



Maatschappelijke visitatie

Mooiland

Rotterdam, 20-04-2026

Datum volgende visitatie: 14 juli 2030

Maatschappelijke visitatie

Mooiland

2022 tot en met 2025

Opdrachtgever:

Mooiland

Visitatiecommissie:

Bart Witmond
Marieke Kalkman
Peter van Ling
Fleur Weijer

Rotterdam, 20-04-2026

Volgende visitatiedatum: 14 juli 2030



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Filmrecensie Mooiland, the movie	5
De visitatie in één oogopslag	8
1 Maatschappelijke waarde	9
2 Maatschappelijke verankering.....	20
3 Besturing.....	24
4 Maatschappelijke capaciteit	27
A Bestuurlijke reactie	31
B Maatschappelijke reactie	34
C Geïnterviewden.....	35



Voorwoord

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

De maatschappelijke visitatie van Mooiland

Mooiland heeft Ecorys in 2025 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2022 tot en met 2025. De voorgaande visitatie is in 2022 uitgevoerd en besloeg de jaren 2018 tot en met 2021. Hierdoor is een aaneengesloten periode van jaren bereikt.

Leeswijzer

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

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 geeft de visitatiecommissie een oordeel voor de visitatievelden Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijf puntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De vijf puntsschaal is:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Tot slot

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



Position paper

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

Terugkijkend op de afgelopen vier jaar overheerst een gevoel van trots over de stappen die Mooiland in de periode 2022-2025 heeft gezet. In deze vier jaar heeft Mooiland een duidelijke nieuwe koers ingezet: Samen voor de buurt. Deze koers past goed bij de ontwikkeling van Mooiland van een landelijke woningcorporatie met versnipperd bezit naar een wooncorporatie met een kleiner focusgebied: Noordoost-Brabant, Gennep, Nijmegen, Arnhem en Apeldoorn. Een gebied waar we thuis zijn, thuis geven en waar we nóg meer onze maatschappelijk rol in buurten pakken.

Waar komen we vandaan

Aan het begin van 2022 was Mooiland nog in 68 verschillende gemeenten verspreid door grote delen van Nederland actief. Op dat moment was Mooiland al meerdere jaren bezig om versnipperd woningbezit te verkopen. De organisatie was destijds nog verspreid over kantoren in Ede en Grave en bestond uit drie redelijk autonoom opererende directies (Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering).

Mooiland is de afgelopen vier jaar voortvarend doorgegaan met de complexmatige verkopen. In de periode 2022 – 2025 heeft Mooiland meer dan 2.500 woningen verkocht. Het aantal gemeenten waar Mooiland nu, eind 2025, nog actief is, is teruggebracht naar 32. De komende tijd lopen er nog een aantal verkooptrajecten door maar het grootste deel van deze omvangrijke en ingrijpende verkoopoperatie is inmiddels achter de rug.

Sinds het najaar van 2022 werkt de gehele organisatie vanuit het kantoor in Grave, wat de integraliteit en samenwerking binnen de organisatie veel heeft geholpen. In 2023 is ook de directiestructuur aangepast. Vanuit de wens om integraler te werken is daarbij bewust gekozen om terug te gaan van drie naar twee directies die allebei bestaan uit een mix van verschillende afdelingen en disciplines. In de nieuwe structuur is ook één Mooilandbreed managementteam (MT) gevormd en er is een leiderschapstraject met het MT gestart. Ook de

Huurdersalliantie Mooiland heeft in de afgelopen jaren flinke slagen gemaakt in hun onderlinge samenwerking. Er is draagvlak ontstaan om toe te werken naar één Mooilandbrede huurdersorganisatie met een vertegenwoordiging in elke gemeente uit het focusgebied.

Ontwikkeling nieuwe koers

Doordat we steeds meer focus aanbrengen in de gebieden waar Mooiland actief is, ontstond er tijdens deze visitatieperiode ook meer ruimte om verder vooruit te kijken. We vroegen onszelf af wat voor soort corporatie we willen zijn in het kleinere gebied dat overblijft. Deze vragen hebben we al in 2022 beetgepakt. De aanbevelingen uit het vorige visitatierapport hielpen ons hier ook bij.

De nieuwe koers van Mooiland is in 2022 en 2023 bottom-up ontwikkeld vanuit de wereld om ons heen en door veel verschillende collega's. Veel van onze partners gaven mooie inzichten aan ons mee. Met bewoners spraken we over wat er nu echt toe doet voor een goede woonbasis. Collega's deelden hun kennis en ervaringen. Al deze perspectieven brachten we samen om te komen tot de strategische stappen die Mooiland in de komende jaren zet.

Samen voor de buurt

Samen voor de buurt heet de koers van Mooiland die we vanaf mei 2023 hebben ingezet. Ons doel is werken aan een fijne leefkwaliteit voor mensen in buurten. Dat bereiken we door het creëren van een goede woonbasis en het bieden van kansen aan mensen om (weer) mee te doen. Deze ontwikkelingen vragen van ons een beweging van processen naar mensen en van woning naar wonen. Kortom: van woningcorporatie naar wooncorporatie.

De koers van Mooiland steunt op drie belangrijke pijlers: Mooiland maakt verschil, De buurt als basis en Ondernemend en duurzaam vooruit. Aan elke pijler zijn verschillende speerpunten verbonden (in totaal 10). De koers is onze routekaart tot 2030. Het is een koers waar het ondernemerschap vanaf spat.

Trots op wat al bereikt is

In de eerste 2,5 jaar sinds de vaststelling van de koers zijn concrete resultaten geboekt waar we trots op zijn. Zo is in 2025 het nieuwe huurdersbeleid vastgesteld. Bij de ontwikkeling van dit nieuwe beleid is bewust breder gekeken dan alleen de huurprijzen die Mooiland vraagt. Naast het sturen op woonlasten zijn ook het welzijn van bewoners en de veerkracht van de buurt belangrijke



onderdelen van dit nieuwe huurdersbeleid geworden. Binnen dit project is onder andere een gereedschapskist voor het toepassen van interventies in buurten ontwikkeld die veel collega's praktische handvatten geeft.

Ook op veel andere speerpunten uit de koers zijn sinds 2023 al goede stappen gezet op weg naar realisatie van de doelen. Zo is er op basis van de eerste ervaringen met maatwerk in de buurt een aanpak voor

buurtgericht werken uitgewerkt: In alle buurten kijken we buurtbewust hoe we problemen kunnen voorkomen en geven we ruimte aan medewerkers om daar waar nodig buurtinterventies en buurtkansen in te zetten (bijvoorbeeld met behulp van de gereedschapskist maatwerk). Voor buurten waar sprake is van ongewenste negatieve trends en vraagstukken op meerdere gebieden (fysiek en/of sociaal) ontwikkelen we een buurtplan. Op basis van het jaarlijkse bewonersonderzoek, dat we sinds 2023 uitvoeren, gaan we vanaf volgend jaar in de Week van de Buurt bepalen welke inzet in welke buurten nodig is.

Verder hebben we een circulaire menukaart ontwikkeld om bij renovatie en nieuwbouw gebruik van circulaire en biobased materialen maximaal te stimuleren. De methode die Mooiland hiervoor heeft ontwikkeld is voor verschillende andere corporaties een voorbeeld geweest. En we hebben ons netwerk in het focusgebied van Mooiland de afgelopen jaren enorm versterkt. Met de 9 gemeenten werken we constructief samen en maken we meerjarige prestatieafspraken. Daarnaast zijn we de laatste jaren veel actiever geworden in het samenwerkingsverband van woningcorporaties in Noordoost-Brabant (RDO). Daarbij hebben we een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van een gezamenlijk woonruimtevindstelsel in deze regio: Thuispoort. Ook in Apeldoorn werken we inmiddels intensief samen met de andere woningcorporaties via samenwerkingsverband VSW.

Opgaven voor de toekomst

In de afgelopen twee jaar hebben we op verschillende onderdelen uit de nieuwe koers al mooie resultaten bereikt. Er is echter zeker nog genoeg werk aan de winkel om alle doelen en wensen uit de koers van Mooiland te bereiken. Gelukkig hebben we daar als organisatie ook de komende jaren tot en met 2030 nog de tijd voor. Dat laatste is goed om regelmatig aan te denken want soms willen we teveel tegelijk oppakken.

Als het gaat om opgaven die de komende tijd speciale aandacht verdienen dan denken we vooral aan de top 3 van strategische ambities voor 2030 die we in 2025 hebben benoemd. Dit zijn:

1. Meedoen begint met een (t)huis: 2.600 nieuwe woningen tot en met 2030
2. Sterke, veerkrachtige buurten: 7.5 (gemiddeld) voor leefbaarheid in 2030
3. We houden de A-status in de Aedes Benchmark onderdeel klanttevredenheid vast

Meedoen begint met een (t)huis: 2.600 nieuwe woningen tot en met 2030

Vanuit het besef dat er een groot tekort is aan sociale huurwoningen hebben we in de afgelopen jaren onze ambities op het gebied van het toevoegen van nieuwe woningen fors naar boven bijgesteld. Tot en met 2030 willen we 2.600 woningen toevoegen in ons focusgebied. Het toevoegen van woningen is niet alleen een middel om woningnood tegen te gaan maar ook een krachtig instrument om te werken aan een betere balans in buurten.

We doen van alles om meer nieuwe woningen toe te voegen. Zo hebben we onze inzet op acquisitie van locaties voor nieuwbouw geïntensiveerd en geprofessionaliseerd, we werken sinds 2022 ook op het gebied van nieuwbouw met vaste ketenpartners en nemen vaker nieuwbouwprojecten turnkey van ontwikkelaars af in plaats van dat wij alle projecten zelf ontwikkelen.

De praktijk blijft echter weerbarstig. Het aantal geschikte locaties voor nieuwbouw is beperkt, trajecten voor de ontwikkeling van nieuwbouw duren vaak lang (7 tot 10 jaar) en niet alles kan tegen iedere prijs. Of we de 2.600 extra woningen in 2030 gaan halen is nog onzeker. Hiervoor is een schaa sprong nodig in onze nieuwbouwproductie die we alleen kunnen halen als we samen met partners zoals gemeenten vol voor deze opgave gaan.

Naast nieuwbouw kijken we daarom ook nadrukkelijker naar mogelijkheden om binnen de bestaande voorraad het aantal woningen uit te breiden, bijvoorbeeld door transformatie van kantoren naar woningen en via woningdelen.

Sterke, veerkrachtige buurten: 7.5 (gemiddeld) voor leefbaarheid in 2030

Op basis van de eerste jaren werken met maatwerk in de buurt is in 2025 de aanpak voor buurtgericht werken uitgewerkt. We hebben veel vertrouwen in deze nieuwe aanpak maar we zijn pas net begonnen met het in de praktijk brengen ervan. We zijn heel benieuwd hoe we de eerste Week van de Buurt in 2026 gaan ervaren en hoe medewerkers buurtinterventies en buurtkansen op gaan pakken.

In 2030 willen we dat onze huurders hun buurt gemiddeld met een 7,5 beoordelen. In het meest recente bewonersonderzoek gaven bewoners hun buurt een 7,1. Het verschil lijkt klein maar we zijn ons ervan bewust dat het lastig is om op dit vlak substantieel en structureel hoger te scoren. Daarvoor zijn extra investeringen in buurten nodig, moeten we werken aan onze zichtbaarheid en dan nog zijn we ook afhankelijk van andere factoren zoals het veiligheidsgevoel. We gaan vol voor de veerkrachtige buurten die we graag zien en zijn erg benieuwd of het gaat lukken om in 2030 de 7,5 te halen.

We houden de A-status in de Aedes Benchmark onderdeel klanttevredenheid vast

We gaan samen voor de buurt maar natuurlijk moet ook iedere individuele huurder kunnen blijven rekenen op goede dienstverlening. Daarom spreken we uit dat we gaan voor de A-status in de jaarlijkse Aedes Benchmark op het gebied van klanttevredenheid. De afgelopen jaren leren ons dat het belangrijk is ook hier blijvend aandacht aan te besteden.

Ontwikkelvragen

Met het oog op de visitatie over de periode 2022-2025 hebben we onszelf de vraag gesteld wat we hopen dat deze visitatie ons oplevert en wat we ervan willen leren. Dat leverde de volgende punten:

- **Maatschappelijke inzet:** Een belangrijke aanbeveling uit de vorige visitatie was om scherper en duidelijker te beargumenteren waar Mooiland voor staat en wat wij maatschappelijk willen bereiken. In onze beleving hebben wij met de koers uit 2023 op dit vlak duidelijke keuzes gemaakt en uitgelegd. Die keuzes

hebben wij in de periode daarna consistent uitgedragen. We zijn wel heel benieuwd hoe dit door onze samenwerkingspartners en huurders wordt ervaren.

- **Maatwerk:** Maatwerk is een belangrijk onderdeel uit de koers van Mooiland. Hebben we als organisatie een gedeeld en scherp beeld van wat we onder maatwerk verstaan? Hoe ver gaan we in het bieden van maatwerk en hoe zorgen we voor een goede overdracht of samenwerking met andere partijen?
- **Ontwikkeling woningvoorraad:** We hebben nog een forse opgave te gaan om het aantal sociale huurwoningen uit te breiden. We willen graag kansen pakken die leiden tot realisatie van meer woningen, mits dat op een (financieel) verantwoorde manier kan. Hebben de samenwerkingspartners en onze medewerkers het idee dat we voldoende doen of vinden ze dat we kansen laten liggen?
- **Relatie met huurdersorganisatie:** Eveneens vanuit de vorige visitatie werd als aandachtspunt benoemd het bieden van invloed op het beleid van Mooiland. In de afgelopen jaren hebben wij volop geïnvesteerd in het vroegtijdig betrekken van de Huurdersalliantie Mooiland bij belangrijke ontwikkelingen. Voor trajecten zoals de ontwikkelingen van het nieuwe huurdersbeleid heeft de Huurdersalliantie een eigen werkgroep ingesteld waar vanuit onze projectgroep zeer regelmatig en intensief contact mee was. We zijn benieuwd hoe onze huurdersvertegenwoordigers de ruimte voor invloed op beleid nu zien.
- **Klanttevredenheid:** In de meeste jaren van deze visitatieperiode haalde Mooiland de hoogste A-score op het gebied van klanttevredenheid. In 2024 was wel een daling zichtbaar. Hebben we hier inmiddels voldoende op bijgestuurd? Wat merken onze bewoners van de koers? En zijn er nog mogelijkheden om onze dienstverlening verder te verbeteren?

We kijken met veel interesse uit naar het visitatieproces. We zijn benieuwd wat onze belanghebbenden nu van onze prestaties vinden en hoe de commissie tegen de diverse ontwikkelvragen aankijkt.

Carly Jansen
Bestuurder Mooiland
16 oktober 2025



Filmrecensie Mooiland, the movie

De film Mooiland, the Movie, heeft vier jaar productietijd gekost en is vandaag in première gegaan. Het is een thriller met verrassende wendingen. Ga dat zien.

Van kampioen verkoop....

De film Mooiland begint in 2022 met een achtervolging door 68 gemeenten, die verspreid liggen over heel Nederland. In diverse gemeenten is het bezit vrij beperkt en Mooiland kan daar niet het verschil maken. Daarom heeft Mooiland ingezet op concentratie van bezit en activiteiten in een kleiner focusgebied. Het aantal gemeenten, waar Mooiland actief is, is in de visitatieperiode 2022 - 2025 gehalveerd naar 32 gemeenten. En die gemeenten liggen geografisch dicht bij elkaar, zodat vanuit één kantoor in Grave de activiteiten efficiënt gecoördineerd worden. Mooiland is en blijft een middelgrote tot grote corporatie met ruim 22.000 woningen.

Er zijn veel woningen verkocht: in totaal 2.500 woningen in vier jaar tijd. Mooiland is daarmee de corporatie die landelijk gezien de meeste woningen heeft verkocht. De organisatie heeft een geoliede verkoopmachine en het einde van deze verkoopoperatie komt nu in zicht.

....naar doorgroei met nieuwe woningen

De ambities zijn hoog om 2.600 woningen toe te voegen tot en met 2030. Daarvoor moeten voor zowel de hoofrolspelers als de bijrollen hele goede acteurs meedoen. Het script is aangepast om samen met ketenpartners net zo goed in bouwen als in verkopen te worden. Daar is goede hoop op en Mooiland heeft in de visitatieperiode al 750 woningen toegevoegd. Filmrecensenten als het AW en WSW roemen dat de realisatiegraad een positieve ontwikkeling laat zien: "Deze is de afgelopen jaren bovengemiddeld voor de corporatiesector." De kunst wordt om door te groeien naar een bouwtempo van een woning per dag (300-400 per jaar).

Nieuwe strategie

Spoiler Alert: u bent als lezer op het verkeerde been gezet. U denkt dat de grote beweging van Mooiland verkoop en nieuwbouw is, maar dat is niet zo. Het is meer het doek waarop de film wordt gespeeld. Het script van de film laat een ander verhaal zien. Namelijk die van een corporatie, die zich meer richt op en uitgaat van de mensen in de buurten en wijken. In het position paper heet dat van woningcorporatie naar wooncorporatie.

Die nieuwe strategie is op papier niet bijzonder. Die beweging van stenen naar mensen zien we als visitatiecommissie bij meerdere corporaties. In de gesprekken met Mooiland en de belanghebbenden kwam naar voren dat het gezamenlijke totstandkomingsproces wel als bijzonder ervaren is. Zeker ook omdat Mooiland hier tijd en aandacht voor heeft vrijgemaakt tegen de achtergrond van de enorme dynamiek van aanpassing van gebied en voorraad. Het is een nieuwe strategie die bewoners, personeel en samenwerkende partijen onderschrijven.

'Samen voor de buurt' is de nieuwe strategie en gaat vooral over buurtgericht werken. De visitatiecommissie heeft meerdere gesprekken gevoerd met samenwerkingspartijen en medewerkers van Mooiland om te zien hoe buurtgericht werken in de praktijk uitpakt. Daar valt op dat er goed nagedacht is over de voordelen en risico's van buurtgericht werken. De aanpak is gedifferentieerd naarmate de behoeften van een buurt. Alle buurten zijn eerst besproken in 'de week van de buurt' om zo in beeld te krijgen wat er speelt in de vijftig buurten op basis van statistiek, bewonersonderzoek en heel belangrijk ook de gevoelens van de medewerkers bij de ontwikkeling van de buurt. De diagnose laat zien dat er wijken zijn waar het goed gaat en beperkte aandacht nodig is om het op peil te houden (buurtbewust). Daarnaast zijn er buurten met bepaalde problematiek, die met een gevulde gereedschapskist van interventies aan te pakken valt. Per probleem wordt een specifiek instrumenten ingezet. En er worden voor de echte probleembuurten buurtplannen opgesteld om systematisch met andere partijen samen veel inzet te plegen. Per buurt bekijkt Mooiland we wat er nodig is voor een goede balans tussen 'vragen en dragen'.

Een voorbeeld van een interventie is de inzet van buurtverbinders. Dat zijn nieuwe huurders die als tegenprestatie een taak krijgen om bij te dragen aan de gemeenschap. Ook wordt gestuurd op verandering van samenstelling van



buurten door met het nieuwe huurdersbeleid bepaalde woningen duurder te maken en zo maatschappelijk dragende huurders aan te trekken.

De ontwikkelvragen uit het position paper (en vorige visitatie)

Het position paper beschrijft de enorme transitie van focusgebied en verkoop/bouw en de nieuwe strategie. Het is duidelijk dat de Mooiland nog niet bij de aftiteling van de film is gekomen, maar halverwege is. De visitatiecommissie ziet dat ook zo en treft een leergierige corporatie aan. Er ligt een script met het vervolg van de film en Mooiland voegt al filmend nieuwe scenes toe. Die lerende houding blijkt ook uit de ontwikkelvragen, die Mooiland heeft gesteld. Hieronder geven we onze antwoorden.

Relatie met huurdersorganisatie: *In de vorige visitatie werd als aandachtspunt de invloed op het beleid van Mooiland door de huurders genoemd.*

De huidige visitatiecommissie constateert dat er veel aandacht van Mooiland wordt besteed om de huurdersvertegenwoordiging en hoort van hen ook terug dat ze een hoofdrol in de film hebben gekregen.

Maatschappelijke inzet: *Een belangrijke aanbeveling uit de vorige visitatie was om scherper en duidelijker te beargumenteren waar Mooiland voor staat en wat de corporatie maatschappelijk wil bereiken.*

Het is met de nieuwe strategie duidelijk dat Mooiland een nieuwe film heeft geschreven met een duidelijke koers en afrekenbare doelen. En de identiteit is veranderd. Lef zit nu in het DNA van de organisatie en de partners in de omgeving herkennen dat. Ze doen zelf hun stunts.

Maatwerk: *Maatwerk is een belangrijk onderdeel uit de koers van Mooiland. Hoe ver gaan we in het bieden van maatwerk?*

Door met buurtscans te werken en de verschillen per buurt als uitgangspunt te nemen, wordt maatwerk mogelijk. Tegelijkertijd brengt maatwerk drie risico's met zich mee, namelijk cliëntelisme, teveel zelf doen en ondoelmatigheid. In het proefschrift van Marcel Hoogwout, *de rationaliteit van de klantgerichte overheid (2010)*, wordt op basis van onderzoek getoond dat waar burgers als klanten worden benaderd (door een overheidsinstantie) zij consumentengedrag gaan vertonen. En dat kan ertoe leiden dat de luidste vragers het meeste krijgen en juist de sociaal zwakkeren minder worden bediend. De klant is koning. En dan kun je als corporatie moeilijk normerend optreden omdat sturend gedrag niet

wordt geaccepteerd. Een tweede risico van maatwerk kan zijn dat samenwerkingspartijen minder mee gaan doen als maatwerk een uniek Mooilandproduct wordt. Een derde risico is dat maatwerk meer menskracht en middelen vergt dan confectiewerk. Maatwerk kan heel goed zijn, maar de kunst is om het goed te doseren en waar mogelijk in de gangbare aanpak te verwerken. Uit gesprekken met management en medewerkers van Mooiland komt naar voren dat er bewustzijn is van de risico's en dat er gemonitord en bijgestuurd wordt.

Ontwikkeling woningvoorraad: *Hebben de samenwerkingspartners en onze medewerkers het idee dat we voldoende doen of vinden ze dat we kansen laten liggen?*

Ja Mooiland pakt kansen en is in veel gemeenten niet de grootste corporatie, maar is wel actief in de projecten. Er zijn geen gemiste kansen langsgeslagen in de gesprekken. De realisatiegraad is hoog.

Klanttevredenheid: *Wat merken onze bewoners van de koers? En zijn er nog mogelijkheden om onze dienstverlening verder te verbeteren?*

De Aedes benchmark is weer terug op een A-score voor het huurdersoordeel. Een illustratie van de klantoriëntatie is dat het gaat om een woningvindstelsel in plaats van een woningverdelstelsel. Met de klantreis is inzichtelijk gemaakt wat erbij renovatie en onderhoud gaat gebeuren. Die communicatie spreekt aan. Wel van belang is dat de hele keten dan ook conform de klantreis afspraken nakomt. En pas op voor de klant als koning te zien in plaats van als mens; geen ombudspolitik. Tegelijk blijft goed luisteren naar de reële wensen van huurders en duidelijk communiceren over verwachtingen van groot belang.

Waarom moeten andere corporaties Mooiland, the Movie gaan zien?

- Goede aanpak van verkoop met een geoliede verkoopmachine
- Circulaire menukaart, die bij Mooiland in samenspel met innovatieve aannemers is ontwikkeld en door Aedes als voorbeeld voor andere corporaties is overgenomen.
- Verankering is goed en dat is heel knap bij het werken in dertig gemeenten.
- Onderscheidende rol in gemeenten om met lef projecten op te pakken.



Hoe kan Mooiland een Oscar gaan verdienen?

- De overgang van dynamiek naar een periode van relatieve rust is wat de komende jaren speelt. Daar zijn andere competenties voor nodig en dat kan om omscholing of het aantrekken van nieuwe medewerkers vragen. Werk [een duidelijk perspectief uit waar Mooiland organisatorisch heengaat](#) en zet die overgang geleidelijk in en neem de medewerkers daar goed in mee.
- Om de maatschappelijke waarde te bereiken, loopt Mooiland de gaatjes dicht en doet ze zaken die een corporatie niet zou moeten doen (bijvoorbeeld vuilnis verzamelen). Bij samenwerking met huurders en vooral de gemeenten en welzijns- en zorgpartijen is het van belang dat er projectgewijs [duidelijke verwachtingen](#) worden besproken over rol en taak van eenieder. Maak op basis van gedeelde verwachtingen [goede afspraken over taakafbakening en het eindresultaat](#). Nu zijn er voorbeelden dat Mooiland stappen van anderen verwacht, die niet worden gezet. [Spreek ze daarop aan](#).
- Bij duurzaamheid is Mooiland een koploper met circulair bouwen. Er zijn grote stappen gezet bij het [verbeteren van de energieprestatie](#), maar daar is een restopgave voor de komende jaren. [Scherp de plannen voor de resterende verduurzaming van het bezit aan](#), wat goed kan nu er meer duidelijkheid is gekomen over welk bezit behouden blijft.
- [Buurtgericht werken](#) is nieuw en de planvorming is goed. Monitor de ontwikkeling en stuur zo nodig bij. Veranker de lessen in de Mooiland Mores.
- Ga door met het vinden van [creatieve locaties](#), zoals diepe achtertuinen voor nieuwbouw.

Wij zijn benieuwd naar de filmposter van Mooiland, the Movie. Daar zien we vast de huurders in de hoofdrol. En wat staat er nog meer op de poster: een mooi beeld van een buurt of wijk, waar wordt samengeleefd? Maak gerust reclame van jullie film, ter inspiratie van de belanghebbenden en samenwerkingspartners.



De visitatie in één oogopslag

Mooiland

Mooiland verhuurt ongeveer 22.000 woningen in Noord-Brabant, Gelderland en Limburg



Maatschappelijke waarde

GOED



- ✓ Hoge realisatiegraad en 750 woningen toegevoegd
- ✓ Kampioen verkoop aan andere corporaties om zo efficiënter te werken
- ✓ Regionale afstemming met corporaties en huurdersorganisaties over huurverhoging
- ⚠ Breng de bouwmachine op toeren en bouw de verkoopmachine af
- ⚠ Beheersing risico's van buurtgericht werken, waaronder cliëntelisme



Besturing

- ✓ De nieuwe koers is bottom-up ontwikkeld met bewoners, samenwerkingspartners en veel verschillende collega's.
- ✓ Er zijn fans van de koers; medewerkers die intern de verandering van de koers vooruit helpen.
- ✓ PDCA-cyclus wordt goed gevolgd om te blijven leren en aan te passen
- ⚠ Dashboard voor monitoring
- ⚠ Kansen om meer datagedreven te werken



Maatschappelijke verankering

GOED



- ✓ Huurderskoepels worden betrokken bij steeds meer beleid en andere zaken, vaak ook al aan de voorkant van een proces.
- ✓ Goede samenwerking met gemeenten. Mooiland neemt in verschillende gemeenten een trekkerspositie in, terwijl zij niet de grootste speler zijn.
- ✓ Collega-corporaties ervaren samenwerking als open, transparant en constructief. Zij waarderen het actief delen van informatie en kennis.
- ⚠ In de uitvoeringsfase doen zich soms knelpunten voor op het gebied van communicatie en planning. Blijf die in samenwerking oplossen.
- ⚠ Daarbij is het wel zaak ook over en weer verwachtingen uit te spreken en een gezamenlijk einddoel te formuleren.



Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Sterke huidige financiële positie door verkoop
- ✓ Op termijn komen de financiële ratio's in zicht, wat een goed teken is dat er fors geïnvesteerd wordt
- ✓ Goede monitoring financiële capaciteit met de juiste bijsturingsmechanismen beschikbaar
- ✓ Het is fijn werken bij Mooiland bij een warme organisatie
- ⚠ Inzet middelen voor leefbaarheid in relatie tot taak Mooiland
- ⚠ Werken aan de aanspreekcultuur/feedback geven

Mooiland kenmerkt zich door grote dynamiek en levert maatschappelijke waarde in een relatief groot focusgebied met liefde voor de buurten en mensen

1

Werk een duidelijk perspectief uit waar Mooiland organisatorisch heengaat en zet die overgang geleidelijk in en neem de medewerkers daar goed in mee.

2

Maak op basis van gedeelde verwachtingen goede afspraken over taakafbakening bij projecten met welzijns- en zorgpartijen, gemeenten en huurders. Spreek anderen aan als het niet goed gaat.

3

Scherp de plannen voor de resterende verduurzaming van het bezit aan, wat goed kan nu er meer duidelijkheid is gekomen over welk bezit behouden blijft.

4

Buurtgericht werken is nieuw en de planvorming is goed. Monitor de ontwikkeling en stuur zo nodig bij.

5

Ga door met het vinden van creatieve locaties voor nieuwbouw.

1 Maatschappelijke waarde

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

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

De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Mooiland vier opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven en waardering visitatieveld Maatschappelijke waarde

Thema	Waardering
• Beschikbaarheid	Goed
• Betaalbaarheid	Goed
• Kwaliteit/duurzaamheid	Uitstekend
• Buurtgericht werken	Goed

1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

1.1.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

In de visitatieperiode is de vraag naar woningen en de urgentie ervan toegenomen. Wie de voorwoorden van de vier jaarverslagen van Mooiland leest, ziet dat er extern vraag is naar meer nieuwbouw. Zo zijn er Nationale Prestatieafspraken gemaakt waarbij AEDES namens de corporaties toe heeft gezegd structureel veel meer nieuwe sociale huurwoningen te bouwen. Ook zijn er met het Rijk woondeals afgesloten in verschillende regio's waar Mooiland actief is. Mooiland heeft in negen gemeenten prestatieafspraken afgesloten.

Naast deze externe motivatie komt uit eigen analyses van Mooiland naar voren dat er behoefte is aan meer en vooral een ander type woningen voor de veranderende doelgroep. De vraag naar woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens is gestegen.

Verkoop nodig om te focussen

Mooiland was een corporatie, die in meer dan honderd gemeenten actief was. Aan het begin van 2022 was Mooiland nog in 68 verschillende gemeenten verspreid in Nederland actief. In meerdere gemeenten heeft Mooiland niet de omvang en concentratie van bezit om de maatschappelijke rol in de wijk goed op te kunnen pakken. De afgelopen jaren is daarom beleid ingezet om meer focus te krijgen in de gebieden waar de corporatie actief wil zijn. Mooiland wil actief zijn in meerdere regio's, waar voldoende massa gemaakt kan worden om een betekenisvolle rol te spelen. Dat zijn Noordoost-Brabant, Limburg en de regio's Apeldoorn, Arnhem en Nijmegen. Het bezit in Den Haag ligt excentrisch en is hierop een historische uitzondering en daar werkt Mooiland samen met Hof Wonen. Door de aandacht te concentreren kan Mooiland effectiever en efficiënter opereren. De actuele stand is dat Mooiland in 32 gemeenten actief is, waarmee een halvering in deze visitatieperiode is bereikt. Mooiland koos ervoor om woningen te verkopen in de gemeenten buiten het focusgebied. De corporatie heeft in totaal 2.500 woningen verkocht in de afgelopen vier jaar. In totaal gaat het om de verkoop van circa 8.500 woningen. Deze woningen zijn vooral aan collega-corporaties verkocht.

Nieuwbouw in bepaalde regio's

Mooiland bouwt niet meer overal, waar al bezit is. Een voorbeeld is Arnhem, waar Mooiland wel thuisgeeft voor de bestaande huurders, maar geen nieuwbouw realiseert. Tegelijkertijd wil Mooiland in bepaalde steden wel gaan bouwen en heeft in november 2024 een woningmarktregio-ontheffing gekregen om in Apeldoorn te bouwen.

Begin 2023 ondertekende Mooiland een aantal van de regionale woondeals, waaronder die voor Noordoost-Brabant. Hierin zijn afspraken gemaakt met andere corporaties, gemeenten, de provincie en de minister om tot 2030 gezamenlijk ongeveer 10.500 sociale huurwoningen, 1.550 flexwoningen en 1.250 middenhuurwoningen te bouwen. Eind 2024 zijn er nieuwe Nationale

Prestatieafspraken gemaakt ook met extra inzet op het vergroten van de woningvoorraad.

Regionale samenwerking

Mooiland heeft stappen gezet binnen het focusgebied in het intensiveren van de lokale en regionale samenwerking. Zo is in 2024 Thuispoort, het nieuwe regionale woonruimtevindstelsel voor Noordoost-Brabant gelanceerd. Dat maakt de samenwerking tussen woningcorporaties in de regio eenvoudiger. Mooiland heeft een eigen adviseur regionale samenwerking, die andere corporaties hierbij ook ondersteunt.

Op weg naar een nieuwe woning per dag

Mooiland heeft veel energie gegeven aan de verkoop van woningen buiten het focusgebied. Tegelijkertijd is er ingezet op een vergelijkbare inspanning om woningen binnen het focusgebied toe te voegen. Dat was niet eenvoudig door hogere bouwkosten en een beperkt aantal geschikte locaties. Mooiland kijkt ook naar mogelijkheden binnen het eigen bezit door sloop- en nieuwbouw toe te passen, waardoor het aantal kleinere woningen stijgt en buurten een kwaliteitsimpuls krijgen. Ook wordt gewerkt met innovatieve bouwconcepten, zoals de bouw van 300 flexwoningen in buurten waar de druk op de woningmarkt het hoogst is. Mooiland investeert in het middenhuursegment als financiële ondersteuning voor de bouw van sociale woningen. Daarbij draagt dat ook bij aan de variatie in en veerkracht van de buurt.



Mooiland heeft in de visitatieperiode circa 750 woningen opgeleverd. Er is een stijgende trend zichtbaar van 50 woningen per jaar naar nu ruim 200 per jaar. De ambitie voor de komende jaren is om door te groeien naar een bouwtempo van een woning per dag (300-400 per jaar) om zo tot 2.600 nieuwe woningen in 2030 te komen. Het moet dan om projecten gaan met een levensvatbare businesscase in relatie met de maatschappelijke waarde die wordt gecreëerd.

Doorstroming

Mooiland hanteert een doorstroomregeling om lang zittende huurders in vaak grote eengezinswoningen te motiveren om te verhuizen naar een kleinere woning, om zo ruimte te creëren op de woningmarkt. Ook wijst Mooiland soms woningen bewust 'niet-passend' toe, bijvoorbeeld bij ouderen die willen doorstromen naar een nultredenwoning of bij huishoudens met blijvende fysieke beperking en een laag inkomen.

1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

Waar mogelijk bouwt Mooiland nieuwe woningen, vinden de huurdersorganisaties. Mooiland is ook actief als het gaat om het beter benutten van de woningvoorraad, onder meer door woningen te splitsen (kamergewijze verhuur en zachte splitsing), transformatie en optoppen. Om de samenredzaamheid te bevorderen is daarnaast gemengd wonen een thema. De ambities van de corporatie stuiten vaak op externe belemmeringen, zoals procedures en klachten van burens, en de wensen van bewoners. Zo wil Mooiland graag doorstromen van senioren stimuleren, maar senioren willen dat vaak niet. Woningtoewijzing gaat via Thuispoort. Het is verstandig om te blijven communiceren wat precies de voorwaarden zijn om een woning toegewezen te krijgen, zodat duidelijk is waarom de een wel en de ander niet voor een woning in aanmerking komt.

Gemeenten

Over het geheel genomen wordt Mooiland door de gemeenten gezien als een actieve en betrokken partner bij het vergroten van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Mooiland benut kansen waar die zich voordoen en presteert over het algemeen goed op nieuwbouw, maar de omvang van de woningnood maakt dat het aanbod structureel achterblijft bij de vraag.

De inzet en uitvoering van de beschikbaarheid van woningen wel verschilt per gemeente. In grotere steden zoals Apeldoorn, Oss en 's-Hertogenbosch zet Mooiland zich erg in en loopt de samenwerking voortvarend. Zo is de ontheffing in Apeldoorn soepel verlopen, waardoor er nu gestart kan worden met nieuwbouw. In Oss en 's-Hertogenbosch worden het optoppen van bestaande gebouwen en woningdelen gezien als kansrijke oplossingen. Ook in kleinere

kernen, zoals Ravenstein en Berghem, realiseert Mooiland kleinschalige nieuwbouw wanneer zich geschikte locaties of concrete kansen voordoen. Het wordt gewaardeerd dat Mooiland actief het gesprek aangaat, als trekker, met ontwikkelaars en gemeenten om projecten mogelijk te maken en waar nodig ondersteuning vraagt om versnelling te realiseren.

In andere gemeenten kunnen de ambities van Mooiland botsen met lokale beleidskeuzes, bijvoorbeeld als het gaat om het percentage sociale huur in nieuwbouwprojecten. Ook het ontbreken van eigen grondposities, afhankelijkheid van ontwikkelaars, standaardisatie en externe belemmeringen zoals stikstof en vergunningprocedures zorgen voor vertraging. Daarnaast verschillen visies soms over woningtypen en wijkindeling, wat vraagt om nadere afstemming.

Overige samenwerkingspartners

Mooiland wordt op gebied van beschikbaarheid gezien als een waardevolle samenwerkingspartner. Vooral de trekkersrol in de regionale samenwerking wordt gezien als voorbeeld. Hierin wordt de beschikbaarheid van woningen niet gezien als opgave maar als noodzaak. Er wordt actief afgestemd over woningbouw, toewijzing en schaarste. Instrumenten zoals Thuispoort en de slagingskansmethodiek worden ingezet om inzicht te krijgen in lokale en regionale slaagkansen en om hier gezamenlijk op te sturen, bijvoorbeeld via doorstroomregelingen of urgenties. Daarnaast trekken corporaties samen op in overlegstructuren zoals taskforces en verdeeloverleggen rondom nieuwbouw en tekorten.

Op wijk- en projectniveau krijgt beschikbaarheid vorm via concrete keuzes in toewijzing en uitvoering. In het project Bakelgeert Noord wordt benoemd dat Mooiland bij mutaties woningen toewijst aan bewoners met hogere inkomens die als buurtverbinder kunnen optreden, als onderdeel van een bredere aanpak om meer balans in de wijk te brengen. In Lindenboom Boxmeer is tijdens de renovatie expliciet ingezet op het beperken van tijdelijke verhuizingen; vrijwel alle bewoners konden in hun woning blijven, met slechts één uitzondering waarbij een logeerwoning werd ingezet vanwege gezondheidsklachten. In het project De Hooghe Clock heeft Mooiland samen met Vivent, Spectrum en Butterfly een plan opgesteld voor de toekomst van het gebouw. Door onder andere de doelgroep van het woonzorgcomplex te verbreden (van uitsluitend ouderen naar 40+) is het

complex toekomstbestendiger gemaakt, zodat het ook op langere termijn passend blijft.

De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Mooiland meer doet dan van een corporatie van deze omvang verwacht mag worden. Het is bijzonder dat een corporatie die in een hoog tempo bezit verkoopt, poogt in een vergelijkbaar tempo het bezit op andere locaties uit te breiden. Daarbij wordt op een brede mix ingezet van het realiseren van nieuwe complexen en ook het beter benutten van de bestaande voorraad. Bijzonder waardering gaat uit naar het willen bouwen in een andere woningmarktregio, zoals Apeldoorn, waar nu toestemming voor is gekomen. Dat laat de gedrevenheid van Mooiland zien. De realisatiegraad is omhoog en de Mooiland bouwmachine komt op toeren. De visitatiecommissie waardeert de prestaties voor beschikbaarheid als **goed**.

1.2 Opgave 2: betaalbaarheid

1.2.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

De huur en de kosten voor water, gas en elektra vormen samen de woonlasten van huurders. Gedurende de visitatieperiode is de betaalbaarheid van het wonen steeds verder onder druk komen te staan. In 2023, 2024 en 2025 werden aanzienlijke huurverhogingen doorgevoerd, die overigens bij elkaar niet hoger waren dan de inflatie in die periode.

Het belang van het beheersbaar houden van de woonlasten ademt uit het Koersplan van Mooiland, waarin staat opgetekend: "We houden meer rekening met de energiekosten en servicekosten van de woning bij het bepalen van de huurprijs. Waar het kan werken we aan lagere woonlasten, zodat wonen ook in de toekomst betaalbaar blijft en we betalingsachterstanden en de negatieve gevolgen daarvan voor huurders zoveel mogelijk voorkomen." De regels hiervoor zijn vastgelegd in het nieuwe huurdersbeleid; dit heeft niet alleen betrekking op de huurprijzen, maar wil ook aansluiten bij leefwereld en welzijn van de huurders."

In de prestatieafspraken met de gemeenten in het werkgebied van Mooiland zijn, ook afspraken gemaakt over betaalbaarheid. Ze behelzen bijvoorbeeld voldoende

betaalbare woningen en ruimte voor middeninkomens. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over middenhuur en inkomensafhankelijk huurverhogingen, incassobeleid, vroegsignalering en het voorkomen van huisuitzettingen en het verlagen van de energielasten door het verduurzamen van de bestaande voorraad..

De huurinkomsten maken het een corporatie onder meer mogelijk om nieuwbouw te realiseren en bestaand bezit te verduurzamen. Dat schetst meteen een dilemma waar alle woningcorporaties mee te maken hebben: hoe verhoudt de wens tot het beheersbaar houden van de woonlasten zich tot de almaar groeiende vraag naar meer woningen en naar beter geïsoleerde bestaande woningen? En hoe kunnen de (lage) middeninkomens worden bediend?

Streefhuurbeleid en huuraanpassingen

De huurprijzen van Mooiland worden bepaald op basis van het (streef)huurbeleid. Iedere woning heeft een streefhuur: de huurprijs die volgens Mooiland de best passende prijs-kwaliteitverhouding geeft. Vaak ligt de feitelijke huur van een woning onder de streefhuur. Als een woning vrijkomt en opnieuw wordt verhuurd, dan wordt deze aangeboden voor de streefhuur. Verder laat Mooiland met de jaarlijkse huurverhogingen woningen naar de streefhuur toegroeien.

Bij het bepalen van de streefhuren in de regio Noordoost-Brabant/Gennep zijn de prijs-kwaliteitsverhouding en de beschikbaarheid beide belangrijk. Zo wordt voldoende aanbod binnen de betaalbaarheidsklassen gewaarborgd. Mooiland zet de streefhuren daarnaast in als sturingsmiddel in haar wens om te komen tot gedifferentieerde buurten. Door de streefhuur van een of meerdere woningen omhoog of omlaag bij te stellen ontstaat meer differentiatie in huurprijzen en daarmee een betere mix van bewoners. En met inkomensafhankelijke huur kunnen ook bewoners met iets meer financiële armslag bijdragen aan de huurverlaging van anderen.

Mooiland verlaagt in voorkomende gevallen servicekosten in een complex ...

Soms is de optelsom van servicekosten onevenredig hoog. In dat soort gevallen kan Mooiland de servicekosten verlagen. Dit betekent dat met behoud van het serviceniveau een goedkopere manier van uitvoeren wordt gezocht. Zo kan er op de kosten worden bespaard als bewoners bereid en in staan zijn om zelf zaken als

tuinonderhoud en schoonmaak zelf voor hun rekening te nemen. Dat vergroot bovendien de onderlinge verbondenheid.

... en leidt bewoners naar voorzieningen

Door de inzet van een Voorzieningenwijzer wijst Mooiland haar bewoners op mogelijkheden om de betaalbaarheid van het wonen te verbeteren. Zo maakt de Voorzieningenwijzer inzichtelijk welke toeslagen en aftrekposten er zijn. Door een betere benutting van de beschikbare inkomensondersteunende maatregelen kunnen huurders op jaarbasis substantiële besparingen realiseren. Sommige gemeentes werken met de tool Bereken je recht. Of en hoe Mooiland hieraan kan bijdragen heeft de corporatie in onderzoek. Verder wijst de corporatie bewoners actief op de mogelijkheden andere inkomensondersteunende maatregelen vanuit de gemeenten zoals bijvoorbeeld de Voedselbank.

Mooiland biedt individuele huurders een helpende hand ...

Mooiland heeft binnen het nieuwe huurdersbeleid de mogelijkheid om maatwerk te leveren met een aantal maatregelen die gericht zijn op individuele situaties. Bijvoorbeeld als een verandering in de persoonlijke situatie van een huurder de huurprijs van zijn huidige woning te hoog is geworden. Onder voorwaarden kan dan een maatwerkregeling worden toegepast. Deze kan bestaan uit een (tijdelijke) huurverlaging. Er is ook bijzonder maatwerk mogelijk als er sprake is van een schrijnende situatie die niet direct gekoppeld is aan een inkomensdaling. Bijzonder maatwerk wordt daarnaast toegepast in het kader van doelgroepenbeleid en de taakstelling bij nieuwe verhuringen. In alle jaren van de visitatie paste Mooiland in voorkomende gevallen maatwerk toe. Hierbij maakt de corporatie onderscheid tussen financieel maatwerk en bewoners maatwerk. Voor het toepassen van maatwerk zijn intern criteria en overwegingen vastgelegd.

.. en voorkomt huurachterstanden en huisuitzettingen

Een corporatie loopt jaarlijks huurinkomsten mis, onder meer door leegstand. Maar er is ook sprake van huurderving als de huur niet of niet tijdig wordt betaald. Mooiland voert een actief incassobeleid. Als een (dreigende) huurachterstand wordt geconstateerd, dan neemt de corporatie contact op met de huurder via sms, e-mail, telefoon of door een huisbezoek om met hem of haar tot een passende oplossing te komen. Vroege interventie kan, zo is de ervaring van Mooiland, langdurige en problematische huurachterstanden in veel gevallen voorkomen.



Bij stelselmatige huurachterstanden (of ernstige overlast) kan de corporatie overgaan tot ontruiming van een woning. Mooiland wil dit zoveel mogelijk voorkomen en heeft zich gedurende de visitatieperiode succesvol ingezet om het aantal ontruimingën als gevolg van huurachterstand zo laag mogelijk te houden.



1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

Over het nieuwe huurdersbeleid zijn er met de huurdersplatforms veel gesprekken geweest; Mooiland heeft heel duidelijk uitgelegd wat de strekking ervan is. Uitgangspunt is dat de huren voor iedereen betaalbaar moeten zijn. De huurderorganisaties hebben moeite met de forse huurverhoging, vooral die de hogere inkomens krijgen, tot wel € 100 per maand.

Bij huurachterstanden treedt Mooiland meteen in overleg met de betrokken huurder om tot een oplossing te komen. Dit is een verbetering ten opzichte van vier jaar geleden. Mooiland levert maatwerk en stelt alles in het werk om huisuitzettingen te voorkomen.

Gemeenten

Over het geheel genomen is betaalbaarheid in de samenwerking tussen gemeenten en Mooiland stevig verankerd in de uitvoeringspraktijk. In meerdere gemeenten is de preventieve aanpak zichtbaar en effectief: huurachterstanden worden vroeg gesignaleerd en huisuitzettingen komen nauwelijks voor. Er zijn in sommige gemeenten aanvullende afspraken gemaakt over bijvoorbeeld doorstroming en de inzet van een seniorencoach. Dit laat zien dat betaalbaarheid niet alleen financieel wordt benaderd, maar ook gekoppeld wordt aan begeleiding en beweging in de woningvoorraad.

Sommige gemeenten zien dat de doorstroming van senioren achterblijft. Dit heeft er in hun ogen mee te maken dat de overstap van een ruime eengezinswoning naar een kleiner en duurder appartement financieel onaantrekkelijk is.

De belangrijkste opgave ligt in het structureel verbinden van betaalbaarheid aan doorstroming en woningprogrammering, zodat ook op langere termijn voldoende passende en betaalbare woningen beschikbaar blijven.

Overige samenwerkingspartners

In de samenwerking met de collega-corporaties sluiten de afspraken goed aan bij het gezamenlijke beleid op betaalbaarheid. De aanpak wordt daarbij omschreven als evenwichtig en op orde.

Vanuit de regionale samenwerking worden er volgens de samenwerkingspartners extra stappen gezet. Ze zien hierin de betaalbaarheid als een verantwoordelijkheid voor de corporatie, maar ook als een regionale opgave. Het wordt hier gezamenlijk opgepakt door onder andere de regionale huurverhogingen gezamenlijk en inkomens afhankelijke component af te stemmen. Deze afstemming vindt plaats tussen corporaties onderling en met betrokkenheid van huurdersorganisaties. De samenwerkingspartners vinden de samenwerking hierin met Mooiland solidair en transparant.

Verder zien de samenwerkingspartners dat Mooiland ook aan andere knoppen draaien om de betaalbaarheid te beïnvloeden. Door verschillende renovatie en verduurzamingsprojecten worden energie labels verbeterd, waardoor de huurders besparen op energiekosten. Bijvoorbeeld bij Lindenboom Boxmeer zijn de woningen van een gemiddeld label C naar een A++ gegaan, huurders ervaren hier een erg groot verschil. In de circulaire menukaart is betaalbaarheid een randvoorwaarde. De ketenpartners geven aan dat dit expliciet wordt meegewogen, de maatregelen mogen geen extra kosten voor huurders betekenen.

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema betaalbaarheid scoort Mooiland in de ogen van de visitatiecommissie een **goed**. De corporatie doet op dit punt wat er van haar verwacht mag worden en zet waar mogelijk extra stappen. De commissie is met name te spreken over het feit dat Mooiland waar dat kan stuurt met de huren en over de wijze waarop de corporatie maatwerk in haar werkwijze heeft geïncorporeerd.

1.3 Opgave 3: Kwaliteit en duurzaamheid

1.3.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Mooiland heeft in de strategische koers leefkwaliteit centraal staan. Bij die leefkwaliteit gaat het om de buurt, zowel uit fysiek als sociaal oogpunt. Het begint met een kwalitatief goede en duurzame woning. Kwaliteit betekent het goed onderhouden van de woningen en het ontwikkelen van de woningvoorraad, zodat deze goed aan blijft sluiten op de huidige en toekomstige (woon)wensen en -vragen.

Woningen goed onderhouden

Uit de jaarverslagen blijkt dat er aanzienlijk wordt geïnvesteerd in renovatie en onderhoud van woningen. Mooiland heeft het organisatieontwerp voor het team Planmatig onderhoud, Beheer en Advies in de praktijk gebracht en tussentijds geëvalueerd. Daaruit komt naar voren dat hiermee de juiste weg is ingeslagen om kwaliteit van het bezit en dienstverlening aan de bewoners te verbeteren. Centraal hierin staat de resultaatgerichte samenwerking met de ketenpartners.

CO₂ neutraal in 2050

Duurzaam is vertaald in de ambitie om in 2050 een volledig CO₂-neutrale en klimaatadaptieve leefomgeving voor bewoners gerealiseerd te hebben. Dit met als doel bij te dragen aan een groenere, gezondere en prettigere leefomgeving. Hierin wil Mooiland bewoners actief betrekken bij zowel kleine als grote veranderingen. Mooiland heeft een duurzaamheidsvisie ontwikkeld met zes pijlers: klimaat (CO₂-neutraal, aardgas loze woningen en klimaatadaptief), circulair bouwen, milieubewust gedrag en spaarzaamheid van bewoners, en duurzame bedrijfsvoering. Het doel is dus om in 2050 volledig CO₂-neutraal en klimaatadaptief te zijn.

Om dit te bereiken streeft Mooiland ernaar dat alle woningen in 2028 gemiddeld energielabel A hebben, wat neerkomt op een CO₂-reductie van circa 50%. De E-, F- en G-labels zijn dan nog niet volledig weggewerkt, maar Mooiland neemt deze mee in de aanpak. Desondanks komt de woningvoorraad gemiddeld uit op energielabel A.

Daarnaast zet de corporatie in op het gebruik van duurzaam bouw materiaal, met als ambitie dat de instroom van nieuwe (bouw)materialen uiterlijk in 2030 volledig circulair is. In de prestatieafspraken met de gemeenten komt deze visie

duidelijk terug. De corporatie zet daarbij vooral in op het verduurzamen van woningen door het verbeteren van isolatie, het aardgasvrij maken van wijken met het vervangen van installaties, samenwerken aan warmtenetten en het gebruik van hernieuwbare energiebronnen. Deze maatregelen dragen naast CO₂-reductie bij aan het verbeteren van het binnenklimaat van de woning met meer wooncomfort voor de bewoners en het verlagen van de energiekosten. Ook wordt ingezet op klimaatadaptieve en natuurinclusieve ontwikkeling van woningen en hun omgeving. In enkele gemeenten zijn afspraken gemaakt om te starten met circulair bouwen.

Mooiland heeft duurzaamheidsakkoorden gesloten

Sinds 2019 heeft Mooiland in meerdere gemeenten duurzaamheidsakkoorden ondertekend en actief bijgedragen aan regionale samenwerking op het gebied van verduurzaming. Binnen de context van deze akkoorden werkt Mooiland samen met gemeenten, andere woningcorporaties, waterschappen en huurdersorganisaties aan gezamenlijke ambities op het gebied van energie, klimaatadaptatie, biodiversiteit, circulariteit en bewustwording.

Circulaire menukaart ontwikkeld bij renovatie en nieuwbouw

Binnen de duurzaamheidsakkoorden levert Mooiland zowel inhoudelijk als uitvoerend een bijdrage aan het verduurzamen van de woningvoorraad, onder meer via isolatiemaatregelen, duurzame installaties en het stimuleren van circulair en biobased bouwen. In dat kader introduceerde Mooiland de Circulaire menukaart, met concrete circulaire oplossingen voor renovatie- en nieuwbouwprojecten.

Samen met ketenpartners is gezocht naar haalbare alternatieven, waarbij zijn werden uitgedaagd om klein te beginnen en stapsgewijs op te schalen wanneer oplossingen goed bleken te werken. Ondanks aanvankelijke koudwatervrees in de markt is in werksessies gezamenlijk kennis opgebouwd en doorontwikkeld. Toepassingen uit renovatie worden inmiddels ook benut in nieuwbouw, wat zorgt voor kruisbestuiving en verdere professionalisering. Via onder meer leveranciersdagen benut Mooiland zijn rol als opdrachtgever om de keten in beweging te brengen. Dit leidt tot enthousiasme bij partners en versterkt de kennis en expertise in de sector. De ambities van Mooiland zijn daarbij vaak hoger dan die van gemeenten, wat soms spanning oplevert in tempo ten opzichte van andere corporaties. Tegelijkertijd wordt Mooiland gezien als voorbeeld voor



anderen. Aedes heeft de circulaire menukaart van Mooiland overgenomen en aangepast voor gebruik door andere corporaties.

Duurzaam op meerdere niveaus

Binnen de duurzaamheidsakkoorden is structureel aandacht voor betaalbaarheid, wooncomfort en bewonersparticipatie. Mooiland betreft bewoners actief bij verduurzaming, onder meer via energiecoaches, wijkvergroening en het ondersteunen van duurzame initiatieven. Een concreet voorbeeld is de energiebus die door de buurt reed en bewoners gratis uitleg gaf en tips op maat om energie te besparen. Daarnaast werden direct energiebesparende producten geplaatst, zoals radiatorfolie, tochtstrips en ledlampen, waardoor huishoudens meteen effect merken in hun woning en energierekening.

Ook via initiatieven als Operatie Steenbreek, Huisje boompje beestje en het Natuur Actieplan stimuleert Mooiland bewustwording en vergroening. Bewoners worden geactiveerd via workshops, het aanwijzen van groenambassadeurs met 'groene vingers', buurtacties en het creëren van uitleenpunten voor tuingereedschap. Zoals Mooiland zelf aangeeft: "Duurzaamheid doen we niet alleen, maar samen met bewoners en partners in de wijk." Hiermee laat Mooiland zien dat verduurzaming een gezamenlijke, gebiedsgerichte en langjarige opgave is.

Duurzaamheidsprijs voor Mooiland 2023, 2024 en 2025

Drie jaar op rij ontvangt Mooiland een duurzaamheidsprijs voor het realiseren van een van de grootste CO₂-reducties binnen de categorie grote woningcorporaties. De ranking is opgesteld door Republiq, op basis van het energieverbruik van de volledige woningvoorraad van de corporatie.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

Het bezit van Mooiland is goed onderhouden. Er zijn nog maar heel weinig slechte labels en er wordt hard gewerkt om die weg te werken. Schimmel wordt aangepakt en Mooiland loopt voorop als het gaat om circulair bouwen. Na renovatie en verduurzaming zijn de woningen van Mooiland volgens de huurderorganisaties echt verbeterd en zijn de stookkosten lager, maar renovatieprojecten hebben een grote impact op de bewoners, en vragen om

betere communicatie. De woonconsulenten van Mooiland doen goed werk. Als er problemen worden gemeld, komen de woonconsulenten meteen met een oplossing en ze komen ook geregeld uit zichzelf checken of alles goed is.

Gemeenten

Het bezit van Mooiland wordt door de gemeenten als kwalitatief op orde beschouwd en de corporatie voldoet aan de landelijke verduurzamingskaders. Mooiland ontwikkelt een eigen duurzaamheidsvisie, maar de invulling daarvan verschilt per gemeente. In enkele gemeenten sluiten de ambities goed op elkaar aan, terwijl elders het lokale ambitieniveau lager of hoger ligt. Daardoor ontstaat op onderdelen spanning tussen het realiseren van wettelijke en corporatiebrede doelen en het innemen van een meer uitgesproken voortrekkersrol in duurzaamheid.



In Apeldoorn liggen de ambities hoog, met nadruk op natuurinclusief en biobased bouwen en zelfs plannen voor off-grid woonconcepten (Wonen 3.0). Hoe Mooiland hierop zal aansluiten, moet bij toekomstige bouwprojecten blijken. In 's-Hertogenbosch is sprake van een meer gezamenlijke koers: klimaatdoelen zijn vervroegd naar 2045 en door open communicatie over financiële keuzes ontstaat ruimte voor afwegingen. In Oss is in eerste instantie ingezet op zonnepanelen en verbetering van energieprestaties, in tweede instantie kreeg uitbreiding van de woningvoorraad prioriteit boven verdere kwaliteitsverhoging, waaronder duurzaamheid.

Bernheze en Gennep zien ruimte voor meer initiatief, bijvoorbeeld op het gebied van circulair bouwen of het slimmer combineren van werkzaamheden in de openbare ruimte. In Land van Cuijk en Maashorst klinkt dat verduurzaming sneller zou kunnen, maar dat capaciteit en prioritering hierin een rol spelen.

Overige samenwerkingspartners

De ketenpartners in de bouw zijn enthousiast over de circulaire menukaart. Zij geven aan geen andere opdrachtgever te hebben die hen op vergelijkbare wijze uitdaagt als Mooiland. De innovaties die binnen deze samenwerking gezamenlijk worden ontwikkeld en getest, worden vervolgens ook toegepast bij andere opdrachtgevers. Mooiland stelt daarbij duidelijke ambities en kaders, terwijl de bouwende partijen de ruimte krijgen om zelf met creatieve oplossingen te komen om deze doelen te realiseren. Deze manier van samenwerken wordt door ketenpartners omschreven als pragmatisch en lerend, waarbij ruimte is om te experimenteren en gezamenlijk te leren.

Ook in de projecten De Hooghe Clock en Lindenboom Boxmeer benoemen samenwerkingspartners en huurders een duidelijke verbetering op het gebied van verduurzaming. In Lindenboom Boxmeer wordt gewezen op de verbetering van het energielabel naar A of A+, wat merkbaar is in de woning en bijdraagt aan een betere woonkwaliteit.

Brabant Wonen ziet dat er duidelijke prioriteit is aan dat kwaliteit en duurzaamheid hebben binnen Mooiland. De samenwerking op dit thema verloopt volgens hen goed, onder andere door kennisdeling en het actief ophalen van input bij andere corporaties. Echter, herkennen niet alle collega corporaties dat Mooiland actief is op het thema kwaliteit en duurzaamheid. Dit suggereert dat het profiel op dit onderwerp nog zichtbaarder kan worden gemaakt.

De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema Kwaliteit en duurzaamheid scoort Mooiland in de ogen van de visitatiecommissie een **uitstekend**. De corporatie doet op dit punt wat er van haar verwacht mag worden en zet waar mogelijk extra stappen. De commissie ziet dat Mooiland een echte koploper is als het gaat om circulair bouwen. Hierin toont de corporatie lef en zijn ze een voorbeeld voor andere corporaties. Aedes heeft de methode al overgenomen.

1.4 Opgave 4: Buurtgericht werken

1.4.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

De nieuwe strategische koers 2030 heet Samen voor de Buurt; maak het mee! De kern van de strategie is buurtgericht werken. Het gaat om een heroriëntatie van processen en woningen naar mensen en wonen. Kortom: van woningcorporatie naar wooncorporatie. De 'Buurt als basis' is daarbij één van de drie pijlers in deze strategie. Daarbij gaat het om maatwerk.

Mooiland hanteert een maatschappelijk afwegingskader om de maatschappelijke waarde in beeld te brengen en niet alleen naar de kosten kijken. Het gaat er dan bijvoorbeeld om extra investeringen te doen die de kwaliteit en veerkracht van buurten versterken. Denk aan ontmoetingen en ontmoetingsplekken, initiatieven die de uitstraling van de buurt verbeteren en buurtvoorzieningen.

In de prestatieafspraken met de gemeenten wordt ook aandacht besteed aan de veerkracht van wijken. Zo is afgesproken dat de corporatie zich inzet voor een evenwichtige en gemengde wijkindeling. Wanneer dit niet gebeurt, bestaat het risico dat kwetsbare bewoners geconcentreerd raken, wat de leefbaarheid kan verminderen. Hieraan wordt gewerkt door differentiatie in het woningaanbod en toewijzing van woningen. Daarnaast is er aandacht voor het creëren van ontmoetingsplekken in de kernen, die sociale ontmoeting stimuleren en bijdragen aan een gevoel van thuis zijn.

Buurtgericht werken en visie tot 2030

Mooiland kiest voor een buurtgerichte aanpak, uitgaande van de gedachte dat iedere buurt eigen vraagstukken en leefwensen kent. Hierbij is het de bedoeling dat er een passende benadering komt voor buurt en bewoner, met als uitgangspunt het zorgvuldig organiseren van een evenwicht tussen 'vragen en dragen'. Op basis van gebiedsspecifieke analyses worden sterke en zwakke punten per buurt in kaart gebracht en, waar nodig, vertaald naar gerichte acties. Voorbeelden hiervan zijn buurtplannen in onder meer Gennep West en Kruishout (Cuijk), waarin thema's als leefbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid integraal zijn opgepakt.



In 2024 startte Mooiland met het speerpunt *Maatwerk in de Buurt* in zes buurten. Omdat het opstellen van afzonderlijke buurtplannen tijdsintensief bleek en niet overall noodzakelijk, is in 2025 gekozen voor een bredere, preventieve werkwijze: buurtgericht werken in alle buurten, met inzet van een ontwikkelde gereedschapskist. Alleen bij complexe, meervoudige problematiek wordt nog een apart buurtplan opgesteld. Het jaarlijkse bewonersonderzoek (sinds 2023) en de Week van de Buurt vormen daarbij belangrijke ijkmomenten om te bepalen waar extra inzet nodig is. Met het plan *Wonen & Wijken* (2025) zijn de taken van wijkconsulenten scherper afgebakend en administratieve werkzaamheden elders belegd, zodat meer ruimte ontstaat voor hun rol in de wijk.

Hoge klantwaardering

Mooiland streeft ernaar dat huurders hun buurt in 2030 gemiddeld beoordelen met een 7,5. In het meest recente bewonersonderzoek scoorde leefbaarheid een 7,2. Het verschil lijkt cijfermatig niet heel groot, maar om de 7,5 te bereiken is er structurele verbetering van leefbaarheid nodig en dit vraagt om langdurige en gerichte investeringen. Niet alleen van de woningcorporatie zelf maar ook via samenwerking met ketenpartners.

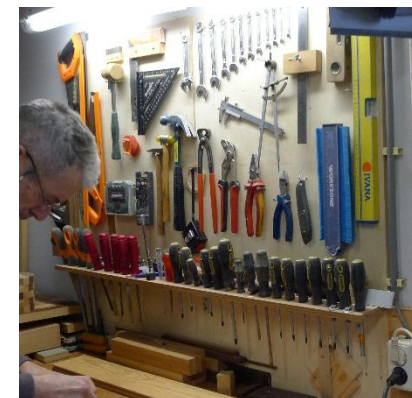
Inzet van buurtverbinders

In verschillende complexen en buurten zet Mooiland buurtverbinders in, dat zijn huurders die bijdragen aan de gemeenschap. Een voorbeeld hiervan is De Hooghe Clock in 's-Hertogenbosch, waar in samenwerking met Butterfly Effect tien buurtverbinders bijdragen aan sociale samenhang door laagdrempelig contact, praktische ondersteuning en het stimuleren van ontmoeting tussen bewoners. Deze inzet richt zich op het voorkomen van eenzaamheid en het versterken van onderlinge betrokkenheid.



Bewonersparticipatie als vast onderdeel

Leefbaarheid wordt door Mooiland nadrukkelijk gekoppeld aan bewonersparticipatie. Bewoners worden actief betrokken bij initiatieven in hun buurt en gestimuleerd om zelf bij te dragen aan een prettige leefomgeving, bijvoorbeeld via vergroening van de buurt of gezamenlijke activiteiten. Hierbij wordt uitgegaan van wat bewoners zelf kunnen en willen bijdragen, met ondersteuning waar nodig.



Risico's van buurtgericht werken

Bij buurtgericht werken kan het risico ontstaan dat je luistert naar mondige bewoners en vooral hun wensen vervult (cliëntelisme)? Ook omdat de medewerkers het sociale hart op de goede plaats hebben zitten. Mooiland mitigeert dit risico door ervaringen met elkaar te delen en vanuit meerdere invalshoeken elkaar te bevragen. Er is een Mooiland Kompas in ontwikkeling voor moeilijke afwegingen en er zijn de Mooiland Mores om keuzes (zowel voor als tegen) vast te leggen. Zo leert de organisatie onderweg. Een ander risico is dat Mooiland een stap naar voren zet om leefbaarheidsvraagstukken buurtgericht op te pakken en welzijnspartijen dat hun taak vinden. Zo zei één van de directeurs van een welzijnsorganisatie, toen hij de nieuwe koers las: "je gaat toch niet op onze stoel zitten." Dat wil Mooiland niet en er vindt overleg plaats over de samenwerking en de demarcatie.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

Op dit terrein is Mooiland in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging goed bezig met haar koersplan 'Samen voor de Buurt'. Het effect van alle inspanningen zal op termijn moeten blijken, maar Mooiland doet van alles, zoals bijvoorbeeld de Week van de Buurt en de Buurtbus Om buurten gemêleerd en harmonieuzer te maken, stuurt Mooiland met toewijzing, bijvoorbeeld door mensen met hogere inkomens in bepaalde buurten te huisvesten. De Hooghe Clock in Den Bosch is een mooi voorbeeld van het werk op dit punt van de corporatie. Een ander aansprekend voorbeeld: in het Spijkerkwartier in Arnhem krijgt een BOG-complex van Mooiland mogelijkwerijs een MOG-bestemming en wordt dan een

cultuurhuis en tevens een ontmoetingsplek voor de wijk. Ook wordt het buurtideeënfonds genoemd, dat door Mooiland mogelijk wordt gemaakt. Al deze voorbeelden laten zien hoe goed Mooiland zich inspant om zichtbaar te zijn en om verbinding tussen bewoners te realiseren.

Gemeenten

Buurtgericht werken wordt in alle gemeenten als belangrijk gezien voor het behoud van leefbaarheid en sociale samenhang. Mooiland toont zich actief op dit punt en heeft beleid dat in grote lijnen aansluit bij gemeentelijke ambities. Tegelijkertijd geven meerdere gemeenten aan dat de gezamenlijke uitwerking en regie nog versterkt kunnen worden. Het thema vraagt om duidelijkere rolverdeling en een meer proactieve, gezamenlijke aanpak.

In Apeldoorn laat het veerkrachtrapport zien dat wijken met veel corporatiebezuik onder druk staan; hier wordt samen gezocht naar oplossingen, zoals anders toewijzen en het versterken van onderlinge betrokkenheid. In 's-Hertogenbosch is sprake van een lerende samenwerking, met initiatieven rond ontmoeting en community vorming.

In Bernheze en Land van Cuijk klinkt dat Mooiland meer initiatief zou mogen nemen in wijkontwikkeling en het concreet maken van plannen voor hofjes of ontmoetingsplekken. In Gennep wordt nog gezocht naar een heldere rolverdeling, bijvoorbeeld rond buurthuizen. In Maashorst is buurtgericht werken minder expliciet belegd en wordt met andere corporaties intensiever samengewerkt. Al met al kan buurtgericht werken wat meerdere gemeenten betreft nog steviger en meer gezamenlijk worden gepositioneerd als strategische opgave.

Overige samenwerkingspartners

Mooiland zoekt in verschillende projecten de samenwerking op met organisaties die zich extra inzetten op leefbaarheid in de buurt. In Bakelgeert Noord vinden samenwerkingspartners dat Mooiland buurtgericht werken stevig en gezamenlijk heeft opgepakt. De gemeente, Sociom, Stichting MEE en de wijkraad hebben samen met Mooiland aan een gezamenlijke analyse van de wijk gewerkt en hebben deze heeft vertaald naar afspraken voor de korte, middellange en lange termijn. Ze hebben hier maatregelen toegepast zoals de

inzet van stoplichtkaarten, een wekelijkse inloopochtend en extra inzet van welzijnsorganisaties. Volgens hen toont Mooiland hierbij verantwoordelijkheid en vervult de corporatie regelmatig een aanjagende rol. Hoewel er veel zaadjes zijn gepland, is er nog steeds sprake van onrust in de buurt. De partijen geven aan dat bewoners nog onvoldoende betrokken zijn en dat de communicatie richting bewoners beter kan. Ook benoemen zij het belang van continuïteit en het maken van een lange termijnplanning.

In Lindenboom Boxmeer gaat dit beter. De samenwerkingspartners waarderen de inzet van klankbordgroepen en bewonersprojectgroepen en noemen de koffiegesprekken, inloopspreekuren en rondleidingen in een proefwoning als voorbeelden van actieve bewonersbetrokkenheid.

Partners geven aan dat er aandacht was voor maatwerk en extra begeleiding voor bewoners die dat nodig hadden. Ook wordt de inzet van duidelijke communicatie via de klantreis genoemd als onderdeel van de buurtgerichte aanpak.

In het project De Hooghe Clock geven samenwerkingspartners aan dat buurtgericht werken vorm krijgt via een gezamenlijk buurtplan en de samenwerking met partijen als Vivent, Spectrum en Butterfly Effect. Zij noemen de inzet van buurtverbinders, het organiseren van welzijnsactiviteiten, het creëren van ontmoetingsmomenten en het zoeken naar verbinding tussen bewoners van het complex en de omliggende buurten als concrete voorbeelden. Partners geven aan dat Mooiland hierbij lef toont en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Wel merken zij op dat interne processen soms traag zijn en dat het vooraf duidelijk maken van verwachtingen en rollen belangrijk is.



In het gesprek met collega-corporaties geven partners aan dat buurtgericht werken binnen Mooiland steeds meer aandacht krijgt en wordt toegepast op basis van analyses en scans. Zij zien deze aanpak terug in beleid, maar geven ook aan dat de verdere uitwerking in de praktijk nog niet overal volledig zichtbaar is.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema buurtgericht werken scoort Mooiland in de ogen van de visitatiecommissie een **goed**. De corporatie doet op dit punt wat van haar verwacht mag worden en zet waar mogelijk extra stappen. De plannen en koers zijn uitgezet en de eerste resultaten zijn zichtbaar positief, maar verdere realisatie en doorontwikkeling zijn nog nodig. De visitatiecommissie verwacht dat deze visie in de komende periode zeker nog verder wordt geborgd in de werkwijze van Mooiland.

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



Maatschappelijke waarde

Sterk

- Hoge realisatiegraad en 750 woningen toegevoegd
- Kampioen verkoop aan andere corporaties om zo efficiënter te werken
- Voortrekkersrol in regionale samenwerking corporaties en provincie Noord-Brabant.
- Regionale afstemming met corporaties en huurdersorganisaties over huurverhoging

Aandacht (blijven) geven

- Hoge en passende ambitie om 2.600 woningen (2030) toe te voegen
- Breng de bouwmachine op toeren en bouw de verkoopmachine af
- Nieuw huurdersbeleid met prijsdifferentiatie om wijken veerkrachtiger te maken
- Verbetering energieprestatie van het bezit
- Beheersing risico's van buurtgericht werken, waaronder cliëntelisme

Geleerd

- Ontwikkeling en verbetering van de circulaire menukaart samen met ketenpartijen
- Aanpassing van buurtgericht werken naar een indeling in 3 categorieën



2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 De maatschappelijke verankering

In haar strategische koers heeft Mooiland een 'sterk netwerk en bewonersparticipatie' openomen als een van de pijlers. De corporatie schrijft daarover onder meer het volgende: We zien dat onze bijdrage het meeste oplevert als we krachten bundelen. Dus signaleren, verbinden en jagen we aan waar dat nodig is. De komende jaren versterken we actief ons partnernetwerk om onze ambities samen waar te maken. We handelen altijd vanuit het belang van onze bewoners en de buurten waarin zij wonen. Huurdersalliantie Mooiland (HAM) is daarbij in het bijzonder een belangrijke partner. Samen zoeken we uit hoe we op een eigentijdse manier een brede groep (toekomstige) bewoners betrekken bij ons werk. Bewoners én woningzoekenden betrekken we steeds beter bij ons beleid, onze dienstverlening en onze inzet. We kennen de belangrijkste partners en zij kennen ons."

Fantaserend over 2030 ziet de corporatie in Grave een bundeling van de budgetten van maatschappelijke partners, op verzoek van bewoners die bepalen hoe het buurtbudget wordt besteed. Een buurtberaad betreft daarbij lokale ondernemers. Een particuliere zorgondernemer regelt met zijn cliënten en Mooiland. En samen met de Huurdersalliantie Mooiland en het lectoraat Sociale Veerkracht leert de corporatie steeds beter om samen beslissingen te nemen.

Mooiland is zich ervan bewust dat bewonersparticipatie meer is dan het betrekken van de formele huurdersvertegenwoordiging, waarmee het overleg onder meer langs de lijnen van de Overlegwet loopt. Vanuit dat besef is in 2024 een participatieplan opgesteld, getiteld 'Mooi betrokken', dat de basis vormt voor het initiëren van nieuwe vormen van contact met bewoners én woningzoekenden. Op basis van het plan is inmiddels een aantal initiatieven opgestart. Zo is er in Den Bosch een Jongerenraad opgericht, die adviseert over huisvesting in den brede. In Apeldoorn is een huurdersorganisatie die de

belangen behartigt van Apeldoornse huurders. Jaarlijks wordt een bewonersonderzoek uitgevoerd, met als hoofdvraag 'Woont u fijn in uw buurt?'. Vanuit de toenmalige kernwaarden van de corporatie hebben bestuur en Raad van Commissarissen van Mooiland een visie op bestuur en toezicht opgesteld, waarin ook aandacht is voor samenwerken. Onder erkenning van het feit dat het contact met belanghebbenden primair een taak is van de bestuurder, ziet de Raad op dit punt ook een rol voor zichzelf weggelegd. Door het gesprek aan te gaan met belanghebbenden, krijgt de Raad in haar eigen visie een beter beeld van het presteren van de organisatie.

Mooiland werkt vanzelfsprekend samen met haar huurders, onder meer met de Huurders Alliantie Mooiland (HAM). De HAM staat voor de belangen van alle bewoners van Mooiland en adviseert over strategische keuzes, het huurbeleid, de dienstverlening en over de begroting. In de HAM werken twee huurderskoepels samen: de koepel Grave, die zich richt op Noordoost-Brabant en Gennep, en de Koepel Mooiland Allen Samen (KMAS), die zich richt op de regio Apeldoorn, Arnhem, Nijmegen en het verkoopgebied. Op gemeenteniveau zijn er gemeentelijke huurdersorganisaties en op complexniveau zijn er bewonerscommissies. De huurderskoepels zullen, daarin ondersteund door Mooiland, op korte termijn fuseren. Dit vergroot de slagkracht van de huurdersvertegenwoordiging en versterkt haar adviserende en verbindende rol.

In de gemeentes waarin Mooiland actief is zijn (meerjarige) prestatieafspraken overeen gekomen. Deze zijn de basis voor de



samenwerking en vloeien, als het gaat om nieuwbouw, voort uit de betreffende Woondeals.

Daarnaast werkt Mooiland samen met partners van welzijns- en zorgorganisaties. In 2025 heeft de corporatie het programmaplan Wonen, Welzijn en Zorg vastgesteld, waarmee meer richting wordt gegeven aan een structurele aanpak van dit thema en de manier waarop het in de bestaande werkwijze van Mooiland kan worden geïntegreerd.

De regionale samenwerking heeft een vlucht genomen door de complexiteit en omvang van de opgaven. In Noordoost-Brabant is Mooiland leidend binnen verschillende formele en informele netwerken. Er is een aparte medewerker aangesteld, die de regionale samenwerking intern en gedeeltelijk extern coördineert. In Limburg, de regio's Arnhem-Nijmegen en Stedendriehoek (Apeldoorn) ligt de focus op de lokale situatie, en daarbinnen het delen van kennis en expertise.

Mooiland heeft ervoor gekozen om halverwege de visitatieperiode zelf een lichtversie van een maatschappelijke visitatie uit te voeren. Hierbij is aan de samenwerkingspartners gevraagd op een aantal stellingen te reageren over hoe Mooiland presteert. Het aardige van deze aanpak is dat Mooiland zo actief luistert naar haar stakeholders. In de rapportage zijn ook de interne scores van het Directieteam opgenomen, waaruit af te leiden is waar het eigen beeld overeenkomt of juist contrasteert met de buitenwereld.

2.2 De samenwerking in de praktijk

Ervaring van de samenwerking vanuit de gemeenten

Gemeenten zijn allemaal zeer tevreden over de samenwerking. Mooiland neemt in verschillende gemeenten, zoals 's-Hertogenbosch, een duidelijke trekkerspositie in, terwijl zij daar niet de grootste speler zijn. Hierin zijn zij zeker een voorbeeld voor andere corporaties. Elke gemeente beschrijft zeer korte lijntjes, vooral op bestuurlijk niveau. Op ambtelijk niveau wordt dit ook zo ervaren, al blijft in sommige gemeenten de uitvoering wat achter op de initiële ideeën. Door de nieuwe koers richt Mooiland zich op verschillende focusgebieden. De ene gemeenten krijgt hierdoor verschillende mate van aandacht, sommige

gemeenten ervaren dan een disbalans. Hier wordt vanuit beide kanten aan gewerkt, want de wens om samen te werken is er zeker.

Ervaring van de samenwerking vanuit de huurdersorganisaties

De relatie en communicatie worden door de beide huurdersvertegenwoordigingen als goed beoordeeld. Mooiland staat open voor de huurders en voor de huurdersplatforms, stellen de gemeentelijke huurdersplatforms; de corporatie is goed bereikbaar en staat iedereen goed te woord. De HAM is dezelfde mening toegedaan: de relatie tussen HAM en Mooiland is veel opener en transparanter sinds de komst van de nieuwe bestuurder. De cultuur is langzaam aan het veranderen en de koepels worden betrokken bij steeds meer beleid en andere zaken, vaak ook al aan de voorkant van een proces, bijvoorbeeld bij het nieuwe huurdersbeleid. Mooiland biedt maatwerk waar mogelijk en lost alle problemen, van lekkend kraanleertje tot mogelijke betalingsproblemen, meteen op.

Het proces van het maken van prestatieafspraken stemt inhoudelijk tot tevredenheid. Mede door training voelen de aanwezigen zich goed in staat om een bijdrage te leveren. Met elkaar aan tafel komen is niet in iedere gemeente even eenvoudig. "Mooiland was vier jaar geleden een blauwe organisatie, maar is duidelijk aan het opschuiven naar groen."

Een voorbeeld van invloed van de huurdersorganisaties zijn hun ideeën over het nieuwe huurdersbeleid.

Punt van zorg voor de toekomst: het tekort aan huurders die mee willen denken.

Ervaring van de samenwerking vanuit de overige belanghebbenden

Samenwerkingspartners vinden dat de samenwerking met Mooiland over het algemeen als positief, betrokken en constructief beschreven kan worden. Ze nemen op regionaal-, buurt- en projectniveau een actieve verantwoordelijke rol te zetten zich in voor de gemeenschappelijke opgaven

In de regionale samenwerking zijn de collega-corporaties en de provincie Noord-Brabant positief over de rol die Mooiland vervult in de regionale samenwerking. Zij waarderen dat de samenwerking is opgebouwd vanuit de corporaties zelf, waarna de provincie is aangehaakt. Instrumenten zoals de slagingskansmethodiek en de afstemming van het inkomensafhankelijke huurbeleid dragen volgens partners bij aan een beter regionaal aanbod voor

woningzoekenden. De samenwerking wordt door partners omschreven als gegroeid van “handig” naar “noodzakelijk”, met korte lijnen, onderling vertrouwen en solidariteit. Mooiland wordt daarbij gezien als een verbindende partij binnen een stevige samenwerkingsstructuur die in staat is complexe opgaven gezamenlijk op te pakken.

Op buurtniveau, zoals in Bakelgeert Noord, geven samenwerkingspartners aan dat Mooiland zich betrokken en verantwoordelijk opstelt. Zij waarderen dat Mooiland samen met andere partijen een gezamenlijke analyse maakt en deze vertaalt naar concrete afspraken. Mooiland wordt hier expliciet genoemd als de partij die vaak de rol van aanjager vervult.

In projectmatige samenwerkingen, zoals Lindenboom Boxmeer en De Hooghe Clock, geven partners aan dat zij de samenwerking met Mooiland als intensief en betrokken ervaren. In Lindenboom Boxmeer wordt de samenwerking met de aannemer als goed en teamgericht ervaren, met name in het voortraject. In de uitvoeringsfase deden zich echter knelpunten voor, met name op het gebied van communicatie en planning. Zij waarderen daarbij dat Mooiland verantwoordelijkheid neemt door extra controles uit te voeren en servicedagen te organiseren. In De Hooghe Clock geven samenwerkingspartners aan dat Mooiland lef toont en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, en dat deze aanpak als vernieuwend wordt ervaren. Daarbij merken zij wel op dat interne processen soms traag zijn en dat duidelijke afspraken over verwachtingen en rollen belangrijk zijn.

In de samenwerking met ketenpartners rond de circulaire menukaart geven partners aan dat zij de samenwerking met Mooiland als zeer positief ervaren. Zij waarderen dat alles bespreekbaar is, dat Mooiland duidelijke doelen stelt en tegelijkertijd ruimte biedt om te experimenteren en gezamenlijk te leren. De aanpak wordt omschreven als pragmatisch en lerend.

Collega-corporaties geven aan dat zij de samenwerking met Mooiland ervaren als open, transparant en constructief. Zij waarderen de kwetsbare houding van Mooiland en het actief delen van informatie en kennis.

Mooiland wordt gezien als een betrokken en samenwerkingsgerichte corporatie, die verantwoordelijkheid neemt en actief bijdraagt aan gezamenlijke opgaven. Ook zijn er aandachtspunten op het gebied van communicatie, interne

processen, zichtbaarheid van bepaalde thema's en de verdere borging en doorontwikkeling van de samenwerking.

2.3 Mooiland presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met een **goed**. Mooiland staat midden in de samenleving en neemt waar nodig de verantwoordelijkheid. Rolvastheid kenmerkt het werk van de corporatie, waarbij overigens een stapje meer niet uit de weg wordt gegaan, als anderen daar niet toe in staat zijn. Mooiland legt haar oor te luisteren bij in- en externe belanghebbenden op velerlei terrein, bij voorkeur al aan de voorkant van een traject. Daarbij is het wel zaak ook over en weer verwachtingen uit te spreken en een gezamenlijk einddoel te formuleren. De visitatiecommissie is gecharmeerd van het idee van een eigen, tussentijdse visitatie.



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

Maatschappelijke verankering

Sterk

- Huurderskoepels worden betrokken bij steeds meer beleid en andere zaken, vaak ook al aan de voorkant van een proces.
- Goede samenwerking met gemeenten. Mooiland neemt in verschillende gemeenten een trekkerspositie in, terwijl zij niet de grootste speler zijn.
- Collega-corporaties ervaren samenwerking als open, transparant en constructief. Zij waarderen het actief delen van informatie en kennis.

Aandacht (blijven) geven

- In de uitvoeringsfase doen zich soms knelpunten voor op het gebied van communicatie en planning. Blijf die in samenwerking oplossen.
- Daarbij is het wel zaak ook over en weer verwachtingen uit te spreken en een gezamenlijk einddoel te formuleren.

Geleerd

- Mooiland heeft tussentijds een eigen visitatie licht uitgevoerd om van te leren.



3 Besturing

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

3.1 PDCA-cyclus verankerd

Koers bottom-up ontwikkeld ...

Mooiland heeft een strategische koers opgesteld voor de periode van tot en met 2030. De nieuwe koers is bottom-up ontwikkeld met de samenwerkingspartners en door veel verschillende collega's. Ook bewoners spraken mee: hen werd gevraagd aan te geven wat er echt toe doet voor een goede woonbasis.

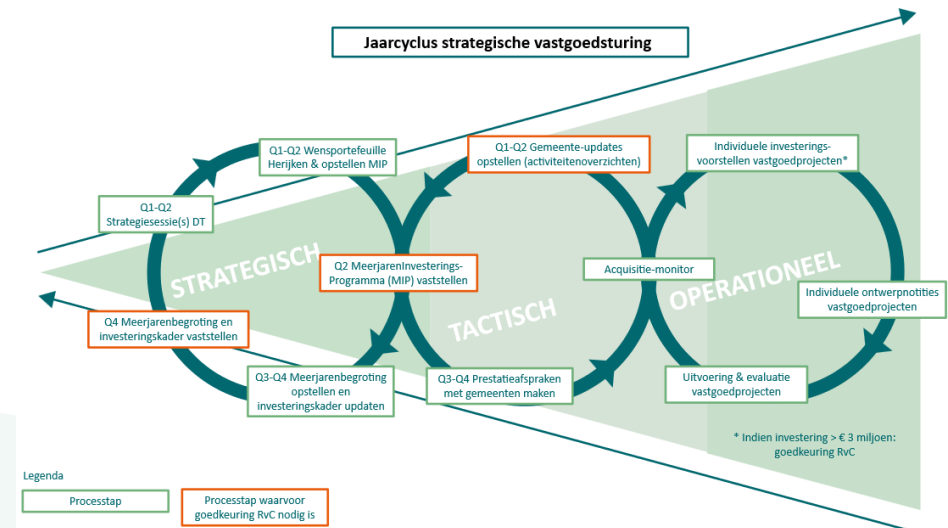
De koers steunt op drie pijlers: 'Mooiland maakt verschil', 'de buurt als basis' en 'ondernemend en duurzaam voortuit'. Deze pijlers zijn vertaald naar tien speerpunten die, binnen bepaalde randvoorwaarden, de strategie van de corporatie tot een succes moeten maken. De uitwerkingen van de speerpunten monden allemaal uit in dromen van de corporatie voor het jaar 2030. De zogenaamde koerstafel, bestaande uit collega's van verschillende afdelingen, bewaakt de voortgang en uitvoering van de implementatie.

... en geborgd in de organisatie

De speerpunten worden jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan, dat hier Mooilandplan heet. Twaalf collega's uit diverse teams zijn benoemd tot fans van de koers. Zij fungeren als aanspreekpunt voor collega's en de koerstafel en brengen de strategische koers verder tot leven. De fans hebben daarnaast als taak om het gesprek over de koers binnen de organisatie verder te stimuleren, onder meer met de podcast Buurten. In 2024 waren er inspiratiesessies om collega's mee te nemen op voor Mooiland belangrijke thema's. En er is een Week van de Buurt georganiseerd: alle buurten van Mooiland met 100 bewoners of meer, zo'n 80% van het bezit, zijn met de medewerkers besproken. Ook worden bezoeken afgelegd naar collega-corporaties met inspirerende voorbeelden.

Drie opvolgende cycli

Mooiland werkt met een dubbele en soms zelfs driedubbele beleidsachtbaan (de Mooiland 8). Een voorbeeld hiervan zijn drie cycli op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit voorbeeld gaat over de jaarcyclus van de vastgoedsturing. Op drie momenten komen de zaken op tafel bij de RvC.



Aan de jaarlijkse begrotingen ligt een kaderbrief ten grondslag, met daarin financiële en strategische kaders. De kaderbrief is een hulpmiddel bij het prioriteren in investeringen, onderhoud en exploitatie.

Monitoring en bijsturing

De jaarverslagen van na het verschijnen van de nieuwe koers zijn ingedeeld in overeenstemming met de strategische pijlers. In de tertiaalrapportages van Mooiland wordt kort ingegaan op de strategische koers. Verder worden in deze rapportages aan de hand van een scorekaart de operationele en tactische doelen gevolgd. Daarnaast verschijnen er drie keer per jaar factsheets, die goed leesbaar zijn en een visueel karakter hebben, waarin per pijler en speerpunt van de strategie de stand van zaken wordt gegeven.

In 2025 is ervoor gekozen om drie strategische prioriteiten te benoemen die essentieel zijn in het bepalen van het succes van de strategische koers (2.600 nieuwe woningen van 2022 t/m 2030, 7,5 voor leefbaarheid en 8,0 voor klanttevredenheid). In het nieuwste Mooilandplan wordt een directe koppeling gelegd tussen deze doelen en wat hier de afgelopen jaren al in is bereikt. Ook zijn er nieuwe strategische KPI's benoemd, die van januari 2026 worden gemonitord. Met een jaarlijks terugkerende strategiesessie kijkt het DT naar de voortgang van de strategie, de externe en interne ontwikkelingen en opgaven. Op basis daarvan wordt bepaald of bijsturen op de opgave nodig is. Daarnaast wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een KPI-dashboard (in PowerBI) waarin de meest actuele resultaten altijd zichtbaar zijn. Met de manier waarop de koers is ontwikkeld en het monitoren en bijsturen daarvan is de PDCA-cyclus van Mooiland op orde.

Focusgebied en buurtgericht werken

Een continue lijn in de strategie van Mooiland is het bundelen van de krachten in het focusgebied. Door bezit in gemeenten door het hele land te verkopen, komt financiële en organisatorische ruimte vrij om in het focusgebied meer maatschappelijke waarde te leveren.

De belangrijkste verandering van de laatste jaren is buurtgericht werken. Dat beoogt het beter inspelen op problemen en kansen van bewoners in buurten. Er zijn hierbij risico's dat er willekeur optreedt en bepaalde bewoners worden bevoordeeld. Mooiland is zich bewust van dit risico en zorgt ervoor dat medewerkers in overleg met elkaar tot keuzes komen en zo een kader ontwikkelen wat wel of niet wenselijk is. Dat wordt vastgelegd in het Mooiland Kompas. De RvC ondersteunt deze koersverandering en is zich bewust van de risico's.

Voorbeeld van bijsturing en leren

Mooiland startte in 2024 met Maatwerk in de Buurt. Er waren aanvankelijk zes buurten geselecteerd voor het opstellen van een buurtplan. Na een jaar is deze aanpak geëvalueerd en bleek dat het opstellen van een buurtplan veel tijd kost. Dit terwijl er juist behoefte was om sneller acties te ondernemen en kansen te pakken in buurten als die ontstaan. Begin 2025 is een nieuwe aanpak uitgewerkt met drie werkwijzen: buurtbewust (altijd), buurtkans/buurtinterventie (soms) en buurtplan (soms).

3.2 De rol van de Raad van Commissarissen

De commissarissen van Mooiland hebben allen maatschappelijke kennis en ervaring, opgedaan in onder meer zorg en vastgoed, die zij inzetten voor de doelgroep van Mooiland. De Raad van Commissarissen is gemotiveerd vanuit ieders elementaire recht op wonen.

Het contact tussen de commissarissen en de corporatie verloopt langs diverse lijnen. Naast het overleg met de bestuurder is er contact met de ondernemingsraad, het management en experts op bepaalde thema's. Er wordt stevig gediscussieerd, waarbij de relatie goed blijft: "We trekken beiden aan dezelfde kant van het touw."

Ook is er periodiek overleg met de huurders. Zij zijn nu nog verenigd in twee koepels, maar op korte termijn zullen deze opgaan in één huurdersvertegenwoordiging. De Raad juicht dit toe.

De huidige koepels zijn professioneel en reactief in de goede zin van het woord. Toen bijvoorbeeld: huurbevriezing dreigde, zijn met hen alle mogelijke scenario's in alle openheid besproken. Toen de huurbevriezing van de baan was, is een aantal daarvan toch doorgevoerd.

De commissarissen zijn zeer tevreden met de bestuurder van Mooiland. Zij is, met haar sociaal- maatschappelijke achtergrond, in de ogen van de Raad de verpersoonlijking van de koers van de corporatie met een externe oriëntatie en buurtgericht werken. Zij heeft een organisatie neergezet die gekenmerkt wordt door een grote professionaliteit en veel onderling vertrouwen.

De Raad van Commissarissen wordt goed geïnformeerd door de corporatie en neemt in voorkomende gevallen ook zelf het initiatief. Zo heeft de Raad zijn kennis over de praktijk van buurtgericht werken verdiept door een bezoek aan een van de dorpen waar Mooiland bezit heeft. Op voorspraak van de commissarissen is een governancekalender opgesteld en het HR-beleid besproken. Een discussie over de omvang van de organisatie is eveneens door de commissarissen aangezwengeld.



De raadsvergaderingen worden grondig voorbereid. Niet alleen de consequenties van een gevraagd besluit worden inzichtelijk gemaakt, maar ook de dilemma's die de directie bij haar beraadslagingen heeft besproken.

De commissarissen zijn trots op het nieuwe huurdersbeleid van Mooiland en de manier waarop maatwerk daarin mogelijk is gemaakt. Voor het risicomanagement is een goed systeem ontwikkeld. Ook dat krijgt lof toegezwaid vanuit de Raad, net als het interne auditprogramma.

De geopolitieke spanningen zijn wat de Raad betreft aanleiding om eens goed te kijken wat ten tijde van een crisis consequenties zijn en welke rol de corporatie pakt. Dat is een vraag die sectoroverstijgend zou moeten worden opgepakt. Kleiner maar niet minder urgent is de vraag naar wie waarvoor verantwoordelijk is, als bijvoorbeeld de verwachte groei in het aantal uitstromers een feit is.

Richting de toekomst: omdat de beschikbaarheid van bouwgrond niet heel groot is, moet er gezocht worden naar onorthodoxere vormen van wonen. De Raad denkt dat woningsplitsing daar een van kan zijn. Het vastgoeddatasysteem van Mooiland maakt het mogelijk om met AI analyses en scenario's te maken. Daar liggen kansen om meer datagedreven te gaan werken.

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

Besturing

Sterk

- De nieuwe koers is bottom-up ontwikkeld met bewoners, samenwerkingspartners en veel verschillende collega's.
- Er zijn fans van de koers; medewerkers die intern de verandering van de koers vooruit helpen.
- PDCA-cyclus wordt goed gevolgd om te blijven leren en aan te passen
- Externe oriëntatie is sterk en met een kleiner focusgebied krachtiger geworden

Aandacht (blijven) geven

- De ontwikkeling van een KPI-dashboard (in PowerBI) waarin de meest actuele resultaten altijd zichtbaar zijn.
- Het vastgoeddatasysteem van Mooiland maakt het mogelijk om met AI analyses en scenario's te maken. Daar liggen kansen om meer datagedreven te gaan werken

Geleerd

- Op voorspraak van de commissarissen is een governancekalender opgesteld en het HR-beleid besproken.



4 Maatschappelijke capaciteit

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

4.1 Financiële capaciteit

Financiële continuïteit op basis van financiële strategie

Mooiland monitort de ratio's die het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) hebben aangegeven voortdurend en bewaakt de liquiditeitspositie in de tertiaalrapportages. De Aw constateert eind 2025 dat de prognose rondom de huurbevriezing laat zien dat Mooiland in 2029 op een ICR net onder de 1,4 zou uitkomen. In het jaarverslag 2025 staat een nieuwe prognose, die een gunstiger beeld laat zien en boven de norm van 1,4 blijft (zichtjaar 2034). De in beeld gebrachte besturingsmogelijkheden laten zien dat Mooiland goed in staat is om bij te sturen.

In september 2024 heeft Mooiland een nieuwe financiële strategie vastgesteld. Deze is niet alleen verbonden met de strategische koers, maar ook onder meer met de portefeuillestrategie en het risicomanagement. De financiële strategie moet het voor Mooiland mogelijk maken volkshuisvestelijke prestaties te leveren, zonder dat de financiële continuïteit in gevaar komt. Verder moet deze strategie inzichtelijk maken hoe de financiële sturing is ingericht en welke keuzes daarbij worden. Eerst kijken wat in het focusgebied doen. Als er een nieuwe vraag van buiten het focusgebied komt, dan pak je dat niet meer op, maar er zijn oudere plannen die nog doorgaan.

Met de huurdersvertegenwoordiging en de RvC zijn overleggen geweest over de begroting, waarbij kennis is overgedragen aan welke knoppen kan worden gedraaid en wat daarvan de effecten zijn. Dit is behulpzaam om verschillende scenario's te toetsen en keuzes te maken hoe de middelen ingezet worden om maatschappelijke waarde te behalen. En waar risico's worden gelopen en hoe die beheersbaar worden gemaakt.

Bij elke beleidsmatige keuze en vastgoedbeslissing wordt gekeken hoe de deze bijdraagt aan de volgende vijf maatschappelijk criteria:

- De beschikbaarheid van de sociale huurwoningen van Mooiland voor de doelgroep.
- Betaalbare huur- en woonlasten voor de doelgroep.
- De kwalitatieve woningbehoefte voor de doelgroep.
- Het waardebehoud van de vastgoedportefeuille.
- De CO₂-reductie van de woningvoorraad.

De financiële ruimte die er is, mede ontstaan door de verkoop van een groot aantal woningen, wordt de komende jaren benut om een bijdrage te leveren aan bovenstaande opgaven. Als in het eigen werkgebied een doelmatige inzet van financiële middelen niet (langer) mogelijk is, is Mooiland bereid met haar middelen andere woningcorporaties te ondersteunen als het belang van de volkshuisvesting daar meer mee is gediend. In dit verband is collegiale ondersteuning toegezegd aan Hof Wonen in Den Haag, bij de bouw van 450 sociale huurwoningen.

Mooiland maakt om financiële en organisatorische redenen de keuze om zo min mogelijk dure experts in te huren. Gegeven de schaal van Mooiland kunnen ze eigen personeel met de benodigde kennis inzetten. Dat gebeurt vaak gezamenlijk met andere corporaties. Zo is er een medewerker van Mooiland gedetacheerd bij een corporatie in Eindhoven. En wordt kennis over cyber security in eigen huis opgebouwd en gedeeld met andere corporaties in Thuispoort, waar systemen aan elkaar worden gekoppeld.

In de Aedes benchmark scoort Mooiland een B voor Financiën. Dat laat zien dat bedrijfslasten per vhe gemiddeld zijn. Hierbij moet worden bedacht dat Mooiland, ook om financiële redenen, juist meer eigen personeel inzet dan veel andere corporaties om zo te besparen op de inhuur. In een ander, meer uitgewerkte financiële benchmark naar grote corporaties, van de Vernieuwde Stad, laat Mooiland zien dat zij meer eigen personeel en minder inhuur (7%) hebben dan andere vergelijkbare corporaties (11,3%). De B-score bij Aedes heeft ook te maken met de hoge dynamiek van Mooiland. Doordat er veel bezit is verkocht, zijn de huurinkomsten wat teruggelopen en kost het tijd voordat deze weer op peil zijn

als het bezit weer is uitgebreid. Ondertussen is de omvang van de organisatie niet aangepast en nemen de laste per woning (vhe) tijdelijk toe.

Een thema waar steeds meer middelen heen gaan, is leefbaarheid. Er is een workshop gedaan met de AW om meer inzicht te krijgen hoe ver je hierin zou moeten gaan. Er komt vooralsnog geen toezichtskader hiervoor. Wel is het zaak de uitgaven en maatschappelijke waarde hiervan in de gaten te houden.

4.2 Organisatorische capaciteit

Koers uitgewerkt in HR-visie

Met thema's als de mens voorop, ondernemend en duurzaam vooruit en jij maakt verschil sluit de HR-visie van Mooiland naadloos aan op de strategische koers. Vanuit de kernwaarden helder, attent, gezond verstand en samen steeds beter beoogt de visie een inspirerende en inclusieve werkomgeving en een werkcultuur die als basis respect, ontwikkelen en samenwerken heeft.

Voor de ontwikkeling van de MT-leden, individueel en collectief zijn een leiderschapsvisie en leiderschapsbeeld geformuleerd, die eveneens past bij de strategische koers van de corporatie.

De strategische koers is in diverse opzichten een omslag, die vraagt om een andere manier van kijken, luisteren en doen. De corporatie stelt daarom de 'Mooiland-mores' op: een aantal vragen en uitgangspunten die helpen ons afwegingen en keuzes die moeten worden gemaakt. Deze manier van werken is duidelijk transparant en herkenbaar, zowel voor Mooiland zelf als voor belanghebbenden.

Organisatie in permanente ontwikkeling ...

In de jaarverslagen van Mooiland is te lezen hoe de corporatie permanent in beweging is. In 2023 en 2024 werd gewerkt aan Strategische Talent Ontwikkeling. In dat verband werd een gap-analyse gemaakt waarbij de toekomstige richting van Mooiland werd vergeleken met waar de teams op dat moment stonden. Digitaal/databedreven werken, de juiste medewerker op de juiste plek en integraal samenwerken kwamen hier als speerpunten uit naar voren.

Strategische Talent Ontwikkeling werd in 2025 ingebed in de organisatie; het traject zal elk jaar worden doorlopen.

Naast de inzet van Mooiland op het verbeteren van de dienstverlening, spant de corporatie zich ook in om de organisatie verder op orde te brengen en te houden. Zo werd in 2023 overgestapt op een nieuw systeem van digitaliseren. Enkele voorbeelden uit 2024: verbeteren van het servicekostenproces, standaardisering van de financiële administratie en vaststellen Protocol Cybercrisismanagement.

... en betrokken medewerkers

Mooiland had eind 2025 298 medewerkers in dienst, die in totaal 270,63 fte bezetten. Een Ondernemingsraad (OR) behartigt hun belangen. De OR wordt vroeg betrokken bij nieuwe ontwikkelingen en denkt actief mee. Er is sprake van een goede samenwerking met de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Organisatie richting toekomst

Mooiland heeft een plafond gezet op het aantal medewerkers, met de huidige omvang wordt de toekomst ingegaan. Ondertussen groeit het bezit en ontstaat een vanuit financieel oogpunt een efficiëntere organisatie. Gegeven de verandering van een corporatie die de afgelopen jaren veel bezit heeft verkocht en naar een compacter focusgebied gaat, zullen de werkzaamheden qua karakter veranderen. Dat vraagt ook andere competenties van medewerkers. De overgang gaat geleidelijk en daar kunnen medewerkers met bijscholing aan werken om zich de nieuwe vaardigheden eigen te maken .

Ondernemingsraad denkt actief mee

De visitatiecommissie heeft een gesprek met een delegatie van de Ondernemingsraad gehad, waaruit naar voren komt dat de medewerkers bij de beleids- en organisatorische ontwikkelingen vroeg meedenken. Dat was zeker ook zo bij de nieuwe koers, waar met werkgroepen aan is gewerkt. Het besef dat leren en ontwikkelen belangrijk is, staat op het netvlies en heeft onder meer geleid tot de nieuwe functies van adviseur digitale vaardigheden en ontwikkeling. Een punt van aandacht is de werkdruk, die kan toenemen door geen personeel meer uit te breiden en tegelijk de hoge ambities om het bezit te vergroten en goed te scoren op klanttevredenheid. Om met de werkdruk om te gaan, zijn cursussen tijdmanagement gegeven. Eigenlijk is de opgave om de medewerkers

af te remmen. Zo is het kantoor om 's ochtends om 6:45 al gevuld met medewerkers.

De cultuur in de organisatie is familiair. Het is gezellig om hier te werken. Zo wordt bijvoorbeeld een lunchbijeenkomst over het Tv-programma B&B Winter vol liefde gehouden. Een risico van een te familiale organisatie is dat het moeilijker voor medewerkers is om een melding te doen van ongewenst gedrag. Er is daarom aandacht voor het professioneel elkaar aanspreken op gedrag.



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



Maatschappelijke capaciteit

Sterk

- Sterke huidige financiële positie door verkoop
- Op termijn komen de financiële ratio's in zicht, wat een goed teken is dat er fors geïnvesteerd wordt
- Goede monitoring financiële capaciteit met de juiste bijsturingsmechanismen beschikbaar
- Het is fijn werken bij Mooiland bij een warme organisatie

Aandacht (blijven) geven

- Middelen die ingezet worden voor leefbaarheid en de mate waarin het nodig is (per buurt) en of het een taak/rol voor Mooiland alleen is
- Efficiënt omgaan met huidig personeel door aandacht en opleiding richting een ander type corporatie
- Werken aan de aanspreekcultuur/feedback geven

Geleerd

- Samen de koers opstellen, zorgt voor draagvlak intern en extern. Goede motivatie van medewerkers
- Digitalisering doorvoeren in de organisatie



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Visitatierapport Mooiland 2022 – 2025 Reactie Bestuur en Raad van Commissarissen

Visitatiebureau Ecorys heeft in de afgelopen maanden onderzoek gedaan naar de maatschappelijke prestaties van Mooiland in de periode 2022 – 2025. Ecorys ziet en beschrijft in het rapport duidelijk de beweging die we de afgelopen jaren bewust hebben ingezet om meer maatschappelijke impact te maken in een kleiner werkgebied. We waarderen het dat de visitatiecommissie daarbij het bijzondere proces van de ontwikkeling van de strategische koers met en door de organisatie specifiek uitlicht. Het feit dat de visitatiecommissie de vruchten van dat gezamenlijke totstandkomingsproces nog steeds in de organisatie terugziet, vinden wij een heel erg groot compliment.

Zowel op het onderdeel Maatschappelijke waarde als het onderdeel Maatschappelijke verankering worden de prestaties van Mooiland als goed beoordeeld, wat binnen de beoordelingssystematiek een knappe prestatie is. Ook op de twee andere visitatievelden Besturing en Maatschappelijke capaciteit ziet Ecorys vooral positieve punten. Op het Maatschappelijke waarde-onderdeel kwaliteit en duurzaamheid beoordeelt de commissie de prestaties van Mooiland zelfs als uitstekend. Vooral vanwege onze inzet en onderscheidende aanpak op het gebied van circulariteit vindt Ecorys Mooiland op dit vlak een voorbeeld binnen de sector.

De resultaten van dit rapport voelen als erkenning en waardering voor alles waar we de afgelopen jaren met toewijding aan gewerkt hebben. We zijn blij dat veel van de positieve bewegingen die zijn ingezet worden gezien, ook

door onze huurders en samenwerkingspartners. Het geeft ons extra energie om op de ingeslagen weg door te gaan.

Ontwikkelvragen

Bij de start van het visitatieproces hebben we aan Ecorys een aantal ontwikkelvragen gesteld om zoveel mogelijk te kunnen leren tijdens dit visitatieproces. Zo waren we benieuwd of we onze huurders nu voldoende ruimte en invloed op beleid geven. Tijdens de vorige visitatie vier jaar geleden was dit één van de aandachtspunten. Ecorys ziet dat de huurdersvertegenwoordiging in de afgelopen jaren een hoofdrol heeft gekregen en dat de huurdersvertegenwoordigers zelf ook tevreden zijn over hoe Mooiland hen betreft bij de ontwikkeling van beleid.

Een andere ontwikkelvraag die we vooraf stelden is hoever we kunnen en moeten gaan in het bieden van maatwerk. Daarover zegt de visitatiecommissie dat het vooral belangrijk is om maatwerk gedoseerd toe te passen. Als dezelfde vorm van maatwerk vaker wordt toegepast is het advies van Ecorys om dit in de gangbare aanpak te verwerken. De commissie wijst op een aantal terechte risico's rondom het toepassen van maatwerk maar ziet ook dat we ons bewust zijn van deze risico's en hierop monitoren en bijsturen.

De laatste ontwikkelvraag die we in deze reactie graag uitlichten gaat over de ontwikkeling van de woningvoorraad. We vroegen vooraf aan de commissie om bij hun gesprekken met onze samenwerkingspartners en medewerkers na te gaan of zij het gevoel hebben dat we voldoende doen om de woningvoorraad uit te breiden. Hierop antwoordt de visitatiecommissie met een duidelijke ja. Mooiland pakt kansen, is actief in de ontwikkeling van vastgoedprojecten en heeft een hoge realisatiegraad. In de gesprekken die de commissie met de diverse partijen heeft gevoerd zijn geen gemiste kansen langsgekomen. Dat vinden we plezierig om terug te horen van onze samenwerkingspartners en collega's en sterkt ons alleen maar om op de ingeslagen weg door te gaan en kansen te blijven grijpen die zich voordoen.



Aanbevelingen visitatiecommissie

Op basis van het onderzoek dat de visitatiecommissie heeft uitgevoerd, geeft zij ook een vijftal aanbevelingen over hoe Mooiland de maatschappelijke prestaties nog verder kan verbeteren. Hieronder gaan we op deze aanbevelingen in:

1. Werk een duidelijk perspectief uit waar Mooiland organisatorisch heengaat, zet die overgang geleidelijk in en neem medewerkers daar goed in mee

Deze eerste aanbeveling hangt samen met de grote verkoopoperatie van Mooiland in de afgelopen jaren. In deze visitatieperiode is het aantal gemeenten waar Mooiland actief is meer dan gehalveerd van 68 naar 32. Binnen enkele jaren willen we de complexmatige verkoopstrategie helemaal afronden en alleen nog actief zijn in de 9 gemeenten van ons focusgebied. De visitatiecommissie verwacht hierdoor een overgang van dynamiek naar meer rust en dit vraagt mogelijk andere competenties van medewerkers. Dit is een waardevol signaal om rekening mee te houden. Tegelijkertijd kenmerkt de huidige Mooiland-organisatie zich misschien wel dankzij die dynamiek door een sterke drive om te blijven ontwikkelen en verbeteren. Er is ons veel aan gelegen om dit te behouden als onderdeel van het Mooiland-DNA. Dit blijft ook hard nodig omdat we nieuwe ontwikkelingen en kansen willen blijven grijpen als die zich voordoen.

2. Maak op basis van gedeelde verwachtingen goede afspraken over taakafbakening bij projecten met welzijns- en zorgpartijen, gemeenten en huurders. Spreek anderen aan als het niet goed gaat

Dit is een zeer waardevolle aanbeveling die we duidelijk herkennen. De grotere focus op maatschappelijke vraagstukken en het buurtniveau die we de laatste jaren hebben ingezet is voor onze samenwerkingspartners soms nog wennen. Vanuit de gedrevenheid van onze medewerkers komt het soms

voor dat we taken oppakken die eigenlijk bij andere organisaties thuishoren. Het is belangrijk om hier met elkaar scherp op te blijven en elkaar hierop aan te spreken als dat nodig is (ook intern). De komende tijd gaan we hier extra op letten.

3. Scherp de plannen voor de resterende verduurzaming van het bezit aan, wat goed kan nu er meer duidelijkheid is gekomen over welk bezit behouden blijft

Ook dit is een terecht aandachtspunt waar we (toeval of niet) de laatste maanden extra op hebben ingezet. In 2025 is een Energiekoers voor de periode tot en met 2050 ontwikkeld en deze is begin dit jaar ook op financiële haalbaarheid getoetst. Daarnaast werken we aan een nieuwe duurzaamheidsvisie als vervolg op de visie die we eerder voor de jaren 2020 tot en met 2025 formuleerden. Als het gaat om verduurzaming merken we dat er regelmatig sprake is van een behoorlijke dynamiek tussen enerzijds (zeer) hoge ambities en anderzijds de weerbarstige praktijk die uiteindelijk vaak leidt tot afzwakking van deze ambities. In deze context is het soms lastig om hier duidelijke en goede afspraken over te maken. Daarom nemen we nadrukkelijk zelf stelling in op het gebied van verdere verduurzaming en de toekomstige energievoorziening van onze woningen.

4. Buurtgericht werken is nieuw en de planvorming is goed. Monitor de ontwikkeling en stuur zo nodig bij

De aanpak voor buurtgericht werken die we nu hanteren is inderdaad nieuw. Bij de totstandkoming van de nieuwe aanpak in 2025 is ook nadrukkelijk aandacht besteed aan het regelmatig evalueren en doorontwikkelen van de nieuwe aanpak. Zo introduceerden we niet alleen de week van de buurt maar ook de week van de terugblik. In het najaar kijken we hoe het ervoor staat met de acties en interventies die tijdens de week van de buurt zijn geïdentificeerd. De opbrengst uit de week van de terugblik nemen we weer

mee in de week van de buurt begin volgend jaar. Ook dit is dus een terecht punt waar we oog voor hebben.

5. Ga door met het vinden van creatieve locaties voor nieuwbouw

De vijfde en laatste aanbeveling van de visitatiecommissie is een aansporing om door te gaan met het vinden van creatieve locaties voor nieuwbouw. Deze aansporing nemen we graag ter harte. Om de grote uitbreidingsopgave waar we voor staan te realiseren is het bijna noodzakelijk om naar creatieve oplossingen te zoeken. Het aantal locaties voor nieuwbouw is beperkt. Tegelijkertijd zijn we ons er terdege van bewust dat sloop-nieuwbouw voor bestaande huurders een ingrijpende keuze is waar we zorgvuldig mee om moeten gaan. Naast reguliere nieuwbouw zoeken we daarom steeds vaker ook nadrukkelijk naar andere manieren om extra voordeuren toe te voegen zoals optoppen, transformeren en woningdelen.

Tot slot

Om een goed beeld van Mooiland en onze prestaties te vormen heeft de visitatiecommissie de afgelopen maanden vele gesprekken gevoerd met onze samenwerkingspartners en diverse medewerkers. Op verschillende thema's is de commissie verdiepend ingegaan en er zijn allerlei documenten uit de afgelopen jaren bestudeerd door Ecorys. De gedegen voorbereiding en open benadering van de visitatiecommissie hebben geresulteerd in waardevolle gesprekken en dit mooie rapport. Daar zijn we erg trots op en we willen iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie van Mooiland hartelijk bedanken!

27 mei 2026,

Carly Jansen, bestuurder Mooiland

Ton Poos, voorzitter Raad van Commissarissen Mooiland



B Maatschappelijke reactie

Visitatierapport Mooiland 2022 – 2025 Maatschappelijke reactie

Wij waarderen dat Mooiland ons heeft gevraagd om een maatschappelijke reactie op het visitatierapport te geven. Dat laat zien dat Mooiland samenwerking met ons belangrijk vindt en waardeert.

Onze relatie met Mooiland

In de afgelopen jaren heeft Mooiland ingezet op een versterking van de relatie met de huurdersorganisatie. Door ons al in een vroeg stadium te betrekken bij beleid is er een meer gelijkwaardige relatie ontstaan. Er is meer openheid en transparantie en we zien ook dat er echt iets gedaan wordt met onze input. Dit heeft tot een duidelijk verbeterde relatie geleid ten opzichte van de vorige visitatieperiode. De verbindende rol van de adviseur participatie en de toegankelijke relatie met de bestuurder en directie hebben daar zeker positief aan bijgedragen.

Wat viel ons het meeste op in de afgelopen 4 jaar en wat geven we Mooiland mee?

We hebben gezien dat Mooiland in de nieuwe strategische Koers: “Samen voor de buurt”, nadrukkelijk haar maatschappelijke rol pakt en nog meer een thuis wil geven aan de huurders. In het bijzonder waarderen we de manier waarop deze verandering is ingezet: bottom-up, met betrokkenheid van huurders en medewerkers en daadkrachtig. De nieuwe Koers is een duidelijke en herkenbare basis voor alle nieuwe projecten en beleid.

De veerkracht in sommige wijken staat onder druk: Veel mensen met een rugzakje in bepaalde buurten, eenzijdige wijken, weinig bewonerscontact en weinig doorstroom. Met de aanpak van buurtgericht werken en het nieuwe huurdersbeleid maakt Mooiland hierin mooie stappen. Belangrijk is om de huurders te blijven betrekken bij de ontwikkelingen in de buurt. We zijn dan ook benieuwd naar de resultaten hiervan de komende jaren. Wordt de veerkracht beter door deze buurtgerichte aanpak? Wij volgen dit met grote belangstelling.

We zien ook bij Mooiland aandacht voor de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. Daar zijn we blij mee. De renovaties die hiermee gepaard gaan zijn ingrijpende trajecten voor de huurders. Dat vergt extra aandacht in communicatie. Mooiland heeft hiervoor, met betrokkenheid van de HAM, klantreizen ontwikkeld. En hoewel deze bij de Mooiland-medewerkers al goed in hun DNA zit, zien we dat dit bij de (onder)aannemers nog aandacht vergt.

Er is een trend ingezet dat Mooiland op een andere manier naar haar huurders kijkt: Mooiland wil echt weten wat de huurders vinden, waardoor wij ons gehoord voelen. Al beseffen wij ook dat niet alles kan en niet alles direct goed gaat. Juist daarom is het belangrijk dat zowel Mooiland als wij de samenwerking blijven ontwikkelen. Wij werken zelf hier hard aan mede door het fusietraject van de beide huurdersorganisaties. Zo hopen we samen met Mooiland een bijdrage te kunnen leveren aan een fijn (t)huis voor ons allemaal.

Tenslotte willen we nog opmerken dat Ecorys en Mooiland ons proactief hebben betrokken bij het visitatietraject. We hebben mooie open gesprekken kunnen voeren waardoor de huurdersorganisatie voldoende betrokken is, waarvoor dank.

28 mei 2026,

Bestuur Huurdersalliantie Mooiland



C Geïnterviewden

De geïnterviewden van Mooiland

Naam	Functie
Mooiland	
Carly Jansen	Bestuurder
Willem Jan van Lokven	Directeur
Bart Kivits	Directeur
Stef van den Berg	Bestuurssecretaris
Natascha Koulen	Corporatiestrateg
Judith Ebisch	Medewerker
Wout Mulder	Medewerker
Alphons Kemperink	Medewerker
Jan Kruijssen	Medewerker
Bert Linskens	Medewerker
Tom Verstegen	Medewerker
Priscilla de Wit	Medewerker
Manon Plette	Medewerker
Mike Castelijns	Medewerker
Willie Janssen Steenberg	Medewerker
Gijs Gerrits	Medewerker
Serge Heldens	Medewerker
Rutger van der Kolk	Medewerker
Yvonne Meijer	Voorzitter OR en medewerker
Sam Veltman	Lid OR en medewerker
Bart Jilesen	Lid OR en medewerker
Raad van Commissarissen	
Ton Poos	Voorzitter
Gerard van Assem	Lid
Marga Bekker	Vicevoorzitter
Peter Geerts	Lid
Mascha Janssen	Lid

De samenwerkingspartners van Mooiland

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvertegenwoordiging		
Huurders Alliantie Mooiland	Johanna van Mun	Secretaris Bestuurlijk Overleg HAM, voorzitter huurdersorganisatie Landerd (Maashorst)
	Marion Scholten	Penningmeester Bestuurlijk Overleg HAM, voorzitter huurdersorganisatie Gennep
	Monique Stalpers	Lid Bestuurlijk Overleg HAM, lid dagelijks bestuur KMAS
	Elisée Saris	Vanaf 2026 (tijdelijk) vervanger lid Bestuurlijk Overleg HAM, lid dagelijks bestuur van KMAS
Gemeentelijke HO	Marian Beelen	Lid bestuur HO Gennep
	Ans van Summeren	lid bestuur HO Land van Cuijk
Gemeenten		
Land van Cuijk	Bouke van Vught	Wethouder
	Willy Hendriks-van Haren	Wethouder
	Marcel Dekkers	Ambtenaar sociaal domein
	Rene Scholten	Beleidsmedewerker wonen
Bernheze	Edwin Daandels	Wethouder
	Mark van Wijngaarden	Ero Projectleider
	Brendan Walsmit	Beleidsmedewerker wonen
	Laurens Schwiebert	Projectleider
Maashorst	Franko van Lankvelt	Wethouder
	Ramona Sour	Wethouder
	Ingrid van Lankvelt	Beleidsadviseur wonen

	Eva van der Linden	Woningbouwregisseur
Gennep	Rob Peperzak	Wethouder
	Lotte van den Heuvel	Beleidsadviseur wonen
	Lara Kranendijk	Beleidsmedewerker Klimaat en Water
	Michiel de Greef	Strategische adviseur Duurzaamheid
Oss	Sidney van den Bergh	Wethouder
	Hilde de Wit	Wethouder
	Sander Verbaarschot	Beleidsmedewerker wonen
's-Hertogenbosch	Pieter Paul Slikker	Wethouder
	Anne Lochs	Team coördinator wonen
Apeldoorn	Peter Messerschmidt	Wethouder
Ketenpartners		
Circulaire Menukaart	Harm Rombouts	Elk renovatie en onderhoud
	Anna van Dijssel	Knaapen renovatie en onderhoud
	Stefan van Hoorn	Knaapen renovatie en onderhoud
Zorg en welzijn		
Hooghe Clock	Jessica Beekman	Locatiemanager extramuraal Vivent
	Noël Josemans	Kwartiermaker Spectrum
	Maike Teernstra	Community coach Butterfly
Lindenboom Boxmeer	Corinne Barkel	Variabele, projectleider klant
	Mariella Heijs	Bewoner klankbordgroep
	Corinne Barkel	Variabele, projectleider klant
Bakelgeert Noord	Idris van Koolwijk	Opbouwwerker Sociom
	Geoffry Schell	Gemeente Land van Cuijk
	Hilly van Neerven	Bewoner + voorzitter Wijkraad Boxmeer-Noord
Woningcorporaties en Regionale samenwerking		
Regionale samenwerking	Karin Smeekens	Strategisch adviseur maatschappij en vastgoedsturing Woonmeij, lid beleidsnetwerk Thuispoort
	Frank Verbaan	Provincie, regio coördinator Woondeal NO Brabant

Collega-bestuurders	Yvonne van Mierlo	Brabant Wonen
	Charlotte Beukeboom	Zayaz
	Marieke Vossen	Joost
	Mark Wonders	Woonmeij





