

**KENNEMER
WONEN**

ECORYS 

Answering
tomorrow's
challenges
today

**Maatschappelijke visitatie
2019 - 2023**

Kennemer Wonen

Rotterdam, 15 februari 2024
Volgende visitatiedatum: 15 februari 2028

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Position paper.....	4
Recensie.....	9
Infographic.....	13
1 Maatschappelijke waarde.....	14
2 Maatschappelijke verankering.....	24
3 Besturing	27
4 Maatschappelijke capaciteit	30
A: Bestuurlijke reactie.....	33
B: Onafhankelijkheidsverklaringen	35
C: Curricula vitae	36
D: Onderzoeksverantwoording.....	39
E: Overzicht van analyses en gebiedsacties Kennemer Wonen	42
F: Leer- en ontwikkelvragen Kennemer Wonen.....	44

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke organisaties, zorg- en onderwijsinstellingen en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoord 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 visitatie van Kennemer Wonen

Kennemer Wonen is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Alkmaar, Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo en heeft ongeveer 10.500 woningen in eigendom. Kennemer Wonen heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2023. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Bart Witmond (voorzitter), Marieke Kalkman (projectleider) en Hsiung Ming Bruins (commissielid).

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal:

- 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 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.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Kennemer Wonen, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing en Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

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 Jeroen Fontein, de contactpersoon van Kennemer Wonen voor de visitatiecommissie voor de prettige samenwerking.

Position paper

Kennemer Wonen staat voor haar huidige en toekomstige huurders

Kennemer Wonen is actief in de gemeenten Alkmaar, Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. Het mooie Noord-Kennemerland. In onze woningen wonen ruim 10.500 huishoudens; jongeren en ouderen, alleenstaanden en gezinnen, starters en doorstromers.

Dagelijks spreken we velen van hen in onze buurten en wijken, op kantoor of aan de telefoon. Met veel bewoners hebben we contact via de digitale snelweg of het klantportaal. Het overleg met onze huurdersorganisaties is aanvullend op alle dagelijkse contacten zeer waardevol. Hiermee staan we in nauw contact met onze huurdersorganisaties, leren veel van hen. Met aanvullend ons klantpanel, het continue dienstverleningsonderzoek door KWH, het woonbehoefte- en het Woonbelevingsonderzoek en recent een scrum van ons klantproces doen we er alles aan het goed te doen voor onze huidige en toekomstige bewoners.

Dagelijks werken wij aan het verhuren, onderhouden, renoveren en verduurzamen van onze woningen. Werken wij aan het verbeteren van de toegankelijkheid van onze woningen. Zodat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen. Bouwen we nieuwe sociale huurwoningen. En treft u onze collega's van sociaal beheer in onze wijken en buurten om de leefbaarheid in buurten te bevorderen en overlast en woonfraude aan te pakken.

Maatschappelijke opdracht

Wonen is een belangrijk fundament in ieders leven. Met ontzettend veel plezier werken we daar dagelijks met onze collega's, huurdersorganisaties, gemeenten, maatschappelijke organisaties, zorgorganisaties, partners in de bouw en anderen aan. Dit doen we specifiek voor mensen met een bescheiden inkomen. Of mensen die anderszins een steuntje in de rug nodig hebben. We hebben daarbij een maatschappelijke opdracht en een verantwoordelijkheid.

In onze regio zijn ruim 19.000 woningzoekenden actief op zoek naar een sociale huurwoning en is de gemiddelde wachttijd de afgelopen jaren opgelopen tot bijna 9 jaar. Op dit moment reageren gemiddeld 163 actief woningzoekenden op één advertentie. Er zijn veel jongeren die graag het ouderlijk huis willen verlaten en ouderen die passender willen gaan wonen, behoeftes veranderen. Passend wonen gaat niet alleen over vierkante meters, wel of geen drempels. Het gaat ook over betaalbaarheid, wooncomfort, sociale contacten, activiteiten en soms ook zorg. De effecten van klimaatverandering worden groter. CO₂ uitstoot moet worden beperkt. Op termijn moeten woningen van het gas af. Stijgende energieprijzen raken mensen met een lager inkomen hard.

Onze opgave ligt in de bouw van betaalbare huurwoningen, in het sociaal maatschappelijke domein én de energietransitie!





Een nieuwe koers

Oktober 2020 trad een nieuwe bestuurder aan, met een duidelijke opdracht vanuit de Raad van Commissarissen. Aandacht voor stakeholders, inzetten op meer productie, aandacht voor de interne organisatie en innovatie, minder risicomijdend. En aandacht voor wonen en zorg. De opdracht is opgepakt en er kwam een nieuwe koers tot stand. We haalden de buitenwereld naar binnen. De relatie met huurdersorganisaties, collega-corporaties, gemeenten, zorg- en welzijnspartners en onze partners in de bouw is op alle niveaus van onze organisatie geïntensiveerd. Aandacht voor onze belanghebbenden staat inmiddels goed op de agenda. Met, zoals ons in de vorige visitatie is meegegeven, iets meer bestuurlijke lef. Minder behoudend en meer ondernemend.

De politiek wordt op de voet gevolgd. Voor de gemeenteraadsverkiezingen werd een pleidooi aangeboden vooral voor meer sociale huisvesting in onze gemeenten. We zijn actief op gemeenteraadsvergaderingen, partijbijeenkomsten en in diverse netwerken. Meer zichtbaar en aanspreekbaar in onze buurten. De nieuwe koers betekent extra ambitie, focus op resultaat met vooral veel werkplezier. Maar er is ook nog veel te doen!

Voorafgaand aan ons nieuwe koersplan 2030 hebben we samen met onze gemeenten een woonbehoefteonderzoek uitgevoerd. Gezamenlijk met onze huurdersorganisaties waren we opdrachtgever voor het woonlastenonderzoek, een mooie basis. Maar de wereld staat niet stil. Nadat wij een besluit hadden genomen over onze koers kwamen de Nationale Prestatie Afspraken tot stand. Werd in Noord-Holland de eerste Woondeal getekend. Maakt de gemeente Bergen een nieuwe woonvisie. En op dit moment wordt met onze huurdersorganisaties en BUCH-gemeenten gewerkt aan nieuwe meerjarige prestatieafspraken, 2024- 2027. Een proces dat we in Alkmaar in 2024 zullen starten. Waar ook een nieuwe woonvisie wordt opgesteld.

Pijlers koers 2030

	<p>Betaalbaar wonen</p> <p>Wij zien een betaalbare woning voor mensen die dat het meest nodig hebben, als onze belangrijkste opdracht. We kiezen voor het volgende betaalbaarheidsprofiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimaal 5% tot de kwaliteitskortingsgrens - Minimaal 65% tot de 1^e aftoppingsgrens - Minimaal 80% tot de 2^e aftoppingsgrens - Ca. 5% voor lagere middeninkomens > liberalisatiegrens
	<p>Een (t)huis voor iedereen</p> <p>We zetten in op differentiatie van ons aanbod en voegen nieuwe woonvormen toe. En zorgen voor een goede verbinding tussen wonen en zorg. Wij voegen tot 2030 netto 1.500 woningen toe, een forse uitbreiding. Ook vergroten we onze woningvoorraad voor mensen met een lager middeninkomen met 200 woningen.</p>
	<p>Duurzaam, met oog voor de toekomst</p> <p>In 2030 zijn ongeveer 5.000 woningen warmtetransitiegereed en nog eens 2.000 woningen zijn dan van het gas af. Het verder isoleren van onze woningen heeft de komende jaren onze prioriteit.</p>
	<p>Thuis in de wijk</p> <p>We werken gebiedsgericht. We stimuleren ontmoeting en verstevigen de relatie met onze huurders. Wij willen een aanspreekpunt zijn: de ogen, oren en een verbinder in de wijk.</p>

Waar staan we nu

Veel gaat goed. Maar nog niet alles. De koers en ambitie 2030 zijn bepaald. Ten opzichte van ons vorig koersplan is de ambitie flink verhoogd. Dit vraagt meer van onze medewerkers. Nieuwe kernwaarden zijn: klantgedreven, betrokken en ondernemend. Aandacht voor betaalbaarheid en duurzaamheid is gebleven. De nieuwbouwambitie is flink opgeschroefd. Wonen en zorg staat nadrukkelijker op de agenda. Gebiedsgericht werken, Thuis in de wijk ook.

We investeren in goed organiseren Wekelijks zijn we bezig met onze klanttevredenheid. De 8 voor dienstverlening blijft de doelstelling. En raakten we in 2021 en 2022 kort al aan. Dagelijks sturen we op de doorontwikkeling van onze organisatie, passend bij de toegenomen ambitie. We investeren veel in onze mensen. Ons ziekteverzuim is laag, het werkplezier hoog. Leren en ontwikkelen vinden we belangrijk. Ook in de netwerken. Voorbeelden zijn: SVNK, Thuis boven Amsterdam, PACT, Woongangmakers, NHDC en

Vonk. Belangrijke nieuwe onderwerpen beschouwen we samen. Mooi waren bijvoorbeeld de excursies samen met huurdersorganisaties, gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk), RvC en collega's in het kader van samenwonen met verschillende doelgroepen en geclusterde woonvormen met aandacht voor langer zelfstandig wonen voor ouderen. Deze goede voorbeelden krijgen bij ons een vertaalslag naar de ambities van Kennemer Wonen. Samen met onze gemeenten zetten we stappen om gebiedsgericht te gaan samenwerken.

Samen werkt! We zijn trots op de stappen die we hebben gezet in het verstevigen van de relatie met onze huurdersorganisaties, gemeenten, partners in de verduurzaming en het onderhoud en de collega-corporaties in Noord-Holland. We hebben het advies uit de vorige visitatie opgevolgd. Stappen gezet in onze samenwerking met zorg- en welzijnorganisaties. We gaan hierin een verdiepingsslag maken.

Ook zijn we trots op de Noord Hollandse Duurzaamheidscoalitie. Door samenwerking met collega-corporaties zijn we erin geslaagd een omvangrijke gezamenlijke opdracht in de markt te zetten en hiervoor partijen met capaciteit en kennis te selecteren, proberen we kennis te bundelen en steeds met dezelfde mensen (& opgedane leerervaringen) weer een nieuw project te verduurzamen. En ons reeds behaalde gemiddelde label A: 93% van ons bezit is aangesloten op zonnepanelen. Aandachtspunt is de netcongestie, waardoor sommige projecten vertragen. Hier ligt een belangrijke taak voor Liander. We isoleren en maken woningen warmtetransitie gereed. **Duurzaam, met oog voor de toekomst**

We zijn gestart met gebiedsgericht werken. In onze wijken wordt het steeds belangrijker goed in het netwerk te kunnen acteren. Door de toename van kwetsbare bewoners staat de leefbaarheid en veerkracht in sommige woongebouwen soms onder druk. Reden te meer waarom we actief zijn in de wijk, met een grote hoeveelheid aan leefbaarheidsinitiatieven in samenwerking met bewoners. In 2022 hebben we de eerste werkplaatsen per gebied georganiseerd. Leuk is dat we dit jaar bij de kijk op de wijk in Bergen ook onze partners (gemeente en welzijnpartners) hebben uitgenodigd. Kennemer Wonen wil bijdragen aan het langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen van ouderen. We zetten voor zowel het bestaande bezit als de nieuwbouw in op het realiseren van woon-zorgarrangementen, waarbij zorg, ontmoeting en dagbesteding door een zorginstelling worden geleverd in het woongebouw of in de nabije omgeving. **Thuis in de wijk**

Mooi is het groeiende vertrouwen en het feit dat we hebben besloten over te gaan tot meerjarige prestatieafspraken in de BUCH. Lastig is de verankering in de gemeentelijke organisatie en de bestuurlijke continuïteit. Nieuwe colleges, wethouders en veranderende inzichten. Interim managers, externe adviseurs en tijdelijk ingehuurd ambtelijke ondersteuning. Het helpt niet in het bouwen aan een duurzame relatie. Niet goed is dat Alkmaar recent heeft gekozen voor slechts 15% sociale huur. Ook in Uitgeest blijft de ambitie achter bij de opgave. Gelukkig maken we in de gemeenten Bergen, Heiloo en Castricum goede stappen. Daar zet men volop in op sociale huur! **Betaalbaar Wonen**

Een (t)huis voor iedereen Super belangrijk is het feit dat we heel actief zijn in acquisitie en gaan werken met woonconcepten. Inmiddels loopt de plancapaciteit voor op het schema van ons uitvoeringsprogramma (bij de koers 2030). Dit is hard nodig. De praktijk wijst uit dat extra plancapaciteit nodig is om nieuwbouwdoelestellingen daadwerkelijk te realiseren. De afgelopen jaren is ook door Kennemer Wonen te weinig nieuwbouw opgeleverd!

Vooruitblik

Onze ambitie is hoog. En dat is nodig, want de opgaven zijn fors en urgent. Maar de wereld om ons heen verandert soms verrassend snel: de oorlog in Oekraïne, stikstofproblematiek, inflatie en stijgende bouwkosten. Een oplopende rente. Toegenomen organisatiekosten. Dit jaar een huurverlaging voor een grote groep huurders. Ontwikkelingen die onze investeringscapaciteit onder druk zetten. Die ons vragen alert te zijn. Wendbaar ook. Indien noodzakelijk voeren we opnieuw met elkaar de lobby om primair lasten

te verlichten. Secundair kan het nodig zijn ambities van de Nationale Prestatieafspraken bij Kennemer Wonen bij te stellen.

Samenwerken, leren en ontwikkelen

Wij hebben de visitatiecommissie vier leer- en ontwikkelvragen meegegeven:

1. **Huurdersparticipatie en huurdersbetrokkenheid**

We staan in nauw contact met onze koepel, huurdersorganisaties en bewonerscommissies. Werken met een klantenpanel. En zijn met onze bewoners actief in de wijk. We willen de visitatie benutten om scherp te krijgen hoe onze inzet op het vlak van huurdersbetrokkenheid en huurdersparticipatie wordt gewaardeerd. Ook willen we leren hoe we op nieuwe manieren huidige en toekomstige huurders nog beter kunnen betrekken. Een onderwerp dat we de komende jaren nadrukkelijker willen agenderen.

Leervraag

Hoe kunnen wij onze huidige en toekomstige huurders nog beter betrekken bij onze beleidvorming en activiteiten?

2. **Nieuwbouw sociale huur**

Samen met onze gemeenten hebben wij een woningmarktonderzoek laten uitvoeren. De behoefte aan meer sociale huurwoningen is groot. Gemeenten ondertekenden de Woondeal Noord-Holland Noord. En zijn daarmee de inspanningsverplichting aangegaan toe te werken naar een evenwichtige verdeling van de woningvoorraad: 30% sociale huur. Dit vergt een gezamenlijke inzet.

Leervraag

Wat kunnen wij doen zodat de effectiviteit van de samenwerking met onze gemeenten wordt vergroot? Zodat wij onze plancapaciteit vergroten en gezamenlijk toe werken naar 30% sociale huur. En tegelijkertijd zorgen dat bestaande plannen worden gerealiseerd.

3. **Versnellen**

Om de nieuwbouwpoging te versnellen en betaalbaar te houden kijken wij meer dan voorheen naar conceptueel bouwen. We hebben hiervoor een eerste marktverkenning gedaan. En voor een drietal grotere projecten hebben we besloten dit verder uit te werken. Een vierde project komt in beeld. We overwegen hiervoor een strategische samenwerking aan te gaan. Conceptueel bouwen vraagt echter een andere manier van werken.

Leervraag

Wat vraagt conceptueel bouwen van onze organisatie? En wat betekent dit voor gemeenten?

4. **Maatschappelijk vraagstuk en individuele casuïstiek**

Meer ouderen wonen langer zelfstandig. Soms hebben ouderen daarbij zorg nodig. Zorg die in de toekomst steeds minder door professionele partijen geleverd kan worden. Ook hebben we te maken met een steeds grotere groep kwetsbare bewoners met diverse problematieken, die (weer) rechtstreeks bij ons huren en thuis zijn. Als corporatie zijn wij partner in de zorg en ondersteuning voor deze bewoners. Wij willen samenwerken vanuit een gedeelde visie op de opgaven en prioriteiten. Tegelijkertijd is sprake van alledaagse individuele casuïstiek. Om problemen op te lossen en erger te voorkomen zijn concrete werkafspraken nodig op het gebied van regie en inzet. Maar we zien dat sociale teams en zorgorganisaties tegen grenzen lopen. Meer (of andere) capaciteit beschikbaar stellen lijkt dé oplossing. Dat is niet eenvoudig.

Leervraag

Hoe pakken wij de casuïstiek gezamenlijk op? Vanuit korte en lange termijn perspectief. En werken wij gezamenlijk toe naar een duurzame solide basis als antwoord op het grotere sociale vraagstuk?

Wij hopen dat de gesprekken met u en de reflecties daarop van de visitatiecommissie ons aanknopingspunten biedt bij de beantwoording van onze vragen. Ons helpt de samenwerking met al onze partners weer een stap verder te brengen, zodat wij samen met u werken aan de maatschappelijke opgaven.

We geloven erin dat we samen het verschil kunnen maken. We geloven dat samen werkt!

Krista Walter
Directeur bestuurder

Recensie

Goede prestaties op meerdere thema's

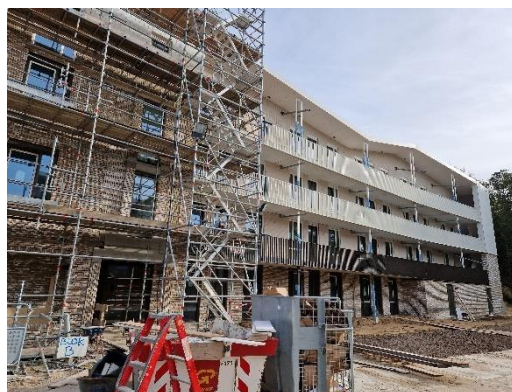
Kennemer Wonen is een woningcorporatie met een werkgebied in Noord-Kennemerland. In vijf gemeenten wordt door de corporatie gewerkt met het doel huurders huisvesting van goede kwaliteit en tegen lage woonlasten te bieden. Er wordt op alle thema's van de visitatie goed tot uitstekend gepresenteerd. Deze beoordeling laat zich illustreren door de projecten die we als visitatiecommissie hebben bezocht en de verhalen die we mochten horen van medewerkers, huurders en een breed scala aan samenwerkingspartijen.

Een selectie van opvallende momenten beschrijven we hier omdat zij exemplarisch zijn voor het beeld dat wij van Kennemer Wonen hebben gekregen. Het begon met een bezoek aan de woning van een huurder. Zij heeft zitting in de Centrale Huurderskoepel van Kennemer Wonen. Het eerste dat opviel is dat de ramen driedubbel glas hebben en dat zij trots is op haar lage energieprijzen van slechts € 1 per maand. De duurzaamheid van deze nieuwe woning is de top van wat technisch mogelijk is. In het gesprek over de invloed van de huurdersvertegenwoordiging op het beleid van de corporatie kwam als voorbeeld het onderzoek naar betaalbaarheid onder de huurders naar voren. Die invloed blijkt uit het feit dat het verzoek van de huurdersvertegenwoordiging is gehonoreerd en er een enquête over de financiële situatie van de huurders is afgenomen. Dat gaf goede inzichten over de moeilijke financiële situatie van een deel van de huurders.

Een tweede stop was in Alkmaar bij een grondige renovatie van flats op de Waalstraat. Hier is een prijsvraag uitgeschreven om de flats beter levensloopbestendig te maken. Een creatieve aannemer is het gelukt om de bestaande trap er half uit te halen en een lift te plaatsen. Hier was een huurder, die intensief betrokken was bij de renovatie, die sprekende voorbeelden gaf hoe sommige bewoners bijgestuurd moeten worden om de openbare ruimte fraai te houden. Daarna bezochten we een ontmoetingsruimte en tevens werk- en dagbestedingslocatie in Alkmaar voor mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB). Daar zagen we hoe de corporatie ruimte biedt aan een welzijnspartij om zorg aan cliënten in de buurt te leveren; deze ruimte functioneert ook als ontmoetingsplek voor alle bewoners in de wijk.



Een voorbeeld van nieuwbouw was het project Duin en Bosch in Castricum. Het is bijzonder dat tegen de rand van de duinen is gebouwd en dat er een naadloze overgang van woning naar natuur is gemaakt. Kennemerland bestaat voor een groot deel uit natuurgebieden van hoge kwaliteit. De bouw op deze gevoelige locatie heeft de nodige zweetdruppels gekost in het overleg met gemeente en andere bewoners op de locatie en bij de bouw zelf. Het resultaat is zo goed dat het leidt tot doorstroming uit eengezinswoningen van Kennemer Wonen naar deze nieuwe appartementen, waardoor weer grotere woningen beschikbaar komen.



Ook hier is het maximaal mogelijke voor duurzaamheid gerealiseerd met warmtepompen en zonnepanelen, en een klimaatadaptief dak. Terugblikkend op het proces van ontwikkelen en bouwen, is dit

een typisch voorbeeld van hoe we het ons in Nederland niet makkelijk hebben gemaakt en er (te) veel procedures en tijd nodig zijn. De hartenkreet in de position paper om meer snelheid te boeken, is begrijpelijk.

De visitatiecommissie heeft een corporatie mogen ontmoeten waar ruimte is voor de medewerkers om mee te denken over de koers en bedrijfsvoering. De samenwerking in het bedrijf is hecht en men is trots om bij Kennemer Wonen te werken. Wat ons opvalt, is dat het Kennemer Wonen lukt om zij-instromers aan te trekken, die vanuit een ander werkveld de overstap naar Kennemer Wonen maken en die blij zijn dat ze dat hebben gedaan. Collega-corporaties kunnen een voorbeeld nemen aan de doelmatigheid van de bedrijfsvoering van Kennemer Wonen. Zij kunnen ook leren van de manier waarop Kennemer Wonen koerst op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, onder meer door interne mobiliteit te stimuleren en cursus te geven gericht op zelfinzicht en inzicht in gedrag van anderen.

Met lef en ondernemerschap aan de slag

In de vorige visitatie (2015 - 2018) staan waarderende woorden over Kennemer Wonen als een traditionele woningcorporatie die bereid is mee te denken en haar afspraken nakomt. Maar daarbij werd door meerdere gesprekpartners als kanttekening geplaatst dat ze haar nek niet uitsteekt bij initiatieven of door partners geschetste mogelijkheden. Men verwachtte meer anticiperend handelen en een meer actieve rol in het oppakken van (mogelijkheden tot) projecten. De toenmalige visitatiecommissie riep op om 'met iets meer lef de toekomst in te gaan'. Dat is uitgewerkt in aandachtspunten als 'Maak een transitie van (te) traditioneel naar meer ondernemingszin en haal meer dan tot nu toe het geval is, de buitenwereld naar binnen en benut daartoe de strategische inzet van mensen en de organisatie als geheel.'

In de position paper worden de aandachtspunten van de vorige visitatie besproken. Sinds 2020 is een nieuwe weg ingeslagen. De opgave in de regio Noord-Kennemerland is fors: er zijn ruim 19.000 woningzoekenden actief op zoek naar een sociale huurwoning en de gemiddelde wachttijd is opgelopen tot bijna negen jaar. Daarom is een ambitie van het bijbouwen van 1.500 woningen tot 2030 een passende keuze. En dat vraagt mede-eigenaarschap van de vijf gemeenten waar Kennemer Wonen actief is. Kennemer Wonen heeft aan het draagvlak bij de lokale politiek gewerkt, onder meer met het aanbieden van een pleidooi voor meer sociale huisvesting aan politieke partijen.

Ook op andere punten straalt de position paper uit dat er meer lef en ondernemerschap van de organisatie wordt gevraagd en dat al lerende vooruitgang wordt geboekt. Kennemer Wonen heeft een lerende houding en heeft vier leer- en ontwikkelvragen aan de visitatiecommissie gesteld; de antwoorden hoopt zij te kunnen gebruiken om de ambities van Kennemer Wonen te realiseren. Overigens hecht de commissie eraan op te merken dat de vragen zich niet uitputtend laten beantwoorden. Was dat wel het geval geweest, dan zou de woningnood een stuk minder hoog zijn.

De visitatiecommissie constateert dat de position paper een getrouw beeld geeft van de maatschappelijke opgave in deze regio en voldoende duidelijk maakt dat de organisatie gereed is om de ambities waar te maken. De commissie stelt bovendien vast dat er duidelijke stappen zijn gezet om met (nog) meer lef te opereren en de buitenwereld binnen te halen. Een voorbeeld hiervan is dat Kennemer Wonen en GGZ NHN samen op het landgoed Willibrordus (Heiloo) betaalbare huurwoningen realiseren voor huurders en uitstromers uit beschermde woonvormen. Wij hoorden dat Kennemer Wonen eerst vooral gefocust was op 'de stenen' en beperkte kennis had van de doelgroep. Er is door beide partijen vervolgens geïnvesteerd in een beter begrip van elkaars werkveld. Dat heeft de relatie verbeterd, maar er moet nog wel verder aan worden gewerkt. De visitatiecommissie is van mening dat het van lef getuigt om een mix te maken van reguliere huurders met een laag inkomen en cliënten met mentale problematiek. We zien die lef ook terug in de ambitie om eerdergenoemde 1.500 woningen te bouwen en de investeringen die Kennemer Wonen doet en in de meerjarenbegroting heeft gepland te gaan doen. Er worden meer uitgaven dan voorheen gedaan, wat gegeven de financiële reserves ook goed mogelijk is om zo meer maatschappelijke waarde te creëren.

Een ander voorbeeld van het tonen van lef is het ontwikkelen van nieuwe woon(zorg)concepten, bijvoorbeeld de Skaeve Huse in de BUCH-gemeenten. Het gaat hier om bewoners met complexe problematiek, waarvoor het niet eenvoudig is een passende woonvorm te vinden en goede afspraken met de gemeenten en zorgpartijen te maken.

Leer- en ontwikkelvragen

Hieronder staan de leer- en ontwikkelvragen en een beknopte reactie van de visitatiecommissie.¹

Hoe kunnen wij onze huidige en toekomstige huurders nog beter betrekken bij onze beleidvorming en activiteiten? Kennemer Wonen betreft op dit moment de huurders goed via de formele kanalen, en organiseert en/of ondersteunt meerdere leefbaarheidsinitiatieven in de wijk (bijvoorbeeld De Biesbosch in Alkmaar). Het is nu meer de vraag hoe de representatie van een jongere en diverse(re) groep van huurders beter kan worden georganiseerd. Kennemer Wonen hoeft op dit punt het wiel niet opnieuw uit te vinden. Er zijn voldoende voorbeelden uit het veld die van nut kunnen zijn en leiden tot participatie op ad hoc-basis, die later kan worden uitgebouwd naar meer structurele inbreng. Zo kan bijvoorbeeld tijdens kennismakingsgesprekken met nieuwe huurders gepeild worden hoe de nieuwe bewoners in de toekomst bij het werk van de corporatie betrokken zouden willen zijn. In de reflectiebijeenkomst gaf Kennemer Wonen op dit punt aan dat zij bijvoorbeeld in coronatijd huurders actief op heeft gezocht, maar dat dit initiatief niet meer is opgevolgd. De visitatiecommissie geeft de tip aan de corporatie om dergelijke activiteiten (zie ook bijlage F) langjarig vast te houden om zo succes te kunnen boeken.

Wat kunnen wij doen zodat de effectiviteit van de samenwerking met onze gemeenten wordt vergroot?

De visitatiecommissie heeft door de gesprekken met de gemeenten de indruk gekregen dat er stevige discussie wordt gevoerd over het percentage sociale woningbouw. Deze gesprekken over een getal hebben het risico tot verharding aan beide zijden. De visitatiecommissie denkt dat het, al dan niet tijdelijk parkeren van principiële meningsverschillen, helpt om meer praktisch te opereren. Als op projectbasis steeds wordt gekeken of het mogelijk is om sociale woningen toe te voegen en dat verloopt succesvol, dan groeit het onderlinge vertrouwen. De opgave is om gezamenlijke taal te vinden tussen de partijen, en in kaart te brengen waar andermans behoefte ligt. Er is bij vooral de samenwerkende BUCH-gemeenten beperkte ambtelijke capaciteit op het gebied van wonen en er was veel verloop, waardoor relaties niet konden worden bestendigd. Door het gesprek aan te snijden als een gemeenschappelijk probleem kan er besproken worden waar de gemeenten/werkorganisatie Kennemer Wonen tegemoet kunnen komen, en waar Kennemer Wonen de desbetreffende beleidsadviseur(s) kan helpen.

Wat vraagt conceptueel bouwen van onze organisatie? En wat betekent dit voor gemeenten?

Veel collega-corporaties zijn actief op het vlak van conceptueel en modulair bouwen (o.a. Wooncompagnie, die conceptueel bouwen tot de standaard heeft gemaakt). Hier kan geleerd worden over onder andere de contractvormen. Een vraagstuk hierbij is wel hoe er met de gemeente wordt samengewerkt, als het gaat om de business case voor de langere termijn, ambtelijke capaciteit om hieraan te werken, toepassing van welstandseisen en nutsvoorzieningen e.d. Kennemer Wonen doet nu ook zelf ervaringen op en het delen hiervan met andere corporaties helpt om samen een leercurve door te maken van wat wel of niet goed werkt.

De corporatie is partner in de zorg en ondersteuning voor (kwetsbare) ouderen die langer zelfstandig wonen. Wij willen samenwerken vanuit een gedeelde visie op de opgaven en prioriteiten. Hoe pakken wij de casuïstiek gezamenlijk op? Vanuit korte en lange termijn perspectief. En werken wij gezamenlijk toe naar een duurzame solide basis als antwoord op het grotere sociale vraagstuk?

¹ Zie bijlage F voor een uitgebreidere toelichting op de leer- en ontwikkelvragen

Kennemer Wonen heeft met de BUCH-gemeenten meerjarige prestatieafspraken gemaakt. Hierin wordt bijvoorbeeld wonen met zorg gecombineerd. Hierbij werken partijen ook samen om mensen elkaar te laten ontmoeten in bijvoorbeeld een ontmoetingsruimte voor de buurt of een gemeenschappelijke binnentuin. Door de meerjarige afspraken wordt aan de voorkant goed geïnvesteerd in het totale proces. Dat geeft een kader om daarbinnen casuïstiek goed op te pakken. Wat in de samenwerking altijd helpt, is het goed in beeld brengen van ieders rol en verantwoordelijkheden, deze in de organisatie te borgen en er in de dagelijkse praktijk aan vast te houden. Zo voorkom je dat je in elkaars vaarwater komt.

Tips en verbeterpunten

In deze afsluitende paragraaf geven wij tips en verbeterpunten mee.

Kennemer Wonen denkt graag met andere partijen mee en doet dat vanuit eigen opvattingen en taal. En waar een partij een ander geluid laat horen, is de primaire reactie om het eigen beeld te vertellen. De visitatiecommissie heeft dit in meerdere voorbeelden vanuit de belanghouders gehoord. De corporatie herkent deze voorvallen en ziet deze als voorbeelden die achter hen liggen. Omdat deze voorbeelden in de visitatieperiode optraden, reflecteert de visitatiecommissie hierop en hoopt dat lessen die geleerd zijn in de toekomst zullen worden herinnerd. De visitatiecommissie heeft zelf ervaren dat de corporatie graag haar eigen taal wil spreken tijdens de diverse overleggen en in de suggesties die Kennemer Wonen deed bij een eerdere versie van het rapport. Dat meedenken is niet bedoeld om invloed uit te oefenen, maar de visitatiecommissie begrijpt er wel door dat anderen mogelijk minder ruimte ervaren om een eigen geluid te laten horen.

- Naar de toekomst toe geven wij Kennemer Wonen mee om nog meer open te staan voor andere geluiden uit de omgeving en in te leven in waarom partijen anders denken. Inleven en meebewegen, kan effectief zijn in het behalen van doelen. In het verlengde hiervan kun je binnen de eigen organisatie meer de interne discussie en afwijkende visies opzoeken om zo te leren met een diverse buitenwereld om te gaan.
- De commissie suggereert samengevat om richting gemeenten meer mee te bewegen en eerder in te zetten op korte termijn overwinningen dan op langjarige afspraken en richting met name zorg- en welzijnspartijen een ieder de ruimte te geven om zijn eigen rol te spelen. Het is steeds per actor en situatie kiezen welk stijl van beïnvloeding uit de gereedschapskast moet worden gehaald om effectief te zijn.
- Kennemer Wonen zou met de gemeenten een gezamenlijke analyse kunnen uitvoeren over de maatschappelijke capaciteit van beide partijen. Daarna kan het gesprek worden gevoerd over hoeveel medewerkers de gemeenten en de corporatie nu inzetten en zouden willen inzetten voor de taken waar een gezamenlijk belang is. Het samen vaststellen van een gedeelde analyse is een eerste stap. Vervolgens moet in beeld worden gebracht of er voldoende middelen bij beide partijen zijn om die gedeelde visie nabij te brengen en welke afspraken worden gemaakt over de capaciteit en samenwerking.
- De nieuwbouw die in de visitatieperiode is gerealiseerd, is van hoge kwaliteit. Het aantal woningen dat is toegevoegd, is relatief beperkt en daar zijn per project redenen voor. Daaruit kunnen lessen worden getrokken over wat wel en niet werkt. Kennemer Wonen heeft hoge ambities geformuleerd om de komende jaren 1.500 woningen aan haar bezit toe te voegen. Dat vraagt een versnelling in de aanpak, waar de corporatie zelf de organisatie en de financiën voor op orde heeft gebracht. Met de gemeenten en andere samenwerkingspartijen moet een koers uit worden gezet om zachte plancapaciteit in harde om te zetten en zo tot realisatie te komen, waarbij de lessen worden benut van de eerdere projecten die vertraging of afstel hebben geleid. Daar kan de evaluatie met de BUCH-gemeenten voor worden gebruikt. De gemeenten moeten zich achter deze bouwambitie stellen en als ambassadeurs gaan functioneren.



Visitatie in één oogopslag

Kennemer Wonen 2019 – 2023

Kennemer Wonen verhuurt ongeveer 10.475 woningen in Noord Kennemerland



Maatschappelijke waarde

Goed

- De maatschappelijke waarde van Kennemer Wonen is goed.
- De duurzaamheid is bij nieuwbouw en bij de renovatieprojecten goed en woonlasten zijn laag.
- De netto toevoeging aan de voorraad is in de visitatieperiode relatief bescheiden, maar de pijplijn is gevuld om tot meer realisatie te komen.



Maatschappelijke verankering

Goed

- Kennemer Wonen is goed maatschappelijke verankerd.
- De signalen van de huurders, gemeenten en samenwerkingspartners worden actiever opgehaald en zijn zichtbaar vertaald in een gewijzigde aanpak in strategie en dagelijkse praktijk.
- Een aandachtspunt is welke rol de corporatie neemt en wat van de partners wordt verwacht.



Besturing

Goed

- De interne besturing is goed. De organisatie is duidelijk op weg naar een nieuwe manier van werken die leidt tot een toename van de maatschappelijke prestaties
- De nieuwe ondernemingsstrategie is met input van vele partijen tot stand gekomen.
- Een sterk punt dat door de hele visitatie heen zichtbaar is, is de wil om te leren en te verbeteren.



Maatschappelijke capaciteit

Uitstekend

- De maatschappelijke capaciteit van Kennemer Wonen is uitstekend.
- Kennemer Wonen levert meer maatschappelijke waarde binnen de financiële ruimte.
- Er zijn voldoende 'checks and balances' ingebouwd om bij zwaar weer bij te sturen.
- Er is veel ruimte voor medewerkers om zich te ontwikkelen.



Kennemer Wonen is een professionele organisatie met hoge ambities, die maatschappelijke meerwaarde levert.

Kennemer Wonen toont lef om projecten op te pakken en gemeenten mee te nemen in de ambitie om sociale woningbouw toe te voegen. De huurders en samenwerkingspartners worden intensiever betrokken en zo wordt maatwerk geleverd.

1

Hou de ambitie hoog om fors meer woningen toe te voegen en maak gemeenten ambassadeur

3

In de samenwerking is meer begrip gewenst van elkaars rol, taak en opvatting, en hoe de samenwerking wederkerig blijft.

2

Omarm interne weerstand en andere visies, dat helpt bij het spel met de buitenwereld.

4

Samen met de BUCH-gemeenten analyseren hoe de optimale formatie van beide partijen zou moeten zijn en wie wat doet

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 woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

1.1 Opgave 1: Betaalbaar wonen (Betaalbaarheid)



1.1.1 De opgave: Het betaalbaar houden van de woningportefeuille binnen een duurder wordende context

Kennemer Wonen wil in haar rol als thuisgever van de regio Noord-Kennemerland een betaalbare woning voor mensen met een 'kleine beurs' beschikbaar maken. Door alle (recente) maatschappelijke ontwikkelingen wordt de context waarin de woningcorporatie moet opereren alsmaar complexer en de opgaven steeds groter. De stijgende (energie)prijzen zetten het betaalbaar houden van de woningportefeuille in toenemende mate onder druk. Kennemer Wonen wordt als huisvester geconfronteerd met stijgende rentelasten en inflatie, die de financiële mogelijkheden om de huren laag te houden beperken.

De huurders van Kennemer Wonen merken de (algemeen) stijgende prijzen in hun portemonnee. Om meer inzichten te krijgen in de vaste (woon)lasten van haar huurders heeft Kennemer Wonen samen met de Centrale Huurderskoepel² een woonlastenonderzoek laten uitvoeren. Binnen dit onderzoek in 2021 (1.766 respondenten) gaf ongeveer de helft van de huurders aan *nét* rond te kunnen komen van hun inkomen. Circa één op de tien huurders gaf aan niet rond te kunnen komen.

Kennemer Wonen zet in op een gematigd huurbeleid als onderdeel van haar betaalbaarheidsprofiel.....

Kennemer Wonen streeft naar een energiezuinig- en duurzaam woningaanbod in combinatie met een gematigd huurbeleid. Door een relatief lage energierekening en passende huur minimaliseert de woningcorporatie de woonlasten van haar huurders. Zoals is weergegeven in [tabel 1.1 \(z.o.z\)](#) heeft Kennemer Wonen tijdens de visitatieperiode een gematigd huurbeleid gevoerd, als onderdeel van haar betaalbaarheidsprofiel. In de regel volgde de woningcorporatie de landelijke richtlijnen³ op het gebied van huurverhogingen: maximaal **inflatie plus 1%**. Vanuit haar betaalbaarheidsprofiel zet Kennemer Wonen zich met een breed scala aan maatregelen in om passende woonlasten te bieden aan haar huurders. Zo wordt er bijvoorbeeld geen huurverhoging toegepast bij verduurzaming van de woning en wordt met de inkomensafhankelijke huurverhoging (IAH) huren gedifferentieerd voor huurders met een relatief hoger inkomen. De inkomsten uit de IAH worden door Kennemer Wonen gebruikt om de huurprijs in zijn totaliteit

Koers 2030:

Een thuis maken we samen

De spanning die financiële onzekerheid met zich meebrengt heeft grote gevolgen voor het dagelijks leven van mensen. Kennemer Wonen ziet het daarom als haar belangrijkste opdracht om een betaalbaar huis aan te bieden voor diegenen die dat het meeste nodig hebben. Primair is dit de sociale doelgroep, maar de corporatie wil ook lagere middeninkomens bedienen.

Kennemer Wonen interpreteert woonlasten breder dan alleen de huur; ook de energiekosten behoren daartoe. De corporatie draagt bij aan de verlaging hiervan met haar duurzaamheidsingrepen. Kennemer Wonen zet in op het voorkomen van huurschulden dan wel het in een zo vroeg mogelijk stadium signaleren hiervan en het vinden van een passende oplossing.

² De Centrale Huurderskoepel Kennemer Wonen is intensief betrokken bij het hele proces rondom het betaalbaarheidsonderzoek, bijvoorbeeld bij de selectie van het onderzoeksbureau en bij het uitrollen van de enquête onder huurders.

³ Sociaal Huurakkoord van Aedes; en de op last van de Rijksoverheid ingevoerde huurbevrozing in 2021

betaalbaar te houden. In de coronajaren is afgezien van de IAH en is er in 2021 géén huurverhoging doorgevoerd door het nationale beleid. In 2023 zijn huurders met een relatief laag inkomen ontzien door een éénmalige huurverlaging.

Tabel 1.1 – Prestatiemonitor opgave 1: Betaalbaarheid

Onderwerp	2019	2020	2021	2022	2023
Gemiddelde jaarlijkse huurverhoging (%)	1,6%	1,4%	0%	2,3%	2,2%
Inkomensafhankelijke huurverhoging (IAH)	4,2%	0%	0%	4,0%	N.v.t.*
Betalingsregeling getroffen bij huurachterstand (in aantal)	645	570	671	606	575

* Niet uit te drukken in een percentage, voor middeninkomens €25 en voor hoge inkomens €50

... en pakt huurachterstanden zo vroeg mogelijk aan

Bij (dreigende) betalingsproblematiek probeert Kennemer Wonen maatwerk te leveren. De corporatie wil vroeger⁴ en vaker persoonlijk in contact komen met huurders met dreigende betalingsproblemen. Het doel is om huurstanden te minimaliseren en huisuitzettingen te voorkomen. Huurders met financiële problemen kunnen een betalingsregeling krijgen en/of aangemeld worden bij [Preventie Huisuitzetting](#) of [Zaffier](#)⁵. In algemene zin is er een positief effect van de aanpak zichtbaar, met een daling van het aantal deurwaarderdossiers en een afname van het aantal huisuitzettingen tijdens de visitatieperiode. Daarnaast is de totale som van huurachterstanden stabiel gebleven en is het aantal getroffen betalingsregelingen bij huurachterstanden (licht) afgenomen.

Voldoende betaalbare woningen: de huidige woningportefeuille voldoet (bijna) aan de wensportefeuille in relatie tot betaalbaarheid

Om de betaalbaarheid van het woningbezit te garanderen streefde Kennemer Wonen er voorafgaand aan de visitatieperiode al naar om minimaal 65% van het woningbezit onder de eerste aftoppingsgrens te houden en minimaal 80% tot aan de tweede aftoppingsgrens. In 2022 leidde de herijking van de portefeuillestrategie (*Portefeuillestrategie 2030: Wij willen en wij kunnen*) tot de aanvullende doelstelling om in 2030 circa 5% van de woningvoorraad te verhuren aan lage middeninkomens in de vrije sector.

Tabel 1.2 – Huurprijsofbouw woningen totaal woningbezit (o.b.v. netto huur) in de periode 2019-2023

Onderwerp	2019	2020	2021	2022	2023	2030 (Doel)
Tot 1 ^e aftoppingsgrens (%)	74%	75%	81%	70%	78%	65%
Tot 2 ^e aftoppingsgrens (%)	83%	84%	89%	85%	86%	80%
Boven liberalisatiegrens (%)	3%	2%	2%	2%	2%	5%

Voor het totale bezit zijn deze doelen tijdens de visitatieperiode binnen het sociale segment ruimschoots behaald (tabel 1.2). Enkel voor het segment van de lage middeninkomens (woningen boven de liberalisatiegrens) is er nog ruimte voor uitbreiding (2% < 5%) om de doelstelling van 2030 te behalen.

1.1.2 Samenwerkingspartners waarderen de inzet van Kennemer Wonen m.b.t. betaalbaarheid

De Centrale Huurderskoepel vindt het prettig dat zij goed wordt betrokken bij het thema betaalbaarheid en geeft een positief oordeel over de duurzaamheidsmaatregelen die zijn toepast zonder dat de huur is verhoogd. Tijdens de besprekingen over de jaarlijkse huurverhoging stelt Kennemer Wonen zich volgens de Centrale Huurderskoepel redelijk op. Enig punt van aandacht in het kader van de doorstroming is volgens de Centrale Huurderskoepel het verschil tussen de huurprijs van de huidige woning van (seniore) huurders en de huurprijs van nieuwbouwwoningen. Mede doordat de nieuwbouwwoningen duurder zijn is het volgens de huurdervertegenwoordigers lastiger voor senioren huurders om naar deze woningen door te stromen.

⁴ In 2021 in de gemeente Alkmaar het team 'Vroeg eropaf' opgezet. In 2022 ook in de BUCH-gemeenten gestart met vroegsignalering.

⁵ Gemeenschappelijke sociale dienst van de gemeenten Alkmaar en Dijk & Waard m.b.t. schuldhulpverlening

Alle geïnterviewde wethouders waarderen de inzet van Kennemer Wonen door het combineren van duurzaamheid met betaalbaarheid in de vorm van het toepassen van duurzaamheidsmaatregelen zonder huurverhoging. Een van de wethouders deelt het aandachtspunt van de Centrale Huurderskoepel met betrekking tot doorstroming van senioren huurders. Zijn suggestie is om de groep van potentiële doorstromers meer te ontzorgen in het verhuisproces en te leren van andere woningcorporaties.

Ook bij de overige belanghebbenden is er waardering voor de inzet van Kennemer Wonen voor huishoudens met een kleine beurs, en de koppeling tussen betaalbaarheid en duurzaamheidsmaatregelen. De collega-corporaties zijn positief over de algemene trend van gezamenlijkheid in de opgaven en zien dit ook terug op het gebied van betaalbaarheid. Zo wordt er bijvoorbeeld meer informatie met elkaar gedeeld (bijvoorbeeld over de verwachte jaarlijkse huurverhoging). Overigens is het door de huidige regelgeving moeilijk om onderscheidend te zijn binnen dit thema.

Duc van Tol Complex, Limmen (Castricum)

Eind 2018 werd in Limmen gestart met de bouw van het Duc van Tol-complex. Het gebouw is vernoemd naar de tulpensoort die hier vroeger werd geteeld. Het complex werd in 2020 opgeleverd en bestaat uit **achttien betaalbare huurappartementen**. De woningen hebben een sociale huur en zijn zeer energiezuinig. Zo zijn de woningen voorzien van een warmtepompinstallatie, zonnepanelen en goede isolatie. Dankzij deze duurzaamheidsmaatregelen, die niet worden doorberekend aan de huurder, blijven de energiekosten (zeer) laag.



1.1.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie concludeert dat Kennemer Wonen 'goed' heeft gepresteerd op het gebied van betaalbaarheid. De visitatiecommissie waardeert de wijze waarop de corporatie stuur op een (duurzame) betaalbare woningvoorraad zonder directe huurverhoging, alert is bij (dreigende) huurachterstanden, en de inkomsten uit de inkomensafhankelijke huurverhoging gebruikt voor het betaalbaar houden van de huurprijzen. Kennemer Wonen heeft daarnaast een goed beeld van de woonlasten van haar huurders door het betaalbaarheidsonderzoek in 2021⁶, dat samen met de Centrale Huurderskoepel is uitgevoerd.

1.2 Opgave 2: Een (t)huis voor iedereen (Beschikbaarheid)



1.2.1 De opgave: Voldoen aan de hoge vraag naar betaalbare, passende woningen binnen de beperkte (nieuwbouw)mogelijkheden in de regio

Kennemer Wonen heeft de ambitie als thuisgever van de regio Noord-Kennemerland om voldoende betaalbare en passende woningen beschikbaar te maken voor gezinnen en alleenstaanden met een bescheiden inkomen en voor mensen die ondersteuning nodig hebben. In dit verband wil de corporatie woningen toevoegen en de bestaande woningvoorraad (meer) geschikt maken voor de veranderende woonvraag. Door de groei van het aantal inwoners in deze regio, toenemende vergrijzing, toename van eenpersoonshuishoudens en verandering in woonwensen, is dit voor Kennemer Wonen een majeure opgave.

Een verhoogde nieuwbouwambitie: van 500 naar 1.500 woningen

Voorafgaand aan de visitatieperiode nam Kennemer Wonen in het koersplan 'Strategie Kennemer Wonen 2018+' de doelstelling op om de eigen woningportefeuille met maximaal 5% te laten groeien (circa 500 nieuwe woningen) gericht op kleine huishoudens.

Koers 2030:

Een thuis maken we samen

Kennemer Wonen streeft naar gevarieerde buurten waar iedereen een thuis kan vinden die geschikt en passend is voor zijn/haar levensfase. Om deze ambitie te realiseren, richt Kennemer Wonen zich op het vergroten van het aanbod van sociale huurwoningen met een mix van prijsklassen en woningtypen die geschikt zijn voor de diverse huurders.

Daarnaast wil Kennemer Wonen investeren in nieuwe woonvormen, vooral gericht op ouderen en kwetsbare huurders, om zelfstandig wonen te combineren met toegang tot zorg en ondersteuning. Om deze doelen te bereiken is samenwerking nodig met gemeenten en welzijnsorganisaties.

⁶ Waarschijnlijk wordt dit in de nabije toekomst geactualiseerd met een nieuw onderzoek.

Daarnaast wilde Kennemer Wonen inspelen op de veranderende woningbehoefte van de (vergrijzende) doelgroep door minimaal de helft van de nieuwbouwwoningen gelijkvloers te laten zijn.

Tijdens de visitatieperiode bleek uit de woningbehoefteonderzoeken van Companen (2021) dat binnen het werkgebied van Kennemer Wonen vanwege de hoge vraag naar sociale huurwoningen een verhoogde nieuwbouwambitie noodzakelijk was. Want tot 2030 zouden in het werkgebied van Kennemer Wonen tussen de 1.300 tot bijna 3.000 woningen⁷ moeten worden toegevoegd. Op basis van deze inzichten en het Koersplan 2030 herijkte Kennemer Wonen in 2022 haar portefeuillestrategie: de corporatie wil tot aan 2030 circa 1.500 woningen aan haar bezit toevoegen en werkt hiertoe met een twee sporen beleid:

- **Nieuwbouw**, gericht op het vergroten en verbeteren van de woningvoorraad, en;
- **Benutten** van mogelijkheden **bestaande voorraad** (inbreiding, doorstroming en verduurzaming).

Tabel 1.3 Prestatiemonitor Beschikbaarheid

Onderwerp	2019	2020	2021	2022	2023
Planvoorraad (Harde- en zachte plannen) *	198	207	702	859	1485
Nieuwbouw (opgeleverd, in aantal woningen)	36	30	0	0	**88
Doorstroomvoorrang toegekend	17	44	55	49	62
Totaal aantal zelfstandige woonruimten	10.429	10.457	10.488	10.393	10.475

* Op basis van de aantallen in de jaarplannen van de prestatieafspraken en navraag bij Kennemer Wonen

** Daarnaast waren er 124 woningen in aanbouw in 2023



Duin & Bosch, gemeente Castricum

Een van de bijzondere prestaties van Kennemer Wonen tijdens de visitatieperiode is de realisatie van de **48 sociale huurappartementen** op het landgoed Duin en Bosch. Na een intensief en langdurig natuur-inclusief ontwikkeltraject werd in 2022 gestart met de bouw van de Nul-Op-De-Meter (NOM) woningen.

Eind 2023 werden de woningen opgeleverd, waarbij een bijzondere voorrangsregeling gold voor 55-plus huurders die doorstromen vanuit een huurwoning in de gemeente Castricum.

Spoor 1: Nieuwbouw

Kennemer Wonen is tijdens de visitatieperiode actief geweest op het gebied van het vullen van de planvoorraad (tabel 1.3). Vooral vanaf 2021 is het aantal geplande ontwikkelingen sterk toegenomen, waarbij **de planvoorraad in 2023 met 1.485** aardig in de buurt komt van de ambitie uit het Koersplan (circa 1.500 nieuwe woningen in 2030). Met de recent ondertekende prestatieafspraken in de BUCH-gemeenten heeft Kennemer Wonen afgesproken om in de periode 2024-2027 ruim 600 woningen⁸ te realiseren voor lagere inkomens. Ook is een gezamenlijke ambitie vastgelegd voor het jaar 2030: circa 1.100 nieuwe sociale huurwoningen in de BUCH-gemeenten.

De nieuwbouwambitie overstijgt de prestaties van de afgelopen jaren. Tijdens de visitatieperiode zijn er door Kennemer Wonen **154 nieuwe woningen opgeleverd**. De woningcorporatie geeft aan dat de achterblijvende nieuwbouwproductie wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren: stijgende bouwkosten, langdurige planologische procedures in combinatie met beperkte ambtelijke capaciteit, netcongestie en stikstof- en PFAS-problematiek.

Spoor 2: Benutten bestaande voorraad

Dankzij de ruimte in de regionale huisvestingsverordening van 2019 en 2023⁹ zijn er diverse regelingen die doorstroming stimuleren en de verhuisdynamiek bevorderen. Huurders konden vanaf 2020 voorrang krijgen als zij verhuizen van een niet-passende woning (te groot of te klein) naar een bij hun huidige behoefte passende woning. Tijdens de visitatieperiode zijn op deze manier in totaal **227 aanvragen voor doorstroomvoorrang** toegekend (tab 1.3). Vanaf 2023 hoeven huurders geen doorstroomaanvraag meer te doen, maar krijgen (behalve bij nieuwbouw) automatisch voorrang als zij daarvoor in aanmerking komen.

⁷ Inclusief scenarioverkenningen binnen de woningbehoefteonderzoeken.

⁸ Daarnaast realiseren de gemeenten en Kennemer Wonen in de periode 2024-2027 circa 80 middeldure huurwoningen.

⁹ Per 1 juli 2023 is de nieuwe huisvestingsverordening van kracht. In de nieuwe verordening is er aandacht voor doorstroom bevorderende maatregelen. In het proces van actualisatie heeft Kennemer Wonen nadrukkelijk aandacht gevraagd voor doorstroming.

Met het toegankelijk maken van woningen benut Kennemer Wonen de mogelijkheden van de bestaande woningportefeuille. Ook vergroot de corporatie daarmee het aanbod dat geschikt is voor de vergrijzende/hulpbehoevende doelgroep. Tijdens de visitatieperiode heeft Kennemer Wonen [2.042 woningen beter toegankelijk](#) gemaakt door bijvoorbeeld het plaatsen van liften en het verwijderen van drempels in de woning.

Samenwerken om de woningbouw te versnellen....

Kennemer Wonen erkent dat het oplossen van het woningtekort ingewikkeld is en dat zij dit niet alleen kan. Daarom neemt Kennemer Wonen bijvoorbeeld deel aan het initiatief van de [Woon Gangmakers](#). Binnen dit initiatief van Kennemer Wonen en Woonwaard wordt er in de regio Alkmaar gewerkt aan een gezamenlijke lobby om meer ruimte te krijgen voor woningbouw, waar de beschikbare ruimte schaars is en de vraag naar woningen zeer hoog. Daarnaast is Kennemer Wonen ook aangesloten bij het samenwerkingsverband 'Thuis boven Amsterdam' waarin dertien woningcorporaties in de regio Noord-Holland-Noord samen een front vormen in de onderhandelingen met de provincie Noord-Holland over onder andere de provinciale Woonagenda.

Flexwonen

Voor de korte termijn woningbouw verkennt Kennemer Wonen onder andere de mogelijkheden van de bouw van tijdelijke woningen.

In de gemeente Uitgeest heeft de corporatie [twintig tijdelijke huurwoningen voor jongeren](#) (tot 28 jaar) gerealiseerd. Met de gemeente Castricum is Kennemer Wonen op dit moment in gesprek over [96 tijdelijke huurwoningen](#) ten behoeve van spoedzoekers, jongeren en statushouders.

... en samen leren wat (beter) kan

In 2022 heeft Kennemer Wonen samen met de BUCH-gemeenten [geëvalueerd](#) waardoor de nieuwbouwproductie vertraagd wordt en welke mogelijkheden er zijn om projecten te versnellen. Hieruit bleek dat de samenwerking tussen Kennemer Wonen en de BUCH-gemeenten op het gebied van [participatie](#) en [gezamenlijke sturing](#) van projecten goed was. [Aandachtspunten](#) waren verwachtingenmanagement, kiezen voor zo kort mogelijke procedures en het waarborgen van consistente besluitvorming. Daarnaast kwam naar voren dat de toenemende regeldruk en tekorten aan menselijke capaciteit en materieel zorgen voor vertraging bij projecten. Kennemer Wonen zocht [de verbinding met \(nieuwe\) gemeentelijke bestuurders](#) met een [rondrit](#) naar Amsterdam Noord (2022): wethouders, projectleiders, beleidsadviseurs en huurdervertegenwoordigers werden meegenomen naar Amsterdam Noord om alternatieve woonvormen en tijdelijke woningen met gemixte doelgroepen te bezoeken.

1.2.2 Samenwerkingspartners zien de inzet van Kennemer Wonen binnen een uitdagende context

[De Centrale Huurderskoepel](#) waardeert de inspanningen van Kennemer Wonen op het gebied van planvorming, maar constateert dat er tijdens de visitatieperiode relatief weinig nieuwe woningen zijn gebouwd. Diverse oorzaken zijn hogere bouwkosten, stikstof en vertraging op door bezwaren van omwonenden (bijvoorbeeld bij de herontwikkeling van een kerk in Egmond aan zee).

[De wethouders](#) geven aan dat er goed wordt samengewerkt aan de beschikbaarheidsopgave. De invulling van het aandeel sociaal bij nieuwbouwprojecten varieert per gemeente, waarbij het verschil van inzicht soms zorgt voor frictie. Maar vaak is er begrip voor elkaars standpunten en wordt het streven van 30% sociaal toch behaald. Er is consensus over het type woningen dat moet worden gerealiseerd, waaronder relatief kleinere woningen (appartementen). Hierin hebben zowel de gemeenten als Kennemer Wonen begrip voor elkaars belangen. De colleges van de geïnterviewde gemeenten zijn bereid om zich binnen de grenzen van hun visie op het aandeel sociaal (sociale huur/koop) in te spannen en voorwaarden te scheppen om nieuwe projecten in gang te zetten.

[Alle geïnterviewde collega-corporaties](#) hebben begrip voor de veranderde nieuwbouwfokus van Kennemer Wonen naar de regio Alkmaar door de beperkte mogelijkheden in de BUCH-gemeenten. Van Alckmaer, Woonwaard en Kennemer Wonen trekken daarnaast gezamenlijk op in Alkmaar, waarbij publiekelijk de wederkerigheid in de beschikbaarheidsopgave wordt uitgesproken en gevoeld. Binnen het beschikbaarheidsvraagstuk constateert een van de directeur-bestuurders dat de opgave op papier

regionaal is verankerd (onder andere Thuis boven Amsterdam), maar in de praktijk gemeenteraden vooral gefocust zijn op de opgave binnen de gemeentegrenzen.

De overige belanghebbenden zien dat Kennemer Wonen zich sterk inzet om de beschikbaarheid in de regio te vergroten. Ook wordt de betrokkenheid van Kennemer Wonen bij de diverse (thema)tafels gewaardeerd. Bij potentiële ontwikkelingen vinden de zorgpartners het prettig dat zij actief aan de voorkant van mogelijke ontwikkelingen worden benaderd door de woningcorporatie, maar kan er meer gecommuniceerd worden over de voortgang/keuzes voor andere partijen in het verdere verloop van het proces.

1.2.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie concludeert dat Kennemer Wonen 'naar behoren' heeft gepresteerd als het gaat om de beschikbaarheid. De visitatiecommissie prijst Kennemer Wonen voor de inspanningen op het gebied van planvorming van nieuwbouwprojecten en de actieve houding van de corporatie om binnen het bestuurlijke netwerk om te werken aan versnelling van de (sociale) woningbouwproductie. Desondanks valt het aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen tijdens de visitatieperiode relatief laag uit, met als resultaat een netto toename van 46 woningen aan de woningportefeuille. De visitatiecommissie heeft begrip voor de complexe omstandigheden (waaronder beperkte ruimte, lange planologische procedures, inflatie, en stikstof) als oorzaak van dit resultaat, en beoordeelt dus dat Kennemer Wonen naar behoren heeft gepresteerd.

1.3 Opgave 3: Duurzaamheid, met oog voor de toekomst (Duurzaamheid en kwaliteit)



1.3.1 De opgave: Het (verder) verduurzamen van het woningbezit en de organisatie

Kennemer Wonen heeft duurzaamheid hoog in het vaandel. Door investeringen in zonnepanelen en het beter isoleren van woningen had het woningbezit van Kennemer Wonen in 2019 al een gemiddeld energielabel B. In het geactualiseerde koersplan 'Een thuis maken we samen' zijn de duurzaamheidsambities van Kennemer Wonen verder geconcretiseerd (zie kadertekst hiernaast).

Visie op duurzaamheid: Behoedzaam stappen zetten in gezamenlijkheid met stakeholders en huurders

In 2019 is door medewerkers van Kennemer Wonen een nieuwe Duurzaamheidsvisie¹⁰ opgesteld en is een scenarioanalyse gemaakt om de benodigde investeringen, CO₂-reductie en de gevolgen voor de woonlasten in kaart te brengen. De verduurzamingsmaatregelen vragen forse investeringen, waardoor het een uitdaging is voor de corporatie om de optimale balans te vinden tussen de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid. In combinatie met de onzekere (maatschappelijke) context¹¹ opteert Kennemer Wonen om behoedzaam stappen te zetten met betrekking tot verduurzamingsmaatregelen. Kennemer Wonen maakt binnen het uitvoeringsprogramma 2020-2025 keuzes voor 'no regret' verduurzamingsmaatregelen en bewezen technologieën. Bovendien stelt Kennemer Wonen prioriteiten, omdat niet alles tegelijk gerealiseerd kan worden. Binnen de duurzaamheidsvisie en het uitvoeringsprogramma formuleerde de woningcorporatie de volgende prioritering:

Koers 2030:

Een thuis maken we samen

Kennemer Wonen bevordert duurzaamheid met een visie gericht op een schonere toekomst. De ambitie voor 2030 is om 5.000 woningen warmtetransitie-klaar te hebben en 2.000 woningen gasvrij.

Kennemer Wonen heeft hierin als prioriteit het isoleren van de woningen. Dit wordt gerealiseerd door het toepassen van no-regretmaatregelen. Dit zowel in het kader van het milieu als lagere woonlasten voor de huurder.

¹⁰ De uitgangspunten van de duurzaamheidsvisie zijn besproken met de gemeenten binnen het werkgebied van Kennemer Wonen en huurdersorganisaties op een themadag in 2019 van Kennemer Wonen, waarbij het MT en RvC van Kennemer Wonen aanwezig was.

¹¹ Beperkte centrale sturing van de Rijksoverheid op de energietransitie, technische (prijs)ontwikkelingen

1. Het verduurzamen van de [interne bedrijfsvoering](#);
2. [Draagvlak](#) voor de duurzaamheidsaanpak onder stakeholders en huurders;
3. [Verbeteren van de energieprestaties van woningen](#), beginnend met woningen met 'slechte labels'.

Met als resultaat: [Bijzondere prestaties op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit](#)

De woningvoorraad van Kennemer Wonen is tijdens de visitatieperiode getransformeerd van gemiddeld energielabel B in 2019 naar [gemiddeld energielabel A in 2022](#). In [tabel 1.4 \(Appendix E\)](#) is weergegeven hoe Kennemer Wonen tijdens de visitatieperiode gestaag is doorgegaan met het plaatsen van zonnepanelen van het woningbezit, waardoor eind 2023 bijna het volledige bezit bedekt is (circa 90%). Daarnaast zijn tijdens de visitatieperiode [532 woningen na-geïsoleerd](#) in het kader van het programma Energiebesparende Maatregelen op verzoek ([tabel 1.4, Appendix E](#)). Huurders van Kennemer Wonen konden hiervoor via de website van de woningcorporatie een aanvraag doen. Ook konden huurders van Kennemer Wonen een aanvraag doen voor vervanging van hun keuken, badkamer of toilet. Hiervan is tijdens de visitatieperiode in totaal [853 keer](#) gebruik gemaakt.

De eerdergenoemde duurzaamheidsingrepen bij individuele woningen heeft Kennemer Wonen toegepast zonder directe huurverhoging. Bij complexmatige verbeteringen, die verder gaan dan alleen verduurzaming, wordt er bij zittende huurders geen huurverhoging toegepast. Doordat de duurzaamheidsmaatregelen zorgen voor meer WWS-punten kan de huur bij mutatie worden verhoogd. Bij dit keuzemoment werkt Kennemer Wonen binnen het betaalbaarheidsprofiel.

[De Poelven, Castricum](#)

In 2019 startte Kennemer Wonen een grootscheepse renovatie van [104 woningen](#) aan de Poelven in Castricum. Vanwege de ingrijpende renovatie maakten de huurders gebruik van wisselwoningen of zijn zij met behulp van urgentie naar een andere woning verhuisd. Van schil tot badkamer tot de tuin zijn de woningen gerenoveerd en voorzien van onder andere zonnepanelen. Na de renovatie (laatste oplevering in 2021) was de energieprestatie van de woningen [getransformeerd van gemiddeld energielabel D/E naar energielabel A+](#).



1.3.2 [Samenwerkingspartners zijn heel positief over de prestaties m.b.t. duurzaamheid en kwaliteit](#)

[De Centrale Huurderskoepel](#) is zeer te spreken over de prestaties van Kennemer Wonen op het gebied van duurzaamheid en renovatie. Al voorafgaand aan de visitatieperiode heeft Kennemer Wonen geluisterd naar de wens van de huurdervertegenwoordigers om in te zetten op isolatie, zonder extra kosten voor de huurders. Aanvankelijk werd er wel een extra vergoeding gevraagd voor het plaatsen van zonnepanelen, maar zijn de kosten, mede na overleg met de huurders, tijdens de visitatieperiode niet doorberekend aan de huurder. Ook op het gebied van renovatie heeft Kennemer Wonen een aantal mooie projecten afgerond in Egmond aan Zee en Schoorl. Ruimte voor verbetering is er op het gebied van (fysieke) nazorg na afronding van een duurzaamheids- en/of renovatieproject.

Ook de [BUCH-gemeenten](#) zijn zeer positief over de inzet van Kennemer Wonen binnen het thema duurzaamheid en renovatie. Met gemiddeld energielabel A of B, waarbij bijna elke woning is voorzien van zonnepanelen, in combinatie met renovatieprojecten zoals De Poelven worden door de wethouders gewaardeerd. De Alkmaarse wethouder Nieuwenhuizen stipte het (algemene) grote probleem van netcongestie aan. Hierbij stelt wethouder Nieuwenhuizen dat een integrale aanpak van de netcongestie noodzakelijk is om de energietransitie en nieuwbouw te versnellen.

[De overige belanghebbenden](#) vinden dat Kennemer Wonen goede prestaties heeft geleverd en veel heeft geïnvesteerd in het verhogen van de kwaliteit en het verduurzamen van de woningvoorraad. De hurende welzijn- en zorgpartijen vinden dat Kennemer Wonen van tevoren goed duidelijk toelicht wat het kwaliteitsniveau is van de (potentieel) te huren woning, waardoor de hurende partij realistische verwachtingen heeft van de woning. Kennemer Wonen toont, in vergelijking met andere woningcorporaties, volgens de hurende partijen relatief veel betrokkenheid met het hoe de verhuurde woning er (van buiten) uitziet, bijvoorbeeld de staat van de tuin.

BIK Challenge, Rijn- Waal- en Maasstraat, gemeente Alkmaar

In 2016 deed Kennemer Wonen mee aan de BIK-Challenge (**Bouwen aan Integrale Ketensamenwerking**) van de Kamer van Koophandel. Binnen dit project werden marktpartijen en woningcorporaties uitgedaagd met de beste oplossing te komen om de woningen Rijn- Waal- en Maasstraat energiezuinig en toegankelijk te maken met als doel de woonlasten van de huurders te verlagen.

Op basis van het renovatieplan zijn duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd waardoor **280 woningen zijn verbeterd van energielabel D naar A(+)**. Daarnaast is er gewerkt aan de toegankelijkheid van het portiek door middel van een lift en zijn de gevels gemoderniseerd.



1.3.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie vindt dat Kennemer Wonen 'zeer goed' heeft gepresteerd op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit. Kennemer Wonen heeft aan de hand van de grondig doordachte plannen uit de Duurzaamheidsvisie bijzondere prestaties geleverd op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit. In het oog springt het gemiddelde energielabel A van het woningbezit, mede doordat bijna alle woningen kosteloos zijn voorzien van zonnepanelen en de grootschalige investeringen in onder meer isolatie. De visitatiecommissie waardeert de integrale aanpak van Kennemer Wonen in het verbeteren van het woningbezit, waarbij De Poelven extra waardering krijgt van de visitatiecommissie, omdat de thema's betaalbaarheid (lagere woonlasten), **renovatie** (o.a. interieurvervanging en balkonuitbreiding), **duurzaamheid** (labelsprong van D/E naar A/A+) en **leefbaarheid** (van 'slechte' buurt naar meer aansprekende buurt) erin samenkomen.

1.4 Opgave 4: Thuis in de wijk



1.4.1 De opgave: Het goed huisvesten van alle huurders, waaronder (seniore) kwetsbare huurders en tegelijkertijd de 'ogen, oren en verbinder' zijn in de wijk

Op veel plekken in Nederland staat de leefbaarheid onder druk, met name in wijken met veel sociale huurwoningen. Het Aedes-rapport 'Veerkracht in het corporatiebezit' uit 2020 wijst op afnemende leefbaarheid in wijken door onder andere uitstroom uit opvanginstellingen, passend toewijzen en het langer zelfstandig thuis wonen van de vergrijzende bevolking.

In het visiedocument 'Wonen, zorg en welzijn: Verbinden & Thuisgeven' bevestigt Kennemer Wonen dat deze landelijke trends ook van toepassing zijn in de regio Noord-Kennemerland. De prognoses tonen aan dat het aantal 65-plussers in het werkgebied tot 2040 verder zal toenemen. Daarnaast wordt Kennemer Wonen geconfronteerd met een grotere groep huurders met een aanvullende zorgvraag.

Kennemer Wonen is actiever, zichtbaarder en wil verbinden

Om een 'thuisgevoel' te creëren voor alle inwoners binnen het werkgebied van Kennemer Wonen wil de corporatie samen met haar bewoners en netwerkpartners bouwen aan een 'thuis in de wijk' door in te zetten op: **schone en veilige wijken, zichtbaarheid in de wijk en het verbinden van wonen en zorg**.

Schone, veilige wijken

De wijkbeheerders en wijkconsulenten van Kennemer Wonen werken samen met bewoners, welzijnspartners en gemeenten aan de leefbaarheid in het complex, en in de wijk. Samen signaleren zij wat er speelt, en zorgen zij voor een adequate opvolging door de juiste instanties. Met bewonerscommissies wordt op complexniveau gesproken over technische zaken en worden bewoners initiatieven aangemoedigd en gefaciliteerd. Om jaarlijks te peilen hoe de leefbaarheidssituatie is voert Kennemer Wonen complexanalyses uit; waar nodig worden actieplannen geformuleerd en uitgevoerd. In **tabel 1.5 (Appendix E)** staan de resultaten van de complexanalyses in de visitatieperiode weergegeven,

Koers 2030:

Een thuis maken we samen

'Thuisvoelen' reikt verder dan het hebben van een woning; het omvat ook een schone, veilige en aangename leefomgeving. De corporatie ziet een toenemende noodzaak om wonen en zorg te verbinden doordat de vergrijzende bevolking langer zelfstandig thuis wil/moet blijven wonen en andere kwetsbare huurders steeds meer zelfstandig wonen.

Kennemer Wonen zet zich in voor schone, veilige wijken door onder andere woonfraude en overlast (preventief) aan te pakken. De corporatie wil zichtbaar en aanspreekbaar zijn voor haar huurders.

waarbij de kleuren van rood naar geel naar groen¹² inzichten geven in de technische staat en meldingen en signalen van overlast binnen het complex.

Kennemer Wonen richt zich op het aanpakken van overlast door het gesprek aan te gaan met bewoners of door te verwijzen naar sociale partners, specifiek de Bemiddelingskamer¹³ bij burenruzies. Ook stimuleert Kennemer Wonen samen met welzijnspartners ontmoeting, bijvoorbeeld op het T&O terrein in Bergen met het behoud van het buurthuis¹⁴.

Kennemer Wonen pakt daarnaast woonfraude aan door met een communicatiecampagne bewoners te informeren, te signaleren, en door fysieke aanwezigheid van wijkbeheerders en/of wijkconsulenten van Kennemer Wonen in de wijk onregelmatigheden actief te onderzoeken (en eventueel opvolging te geven met een procedure of gedragsaanwijzing). In oktober 2023 is een woonfraudeconvenant ondertekend met de BUCH-gemeenten en worden gegevens gedeeld bij vermoedens van woonfraude.

De Biesbosch (Alkmaar) – Kennemer Wonen zet in op ontmoeting

In oktober 2023 hebben Kennemer Wonen en zorgverlener Philadelphia de [ontmoetingsruimte De Biesbosch](#) geopend in Alkmaar, als onderdeel van het beleid van Kennemer Wonen om ontmoeting te stimuleren. De ontmoetingsruimte bevindt zich binnen het [55-plus wooncomplex](#) van Kennemer Wonen. Zorgorganisatie Philadelphia biedt binnen De Biesbosch [dagbesteding](#) voor mensen met een (licht) verstandelijke beperking. In De Biesbosch kan er gekookt en gebakt worden voor en door mensen uit de buurt. De keuze voor een ontmoetingsruimte is gemaakt na een inventarisatie met de bewonerscommissie. Hierin werd meegenomen welke activiteiten wenselijk zijn en welke welzijnspartijen hierin iets kunnen betekenen.

Zichtbaarheid in de wijk

In het kader van gebiedsgericht werken is Kennemer Wonen (fysiek) zichtbaarder geworden door het ondersteunen en ondernemen van diverse leefbaarheidsacties in combinatie met de fysieke inzet van wijkbeheerders en wijkconsulenten. Tijdens de visitatieperiode heeft Kennemer Wonen een uiteenlopend scala aan acties ondernomen (zie [tabel 1.6, Appendix E](#)), van het opknappen van tuinen in De Poelven en buurtbijeenkomsten in het kader van 'de week één tegen eenzaamheid' (Castricum) tot portiekgesprekken in meerdere gemeenten, het bellen van huurders in de coronaperiode en het ondersteunen van bewonersinitiatieven zoals een burendag en een rommelmarkt.

In de prestatieafspraken (2020-2024) met de BUCH-gemeenten is een jaarlijkse wijkschouw in een van de gemeenten opgenomen. Tijdens deze schouwen zijn inwoners en andere stakeholders uitgenodigd op het 'Buurtbakkie' van Kennemer Wonen om te praten over wat zij graag veranderd zien in hun wijk en wat de gemeente en Kennemer Wonen hierin kan betekenen.

Passend wonen: Verbinden van wonen en zorg

Kennemer Wonen voelt zich als woningcorporatie medeverantwoordelijk voor een goede verbinding tussen wonen en zorg. Door de vergrijzing is er in toenemende mate behoefte aan kleine, geclusterde woonvormen waar huurders zelfstandig kunnen wonen én kunnen terugvallen op ondersteuning, hulp of gezelschap. Om in te spelen op deze trend heeft Kennemer Wonen beleid geformuleerd in het visiedocument [Wonen, zorg en welzijn \(2020\)](#) voor het zelfstandig wonen voor ouderen en kwetsbare groepen. Kennemer Wonen werkt binnen VONK! (Vitaal Oud in Noord-Kennemerland) samen met zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, gemeenten en zorgverzekeraars aan de opgave om ouderen in de regio Noord-Kennemerland langer gezond thuis te laten wonen, bijvoorbeeld met het project *G'Oud*. In de zoektocht naar passende woon-/zorgconcepten voor iedere levensfase richt Kennemer Wonen zich ook op het uitbreiden van het huidige woningaanbod (bijvoorbeeld Skaeve Huse in Heiloo) en het combineren van zorg, welzijn en wonen binnen (bestaande) projecten (bijvoorbeeld De Kloosterhof in Bergen). In de regio Alkmaar werken zes gemeenten, woningcorporaties en zorg- en welzijnsinstellingen samen in het Pact 'Wonen met ondersteuning, commitment op leefbaarheid'. Doel hiervan is de uitstroom uit Beschermd Wonen en Jeugdzorg in goede banen te leiden.

¹² Hierbij zijn rode complexen zijn aandachtscomplexen, gele complexen relatief goede complexen, en groene complexen zijn goed.

¹³ De Bemiddelingskamer is actief in alle gemeenten binnen het werkgebied van Kennemer Wonen

¹⁴ In samenwerking met Stichting Welzijn Bergen en de gemeente Bergen

De Kloosterhof Angela Merici, Bergen – Verbinden van wonen en zorg

In 2018 heeft Kennemer Wonen in samenwerking met Woongroep Feniks en de Zusters Urselinnen het voormalig klooster van de in Bergen getransformeerd tot 54 sociale huurappartementen.

In 2023 hebben Magentazorg, Kerkelijke instelling Sint Joseph en Kennemer Wonen hun samenwerking binnen De Kloosterhof bekrachtigt met een [intentieovereenkomst](#).

De intentieovereenkomst heeft als doel om gezamenlijk te werken aan een gemeenschap ('Community building') waar men langer zelfstandig kan wonen en naar elkaar omkijkt ('aandacht voor elkaar en zorg nabij').

1.4.2 Samenwerkingspartners zien de inzet van Kennemer Wonen, en geven tips voor de puntjes op de 'i'

De Centrale Huurderskoepel ziet dat Kennemer Wonen zich inspant binnen het thema Thuis in de wijk, maar wordt geconfronteerd met een 'gigantische opgave' en 'niet alles kan oplossen'. Kennemer Wonen is volgens de huurdervertegenwoordigers intensief sociaal betrokken, waarbij bij burenoverlast en huurachterstanden gelijk het gesprek wordt gezocht met de desbetreffende huurders of huurders worden doorverwezen naar de Bemiddelingskamer (overlast) of Zaffier (schuldenproblematiek).

De gemeenten zijn blij met de (gebiedsgerichte) inzet van Kennemer Wonen met betrekking tot het thema Thuis in de wijk. Zo kan er bijvoorbeeld bij overlast snel geschakeld worden met medewerkers van Kennemer Wonen. De overige belanghebbenden waarderen de actieve inzet van Kennemer Wonen op dit onderwerp binnen de samenwerkingsverbanden (o.a. VONK! en Woonzorg Pact regio Alkmaar) en woonzorgvisies, waarbij Kennemer Wonen meedenkt vanuit het belang van de bewoner. Volgens de meeste overige belanghebbenden kenmerkt Kennemer Wonen zich door haar zorgvuldigheid, uitgebreide voorbereiding en alertheid. Soms slaat de alerte houding om in voorzichtigheid, waardoor de woningcorporatie in bepaalde situaties met (kwetsbare) huurders zakelijk overkomt.

De laatste jaren merken meerdere belanghebbenden een actievere rol binnen de hele organisatie van Kennemer Wonen op het thema leefbaarheid. Dit is mede terug te zien in de integrale gebiedsgerichte aanpak met het stimuleren van ontmoeting en gemeenschapsgevoel, het actief betrekken van zorg- en welzijnsorganisaties en het ontwikkelen van nieuwe woon(zorg)concepten. Het laatste punt, vergt volgens meerdere belanghebbenden nog een verdere uitwerking in de nabij toekomst.

1.4.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie concludeert dat Kennemer Wonen 'goed' heeft gepresteerd voor de opgave thuis in de wijk. De integrale gebiedsaanpak heeft al (gedeeltelijk) zijn vruchten afgeworpen in de verbetering van de situatie in meerdere buurten, bijvoorbeeld in De Poelven. Daarnaast vindt de visitatiecommissie dat Kennemer Wonen een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt in de interactie met huurders en zorg- en welzijnsorganisaties.

1.5 Kennemer Wonen presteert goed op Maatschappelijke waarde

Kennemer Wonen heeft op het thema maatschappelijke waarde gemiddeld goed gepresteerd. Er wordt met veel inzet gewerkt aan planvorming met de gemeenten en dat is in deze regio met internationaal hooggewaardeerde natuurgebieden ingewikkeld. De netto toevoeging aan de voorraad is in de visitatieperiode relatief bescheiden, maar de pijplijn is gevuld om tot meer realisatie te komen. De projecten die doorgang hebben gevonden, zijn van hoge kwaliteit. De duurzaamheid is bij nieuwbouw en bij de renovatieprojecten op een hoog niveau uitgevoerd. Mede door stevig te investeren in duurzaamheid zijn de woonlasten gedaald en kon zo de betaalbaarheid van de woningen op peil blijven. Ook beoordelen wij de aandacht die Kennemer Wonen besteed aan de leefbaarheid in de wijken positief. Er wordt goed samengewerkt met huurders en professionele organisaties om mensen een thuis te bieden en elkaar in de buurt te kunnen ontmoeten. De belangrijkste opgave de komende jaren is om het tempo in de nieuwbouw te versnellen met behoud van de kwaliteiten op de andere thema's. De visitatiecommissie zien de methodiek van de complexanalyses als een voorbeeld voor de sector.

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 Kennemer Wonen maakt een thuis samen met belanghebbenden

Kennemer Wonen heeft haar visie op samenwerking vastgelegd in het koersplan, dat met de titel daarop al een voorschot neemt: "Een thuis maken we samen". De corporatie legt er het volgende in uit: "Omdat de opgaven simpelweg te groot zijn voor Kennemer Wonen alleen, zoeken we voortdurend de samenwerking met gemeenten, maatschappelijke organisaties, zorginstellingen, projectontwikkelaars, aannemers en huurders."

Vanuit de overtuiging dat alle partijen nu en in de toekomst gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de leefbaarheid in de regio wil Kennemer Wonen de samenwerking met alle partijen verder verstevigen. Inspiratie en uitdaging zijn kernwaarden van de samenwerking waar de corporatie naar streeft. Van hieruit komt de corporatie tot de vijfde pijler van het koersplan: Samen werkt!

Voor een aantal partijen heeft Kennemer Wonen in het koersplan omschreven waar in de samenwerking naar gestreefd moet worden. Een greep daaruit:

- Gemeenten: meer ruimte voor sociale huurwoningen en huurwoningen voor de lage middeninkomens.
- Marktpartijen: meer nieuwbouw van sociale huurwoningen en verduurzaming van onze bestaande woningvoorraad.
- Zorgpartners: antwoord vinden op vragen als hoe om te gaan met de toename van het aantal ouderen en de intensievere vraag naar zorg aan huis.
- Maatschappelijke partners: meer maatschappelijke opvang en betere bereikbaarheid bij calamiteiten.
- Huurdersorganisaties: het verkorten van de wachttijden en oog houden voor bewoners met betaalbaarheidsproblemen.

2.2 Een thuis maken met de huurders

De huurdersverenigingen woningbouwvereniging Castricum, Limmen-Akersloot, Uitgeest en de Egmondse hebben zich verenigd in de Centrale Huurderkoepel Kennemer Wonen (CHKW); hun samenwerking met de corporatie is formeel bevestigd in een samenwerkingsovereenkomst (SOK). Hierin is onder meer als doel opgenomen de CHKW in staat te stellen de belangen te behartigen van haar achterban. In de SOK zijn verder afspraken gemaakt over het overleg tussen de corporatie en de CHKW respectievelijk de afzonderlijke huurdersverenigingen. Naast het overleg met de directeur-bestuurder van de corporatie vindt ook overleg plaats met de Raad van Commissarissen.

De samenwerking tussen de Huurderskoepel en Kennemer Wonen wordt elk jaar door de CHKW geëvalueerd. In de evaluatie van 2022 schreef de huurdersvereniging tevreden te zijn over de samenwerking en vol vertrouwen uit te zien naar de toekomst. De Huurderskoepel gaf aan zich te kunnen vinden in de lijst met volkshuisvestelijke prioriteiten, die Kennemer Wonen had opgesteld, en overtuigd te zijn van de inzet van de corporatie, maar tegelijkertijd begrepen ze "dat maatschappelijke en politieke standpunten hierop soms remmend kunnen werken."

De visitatiecommissie heeft gesproken met een enthousiaste en betrokken Huurderskoepel, die zich door Kennemer Wonen serieus genomen voelt. Bij elk nieuw idee wordt de koepel gevraagd mee te denken, ook door de Raad van Commissarissen. Voor het bod op de prestatieafspraken doet de corporatie een voorzet, de CHKW schaaft bij. Inhoudelijk zitten koepel en corporatie meestal op één lijn. Punt van zorg is voor de koepel de toekomst van de huurdersparticipatie, omdat de jongeren, die eigenlijk mee zouden moeten gaan doen, moeilijk te bereiken zijn.

2.3 Een thuis maken met de gemeenten

Kennemer Wonen werkt gedurende het grootste deel van de visitatieperiode in vijf gemeenten: in de Alkmaar en de zogenaamde BUCH-gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. In Alkmaar heeft in 2023 een collegewissel plaatsgevonden, die aan gemeentezijde tot nieuwe inzichten leidde. De BUCH-gemeenten zijn ambtelijk gefuseerd. De nieuwe ambtelijke organisatie is zo ingericht, dat er op onderdelen (nog) sprake is van beperkte ambtelijke capaciteit en hierdoor staat de realisatiekracht onder druk.

In alle betrokken gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt, samen met collega-corporaties en de betrokken huurdersverenigingen. Het proces om te komen tot prestatieafspraken verloopt niet overal even gemakkelijk, maar partijen komen er altijd uit. In de BUCH-gemeenten is op grond van een evaluatie een nieuwe aanpak gekozen, die heeft geleid tot meerjarige afspraken.

Door meerdere gemeenten wordt aangegeven dat de (ambtelijke) capaciteit aan wederkerigheid nog kunnen winnen. In de nieuwe meerjarige prestatieafspraken is er veel aandacht voor het verbeteren van de wederkerigheid en de samenwerking. De gemeenten geven aan dat de ambtelijke capaciteit niet op volle sterkte is en dat zij hopen dat dit in de toekomst kan worden verholpen.

De samenwerking tussen de gemeenten en Kennemer Wonen verloopt goed, oordelen de gemeenten. De trefwoorden waarmee Kennemer Wonen wordt beschreven variëren van makkelijk en open tot laagdrempelig en prettig. Partijen weten elkaar te vinden en er is sprake van onderling vertrouwen. Er is in een gesprek met een gemeente een voorbeeld gegeven dat Kennemer Wonen in een combinatieproject met woningen in de sociale en vrije sector van een ontwikkelaar zich zakelijk opstelt en handelt vanuit hun maatschappelijke en financiële kaders. De corporatie is van mening dat het goed rolvast heeft gehandeld om niet bij te dragen aan de kosten van de ontwikkelaar. De relatie blijft goed, maar de wethouder sprak zorg uit dat deze zakelijke houding kan ertoe leiden dat komende projecten niet meer met de corporatie worden opgepakt. Een aantal gemeenten bepleit voor de toekomst meer aandacht voor een gezamenlijke aanpak van leefbaarheid. Een van hen heeft op dit punt ook behoefte aan een gezamenlijke visie. In de BUCH-gemeenten is een Integraal beleidskader Sociaal Domein 2023 t/m 2026 gelanceerd. Met name op het gebied van preventie kan de samenwerking tussen de diverse partijen nog verder verbeterd worden. Een andere gemeente wijst erop dat (meer) gemeenschappelijke voorzieningen bijdragen aan een betere leefbaarheid.

In 2023 heeft Kennemer Wonen besloten ook aan de slag te gaan in de gemeente Dijk en Waard. Met deze gemeente zal de samenwerking de komende tijd geformaliseerd worden.

2.4 Een thuis maken met de overige belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft met meerdere externe belanghebbenden gesproken. Vanuit maatschappelijk oogpunt zijn de belangrijkste van hen de collega-corporaties uit de regio en zorg- en welzijnsinstellingen. Kennemer Wonen onderhoudt met hen één-op-één bestuurlijke en ambtelijke contacten om de gezamenlijke opgaven te bespreken. Ook treffen de corporaties zorg en welzijnspartners elkaar gezamenlijk, zoals in het samenwerkingsverband VONK, Vitaal Oud in Noord-Kennemerland, en in het

kader van het Pact 'Wonen met ondersteuning, commitment op leefbaarheid'; hieraan doen ook de gemeenten mee. De corporaties werken samen in het woonruimteverdeelsysteem Sociale Verhuurders Noord-Kennemerland.

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met Kennemer Wonen. De corporatie wordt door de meesten omschreven als vooruitstrevend, een prettige samenwerkingspartner op alle niveaus en een echte sociale huisvester, die buiten de gebaande paden treedt en waar nodig en mogelijk maatwerk levert. Maar er zijn ook partijen met een andere perceptie, die een formalistischer houding zien dan ze nodig vinden, bij een woningcorporatie die meer aandacht zou mogen hebben voor niet-reguliere doelgroepen.

Voor de toekomst moedigt een deel van de overige belanghebbenden Kennemer Wonen aan door te gaan op de ingeslagen weg en met het leveren van bovengemiddelde prestaties. Een van de overige belanghebbenden bepleit in verbinding te blijven met elkaar en oog te houden voor de kwetsbaren. Een ander vraagt om gezamenlijk antwoord op als wie waarvoor verantwoordelijk is en wie dus wat doet.

2.5 Kennemer Wonen presteert goed op het thema maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van Kennemer Wonen als goed. We zien dat de organisatie de afgelopen vier jaar meer een proactieve houding heeft aangenomen en verbindend naar buiten is getreden. De signalen van de huurders, gemeenten en samenwerkingspartners worden actiever opgehaald en zijn zichtbaar vertaald in een gewijzigde aanpak in strategie en dagelijkse praktijk. Een aandachtspunt bij deze verandering is dat het niet voor alle samenwerkingspartners evident is welke rol de corporatie neemt en wat van de partners wordt verwacht. Er kan verder worden gewerkt aan het expliciet maken van taken en rollen om zo verwachtingen over de samenwerking beter af te stemmen.

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 Thuisgever formuleert haar aandeel in gezamenlijke opgave

Gedurende de visitatieperiode zijn er bij Kennemer Wonen twee achtereenvolgende ondernemingsstrategieën van kracht. In het ondernemingsplan ('Strategie Kennemer Wonen 2018+') 2018 tot en met 2021 afficheert Kennemer Wonen zich als 'de thuisgever van Noord-Kennemerland, beschrijft de corporatie de koers die ze wil varen, waarbij ze zich richt op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, wijkbeheer, dienstverlening en samenwerking. Wat dat laatste betreft: Kennemer Wonen gaat uit van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opgaven in haar werkgebied; dit komt gedeeltelijk tot uitdrukking in de prestatieafspraken en deels in overige samenwerkingsafspraken en convenanten.

In interne gesprekken en gesprekken met huurders, gemeenten en andere belanghebbenden wordt deze strategie geëvalueerd en wordt input opgehaald voor de tweede ondernemingsstrategie uit 2022 met de titel 'Thuis maken we samen'. Het borduurt voort op het concept van Kennemer Wonen als de 'thuisgever'. De vier pijlers waarop het beleid rust zijn betaalbaar wonen, een (t)huis voor iedereen, duurzaam, met oog voor de toekomst, en thuis in de wijk. Onder de noemer 'Samen werkt!' wordt ook in dit koersplan nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen voor in het bijzonder de leefbaarheid, maar ook op de andere thema's, in de regio waarin ze met elkaar wonen en werken.

3.2 Kennemer Wonen stuurt en monitort

Het koersplan is vertaald naar een uitvoeringsagenda met acties en programma's gericht op het boeken van resultaten op korte en middellange termijn. Samen vormen het koersplan en de uitvoeringsagenda de basis voor de jaarplannen. De voortgang van de KPI-doelstellingen, die de pijlers uit de ondernemingsstrategie vertegenwoordigen, wordt gemonitord in viermaandelijke rapportages, die worden besproken in de vergaderingen van het MT, de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen. In de rapportages is ook een dashboard opgenomen, aan de hand waarvan op de HRM-doelen kan worden gestuurd.

In de Bestuurs- en Toezichtsvisie, die in 2023 verschijnt, zie ook hieronder, geeft Kennemer Wonen in de paragraaf 'Managementsystemen' aan dat de kernprocessen portefeuillestrategie, financiën, het operationele proces, risicobeheersing ICT en compliance goed geborgd zijn. Intern wordt periodiek gecontroleerd of procedures worden uitgevoerd en effectief zijn. Als dat nodig is vinden aanpassingen plaats en in voorkomende gevallen wordt nieuwe wet- en regelgeving in de systemen verwerkt. Het streven is erop gericht hiermee de doelstellingen van de organisatie als het gaat om betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit te kunnen realiseren.

Vastgoedsturing

Op basis van het koersplan wordt ook een portefeuillestrategie ontwikkeld; deze verschijnt in 2022. De koers van de corporatie is hierin vertaald naar de manier waarop Kennemer Wonen met haar vastgoed wil sturen op het behalen van haar doelstellingen. In de portefeuillestrategie zijn doelen geformuleerd op de

volkshuisvestelijke thema's, die er bij realisatie toe zal leiden dat Kennemer Wonen in 2030 haar transformatie-opgave heeft bereikt.

Gedurende de looptijd van de portefeuillestrategie wil Kennemer Wonen netto 1.500 woningen toevoegen. Dit betekent een gemiddelde jaarlijkse realisatie van zo'n 165 woningen.

3.3 De rol van de commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit zes personen, die allemaal vanuit hun hart voor de publieke sector de verbinding willen leggen tussen hun eigen kennis en ervaring en het werkerrein van Kennemer Wonen. De commissarissen vertegenwoordigen diverse werkvelden, variërend van volkshuisvesting, zorg en cultuur tot organisatieontwikkeling, vastgoed en financiën.

De commissarissen omschrijven Kennemer Wonen als een club in verandering, betrokken en fris. De corporatie is volgens de raad ambitieus, in verandering en met het hart op de goede plek. Kennemer Wonen is samengevat "Thuisgever in beweging".

In 2023 hebben bestuur en commissarissen een *Visie op besturen en toezicht* vastgesteld, waarin ze hun zienswijze beschrijven op goed bestuur en goed toezicht bij Kennemer Wonen als maatschappelijke organisatie. "Het biedt houvast in onze onderlinge relatie, geeft richting in de werkwijze en is een communicatiemiddel richting belanghebbenden intern en extern. Wij zijn hierop aanspreekbaar."

Aan het begin van de visitatieperiode heeft de Raad van Commissarissen een nieuwe bestuurder benoemd. De organisatie was tot dan toe vooral georiënteerd op primaire dienstverlening en financiën. De nieuwe bestuurder moest nadrukkelijk de externe oriëntatie verbeteren. Er werd gezocht naar iemand die een bewuste omslag teweeg kon brengen naar ondernemerschap, een 'mensenmens' dat goed en helder kon communiceren. Met de nieuwe directeur bestuurder is Kennemer Wonen, geheel in lijn met een van de aandachtspunten uit de vorige visitatie, getransformeerd tot een vanzelfsprekende partner in de regio, die aan de hand van de koers keuzes kan maken in de volkshuisvestelijke opgaven. Een organisatie met meer elan en een externe gerichtheid.

De commissarissen zien het aanstellen van een nieuwe directeur-bestuurder als hét moment waarop je als raad de meeste impact kunt hebben. Maar ook op andere terreinen drukt de Raad van Commissarissen zijn stempel. Bijvoorbeeld als het gaat om het ambitieniveau. De raad wilde, anders dan aanvankelijk de organisatie, de bouwambities verder brengen. Dat is uiteindelijk ook gebeurd, wat heeft geleid tot een andere risicobereidheid: die ging, op grond van onderzoek door het MT in het kaders van het Koersplan van gematigd naar meer neutraal/offensief. In de Auditcommissie is de zorg niet dat de grenzen van de normen overschreden worden. "Maar: het zou fantastisch zijn als we die zorg wél hebben, omdat we veel woningen hebben gerealiseerd."

Voor de toekomst ziet de Raad van Commissarissen dat samenwerking meer dan ooit nodig is. De raad denkt dat Kennemer Wonen nog meer gebruik kan maken van de expertise van de netwerkpartners, zonder hun werk over te nemen. De raad ziet dat de organisatie stevig staat en de capaciteit heeft om een groter werkgebied aan te kunnen. Het schaalniveau kan dan omhoog, waardoor je de nieuwbouw beter aan de gang kunt krijgen.

3.4 Kennemer Wonen presteert goed op het thema besturing

De visitatiecommissie waardeert de interne besturing van Kennemer Wonen als goed. De nieuwe ondernemingsstrategie is met input van vele partijen tot stand gekomen. De vertaling naar de uitvoeringsagenda is transparant en er wordt gemonitord op de voortgang. Een sterk punt dat door de hele visitatie heen zichtbaar is, is de wil om te leren en te verbeteren. Dat voelde we nadrukkelijk in het interview met de bestuurder en het interview met de RvC. Bestuur en toezicht voeren het gesprek vanuit verschillende invalshoeken en dagen de corporatie uit zich te verbeteren. Dat is in lijn met de koers om met meer ondernemerschap en lef te opereren. Daar hoort ook het nemen van gecalculeerde risico's bij en samenwerken met partijen waar zonodig weerstand moet worden overwonnen. De organisatie is duidelijk op weg naar een nieuwe manier van werken die leidt tot een toename van de maatschappelijke prestaties.

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

Vandaag financieel gezond ...

De financiële continuïteit van Kennemer Wonen is gedurende de visitatieperiode niet in gevaar geweest en de corporatie beschikt over voldoende financiële middelen om invulling te kunnen geven aan de opgaven waarvoor zij zich geplaatst ziet. Dit blijkt onder meer uit de Loan-to-Value (LtV), dat is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Het is uiteraard gunstiger als woningen met minder geleend geld kunnen worden aangetrokken. Daarom is een lagere score op de LtV beter. Kennemer Wonen had ultimo 2023 een LtV van 43%. Ook de andere financiële parameters van Kennemer Wonen zijn heel goed.

Kennemer Wonen realiseert haar maatschappelijke waarde op een doelmatige manier. De bedrijfslasten van de corporatie bedragen netto € 800 per vhe en zijn daarmee lager dan het gemiddelde in de categorie middelgrote corporaties (€ 879 per vhe). Ook binnen de kopgroep van corporaties met letter A op de Aedes benchmark, die als bovengrens € 835 per vhe heeft, scoort Kennemer Wonen zeer goed.

... hoopvol over de toekomst

Gelijktijdig met het formuleren van haar strategische koers, actualiseerde Kennemer Wonen haar portefeuillestrategie. Belangrijke doelstelling is een netto toevoeging van 1.500 sociale huurwoningen; een haalbare ambitie op basis van financiële scenario's. Nog altijd stuurt Kennemer Wonen op deze belangrijke groeidoelstelling. Desondanks ziet de corporatie dat in de tweede helft van de 10-jaarsperiode op basis van de begroting 2024 LtV, ICR en solvabiliteit tenderen richting de grenzen van het WSW en de Aw. De maximale LtV norm van 85% wordt dan bereikt.

In de begroting 2024 is iets minder nieuwbouw en verduurzaming ingerekend. Dit beeld geven ook andere corporaties te zien. Kennemer Wonen zal haar programmering continu afstemmen op de actualiteit, economische ontwikkelingen, marktontwikkelingen en regelgeving en is hoopvol over de mogelijkheden om haar ambities te realiseren. De corporatie heeft besloten dat de nieuwbouw van betaalbare sociale huurwoningen voorrang krijgt als nadere prioritering nodig is.

Van koers naar begroting naar besluit

Kennemer Wonen heeft een visie op de inzet van haar vermogen ontwikkeld. Voor de lange termijn stuurt Kennemer Wonen op financiële continuïteit; om dit mogelijk te maken worden meerjarenbegrotingen opgesteld en is er een investeringsstatuut dat een toetsingskader is voor het beoordelen van investeringen.

Voor de middellange termijn wordt bepaald welke volkshuisvestelijke doelen het zwaarst wegen. Het resultaat hiervan wordt opgenomen in de meerjarenbegroting. Voor de korte termijn wordt per project een afweging gemaakt tussen financieel rendement en volkshuisvestelijke doelen. Dit wordt inzichtelijk gemaakt in een Fasedocument Investerings- en/of Uitvoeringsbesluit. Goedkeuring van de Raad van Commissarissen is nodig voor investeringen groter dan € 3 miljoen.

4.2 Organisatorische capaciteit

Duurzaam inzetbare medewerkers

In het koersplan Een thuis maken we samen stelt Kennemer Wonen vast dat de vraagstukken waarmee de corporatie te maken krijgen groot zijn en haar ambitie hoog. De omgeving waarin wij ons werk doen wordt steeds complexer. Dat vraagt van de medewerkers dat ze wendbaar en weerbaar zijn. “Samenwerken, leren en ontwikkelen zijn daarbij van essentieel belang. Daar heeft onze klant, de huurder, uiteindelijk profijt van.”

De kernwaarden klantgedreven, betrokken en ondernemend vormen de basis voor de cultuur van de organisatie. Het streven is gericht op leergierige medewerkers die slim en creatief te werk gaan en waar hard werken wordt gecombineerd met plezier met elkaar. In de jaarlijkse plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken is onder meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Dat werpt zijn vruchten af. In 2022 start een groot aantal medewerkers intern in een nieuwe baan en wordt de formatie uitgebreid. Het ziekteverzuim was dat jaar heel laag en de medewerkersbetrokkenheid hoog.

Van beheren naar ondernemen

In de visitatieperiode is door de nieuwe directeur-bestuurder een transformatie ingezet van een beherende naar een ondernemende organisatie. Deze transformatie wordt door het merendeel van de extern belanghebbenden gezien en gewaardeerd. Ook de Raad van Commissarissen heeft gezien hoe de organisatie zich ontwikkelt. De raad constateert dat de werknemerstevredenheid in orde is. “Als er iets minder goed gaat, wordt het opgepakt. En er is meer ruimte om zelf initiatieven in te brengen.”

Ook uit het gesprek met de Ondernemingsraad (OR) leidt de visitatiecommissie af dat de organisatie die Kennemer Wonen op papier wil zijn volledig in overeenstemming is met hoe de organisatie er in de praktijk uitziet. De leden van de OR beschreven een organisatie waar het prettig werken is, een informele sfeer hangt en iedereen gelijk is. Je wordt er gezien en gewaardeerd; doorgroeien is mogelijk, opleidingen volgen ook. De OR zou graag meer proactief en beleidsmatig willen opereren. Hier komt in de toekomst meer ruimte voor.

Samen werken in dialoog met elkaar

Hoe informatie vanuit bestuur en MT naar medewerkers komt is afhankelijk van onderwerp en impact. Aansluitend aan de vergaderingen van het MT wordt door iedere manager een terugkoppeling gegeven. Verder vindt er ook 1 op 1-overleg plaats om beleid in de organisatie te borgen en er zijn regelmatig personeelsbijeenkomsten en is er op afdelingsniveau werkoverleg. Als beleid gaat veranderen en impact kan hebben wordt dat waar nodig ook in de HR-cyclus meegenomen.

De OR vergadert eens in de zes weken met de directeur-bestuurder. Daarnaast heeft de OR twee keer per jaar, een keer formeel en een keer informeel, overleg met Raad van Commissarissen. Ook hebben beide raden een feedbackgesprek over het functioneren van het bestuur.

Om elkaar beter te leren begrijpen hebben bestuur en OR een Insights training gedaan; uiteindelijk zal het voltallige personeel de training mogen volgen.

Met alle stappen die zijn gezet is gedurende de visitatieperiode een organisatie ontstaan die voldoende is toegerust om in samenwerking met de partners uit het netwerk invulling te geven aan de volkshuisvestelijke opgaven in de regio.

4.3 Kennemer Wonen presteert uitstekend op maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke capaciteit van Kennemer Wonen als uitstekend. De financiële reserve is ruim voldoende om meer te investeren. Kennemer Wonen is de afgelopen jaren meer gaan investeren en heeft in de meerjarenbegroting een ambitieuze en realistische raming van nieuwe plannen opgenomen. Zo kan er meer maatschappelijke waarde worden geleverd binnen de mogelijkheden van de financiële continuïteit. Er zijn voldoende 'checks and balances' ingebouwd om bij zwaar weer bij te sturen. De werksfeer bij Kennemer Wonen is prettig en er is ruimte voor medewerkers om zich te ontwikkelen. Doordat iedereen de training 'insights' zal krijgen, weten medewerkers uiteindelijk meer over wat hen zelf drijft en hoe anderen in en buiten de organisatie op hun gedrag reageren. Met dit soort instrumenten wordt de organisatie steeds beter voorbereid om nieuwe toekomstige vraagstukken voortvarend op te pakken. Een interessante vraag voor de toekomst is of het netwerk ook voldoende is toegerust op Kennemer Wonen om zo de gezamenlijke ambities waar te maken.

Heiloo, 24 april 2024

Bestuurlijke reactie visitatie Kennemer Wonen 2019 - 2023

Kennemer Wonen is een professionele organisatie met hoge ambities, die maatschappelijke waarde levert. Zo typeert de visitatiecommissie ons na het voeren van vele gesprekken, het bestuderen van de nodige documenten, en een werkbezoek begin 2024. Daar zijn we best trots op. Het is mooi dat we hier, voor onze huidige en toekomstige huurders, dagelijks met veel energie met z'n allen aan mogen werken.

Met lef de toekomst in

De visitatiecommissie ziet dat follow up is gegeven aan de adviezen uit de vorige visitatie. De toenmalige commissie riep ons op om 'met iets meer lef de toekomst in te gaan'. Kennemer Wonen heeft dit opgepakt. Lef en ondernemingszin klinken door in onze nieuwe koers. Samen maken we een (T)Huis, vormgegeven rond vier pijlers: Betaalbaar Wonen, Een (T)huis voor iedereen, Duurzaam, met oog voor de toekomst, Thuis in de Wijk. Vier pijlers, alle met een stevige ambitie. Passend bij zowel de maatschappelijke opgave als de potentie van organisatie en medewerkers. Kennemer Wonen scoort echt goed op bevoegdheid. De visitatiecommissie heeft een corporatie ontmoet 'waar ruimte is voor medewerkers om mee te denken over de koers'. De samenwerking is hecht en 'men is trots om bij Kennemer Wonen te werken'. Mooie woorden! We lezen terug dat huurdersorganisaties en onze samenwerkingspartners vertrouwen hebben in de koers. Belangrijk! We doen het tenslotte met elkaar.

Leren en ontwikkelen

Vooraf hebben wij de visitatiecommissie vier leer- en ontwikkelvragen meegegeven. Zij waren onderwerp van gesprek tijdens de tweede reflectiebijeenkomst. Op ons verzoek is hier aanvullend nog een extra bijeenkomst voor georganiseerd. De commissie waardeert de lerende houding en geformuleerde leervragen. En heeft haar best gedaan de organisatie te voeden met antwoorden. Het betreft veelal mooie voorbeelden van collega corporaties. Leuk om te gaan bezoeken. Inmiddels hebben we met onze Raad van Commissarissen afgesproken op onze themadag september 2024 een aantal innovatieve voorbeelden hieruit op onze gezamenlijke agenda te plaatsen. Zo krijgt de rapportage direct een vervolg.

Tips en verbeterpunten

De visitatiecommissie geeft ons ook enkele tips en verbeterpunten mee. Suggesties die ons kunnen helpen in het behalen van onze doelen. Hou de ambitie hoog om fors meer woningen toe te voegen. Werk verder aan wederkerigheid in de samenwerking. Met oog voor elkaars rol, taak en opvatting. En stel samen met gemeenten capaciteitsplanningen op. We zijn of gaan hierover in gesprek. Intern en met onze samenwerkingspartners. Ze krijgen een plek in onze Uitvoeringsagenda 2025-2026, onze jaarplannen en dagelijks werk.

Trots op het resultaat, goede prestaties op meerdere thema's

De commissie omschrijft Kennemer Wonen als een professionele organisatie met hoge ambities, die maatschappelijke meerwaarde levert. Een prachtig oordeel. De score van de commissie is als volgt;

- Maatschappelijke waarde Goed
- Maatschappelijke verankering Goed
- Besturing Goed
- Maatschappelijke capaciteit Uitstekend


We zijn uiteraard blij met het oordeel. Een compliment voor onze organisatie, voor al onze medewerkers. De visitatie kijkt vooruit én blikt terug. We zijn dan ook blij met de constatering van de commissie dat ten opzichte van de vorige visitatie stappen zijn gezet. Dat de ontwikkeling zichtbaar is. En wordt gewaardeerd. Een stimulans om door te gaan op de ingeslagen weg.

Bedankt voor uw bijdrage

Huurderorganisaties, Ondernemingsraad, gemeenten, maatschappelijke en zorgorganisaties bedankt voor uw bijdrage. Fijn dat u tijd wilde vrijmaken om bij te dragen aan onze ontwikkeling. Samen gaan we daar de vruchten van plukken!

Tot slot wil ik ook de visitatiecommissie bedanken voor de gevoerde gesprekken, met ons en onze samenwerkingspartners, en de verslaglegging hiervan.

Met vriendelijke groet,



Krista Walter (directeur-bestuurder)
Conny Heemskerk (voorzitter Raad van Commissarissen)

B: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Kennemer Wonen in 2023/2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Kennemer Wonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Kennemer Wonen hebben.

Rotterdam, 12 oktober 2023

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Kennemer Wonen in 2023/2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met Kennemer Wonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Kennemer Wonen.

Rotterdam, 12 oktober 2023

Bart Witmond, Marieke Kalkman en Hsiung Ming Bruins

C: Curricula vitae

Voorzitter

Bart Witmond

Naam, titel, voorletters:

Witmond, Drs. B.J.

Geboorteplaats en –datum:

Amsterdam, 17 april 1964

Huidige functie:

Partner Ecorys

Onderwijs:

1983 – 1988 Universiteit van Amsterdam, doctoraal Politicologie met bijvak economie
1982 – 1983 Conservatorium Arnhem, voorbereidend jaar jazzopleiding drums

Loopbaan:

Sinds 2002 Verschillende posities bij Ecorys (senior consultant, partner en manager)
2001 – 2002 Coördinator aardgasbatenfonds (ICES) ministerie Verkeer en Waterstaat
2000 – 2001 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1999 – 2000 Projectleider milieubeleid (chemische) industrie ministerie VROM
1999 – 2000 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1989 – 1999 (Senior) beleidsmedewerker ministerie van Economische Zaken
1988 – 1989 Centrum voor Milieukunde, Universiteit van Leiden: onderzoeker

Profielchets:

Bart is een politicoloog met een economische inslag en gespecialiseerd in vraagstukken waar publieke en private partijen samenwerken. Als beleidsmaker bij drie ministeries werkte hij vanuit het publieke belang samen met marktpartijen. Als partner bij Ecorys houdt hij zich vooral bezig op het veld van integrale gebiedsontwikkeling. Zo heeft hij een governance model en een financieringsarrangement (IenM, Flevoland, Almere) voor de gebiedsontwikkeling van Almere ontwikkeld. Hij heeft voor diverse projectontwikkelaars en corporaties gewerkt aan projecten op het vlak van natuurontwikkeling in combinatie met woningbouw. Bart heeft voor een divers palet van woningcorporaties visitaties uitgevoerd en kent de belangen van de gemeenten op het vlak van woningbouw goed vanuit diverse onderzoeken voor de ministeries van BZK en IenM. Hij heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en heeft voor de gemeenteraden een publicatie gemaakt: de Handreiking grondbeleid voor raadsleden (VNG-publicatie). Hij werkt op het lokale schaalniveau in projecten voor diverse rekenkamers van gemeenten voor evaluatie van woningbouw, vitale wijken en grondbeleid (Eindhoven, Haarlemmermeer en Winsum) en als projectleider van diverse maatschappelijke visitaties van corporaties. De kernvaardigheden van Bart zijn gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen, kennis van gebiedsontwikkeling en een vlotte pen om complexe materie begrijpelijk te formuleren.



Commissielid

Marieke Kalkman

**Naam, titel, voorletters:**

Kalkman, Drs., W.M.

Geboorteplaats en –datum:

Waddinxveen, 8 december 1962

Huidige functie:

Projectmedewerker

Onderwijs:

2004-2006	Bedrijfskunde en Financieel Management, De Baak
1984-1988	Doctoraal Communicatiewetenschappen, Universiteit van Amsterdam
1982-1984	Propedeuse Sociologie, Universiteit Utrecht

Loopbaan:

Sinds 2009	Projectmedewerker, Ecorys
Sinds 2006	Zelfstandig ondernemer
2006-2006	Interim-beleidsadviseur, VTW
2003-2006	Directie-adviseur, Woonstichting De Key
2001-2006	Bestuurssecretaris, Vastgoedfonds LieveKey
1988-2001	Beleidsadviseur, NOS

Relevante nevenactiviteiten:

Bestuurslid diverse Verenigingen van Eigenaars

Profielchets:

Marieke is na het behalen van haar doctoraal communicatiewetenschappen in diverse secretarisfuncties werkzaam geweest bij de publieke omroep. Daar heeft zij leren manoeuvreren in complexe bestuurlijke omstandigheden en heeft zij zich het schrijven van omvangrijke beleidsdocumenten eigen gemaakt.

In 2006 heeft Marieke de overstap gemaakt naar de volkshuisvesting. Als bestuurssecretaris van Vastgoedfonds LieveKey was zij verantwoordelijk voor het concernbeleid en de concerncommunicatie en was zij nauw verbonden met het reilen en zeilen van de bij het fonds aangesloten corporaties. Bij Woonstichting De Key was Marieke in haar hoedanigheid van directie-adviseur onder meer betrokken bij reorganisaties en fusies, de totstandkoming van de volkshuisvestelijke verslagen en de oprichting van de Vernieuwde Stad. Bij de VTW heeft Marieke mede aan de wieg gestaan van de eerste governancecode van de sector.

Vanuit haar eigen bedrijf is Marieke verantwoordelijk voor de totstandkoming van de jaarverslagen van een aantal organisaties in de publieke sector, waaronder verschillende woningcorporaties. In het onderwijs ontwikkelt Marieke onder meer lesmaterialen voor een landelijk opleidingsinstituut.

Vanaf 2009 voert Marieke in opdracht van Ecorys maatschappelijke visitaties uit. Als commissielid heeft zij talloze visitaties voltooid bij grote en kleine corporaties in het hele land. Inmiddels is zij op dit punt een ervaren onderzoeker en een kundig penvoerder.

Commissielid

Hsiung Ming Bruins

**Naam, titel, voorletters:**

Bruins, MSc., H.M.

Geboorteplaats en –datum:

Capelle aan den IJssel, 14 oktober 1998

Huidige functie:

Consultant Ruimte, Economie en Duurzaamheid

Onderwijs:

2021 – 2022 Master Human Geography, track Business & Location, Universiteit Utrecht
2017 – 2021 Bachelor Sociale Geografie, track Economische Geografie, Universiteit Utrecht

Loopbaan:

2023 – heden Consultant, Regions & Cities, Ecorys
2022 Werkstudent, Companen Advies
2022 Afstudeerstage, Companen Advies
2018 – 2021 Horeca manager Chin. Ind. Restaurant Peking Amersfoort

Profielchets:

Hsiung Ming is afgestudeerd als sociaal en economisch geograaf aan de Universiteit Utrecht. Bij Ecorys is Hsiung Ming betrokken bij diverse projecten op het gebied van brede welvaart, beleidsevaluaties, mkba's en (woon-)werklocaties. In zijn werk richt Hsiung Ming zich vooral op economische en maatschappelijke vraagstukken. Voordat hij bij Ecorys begon was Hsiung Ming werkzaam als werkstudent bij Companen Advies. Hier schreef hij ook zijn Master thesis, waar hij met behulp van CBS Microdata invloedrijke factoren voor het verhuisgedrag van 55-plussers in de periode 2015-2020 in kaart heeft gebracht.

Door zowel zijn praktische als academische achtergrond is Hsiung Ming analytisch sterk en grondig, waarbij hij dit aanvult met een energieke en vriendelijke benadering.

Hsiung Ming is naast de visitatie van Kennemer Wonen ook betrokken geweest bij de visitaties van St/vh De Bouwvereniging Harlingen en Woonbron.

D: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

De betrokken commissarissen, medewerkers, en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie de commissarissen, de OR en samenwerkingspartners van Kennemer Wonen gesproken.

Interne interviews Kennemer Wonen

Naam	Functie
Raad van Commissarissen	
Conny Heemskerk	Voorzitter
Nelleke Huisman	Vice-voorzitter
John Pannekeet	Lid
Christel Portegies	Lid
Rosanne Stotijn	Lid
Friso de Zeeuw	Lid
Ondernemingsraad	
Noa Roele	Wijkconsulent
René Kerkhove	Wijkbeheerder
Diana de Wit	Voorzitter OR, medewerker financiën
Brigitte Schouffoer	Secretariaat

Interviews met stakeholders van Kennemer Wonen

Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvertegenwoordiging		
Centrale Huurderskoepel	Gerda Kuyper	Voorzitter
	Thea Rossier	Secretaris
	Ben Melker	Bestuurslid
	Jacqueline Los	Bestuurslid
Gemeenten		
Gemeente Alkmaar	Jasper Nieuwenhuizen	Wethouder Wonen
Gemeente Bergen	Yvonne Roos-Bakker	Wethouder Wonen
	Marco Wiesehahn-Vrijman	Wethouder Economische- en Sociale zaken
Gemeente Castricum	Falgun Binnendijk	Wethouder Sociale zaken
	Paul Slettenhaar	Wethouder Wonen
Gemeente Heiloo	Antoine Tromp	Wethouder Sociale zaken
	Ronald Vennik	Wethouder Wonen
Gemeente Uitgeest	Jan Schouten	Wethouder Wonen
Werkorganisatie BUCH	André Fictoor	Senior Beleidsadviseur (Wonen)
	Tim van Kleef	Senior Beleidsadviseur (Sociaal)
	Dirk-Jan Wassenaar	Beleidsadviseur (Wonen)
Woningcorporaties		
Van Alckmaer	Irma van Leeuwen	Directeur-bestuurder
Wooncompagnie	Stefan van Schaik	Directeur-bestuurder
Woningstichting Langedijk	Tim van Ruiten	Directeur-bestuurder
Woonwaard	Nicole van Wijk	Directeur-bestuurder

Zorg		
Magentazorg	Suzan Ernst	Directeur Zorg aan huis
De Zorgcirkel	Mandy van der Horst	Regiodirecteur Noord-Kennemerland
Esdégé-Reigersdaal	Marije Gemser	Beleidsmedewerker WMO
Aandachtsgroepen		
GGZ Noord-Holland Noord	Yildiz van den Akker	Directeur Maatschappelijk en Specialistisch
GGZ Noord-Holland Noord	Gitta De Draaijer	Projectbegeleider Vastgoed
dnoDoen	Hil Rabenberg	Directeur
Stichting INOVA	Lisette de Graaf	Teamleider
Welzijn & Leefbaarheid		
Stichting De Bemiddelingskamer	Nathalie Peters	Bestuurder - Projectleider
Stichting Welzijn Bergen, Stichting Trefpunt Heiloo	Andrea Landman	Directeur-bestuurder
Stichting Present Alkmaar	Mieke Johnson	Coördinator

E: Overzicht van analyses en gebiedsacties Kennemer Wonen

Tabel 1.4 – Prestatiemonitor Duurzaamheid en kwaliteit

Beschrijving	2019	2020	2021	2022	2023
Energie Besparende Maatregelen op verzoek	186	133	115	98	115
Aantal PV-panelen geplaatst (in aantal woningen)	1.509	1.508	1.686	245	1.345
Aantal woningen aangesloten op het warmtenet	6	0	280	230	230
Complexmatige renovatie	€10.000.000	€10.800.000	€5.900.000	€7.200.000	€17.000.000
Planmatig onderhoud (in €)	€5.700.000	€7.700.000	€9.200.000	€9.600.000	€11.000.000
Reparatie onderhoud (in €)	€3.500.000	€3.800.000	€3.000.000	€3.230.000	€3.900.000

Tabel 1.5 – Complexanalyse en Bemiddelingskamer

Beschrijving	2019	2020	2021	2022	2023
Complexanalyse:					
Rode complexen	n.v.t.	19	12	10	N.n.b.
Gele complexen	n.v.t.	175	149	134	N.n.b.
Groene complexen	n.v.t.	267	300	319	N.n.b.
Overlastzaken afgehandeld	140	84	89	86	66
Aanmeldingen bij de Bemiddelingskamer	343	119	99	180	N.n.b.

Tabel 1.6 – Overzicht gebiedsacties in het kader van leefbaarheid

	Beschrijving
Alkmaar	De focus van Kennemer Wonen lag in Alkmaar op leefbaarheid en sociale cohesie. Zo heeft Kennemer Wonen een extra wijkbeheerder in Alkmaar ingezet en investeerde de woningcorporatie in schoonmaak, groenonderhoud, veiligheid en ondersteunden bewonersinitiatieven (bijvoorbeeld een buurtbarbecue en Bewonersdag). Daarnaast werden er veiligheidsmaatregelen genomen zoals het installeren van rookmelders en brandveiligheidsvoorlichting.
Bergen	In Bergen lag de focus van Kennemer Wonen op tuinonderhoud, camerabewaking, en onderhoudsprojecten zoals het verwijderen van groene aanslag. Er was een sterke nadruk op boom- en tuinonderhoud, samen met bemiddeling bij overlast en het verbeteren van leefbaarheid door actief overleg met bewoners en lokale partners. Dit omvatte wijkshouwen en onderhoudsacties in overleg met bewoners.
Castricum	In Castricum focuste Kennemer Wonen zich op het renovatieproject Poelven, met in- en uitverhuizingen naar wisselwoningen en het snoeien van groen voor het plaatsen zonnepanelen. Tuinen en achterpaden werden opgeknapt, en er zijn inspanningen geleverd voor beter tuinonderhoud door bewoners. Via portiekgesprekken is gewerkt aan de leefbaarheid, en heeft de corporatie zich actief ingezet voor 'Eén tegen eenzaamheid'.

Heiloo	In Heiloo heeft Kennemer Wonen gewerkt aan het verbeteren van wooncomplexen door entreehallen op te knappen, groen- en schoonmaakprojecten uit te voeren, en een kinderbewonerscommissie op te richten voor overlastbeheer. Kennemer Wonen heeft samen met huurders gewerkt aan diverse leefbaarheidsprojecten, zoals het verminderen van parkeeroverlast en het verbeteren van schoonmaakdiensten. In 2022 is er extra aandacht voor huurdersparticipatie en samenwerking met netwerkpartners, onder andere in de vorm van portiekgesprekken en een (groen)competitie onder bewoners voor de 'mooiste plant te kweken'.
Uitgeest	In Uitgeest heeft Kennemer Wonen deelgenomen aan de werkgroep 'Koog van de toekomst' waarin gemeente, corporatie en bewoners samen werken aan de verbetering van De Koog-Noord. Ook in Uitgeest zijn portiekgesprekken gehouden en is er een wijkschouw gehouden, waarna acties zijn uitgevoerd op het gebied van afval en groen. Daarnaast is er gewerkt aan het dichtmaken van trappenhuizen met glas om het aanzien te verbeteren.

F: Leer- en ontwikkelvragen Kennemer Wonen

1. Huurdersparticipatie en huurdersbetrokkenheid

Leer- en ontwikkelvraag: Hoe kunnen wij onze huidige en toekomstige huurders nog beter betrekken bij onze beleidvorming en activiteiten?

Antwoord:

Kennemer Wonen betreft op dit moment de huurders goed via de formele kanalen, en organiseert en/of ondersteunt meerdere leefbaarheidsinitiatieven in de wijk (bijvoorbeeld De Biesbosch in Alkmaar). Dit hebben we goed kunnen horen in ons gesprek met de huurdersvertegenwoordiging. Het is nu meer de vraag hoe jongeren beter kunnen worden betrokken en de vertegenwoordigers een diverse(re) groep van huurders beter representeren.

Kennemer Wonen hoeft op dit punt het wiel niet opnieuw uit te vinden. Er zijn voldoende voorbeelden uit het veld die van nut kunnen zijn. Voor de goede orde: het gaat hier niet om voorbeelden die leiden tot participatie binnen de huurdersverenigingen, maar meer om participatie op ad hoc-basis. En dat geeft een potentieel van betrokken huurders waaruit geworven kan worden voor structurele participatie.

De onderstreepte voorbeelden zijn hyperlinks naar achterliggende websites:

- [Eet mee praat mee bijeenkomsten](#) (Wonen Midden-Delfland). Door middel van dit soort bijeenkomsten worden huurders per gemeente uitgenodigd voor een gezamenlijke maaltijd, waarbij een actueel thema wordt behandeld. Tijdens deze bijeenkomsten kan ook worden gepeild welke huurders over welk onderwerp in de toekomst meer betrokken zouden willen worden;
- [Straatpraat](#) (Wonen Noordwest Friesland): Kennemer Wonen is al actief bezig met vergelijkbare portiekgesprekken m.b.t. overlast en 'buurtbakkies' in Castricum (o.a. Week tegen Eenzaamheid) en Uitgeest (ontmoeting en leefbaarheid). In aanvulling hierop zouden deze momenten ook benut kunnen worden om te peilen welke huurders over welk onderwerp in de toekomst meer betrokken willen worden;
- [Eén-op-één gesprekken met nieuwe huurders](#). Een mooi voorbeeld hiervan is wat een corporatie in Flevoland doet: deze corporatie laat haar wijkbeheerders langsgaan bij alle nieuwe huurders om zich voor te stellen. Tijdens deze kennismakingsgesprekken kan ook gepeild worden hoe de nieuwe bewoners in de toekomst bij het werk van de corporatie betrokken zouden willen zijn;
- [Ga bij de huurder op bezoek i.p.v. de huurder naar kantoor te laten komen](#). Naast dat het een mentale barrière kan zijn voor huurders om bij ingewikkelde vragen naar het kantoor van de woningcorporatie te gaan, kan het ook een fysieke barrière zijn voor huurders die slecht ter been zijn. Tevens kunnen bij huisbezoeken 'achter de voordeur' worden gekeken, en kan (overige) problematiek gesignaleerd worden;
- [Houdt keukentafelgesprekken bij \(her\)ontwikkelpojecten](#). In lijn met bovenstaande bullets kunnen veel zorgen weggenomen worden bij individueel, persoonlijk contact. Bij nieuwbouw- en herontwikkelingsprojecten kan de toelichting over de plannen worden gegeven door middel van keukentafelgesprekken. Bij een woningcorporatie in Friesland bleken de zorgen van senioren huurders met name te liggen in het 'gedoe' omtrent de verhuizing. De corporatie speelde hierop in door alles rond de verhuizing te regelen, waardoor de desbetreffende huurders instemden met het plan. Hier zijn

nog slagen te maken met het vasthouden van mensen (dus bijv. ná het bezoek nog een keer langsgaan). De wijkbeheerders kunnen dit bijvoorbeeld doen.

- [Nieuwe vormen van collectief particulier opdrachtgeverschap](#). De corporatie heeft samen met de architect en een procesbegeleider ontwikkelwensen opgehaald door participatie van toekomstige bewoners. Geïnteresseerden konden meedenken over het plan en kregen meer kans om zich in te loten naarmate ze meer inbreng hadden geleverd. Het project is gericht op de bouw van een community die bereid is samen verantwoordelijkheid te nemen, o.a. voor onderhoud van de gezamenlijke binnentuin en activiteiten in de ontmoetingsruimte. Dit is door Wonen Zuid gedaan bij het [project Area-M](#).
- [Participatieraad, nu Huurdersraad Nijestee](#): De Huurdersraad (voorheen Participatieraad) geeft huurders van Nijestee een belangrijke stem. De Huurdersraad is de opvolger van de (meeste) huurdersverenigingen. Nijestee overlegde met hen over belangrijke beleidswijzigingen en zaken zoals de begroting, het jaarverslag en de jaarlijkse huuraanpassing. De huurdersverenigingen kenden echter steeds minder actieve leden en nieuwe bestuursleden waren lastig te vinden. Daarom startte Nijestee met een nieuw concept: de Huurdersraad. Dit is samen met de oud-huurdersverenigingen en de Woonbond ontwikkeld. De Huurdersraad Nijestee is in december 2013 geïnstalleerd en bestaat uit 11 personen.
- [De Bewonersraad Friese corporaties](#): De Bewonersraad is een huurdersvereniging in Friesland: een vereniging voor huurders en van huurders. Met een team aan professionele krachten en vrijwilligers spant De Bewonersraad zich in om de stem van de huurders te laten horen, op alle niveaus waar dat nodig is. De Bewonersraad zit aan tafel bij gemeenten, corporaties, instanties en het ministerie. De Bewonersraad behartigt hier de belangen van de huurders. De huurders krijgen hier een stem. De Bewonersraad vraagt onder andere via enquêtes hoe de leden over zaken denken. Huurders kunnen hulp inroepen voor eigen individuele kwesties. Maar ook zaken die meerdere huurders in een wijk of buurt aangaan worden door De Bewonersraad opgepakt.

2. Maatschappelijke opgave, nieuwbouw sociale huur

Leer- en ontwikkelvraag: Wat kunnen wij doen zodat de effectiviteit van de samenwerking met onze gemeenten wordt vergroot? Zodat wij onze plancapaciteit vergroten en gezamenlijk toe werken naar 30% sociale huur. En tegelijkertijd zorgen dat bestaande plannen worden gerealiseerd.

Antwoord:

- De visitatiecommissie heeft door de gesprekken met de gemeenten de indruk gekregen dat het aan vertrouwen tussen Kennemer Wonen en de gemeenten niet per se ontbreekt, maar dat partijen te rigide vasthouden aan eigen standpunten en regels. Dat is spijtig, omdat het over het uiteindelijke doel, het toevoegen van zoveel mogelijk nieuwe woningen, geen verschil van inzicht lijkt te bestaan. De visitatiecommissie kan zich daarom voorstellen dat Kennemer Wonen, maar ook de gemeenten, zich wat flexibeler opstellen bij het tot stand brengen van prestatieafspraken op dit punt. Belangrijk is dat de

Voorbeeld: het strijden voor 30% sociale nieuwbouw, tegen de wens van een wethouder in, in een jaarschijf, is minder effectief dan het gezamenlijk benoemen van projecten en aantallen die uiteindelijk ook resulteren in 30% sociale huurwoningen.

wederkerigheid in de relatie door beide partijen wordt gezien. De corporatie en de gemeente moeten hun deel leveren. Verdiep je daarbij in wat de ander nodig heeft om succesvol te zijn. Wat doe je samen en wat apart?

- De overkoepelende opgave is om **de gezamenlijke taal te vinden tussen de partijen**, en in kaart te brengen waar andermans behoefte ligt. Een mogelijke oplossing voor dit ‘taalprobleem’ is om specifieke werknemers/MT-leden mee te nemen die de beste match vormen met de persoonlijkheid van de gesprekspartner (bijvoorbeeld economisch MT-lid meenemen naar een economische wethouder). Voor de selectie van de specifieke werknemer kunnen ook de inzichten van de Insights-profielen een uitkomst bieden;
- **Ga door met het organiseren van rondritten (al dan niet samen met andere corporaties) met wethouders, gemeenteraden, zorgpartijen en huurdersorganisaties.** Uit de gesprekken met de diverse wethouders werd er (zeer) positief gereageerd op de rondrit met Kennemer Wonen en Woonwaard. Door middel van deze rondritten kan er op (informele) manier gewerkt worden aan de relatie én het kennisniveau van de wethouders/ overige stakeholders;
- **Indien de relatie met een bestuurder moeizaam verloopt, probeer andere bestuurders (wethouders/burgermeester/gemeenteraad) te betrekken.** In bepaalde gemeenten ligt deze aanpak gevoelig, maar kan als instrument worden ingezet om moeizaam lopende gesprekken met een wethouder Wonen vlot te trekken door het perspectief van bijvoorbeeld de wethouder Sociaal domein toe te voegen aan het gesprek;
- **Agendeer de problemen met de ambtelijke capaciteit, en beschouw het als een gemeenschappelijk probleem.** De visitatiecommissie begrijpt dat dit punt continue een onderwerp is van gesprek. Door het gesprek aan te snijden als een gemeenschappelijk probleem kan er besproken worden waar de gemeenten/werkorganisatie Kennemer Wonen tegemoet kunnen komen, en waar Kennemer Wonen de desbetreffende beleidsadviseur(s) kan helpen.

3. Versnellen

Leer- en ontwikkelvraag: Wat vraagt conceptueel bouwen van onze organisatie? En wat betekent dit voor gemeenten?

Antwoord:

- **Maak gebruik van de kennis van de collega-corporaties** (o.a. Wooncompagnie), die conceptueel bouwen tot de standaard heeft gemaakt. De collega directeur-bestuurder heeft expliciet hulp hierbij aangeboden, onder andere met contractvormen.

Ervaringen uit de praktijk:

Grote woningcorporaties bestellen standaard concepten van grote, nationaal opererende bouwpartijen. Deze partijen zorgen voor een aansluitende kleurstelling van de desbetreffende corporatie, en met de kleuren van woningen in de rest van de wijk.

Kleinere woningcorporaties zoeken door hun beperkte afname (circa tien woningen in een straat) de samenwerking op met andere corporaties en een regionale bouwpartij. Een voorbeeld hiervan is [Beveland Wonen en Woongoed Zeeuws-Vlaanderen](#). Een ander voorbeeld is het [Nye uus](#), een concept dat de Zeeuwse architectuurprijs in 2022 heeft gewonnen en dat in opdracht van Zeeuwsland is ontwikkeld door 4 samenwerkende partijen.

- **Maak gebruik van de Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties.** Met gebruikmaking van het Expertteam Woningbouw helpt de taskforce corporaties (gratis) bij het versnellen van de nieuwbouwpogingen, onder meer door belemmerende en vertragende factoren weg te nemen. Dit is ook belangrijk bij stagnerende prestatieafspraken. Op dit punt kan de visitatiecommissie zich voorstellen dat, waar het einddoel van partijen hetzelfde is, flexibiliteit bij het opstellen van de afspraken behulpzaam kan zijn;
- **Houdt wat minder rigide vast aan opgelegde volgordes.** Volg gelijktijdige procedures: vraag niet alleen de omgevingsvergunning aan, maar geef ook al opdracht aan bouwer voor woningen op tijdelijke locaties. Dit kan wel leiden tot financiële risico's als bijvoorbeeld een vergunning toch niet wordt afgegeven. Maak wel afspraken over de beheersing van deze risico's;
- **Laat de gemeente ook scherp kiezen.** Een ervaring is dat welstandscommissies niet gewend zijn aan conceptuele bouw en daar bezwaar tegen maken. Wij kennen een gemeente waar de wethouder heeft gezegd dat in belang van de woningnood hij het advies van de welstand naast zich neerlegt. Een andere ervaring is dat een gemeente en een corporatie een project kunnen starten ook al is er nog een lopende bezwaarprocedure. Dan is er wel een gezamenlijk beeld nodig dat de bezwaarprocedure niet succesvol zal zijn.
- **Benut kansen bij flexwoningprojecten.** Maak afspraken met gemeenten over verplaatsing (dan wel laten staan van) flexwoningen na tien jaar. Verken beide scenario's. De ervaring leert dat wat als tijdelijk is bedacht (1918 gebouwd) er nu nog staat (zie hiervoor deze [link](#).) En bij verplaatsing maak afspraken over hoe het vrijkomende terrein met de aangelegde infrastructuur opnieuw gebruikt kan worden.

4. Maatschappelijke opgave, fysiek en sociaal; vraagstuk en individuele casuïstiek

Leer- en ontwikkelvraag: Hoe pakken wij de casuïstiek gezamenlijk op? Vanuit korte en lange termijn perspectief. En werken wij gezamenlijk toe naar een duurzame solide basis als antwoord op het grotere sociale vraagstuk?

Antwoord:

Lange termijn perspectief

Kennemer Wonen heeft met de BUCH-gemeenten meerjarige prestatieafspraken gemaakt. Hierin wordt bijvoorbeeld wonen met zorg gecombineerd met het betrekken van zorgpartijen. Door de meerjarige afspraken wordt aan de voorkant goed geïnvesteerd in het totale proces. Dat geeft een kader om daarbinnen casuïstiek goed op te pakken.

- **Ga door met het aan de voorkant meer input ophalen bij de diverse stakeholders.** Uit de gesprekken met welzijn- en zorgpartijen wordt het als prettig ervaren dat directeur-bestuurder Krista Walter een 'rondje' langs alle partijen maakt;
- **En ga ook door met de thematafels bij de prestatieafspraken.** Hierdoor worden meer bestuurders (o.a. wethouder sociaal) en stakeholders betrokken bij het hele proces.

Over het algemeen is het komen tot prestatieafspraken een intensief project. Dat maakt de bereidheid om hierbij nog meer partijen aan te laten sluiten niet erg groot. Toch kent de visitatiecommissie voorbeelden waarbij het laten aanschuiven van zorg- en welzijnspartijen tot bredere en betere prestatieafspraken hebben geleid. Als dergelijke partijen in het formele proces geen rol kunnen hebben, is het wellicht mogelijk ze aan de voorkant ervan mee te laten praten.

Korte termijn perspectief

- **Werk aan de rolvastheid.** Wat in de samenwerking altijd helpt, is het goed in beeld brengen van ieders rol en verantwoordelijkheden, deze in de organisatie te borgen en er in de dagelijkse praktijk aan vast te houden. Uit de gesprekken met zorgpartijen hoorden we daar nog voorbeelden van (en de vraag is hoe actueel dat nog is) over 'op elkaars stoel zitten'.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl