



# Visitatierapport

Ons Doel

2020 - 2023



**Rapportdatum: 18 maart 2024**

**Visitatie datum: 18 maart 2024**

**Visitatiecommissie:**

Miranda Rovers, voorzitter

Karel de Wit, visitator

Stefan Cloudt, secretaris

## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>2</b>
<b>Position paper Ons Doel.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Recensie en samenvatting .....</b>	<b>6</b>
1.1 Recensie.....	6
1.2 SWOT.....	9
1.3 De visitatie van Ons Doel in één oogopslag.....	10
<b>2. Maatschappelijke waarde.....</b>	<b>11</b>
2.1 De opgaven en resultaten van Ons Doel.....	11
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	16
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	17
<b>3. Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>18</b>
3.1 Belanghebbenden over Ons Doel .....	18
3.2 De invloed op het beleid van Ons Doel .....	18
3.3 Ons Doel als samenwerkingspartner .....	19
3.4 De reputatie van Ons Doel .....	20
3.5 De verantwoording van Ons Doel.....	20
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	20
3.7 Bewonder- en verwonderpunten.....	21
<b>4. Besturing .....</b>	<b>22</b>
4.1 Strategie en sturing .....	22
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	23
4.3 Bewonder- en verwonderpunten.....	23
<b>5. Maatschappelijke capaciteit .....</b>	<b>24</b>
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen .....	24
5.2 Organisatie .....	25
5.3 Dienstverlening.....	26
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	26
5.5 Bewonder- en verwonderpunten.....	27
<b>Bestuurlijke reactie van Ons Doel .....</b>	<b>28</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>29</b>
Onafhankelijkheidsverklaringen.....	29
Cv's visitatiecommissie .....	29

## Position paper Ons Doel

### Met elkaar voor elkaar

#### Missie

Ons Doel streeft naar meer betaalbare, duurzame woningen voor diverse groep huurders met een bescheiden beurs, in woongebouwen waarin het prettig is om samen te wonen. Huurders kunnen op ons rekenen waar dat nodig is om fijn wonen mogelijk te maken.

#### Visie

Ons Doel ziet het als haar taak ook bij te dragen aan oplossingen voor allerlei maatschappelijke vraagstukken die raken aan ons dagelijks werk. Zo dragen wij bij aan de huisvesting van de inclusieve samenleving en ook aan het verbeteren van het welzijn van onze huurders. Bij welzijn denken we bijvoorbeeld aan gezondheid, eenzaamheid, en armoede en schulden. Huurders, die wonen in een wijk met veel sociale huurwoningen, hebben een aanzienlijk slechtere gezondheid en aanzienlijk minder gezonde levensjaren. De laatste jaren is dat probleem fors gegroeid. Dat willen we, samen met tal van derde partijen, veranderen. We zijn immers van stenen en mensen, met ons werk ("stenen") kunnen we bijdragen aan de verbetering van het welzijn van huurders.

Ook willen we huurders laten weten dat zij op ons kunnen rekenen. Te vaak haken mensen af van de samenleving, omdat ons soort instituties te ver van hen zijn komen af te staan. Meer persoonlijk contact met huurders was de conclusie van een stakeholdersbijeenkomst over de Atlas van Afgehaakt Nederland die wij in 2022 organiseerden.

Uiteraard doen we dat met het werk dat bij een woningcorporatie past, door woningen te bouwen en te verduurzamen, en te werken aan betaalbaarheid en leefbaarheid. De maatschappelijke vraagstukken geven richting aan wat we doen, aan welke kwaliteit wij nastreven. Zo bouwen we als het ook maar even kan complexen voor een mix van doelgroepen en hebben we huurders zo veel mogelijk ondersteund met het verlichten van de energiearmoede.

De manier waarop we dat doen is 'met elkaar voor elkaar'. Als we echt betekenisvol willen zijn, kan dat alleen door samen te werken met andere partijen. We zoeken deze partners actief op en jagen de samenwerking soms actief aan, zoals met het opstarten van de taskforce armoede. We kijken dan verder dan ons eigen werkveld.

#### Ambities

Al doende verder is de titel die we aan ons ondernemingsplan 2020-2024 hebben meegegeven. We zijn en blijven een organisatie die op een doenerige manier werkt aan haar ambities. Daar hebben we plezier in en daar worden we aan herkend. Eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dit ons heeft gebracht waar we nu staan, maar dat het soms ook vallen en weer opstaan is. We leren daar van en zijn zorgvuldiger geworden in onze aanpak voordat we van start gaan.

- We voegen 300 woningen door nieuwbouw toe. Daarnaast onderzoeken we de haalbaarheid en wenselijkheid van twee grote herontwikkelingsprojecten voor, waarbij we door sloop- nieuwbouw woningen toevoegen en in één van de twee dat combineren met renovatie;
- Nadat we gemiddeld label-B hebben gehaald zetten we de verduurzaming in op CO2- neutraliteit in 2050. Om te beginnen zetten we in op ons aandeel van de Nationale Prestatieafspraken. Er staat een groot renovatieproject op stapel;
- Betaalbaarheid is meer dan alleen een gematigd huurbeleid. We proberen ook de energielasten van huurders laag te houden door te verduurzamen en de inzet van bijvoorbeeld energiecoaches;
- De huisvesting van de inclusieve samenleving is niet zo eenvoudig SMART te maken. In de praktijk komt het er op neer dat we ons telkens rekenschap geven van het feit dat we een diverse groep huurders huisvesten, die steun nodig hebben om op een prettige manier met elkaar samen te wonen in een complex. Elk nieuwbouwproject wordt daarom zo ontworpen dat het de ontmoeting van huurders stimuleert, we zorgen voor collectieve ruimtes in complexen, oudere huurders die een woongroep wilden

beginnen hebben daar ruimte voor gekregen en we dragen bij als partner aan het netwerk wonen, zorg en welzijn.

## Ontwikkeling Ons Doel

### Was

Vier jaar geleden was de visitatiecommissie zeer lovend over Ons Doel. Dat vervulde ons met trots. De maatschappelijke prestaties waren niet alleen goed, maar ook de manier waarop Ons Doel daaraan werkte werd zeer gewaardeerd. “Ons Doel praat niet over samenwerken, Ons Doel doet dat”, aldus de Visitatiecommissie. We maakten ons motto “Met elkaar voor elkaar” waar.

De commissie gaf ons ook nog een aantal aanbevelingen mee, die we hebben opgevolgd:

- Wij delen met de buitenwereld meer over wat wij zoal presteren. De commissie vond ons te bescheiden, waardoor we andere partijen de kans onthielden om te leren van onze ervaringen;
- Onze projecten en activiteiten hebben altijd een verbinding met onze ambities. Dat was in de vorige visitatieperiode wel eens minder duidelijk;
- We blijven scherp aan de wind zeilen als het gaat om de besteding van de middelen die ons ter beschikking staan. We moeten immers ons vermogen zo optimaal mogelijk maatschappelijk ten nutte maken. Uit onze meerjarenbegroting valt nu beter af te leiden voor welke doelen en ambities we onze middelen inzetten;
- De commissie gunde ons, dat er meer scherpte in de gesprekken over de prestaties zou komen. Dat komt het lerend vermogen van de organisatie ten goede. We vragen onze medewerkers om na te denken hoe hun werk bijdraagt aan deze doelen. Huurders hebben we op meerdere manieren de kans gegeven ons te beoordelen. O.a. via een zgn. luisterpanel. Verder hebben we met veel partners meerjarige relaties. Het idee daarachter is dat je elkaar beter maakt omdat je investeert in die relatie. Dat is een proces waar je aandacht aan moet blijven geven. Daarom hebben we onze RGS-aanpak afgelopen jaar geëvalueerd, daaruit blijkt dat we soms nog te weinig scherp naar elkaar zijn geweest;
- De commissie was tot slot positief over het feit dat het ons lukte om zaken simpel te houden, waar dat kon. Waak voor spreadsheet-management was de hierbij horende aanbeveling. Die hebben we ter harte genomen.

### Is

Nu zijn we gegroeid naar bijna 3.000 woningen door o.a. ruim 200 woningen van Woonzorg Nederland in Voorschoten over te nemen. En verder:

- voegden we 30 nieuwbouwwoningen aan onze voorraad toe;
- renoveerden we 140 woningen op hoog niveau;
- bereikten we gemiddeld energielabel B voor onze woningen;
- verplaatsten we (als eerste in Nederland) 12 woonunits naar een andere locatie;
- integreerden we inclusief wonen in onze plannen en projecten;
- onderhouden op veel verschillende manieren en over diverse onderwerpen direct contact met huurders, waardoor we zichtbaar en makkelijk bereikbaar zijn.

Aan onze manier van werken is weinig veranderd. Ons motto staat nog fier overeind. We zijn in staat geweest om de ambitie van het huisvesten van de inclusieve samenleving op vele manieren te concretiseren. Met andere partijen in de stad hebben we het Loyaal Wonen-concept bedacht. Wonen met aandacht voor elkaar en voor ontmoeting.

De huurdersorganisatie (HOOD) is in staat gebleken zich te versterken. Een prestatie van formaat. Het is en blijft een goede en belangrijke partner met gedeelde ambities.

Aandacht voor het welzijn van huurders blijkt o.a. uit onze projecten rond energiearmoede en uit het mede initiatief nemen om tot een Armoede Taskforce in Leiden te komen. Daarnaast zoeken we huurders heel actief op buiten de dagelijkse contactmomenten. En dat doen soms ook met de hele organisatie.

Het is niet meegevallen om bouw- en renovatieprojecten volgens planning tot uitvoering te brengen. Verschillende oorzaken waren daar debet aan. We hebben ervan geleerd door meer aandacht aan huurdersparticipatie en -communicatie te besteden en te werken met realistischer projectplanningen. Desalniettemin showen we graag onze nieuwe projecten: Gewoon Wonen (4 woningen waardoor jongeren ondanks hun progressieve spierziekte kunnen participeren in de Leidse samenleving) en het in hout uitgevoerde nieuwbouwproject Brahmslaan.

Corona was ook voor ons een spelbreker. Niet alleen om de organisatie op gang te houden, maar het participatieproces van Nieuw Groenhoven heeft eronder geleden. De communicatie op gang houden gebruik makend van voor velen geheel nieuwe technieken leverde veel misverstanden en dus irritatie op. Terugblikkend kunnen we zeggen dat we elkaar desondanks niet zijn kwijtgeraakt.

We onderzoeken momenteel de sloop-nieuwbouw van ruim 200 woningen in Tuinstadwijk (het Fonteinbuurtje). Verder wordt de herstructurering van de Suriname/Antillenstraat voorbereid. Een deel van de woningen wordt gerenoveerd en sloop wordt gevolgd door nieuwbouw van veel meer woningen dan er nu staan. In 2024 start het renovatieproject Nieuw Groenhoven.

Duidelijk is geworden dat de bouwkundige staat van onze bestaande woningvoorraad minder goed is dan mocht worden aangenomen op basis van de conditiescores. Gevolg: hogere onderhoudsuitgaven en soms ook kostbare verrassingen. Gecombineerd met veel hogere bouwkosten en een stijgende rente, zorgde dit ervoor dat de afschaffing van de verhuurderheffing maar weinig extra investeringsruimte opleverde. Daardoor kwam onder andere het project Touw onder druk te staan. Inmiddels hebben we een veel beter, realistischer, beeld van de toekomstige onderhoudsbehoefte en verduurzamingsopgave. Ook de energietransitie speelt een belangrijke rol, waar dat afgelopen jaren veel tijd in het op gang brengen van het proces is gaan zitten, zal zich dat komende jaren vertalen in concrete projecten. Samen met alle projecten en ons aandeel in de lokale en nationale prestatieafspraken hebben we dit opgenomen in ons geactualiseerde Strategisch Voorraadbeleid, dat een solide basis vormt voor de noodzakelijke meerjarenbegroting.

Al met al vraagt de hele vastgoedopgave veel van onze kleine organisatie. Door een goede mix van vaste en externe krachten en de RGS-samenwerking kunnen we het organisatorisch aan.

#### *Wordt*

De komende jaren moeten we werken aan het verduurzamen van het verdienmodel van Ons Doel. We varen financieel scherp aan de wind, omdat we zo veel mogelijk willen doen met de middelen die we hebben. Forse tegenvallers kunnen alleen opgevangen worden door de noodrem te gebruiken. Dat moeten uitzonderingen blijven. Ambities voor nieuwbouw en het verduurzamen en onderhouden van de huidige voorraad moeten nog beter in balans worden gebracht. Dat kan soms ook door een beroep te doen op een andere woningcorporatie (solidariteit in eigen kring) of door verdergaande vormen van samenwerken.

#### **Visitatie**

De visitatie komt (weer) op een goed moment. Het Ondernemingsplan is zijn laatste jaar ingegaan en in het tweede deel van het jaar zal een nieuwe bestuurder zijn of haar opwachting maken. De bijzondere onderzoeksvragen die we de visitatie hebben meegegeven gaan over in hoeverre het ons lukt inhoud te geven aan de ambitie om de inclusieve samenleving te huisvesten, hoe effectief onze aanpak van huurdersparticipatie is, waarbij specifiek aandacht wordt gegeven aan de participatie bij renovatieprojecten en wat we kunnen leren van de verplaatsing van de woonunits als het gaat om het verkrijgen van draagvlak in een buurt. Tot slot willen we graag weten hoe wij als netwerkpartner worden gewaardeerd.

# 1. Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie aan van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

## 1.1 Recensie

Ons Doel is een kleine woningcorporatie met ultimo 2023 3.048 woningen in Leiden. Ons Doel is één van de vier woningcorporaties in Leiden.

De volkshuisvestelijke opgave van Ons Doel wordt in het ondernemingsplan “Al doende verder” voor de periode 2021-2025 uitgewerkt in de thema’s: inclusief wonen, betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en participatie. Ons Doel kenmerkt zich als een netwerkorganisatie die met elkaar voor elkaar werkt. In de visitatie hebben de thema’s inclusief wonen, beschikbaarheid en duurzaamheid centraal gestaan. Betaalbaarheid heeft niet afzonderlijk aandacht gekregen, Ons Doel heeft zich vooral ingezet voor betaalbaarheid door de verduurzaming (daling woonlasten). Participatie loopt als een rode draad door alle thema’s.

De bestuurder geeft in de position paper een beschrijving van Ons Doel die de visitatiecommissie op grond van de bestudeerde documenten en de gevoerde gesprekken herkent. De visitatiecommissie ziet dat Ons Doel de aanbevelingen uit de vorige visitatie actief heeft opgepakt en geborgd heeft in haar processen en documenten.



### Leervragen

Vooraf aan de visitatie zijn door Ons Doel drie leervragen geformuleerd. Deze leervragen heeft de visitatiecommissie meegenomen in de uitvoering van de visitatie:

- Hoe lukt het Ons Doel om inhoud te geven aan de ambitie om de inclusieve samenleving te huisvesten?
- Hoe effectief is de aanpak van Ons Doel waar het gaat om huurdersparticipatie?
- Hoe wordt Ons Doel gewaardeerd als netwerkpartner?

Om met de laatste vraag te beginnen. Alle betrokkenen roemen de rol van Ons Doel in het Leids netwerk. Met de bestuurder voorop neemt Ons Doel een actieve en vaak initiërende rol in de netwerken. Maar niet alleen de bestuurder pakt die rol op, ook lager in de organisatie nemen managers en medewerkers actief deel in de netwerken. De tevredenheid van de belanghebbenden over de netwerkrol van Ons Doel is dus groot, met name het initiatief nemen wordt geroemd. Als belangrijkste aandachtspunt wordt aangegeven om meer procesinformatie (ook over de besluitvorming) te geven: zeg wat je doet, neem de belanghebbenden mee in de stappen die intern worden gezet zodat ze weten waar Ons Doel mee bezig is. En doe natuurlijk ook wat je zegt, maar dat gaat meestal wel goed.

Ons Doel wordt ook geroemd om de wijze waarop zij zich inzet voor bijzondere doelgroepen. Verschillende mooie initiatieven passeerden de revue: inzet voor jongeren met een ziekte, inzet voor jongeren met een andere zorgvraag, inzet voor mensen uit de maatschappelijke omvang.

Ons Doel zet zich zeer actief in om huurders te ontmoeten. Een mooi voorbeeld daarvan is de “reparatie on tour” waarbij de corporatie met haar vaste aannemer in twee wijken heeft gestaan om reparaties die ter plekke gemeld worden zo mogelijk meteen worden opgepakt of, als dat niet kan, waarvoor meteen een afspraak wordt ingepland. Ook in projecten wordt ingezet op vroegtijdige en actieve betrokkenheid van bewoners. De visitatiecommissie heeft Ons Doel daarin ervaren als een lerende organisatie: het gaat niet altijd goed, maar de medewerkers passen actief het geleerde uit het ene project toe in het andere project. Omdat projecten onderling van elkaar verschillen (een renovatie in Nieuw Groenhoven is iets anders dan een sloop/nieuwbouw project in het Fonteinbuurtje) moeten wel in ieder project nieuwe lessen worden geleerd. Zoals omgaan met de emoties van bewoners als er sprake is van sloop en je realiseren dat er eerst een rouwfase nodig is vóór mensen open staan om

na te denken over de toekomst. De visitatiecommissie vond het mooi om te zien dat de medewerkers zo tijdens de visitatiegesprekken ook aan het leren waren en die lessen actief oppakten.



### Verbeeldingskracht in de maatschappelijke waarde

Voor een kleine corporatie zet Ons Doel grote prestaties neer. Misschien niet (altijd) in aantallen, maar wel waar het gaat om het leveren van een maatschappelijke bijdrage aan de volkshuisvesting in Leiden. Het aantal woningen steeg van bijna 2.800 begin 2020 tot ruim 3.000 eind 2023, een toename van ruim 7%. Een deel van de toevoegingen betreft kleinschalige complexen voor bijzondere doelgroepen, zoals de ombouw van een monumentale basisschool (de Driftkikker) naar 14 woningen voor jongeren en de bouw van een kleinschalige woonvoorziening voor 4 jongeren met

een spierziekte. En Ons Doel heeft woningen in Voorschoten overgenomen zodat ze behouden blijven voor de sociale huur.

Op gebied van duurzaamheid is de CO<sub>2</sub> uitstoot warmtevraag met 10% gedaald en de isolatieprestatie verbeterd van 50 naar 40 (afstand tot de isolatiestandaard). De belanghebbenden zijn -terecht- tevreden over de inzet van Ons Doel op gebied van duurzaamheid. Het blijft een uitdaging om alle verduurzamingsprojecten met voldoende tempo op te pakken.

In het kader van inclusief wonen toont zich echt de verbeeldingskracht van Ons Doel. Het mede door Ons Doel



ontwikkelde concept Loyaal Wonen is hier een voorbeeld van. Alhoewel dit concept nog niet in volle

omvang is toegepast, laten projecten als de Sumatrahof en de Driftkikker zien dat Ons Doel zich inzet voor inclusief wonen in brede zin van het woord. Bijzonder is de wijze waarop Ons Doel zich samen met de gemeente Leiden succesvol heeft ingespannen om flexibele woningen voor maatschappelijke opvang te verplaatsen naar een

wijk met vooral dure koopwoningen. De succesfactoren van die aanpak zijn ook leerzaam voor andere corporaties en gemeenten: een standvastige gemeente en elkaar “vasthouden”.



### Verbindingskracht in de maatschappelijke verankering

In aanvulling op wat bij de leervragen al is vermeld, kan worden toegevoegd dat Ons Doel stevig is verankerd in de verschillende netwerken. Zij neemt daarin vaak een initiërende rol, die door belanghebbenden zeer wordt gewaardeerd. Als kleine corporatie neemt Ons Doel haar verantwoordelijkheid, soms meer dan



belanghebbenden van een dergelijke kleine corporatie verwachten. Ons Doel

wordt gekenschetst als een sociale en betrokken corporatie die vernieuwend

Daardoor wordt Ons Doel ook ervaren als een prettige samenwerkingspartner.

en vooruitstrevend is.

De reputatie van Ons Doel is zeer goed. Belanghebbenden, waaronder de huurders, zijn tevreden over de invloed die zij hebben op het beleid van de corporatie.

De bestuurder van Ons Doel zal in de loop van 2024 stoppen. Alhoewel de maatschappelijke rol van Ons Doel in het netwerk niet alleen bij de bestuurder is verankerd, zal zijn vertrek wel impact hebben. De raad van commissarissen is zich daarvan bewust en betreft actief belanghebbenden intern (zoals de OR) en extern (zoals huurdersorganisatie HOOD) bij het bepalen van het gewenste profiel van de nieuwe bestuurder.



het vertrek na 8 jaar

### Slagkracht in de besturing

Ons Doel heeft een heldere koers die is vertaald naar jaarplannen, begroting, strategie en beleid. De visitatiecommissie is dan ook van mening dat de strategievorming in orde is. De sturing krijgt ook in de praktijk goed vorm. Dat is belangrijk omdat Ons Doel er nadrukkelijk voor kiest om financieel scherp aan de wind te zeilen. In dat kader wordt wel aandacht gevraagd voor het vertrek van een van de commissarissen in relatie tot de omvang van de raad van commissarissen. Met van deze commissaris verdwijnt ook de (grondige) kennis van vastgoed en



financiën uit de raad. Deze is zich hiervan bewust en neemt dit mee in het wervingsprofiel. Desondanks is het bij een dergelijke kleine omvang van belang dat deze thema's breed/breder verankerd zijn in de raad zodat het niet van één commissaris afhankelijk is.



### Realisatiekracht in de maatschappelijke capaciteit

Ons Doel heeft in de basis een gezonde financiële positie. Zij probeert haar vermogen zo goed mogelijk in te zetten voor de volkshuisvesting en zoekt daarbij de financiële grenzen op een verantwoorde manier op. Ons Doel heeft als kleine corporatie een bescheiden organisatie. Dat maakt de organisatie op momenten en in grotere projecten kwetsbaar. Dat wordt nu opgelost met bijvoorbeeld een flexibele schil en externe ondersteuning. Gezien de kwetsbaarheid van de

(kleine) organisatie van Ons Doel is het belangrijk dat wel nagedacht blijft worden hoe vormen van samenwerking kunnen helpen om die kwetsbaarheid verder te verkleinen.

### Conclusie

De visitatiecommissie concludeert dat Ons Doel goede en aansprekende prestaties heeft geleverd in de visitatieperiode. Inclusief wonen is een centrale doelstelling van Ons Doel en die komt op veel manieren terug in de prestaties en inzet van Ons Doel. Die inzet wordt herkend en erkend door belanghebbenden, en ook de visitatiecommissie was onder de indruk van de wijze waarop Ons Doel invulling geeft aan de inclusieve samenleving.

Ook op terreinen als betaalbaarheid, nieuwbouw en verduurzaming worden passende prestaties geleverd. De samenwerkingspartners zijn in het algemeen zeer positief over Ons Doel, zowel waar het gaat om de geleverde prestaties als om de wijze waarop dat gebeurt.

Daarbij heeft de visitatiecommissie Ons Doel leren kennen als een lerende organisatie waarbij medewerkers het graag steeds beter willen doen. Om dat te bereiken worden huurders zeer actief opgezocht en wordt sterk ingezet op participatie. Dat gaat nog niet altijd helemaal goed, maar wel steeds beter.

Ons Doel is uitstekend verankerd in de Leidse netwerken en neemt vaak een initiërende rol. Dit wordt zeer gewaardeerd door de belanghebbenden.

Er zijn altijd dingen die (nog) beter kunnen. De visitatiecommissie geeft de volgende aanbevelingen mee:

- Blijven leren en verbeteren door actief reflectie te organiseren van huurders in bv. duurzaamheidsprojecten (niet alleen in enquêtes, maar nadrukkelijk ook door het gesprek aan te blijven gaan).
- Versterking zoeken in samenwerking met andere corporaties om de kwetsbaarheid van Ons Doel als kleine organisatie te verkleinen (met name ook op gebied van bedrijfsvoering/organisatie).
- Uitwerken en concreet toepassen van de concepten loyaal wonen en inclusief wonen.
- (Nog) meer anticiperen op de ontwikkeling van de financiële positie zodat tijdig bijgestuurd wordt als de grenzen in zicht komen.
- Meer transparantie naar belanghebbenden over het verloop van het interne proces en de besluitvorming.

De visitatiecommissie heeft er, op basis van de gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers, management, bestuurder en raad van commissarissen, vertrouwen in dat Ons Doel daar de komende tijd mee aan de slag gaat.



## 1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerkrol (vaak initiërend)</li> <li>• Innovatieve concepten</li> <li>• Sociaal/veel oog voor de doelgroep</li> <li>• Betrokkenheid bij de stad</li> <li>• Kleine projecten voor bijzondere doelgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Nog) meer anticiperen op ontwikkeling financiële positie</li> <li>• Meer transparantie naar belanghebbenden over intern proces en besluitvorming</li> </ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lerende organisatie → verder leren en verbeteren</li> <li>• (Nog) meer samen doen met andere corporaties</li> <li>• Verder bouwen aan concepten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrek bestuurder</li> <li>• Financiële positie (vraagt om keuzes maken)</li> <li>• Kwetsbaarheid kleine organisatie</li> </ul>

## 1.3 De visitatie van Ons Doel in één oogopslag

### De maatschappelijke waarde van Ons Doel is goed.

Ons Doel levert aansprekende prestaties, met name op gebied van inclusief wonen. Dat is ook waarin Ons Doel zich wil onderscheiden en onderscheidt van de andere corporaties in Leiden. Er is een sterk besef van de toenemende kwetsbaarheid van huurders en Ons Doel wil zich inzetten om die huurders te ondersteunen. Dat wordt door belanghebbenden herkend en erkend. Op het vlak van betaalbaarheid, nieuwbouw en verduurzaming neemt Ons Doel haar verantwoordelijkheid, passend bij de kleine omvang van de organisatie.



### De maatschappelijke verankering van Ons Doel is uitstekend.

Ons Doel is uitstekend verankerd in Leiden en de verschillende netwerken. Ze neemt vaak een initiërende rol die zeer wordt gewaardeerd door de belanghebbenden. Huurders zijn tevreden over Ons Doel. Ons Doel wordt getypeerd als sociaal, betrokken, vooruitstrevend en vernieuwend. Ons Doel heeft een goede reputatie met een hoge gunfactor. De verankering toont zich ook in de wijze waarop Ons Doel participatie vormgeeft. Alhoewel dat nog niet altijd helemaal goed gaat, toont Ons Doel zich hierin een lerende organisatie. Aandachtspunt is transparantie over de interne processen en

### Besturing

Ons Doel werkt vanuit een helder ondernemingsplan dat is doorvertaald naar jaarplannen, begrotingen, strategie en beleid. De doelen sluiten aan op de prestatieafspraken met de gemeente Leiden. De sturing is doelgericht en strak, wat ook nodig is omdat Ons Doel streeft naar maximale inzet van haar financiële mogelijkheden om maatschappelijke meerwaarde te creëren.



### Maatschappelijke capaciteit

Ons Doel is een financieel gezonde corporatie met in het algemeen een laag risicoprofiel. De interne samenwerking is in het algemeen goed. Inherent aan de omvang van de organisatie is Ons Doel kwetsbaar bij uitval of vertrek van medewerkers. De dienstverlening aan de huurders is voldoende goed. Ons Doel zoekt de huurders zeer actief op om te weten wat er speelt en om problemen op te lossen.

## 2. Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

### 2.1 De opgaven en resultaten van Ons Doel

Ons Doel streeft naar meer betaalbare, duurzame woningen voor een diverse groep huurders met een bescheiden beurs, in woongebouwen waarin het prettig is om samen te wonen. Huurders kunnen op Ons Doel rekenen waar dat nodig is om fijn wonen mogelijk te maken.

In de prestatieafspraken 2020-2025 is de opgave bepaald die van Leiden een aantrekkelijke stad moet maken om in te wonen. De corporaties en gemeente werken samen aan: bouwen naar behoefte, een meer inclusieve stad en een meer duurzame stad.

Tijdens een brainstormsessie hebben de visitatiecommissie en Ons Doel een drietal opgaven geselecteerd die in gezamenlijkheid een goed beeld geven van de totale opgave die er ligt voor Ons Doel en haar partners in het werkgebied. Het betreft de thema's beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid in brede zin. Deze thema's sluiten rechtstreeks aan op de prestatieafspraken en het ondernemingsplan. Het thema betaalbaarheid is volgens het position paper meer dan alleen gematigd huurbeleid. Ons Doel probeert ook de energielasten laag te houden door verduurzaming. Bovendien nam Ons Doel het initiatief om tot een Armoede Taskforce in Leiden te komen en voert zij een gematigd huurbeleid (huurprijs is gemiddeld 65% van het maximaal toegestane bedrag). In de visitatieperiode heeft Ons Doel zeker ook aan betaalbaarheid gewerkt, maar heeft de nadruk gelegen op beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid. Binnen deze geselecteerde opgaven worden enkele casussen/ projecten uitgebreider behandeld.

Omdat Ons Doel als leervragen ook de aanpak van huurdersparticipatie heeft benoemd, loopt dat als een rode draad door dit hoofdstuk.

#### Beschikbaarheid

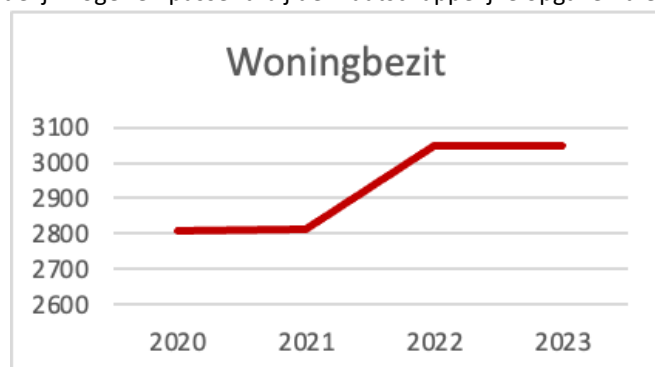


In Leiden is er, net zoals in de rest van de Randstad, een groot tekort aan woningen. Volgens recent onderzoek groeit Leiden tot 2040 met 11.5000 huishoudens. Sinds 2022 geldt in Leiden dat voor de nieuw op te starten nieuwbouwprojecten 30% van de woningen sociale huur moet zijn, vanaf 2022 streeft de gemeente naar 35%. Vanuit de prestatieafspraken 2020-2025 (waarin geen concrete doelstellingen per corporatie staan) heeft Ons Doel een toename van 266 sociale huurwoningen op zich genomen.

Dat is een uitbreiding van iets meer dan 10% van het bezit van Ons Doel in vijf jaar tijd.

In het vorige ondernemingsplan 2016-2020 had Ons Doel de ambitie om 200 sociale

huurwoningen toe te voegen. De ambitie is dus duidelijk hoger en passend bij de maatschappelijke opgaven die er nu liggen. Het aantal verhuureenheden steeg in de visitatieperiode (2020-2023) van 2.808 naar 3.048 eenheden. Dit is deels door sloop-nieuwbouw, uitbreiding van het woningbezit door nieuwbouw of aankoop en door bijvoorbeeld door het plaatsen van tijdelijke units.



Een bijzonder project is de Driftkikker. Deze oude basisschool is gekocht van de gemeente en door Ons Doel



verbouwd voor de huisvesting van 14 jongeren waarvan 6 met begeleiding die in fases leren om zelfstandig te wonen. De Driftkikker is uniek door de mix van bewoners, hun interactie en door het monumentale pand dat is verduurzaamd. Ons Doel is sterk in het realiseren van dit soort kleinschalige concepten voor bijzondere doelgroepen. Een ander voorbeeld hiervan zijn de 4 woningen voor jongeren met een spierziekte die zelfstandig wonen aan de Middelstegracht en zorg ontvangen van een organisatie uit de buurt. Het is volgens belanghebbenden tekenend voor Ons Doel dat zij zich inzet voor dit soort kleine projecten voor bijzondere doelgroepen. Ondanks vaak lange trajecten en veel discussie met bijvoorbeeld omwonenden of de gemeente over deze projecten.

Ons Doel zet voor beschikbaarheid ook lokaal maatwerk in. Het idee is dat ouderen verhuizen naar een voor hen meer passende woning zodat de eengezinswoning die zij achterlaten weer aan een gezin verhuurd kan worden. En dat gezinnen verhuizen die in een veel te kleine woning wonen en zo ruimte maken voor starters. In de prestatieafspraken is afgesproken dat er in 2021 (en daarna) een project geselecteerd wordt om van daaruit doorstroming te bevorderen om zo huishoudens naar een voor hen geschikte/ passende woning te laten verhuizen. De inzet van Ons Doel leidde er bijvoorbeeld bij het geselecteerde project toe dat 5 huurders van een eengezinswoning naar een ouderenwoning verhuisden. En dat er 4 gezinnen van een portiekwoning naar een eengezinswoning konden verhuizen.

Mooi is de inzet van een doorstroommakelaar. Samen met de andere corporaties uit Leiden is er een doorstroommakelaar aangenomen. De doorstroommakelaar beantwoordt vragen, kijkt samen met bewoners welke zaken een verhuizing in de weg staan en opgelost kunnen worden, geeft tips en biedt een helpende hand om 55+ huurders te helpen verhuizen naar een kleinere, gelijkvloerse woning.

De belanghebbenden van Ons Doel zijn zeer te spreken over de resultaten van Ons Doel op het gebied van beschikbaarheid. In de enquête geeft 72% van de 61 belanghebbenden aan tevreden tot zeer tevreden te zijn hierover. Er is veel waardering voor de inzet en lange adem van Ons Doel voor bijzondere doelgroepen. Er is een soort van natuurlijke ordening: Ons Doel pakt deze kleinere projecten op en de grotere corporaties in Leiden pakken de grote nieuwbouwprojecten op die voor Ons Doel vanwege haar kleine schaal moeilijker te realiseren zijn. De huurdersorganisatie HOOD geeft aan dat ze enigszins tevreden zijn over de beschikbaarheid aan sociale huurwoningen. Hun wensen liggen hoger maar ze zien ook dat processen complex zijn en een lange adem nodig hebben: "het is moeilijk om in Leiden te bouwen". Tegelijk zijn er ook andere belanghebbenden die vinden dat Ons Doel toch nog te weinig realiseert. De woningnood is hoog. De veelal kleinere projecten en de lange aanloop van diverse projecten zijn dan aanleiding om meer te verwachten. Gewezen wordt dan bijvoorbeeld naar uitstel van het project Touw en vertraging bij de Sumatrahof. Deels kan Ons Doel daar beter op sturen, deels ligt dit buiten de invloedssfeer van Ons Doel.

Tot slot zijn alle belanghebbenden zeer te spreken over de rol die Ons Doel speelt bij het bevorderen van de doorstroming op de woningmarkt. Voor de huurdersorganisatie is dit ook een belangrijk punt.

## Duurzaamheid



Duurzaamheid is een van de ambities uit het ondernemingsplan van Ons Doel. De corporatie wil tempo houden in het verduurzamen van de woningen. Doel is om in 2050 CO<sub>2</sub> neutraal te zijn, woningen in de periode tot 2050 van het aardgas af te halen en hierbij de totale woonlasten niet te laten stijgen. Dit is in lijn met de prestatieafspraken die verder nog aangeven: de woningen worden energieneutraal, klimaat-adaptief en circulair. De corporatie heeft een duurzaamheidsbeleid gemaakt om deze ambities te realiseren. Het beleid gaat uit van spijtvrije maatregelen op natuurlijke momenten, bijvoorbeeld bij het renoveren van woningen. Ons Doel wil in 2025 een energie-index hebben van 0,99, dit komt overeen met label A. Begin 2020 bedroeg deze score 1,4, dat is label B. Eind 2023 is de energieprestatie 186 kWh/m<sup>2</sup>/jaar, dat komt overeen met label B in de nieuwe methodiek. Het aandeel woningen met label A of hoger is in de visitatieperiode nagenoeg gelijk gebleven op 31% van het totaal aantal woningen. Dit

komt onder andere door isoleren en zonne-energie. Daarnaast krijgen nieuwe woningen (en waar mogelijk ook gerenoveerde woningen) geen aansluitingen meer voor aardgas en worden circulaire maatregelen genomen (26 CLT<sup>1</sup>-woningen Brahmstraat). Ons Doel biedt ook ondersteuning aan bewoners bij energiebesparing, door bijvoorbeeld het Warm Wonen festival waar ongeveer 20% van de bewoners op af kwam. Hier kregen bewoners uitleg over energiebesparing en een goodiebag met energiebesparende maatregelen uitgereikt. Door Ons Doel zijn de renovatie in Nieuw Groenhoven en de voorgenomen sloop/nieuwbouw in de Fonteinbuurt aangedragen als projecten waar in de visitatie de nadruk op ligt, om te leren en verbeteren. Deel van het succes van verduurzaming is draagvlak bij de bewoners. Participatie is daarom op verschillende manieren ingericht. In Nieuw Groenhoven zijn de ervaringen met de grondige renovatie van woningen in bewoonde staat van de Resedastraat meegenomen. Hier vond een ingrijpende renovatie plaats in combinatie met op verzoek van huurders vervangen van keukens, badkamers en toiletten. Met succes is een participatietraject opgezet om tot de 70% instemming te komen bij bewoners (vereiste van de gemeente Leiden). En in de Fonteinbuurt zijn weer de ervaringen (tot nu toe) van Nieuw Groenhoven meegenomen.

### Nieuw Groenhoven

De wijk Nieuw Groenhoven is een buurt met 189 sociale huurwoningen rondom acht hofjes en verdeeld in vijf blokken. De woningen waren verouderd en aan renovatie toe, er was veel schimmel en vocht in de woningen. De renovatie wordt uitgevoerd door Ons Onderhoud; een samenwerking van Ons Doel met twee aannemers en een organisatie die de bewonersbegeleiding en communicatie verzorgt. In 2018 is gestart met het uitwerken van de plannen met een bewonersklankbordgroep, in 2019 zijn de bewoners voor het eerst geïnformeerd over de renovatie. Er zijn uitgebreide onderzoeken gedaan naar de beleving en woonwensen van de bewoners. Fase 1 is gereed, daarin is de verwarmingsinstallatie vervangen. Fase 2 gaat over het renovatieonderhoud aan de woningen en loopt momenteel samen met Fase 3 waarin de ingangen van de gebouwen worden gerenoveerd. Fase 1 heeft tot diverse tegenvallers geleid (vertraging, ontevreden bewoners). De fors hogere bouwkosten in fase 2 hebben ertoe geleid dat een nieuwbouwproject (Touw) in de wacht gezet moest worden.

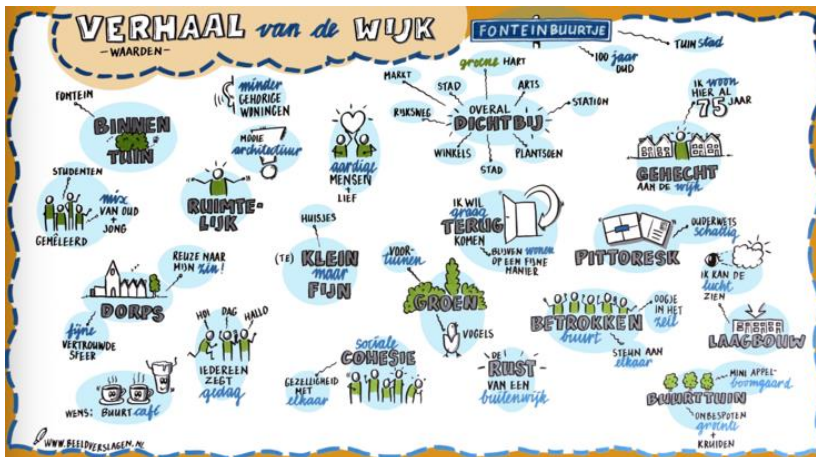
Uit de gevoerde gesprekken en de documentatie blijkt Ons Doel nog maar weinig ervaring had met dergelijke grote renovaties. Er was vooraf beperkt zicht op de kwaliteit van de woningen. De behoudende sobere renovatiestrategie die decennia bij Ons Doel is gehanteerd, maakt de renovatie ingrijpend. De bewonersparticipatie, de gewenste technologische vernieuwing (innovatieve installatie) en de zeer noodzakelijke verbetering van de kwaliteit van de woningen leveren een combinatie op die veel vraagt van de corporatie. De wijze van uitvoering was volgens de huurders en relevante belanghebbenden niet voldoende gecoördineerd. Er was geen duidelijk aanspreekpunt voor de bewoners en zij waren niet vroeg (genoeg) in het proces betrokken. Dat leidde tot veel weerstand bij de bewoners. Ons Doel heeft zich dat aangetrokken en daarvan geleerd. De weerstand bij bewoners is door inzet van externe bewonersbegeleiding gelukkig weer verminderd. De communicatie is sterk verbeterd en er is meer duidelijkheid bij zowel bewoners als medewerkers over wat wel en niet kan.

### Fonteinbuurt

---

<sup>1</sup> CLT: cross-laminated timber, ofwel woningen van hout.

De Fonteinbuurt ligt in de Tuinstadwijk, een wijk met waardevolle architectuur en stedenbouw die als erfgoed is aangemerkt. Een groot deel van de woningen in de wijk is sterk verouderd. Er zijn door Ons Doel diverse scenario's uitgewerkt voor de sociale huurwoningen in de wijk.



Sloop/nieuwbouw is nu het scenario dat verder wordt uitgewerkt. Daarbij is co-creatie met huurders en andere samenwerkingspartners van groot belang voor het slagen van de aanpak van de vernieuwing in deze wijk. Ons Doel heeft een plan gemaakt waarbij diverse

groeperingen op diverse onderwerpen en momenten worden betrokken en geïnformeerd.

Uit de brainstorm komt naar voren dat Ons Doel in de aanpak van de Fonteinbuurt de geleerde ervaringen uit Nieuw Groenhoven wil toepassen. Het project is nog niet in uitvoering, dus daarover kan nog niets gezegd worden. Wel heeft de corporatie veel aandacht in het voortraject voor het betrekken van de bewoners bij het uitwerken van de plannen voor nieuwbouw. Dat brengt uitdagingen met zich mee omdat de plannen nog niet concreet zijn, maar de voorgenomen sloop wel veel onzekerheid en emoties oproept bij bewoners. De huurders en andere belanghebbenden geven aan dat er meer aandacht moet zijn voor de emoties die het aangekondigde vertrek uit de vertrouwde woning oproept. Pas als die emoties herkend en erkend worden en de rouw van het aanstaande verlies een plaats begint te krijgen, is er ruimte bij bewoners om mee te denken over de toekomst. Adviezen die worden gegeven zijn: meer contactmomenten, meer aandacht voor emoties als rouw wanneer bewoners hun woning moeten verlaten, nog meer proberen te verplaatsen in bewoners. En ook: minder mensen inhuren en meer met eigen medewerkers proberen te doen. Een groot project als sloop/nieuwbouw raakt veel bedrijfsprocessen. Een betere integratie daarvan in de dagelijkse werkzaamheden is belangrijk en de afhankelijkheid van externen maakt de organisatie dan kwetsbaar.

De belanghebbenden van Ons Doel zijn in het algemeen zeer te spreken over de resultaten van Ons Doel op het gebied van renovatie en verduurzaming. In de enquête geeft 67% van de 61 belanghebbenden aan tevreden tot zeer tevreden te zijn hierover. De meerderheid van de huurdersorganisatie is tevreden. Een zeer klein aandeel (7%) van de belanghebbenden is ontevreden. Het gaat dan vooral om de snelheid/realisatiegraad van de renovatieprojecten en de communicatie erover met bewoners.

### Inclusief wonen/ leefbaarheid



Inclusief wonen is een belangrijke ambitie van de Gemeente Leiden én van Ons Doel. Ons Doel ondersteunt de ontwikkeling van inclusieve wijken en complexen, want in steeds meer straten, buurten en wijken wordt een tekort aan verbinding ervaren. De corporatie wil woningen en gebouwen realiseren die geschikt zijn voor mensen met verschillende achtergronden, van alle leeftijden, met of zonder beperking. Deze ambitie sluit aan op diverse onderdelen van de prestatieafspraken (wonen en zorg voor bijzondere groepen en leefbaarheid). Huurders die dat nodig hebben kunnen rekenen op extra steun. Ook wanneer het samenleven in de buurt of het gebouw niet vanzelfsprekend goed gaat. Ons Doel zet bijvoorbeeld wijkbeheerders en opbouwwerkers in om ontmoeting te organiseren en voor ondersteuning van

huurders om de communicatie tussen Ons Doel en huurders te verbeteren. Zo worden er kennismakingsgesprekken gevoerd met nieuwe huurders. Het Nico van der Horst-park (gerealiseerd in de vorige visitatieperiode) is een voorbeeld van een tijdelijke locatie met 100 woningen waarbij inclusief wonen (mix van doelgroepen, gemeenschapszin) goed is geslaagd. De leerervaringen van dit project worden ook toegepast bij

Loyaal Wonen en de huisvesting van statushouders. De nieuwe woonvorm Loyaal Wonen is een combinatie van vrije sector- en sociale huurwoningen én woningen voor mensen met een zorgbehoefte. Het project om statushouders te plaatsen in een wijk waarin weinig sociale huurwoningen zijn, is ook een voorbeeld van inclusief wonen. Voor deze en andere projecten zoekt Ons Doel de samenwerking op met huurders en andere partijen zoals de zorgsector. Want een inclusieve samenleving maak je met elkaar en voor elkaar (slogan van Ons Doel).

### Loyaal Wonen

Loyaal Wonen is een concept waarin “variëteiten van woongebouwen op de juiste schaal en onder professionele condities bijdragen aan het creëren van maatschappelijke en individuele meerwaarde”. De basis is: sterke schouders zorgen voor zwakkere schouders en daardoor wordt de maatschappij en zorg ontlast. Het gaat dus om de verbinding tussen wonen, zorg en welzijn. Ingrediënten zijn: een ontwerp dat ontmoeting bevordert, een mix van groepen bewoners (met en zonder hulpvraag) en ondersteunende voorzieningen, aandacht voor beheer en community building, verantwoorde financiën. Schaal is nodig zodat het succes niet afhangt van de bereidwilligheid van individuen die voor elkaar zorgen maar er een gemeenschap is die voor elkaar zorgt. Architectuur, omgeving en infrastructuur moeten op elkaar en het concept afgestemd zijn. Ons Doel is een van de initiatiefnemers van dit concept. Volgens de belanghebbenden heeft Ons Doel de natuurlijke reputatie om met dit soort thema’s bezig te zijn. Voor gemeente en corporaties was het heel logisch dat Ons Doel dit soort initiatieven oppakt. Er is grote tevredenheid over de resultaten van Loyaal Wonen onder de 61 belanghebbenden die de enquête hebben ingevuld: 84% is tevreden tot zeer tevreden. Er is veel waardering voor het concept en de rol van Ons Doel, ondanks dat er nog weinig concrete resultaten zijn. Dit beeld heerst ook bij de vertegenwoordigers van de huurders. Zij zijn tevreden tot zeer tevreden over de prestaties van Ons Doel op het gebied van inclusief wonen: “ze doen veel op dit vlak, Ons Doel benut de kansen die ze ziet en staat open voor bijzondere projecten”.

Loyaal Wonen is vooralsnog een visie waarvan gedeeltes worden toegepast in bijvoorbeeld de Woongroep Tuinstadwijk. Dit is een bewonersinitiatief van oudere bewoners die elkaar ondersteunen om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen wonen zodat bewoners daar ook naar elkaar kunnen omzien. Loyaal Wonen is een denkframe dat gemakkelijk over een project gelegd kan worden en dan per project specifiek wordt gemaakt. Het is een flexibel concept, maar heeft wel bepaalde massa nodig om goed te slagen. Daarom duurt het wat langer om te implementeren. De initiatiefnemers zijn nog op zoek naar een locatie om het concept bij nieuwbouw toe te passen. Ook wordt er gedacht over een locatie op eigen grond van Ons Doel in de gebiedsontwikkeling Park de



Zwijger (zuid). De illustratie geeft een schets weer van de Sumatrahof, een locatie van Ons Doel waar nu 82 nieuwe sociale huurwoningen worden gerealiseerd op de plek waar voorheen 16 woonmodules voor tijdelijke huisvesting zorgde. Verschillende elementen uit het concept Loyaal Wonen zijn hier toegepast (zoals een combinatie van “gewone” en bijzondere doelgroepen en ruimte voor elkaar ontmoeten) zodat het een mooi voorbeeld is van wat Loyaal Wonen kan gaan opleveren.

### Huisvesting van statushouders

Inclusief samenleven slaagt als ‘sterke schouders’ meedoen. De 16 tiny houses aan de Sumatrastraat, waarin cliënten van de maatschappelijke opvang

wonen, moesten verplaatst worden om plaats te maken voor nieuwbouw van Ons Doel (Sumatrahof). De eerstgevonden locatie kon niet op draagvlak bij de bewoners rekenen omdat de kwetsbaarheid van de wijk al te groot was en mogelijk nog kwetsbaarder zou worden. In een uitgebreid en spannend proces zijn via een afwegingskader (goedgekeurd door de gemeenteraad) locaties in kaart gebracht. De keuze is gevallen op plaatsen van de flexwoningen in een wijk met dure koopwoningen: de Professorenbuurt. Dat leidde tot veel weerstand bij de bewoners van die wijk. Maatschappelijke opvangorganisatie De Binnenvest, de gemeente en Ons Doel hebben

elkaar goed vastgehouden in dat proces. Het was een echte storm volgens de belanghebbenden. Het is uiteindelijk vooral een juridisch gevecht geworden tussen de bewoners en de gemeente. De gemeente heeft daarin haar rug recht gehouden en gelijk gekregen. De tiny houses zijn inmiddels verplaatst. Nu gaat het goed, je hoort er niet veel over, aldus een van de betrokken belanghebbenden. Zoals vaker met dit soort initiatieven geldt dat er vooraf veel weerstand is maar dat, als de overlast mee blijkt te vallen, die weerstand weer verdwijnt. Wel is het jammer dat het een doorstroomvoorziening is waardoor de bewoners niet echt betrokken raken met de buurt, waar de buurtbewoners zich nu juist wel voor willen inzetten. Er is grote tevredenheid onder de belanghebbenden: 90% van de 61 belanghebbenden geven aan dat ze tevreden tot zeer tevreden zijn met deze resultaten. Er is niemand die heeft aangegeven ontevreden te zijn. Als succesfactoren worden meegegeven:

- zorg dat college en gemeenteraad vooraf gecommitteerd zijn;
- investeer in een goede relatie, hou elkaar vast en blijf in je rol;
- bij huisvesting van cliënten met zware problemen niet de illusie wekken dat omwonenden mee mogen praten over de locatiekeuze (participatie), dan stel je toch alleen de mensen maar teleur.

De belanghebbenden, waaronder ook de huurdersvertegenwoordigers, en Ons Doel zijn uiteindelijk trots op het gerealiseerde resultaat en de genomen maatschappelijke verantwoordelijkheid en geven aan dat dit een goed voorbeeld kan zijn voor andere corporaties om te volgen.

## 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft in de gesprekken met belanghebbenden en met medewerkers van de corporatie waargenomen dat Ons Doel haar verantwoordelijkheid neemt als kleine maar innovatieve partner in Leiden. De maatschappelijke opgave staat voorop. Vanuit de mogelijkheden en beperkingen van Ons Doel werkt de corporatie aan een zo groot mogelijke bijdrage daaraan. Dat gebeurt met veel oog voor de huurder, belangen van samenwerkingspartners en de volkshuisvesting in brede zin. Thema's als inclusief wonen en de manier waarop de nieuwbouwoopgave (met name ook voor bijzondere doelgroepen) worden ingevuld zijn daar voorbeelden van. Ons Doel durft verder te gaan dan je van een corporatie mag verwachten, geven de huurdersorganisatie en andere belanghebbenden aan. Het concept Loyaal Wonen en de gerealiseerde woningen aan de Middelstegracht laten dat zien. Maar ook het behoud van erfgoedwaarde bij de Driftkikker laat in de ogen van de visitatiecommissie de grote betrokkenheid van Ons Doel zien. De corporatie gaat kritiek en weerstand niet uit de weg, zoals te zien is bij de herhuisvesting van cliënten uit de maatschappelijke opvang en zet zich op die manier in voor "inclusief wonen". Ons Doel leert zichtbaar van eerdere ervaringen, zoals de visitatiecommissie in het gesprek over Nieuw Groenhoven en de Fonteinbuurt zelf kon ervaren. Zoals het omgaan met de emoties van bewoners als er sprake is van sloop en je realiseren dat er eerst een rouwfase nodig is vóór mensen open staan om na te denken over de toekomst.

De huurdersvertegenwoordigers en andere belanghebbenden zijn blij met de resultaten die de corporatie levert. Al is het wel zo dat bij Loyaal Wonen en in de Fonteinbuurt nog geen concrete resultaten geboekt zijn. Er zijn altijd mogelijkheden voor verbetering. De snelheid mag (van onder meer de huurders) omhoog zowel bij nieuwbouw als bij renovatie. Het helpt hierbij ook om realistischer te plannen zodat vertraging in nieuwbouw of renovatieprojecten voor minder nadelige gevolgen zorgt. Er is meer slagkracht gewenst op het gebied van de maatschappelijke opgave, geven met name de overige belanghebbenden aan. We komen hierop nog terug bij het hoofdstuk maatschappelijke capaciteit.

De visitatiecommissie meent dat de maatschappelijke waarde die Ons Doel in de visitatieperiode heeft geleverd goed is. En dat de resultaten van Loyaal Wonen en de aanpak van de Fonteinbuurt zullen daar in de komende jaren ook meer bewijs voor leveren. De aanpak van het huisvesten van cliënten uit de maatschappelijke opvang en de inzet voor andere doelgroepen kunnen volgens de visitatiecommissie inspiratie vormen voor andere corporaties.



### 2.3 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- Het natuurlijke onderscheidend vermogen van Ons Doel ten opzichte van de collega-corporaties in Leiden. Dit brengt een uitdaging mee voor de nieuwe bestuurder. Die moet Ons Doel op goede manier op de kaart (blijven) zetten en inspireren om de dingen net iets anders te blijven doen.
- Sterk gegroeid besef van toenemende kwetsbaarheid van huurders en daarnaar op zoek gaan om huurders te bereiken en ondersteunen.



### 3. Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

Ons Doel is een kleine organisatie met een daarbij passende opgave maar met de wil om maatschappelijk van betekenis te zijn. Door onder andere de omvang en de 'drive' is Ons Doel verankerd in langdurige samenwerkingen in het netwerk in en om Leiden. Van de raad van commissarissen vraagt dit bijvoorbeeld ook dat hij breder kijkt dan alleen de organisatie, zoals beschreven in de visie op bestuur en toezicht. In het ondernemingsplan 2016-2020 formuleerde Ons Doel de ambitie om huurders (en hun organisaties) als partners te zien en niet alleen als klant en samen maatschappelijke doelen te realiseren. Er werd onder andere gezocht naar nieuwe participatievormen, waarbij het uitgangspunt co-creatie is. Dit betekent dat de huurdersorganisatie (HOOD) en de werkorganisatie van Ons Doel samen optrekken om nieuw beleid te ontwikkelen. In het ondernemingsplan 2021-2025 wordt deze lijn voortgezet. Ons Doel blijft consequent vragen en onderzoeken wat huurders precies nodig hebben, bijvoorbeeld door middel van luisterpanels die bijgewoond werden door nagenoeg alle medewerkers. Huurders krijgen de kans om zelf vorm te geven aan het wonen en samenwonen met hun burens. Een voorbeeld is de Woongroep Tuinstad waarin 50-plussers zich inzetten om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.

#### 3.1 Belanghebbenden over Ons Doel

Ons Doel komt in de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met belanghebbenden en in de resultaten van de enquête naar voren als een sociale, betrokken, vriendelijke, open en kleine lokale corporatie. De in het vorige hoofdstuk besproken voorbeelden illustreren dat Ons Doel écht is begaan met de maatschappelijke opgaven in het werkgebied, niet alleen in taakopvatting maar ook in de gedrevenheid waarmee



daaraan gewerkt wordt. Enkele voorbeelden: Ons Doel heeft een belangrijke rol in de Taskforce Armoede en is trekker van de Leidse werkgroep wonen en zorg. Ons Doel kijkt volgens de belanghebbenden verder dan de primaire taakopvatting en heeft een "uitgesproken profiel in inclusief wonen". Vooruitstrevend, innovatief, vernieuwend en meedenkend zijn ook kenmerken die door belanghebbenden worden gegeven en die de visitatiecommissie duidelijk herkent bij de corporatie. Een ander krachtig element is innovatie: "dat zit in het DNA van Ons Doel" luidt een gedeeld beeld dat uit de gesprekken naar voren kwam. In de enquête is aan de belanghebbenden gevraagd om Ons Doel te typeren. Het resultaat daarvan is weergegeven in de woordwolk. Dat beeld sluit goed aan bij dat wat de visitatiecommissie heeft gehoord in de gesprekken.

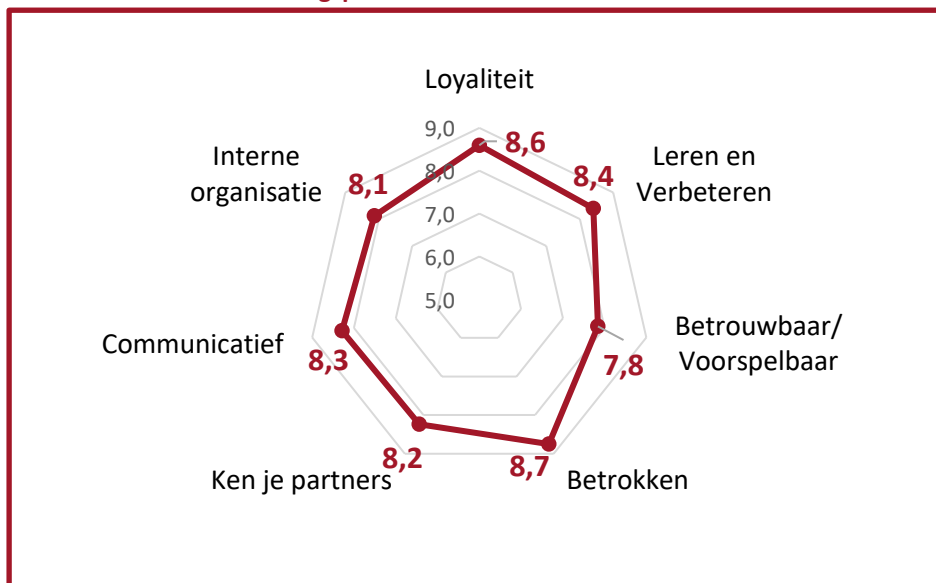
#### 3.2 De invloed op het beleid van Ons Doel

Ons Doel geeft huurders, huurdersorganisaties en netwerkpartners veel invloed op het beleid. Dat is ook een krachtig element in het responsieve en verankerde karakter van Ons Doel. De aanpak van co-creatie, luisterpanels en netwerkorganisatie zijn voorbeelden die vanuit het ondernemingsplan worden ingezet om invloed op het beleid te organiseren. Volgens direct betrokkenen heeft Ons Doel hier de afgelopen jaren een mooie ontwikkeling

doorgemaakt. “Het bewustzijn om het voor de huurders (goed) te doen is fors gegroeid”. De slogan van Ons Doel onderstreept dat: “met elkaar, voor elkaar”. Huurders en netwerkpartners worden in een vroeg stadium bij veel zaken betrokken. Zo nam er aan de voorbereidende brainstorm voor de visitatie ook een huurder deel. En werden er klankbordgroepen opgericht voor de renovatie van Nieuw Groenhoven en de aanpak van de woningen in de Fonteinbuurt. De HOOD (Huurders Organisatie Ons Doel) geeft aan op alle relevante thema’s geïnformeerd te worden en dat er waar nodig ruimte is om vragen te stellen of input te geven. Dit alles naast de formele rechten die de HOOD heeft. Ook wordt de HOOD betrokken in het proces van opvolging van de directeur-bestuurder van Ons Doel. In de enquête is de HOOD zeer positief over de samenwerking, die als voldoende wederkerig gezien wordt. Er is sprake van goede en tijdige informatie, afwijkingen worden goed toegelicht en de HOOD ontvangt voldoende ondersteuning van Ons Doel. Er wordt in grote mate (maar niet altijd) geluisterd naar de argumenten en opvattingen van de huurdersorganisatie.

Als het gaat om invloed op het beleid vindt de gemeente Ons Doel constructief. Er heerst het gevoel dat de corporatie en gemeente een gedeelde visie hebben op de maatschappelijke opgaven en dat er voldoende wederkerigheid is. Ons Doel denkt in mogelijkheden, geven ook andere netwerkpartners aan. Er is een goede samenwerking met andere corporaties in de regio (Holland Rijnland), op alle relevante thema’s inclusief financiële samenwerking. In Leiden is er vooral samenwerking op het gebied van wonen en vastgoed tussen de corporaties, bijvoorbeeld in de vorm van de gezamenlijke doorstroommakelaar. Daar is de invloed op het beleid van Ons Doel iets minder dan vanuit de regio waar verdergaande samenwerking gedurende de visitatieperiode is onderzocht.

### 3.3 Ons Doel als samenwerkingspartner



Ons Doel is een zeer gewaardeerde prettige, betrouwbare en betrokken netwerkpartner. De maatschappelijke bijdrage die wordt geleverd, het sterk innovatieve karakter, nemen van initiatief en de goede samenwerking worden breed gewaardeerd. Ons Doel heeft een hoge gunfactor, zowel aan de kant van de gemeente, als bij collega corporaties en

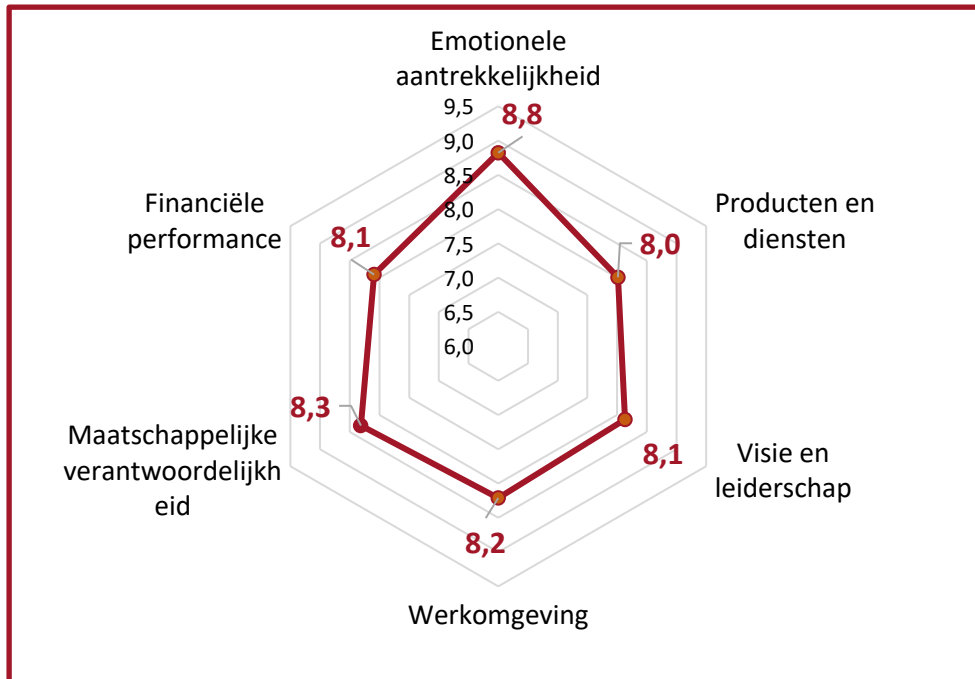
netwerkpartners. Het lukt Ons Doel om een goede pers te hebben, valt enkele netwerkpartners op. Toch is er ook ruimte voor verbetering. Ons Doel is een kleine organisatie, waardoor medewerkers snel op de hoogte zijn (meestal) van wat er speelt. Maar vervolgens lijkt men op elkaar te wachten om een reactie te geven of een besluit te nemen. Er zou meer resultaatsturing mogen komen, zodat er beter op voortgang en uitkomst gestuurd kan worden. Dit hangt samen met een andere rode draad in de verbetermogelijkheden die aangegeven worden door netwerkpartners uit alle hoeken: meer transparantie over beslissingen en processen. Er gebeurt veel op de achtergrond bij Ons Doel waarover netwerkpartners (en soms ook medewerkers intern) niet goed geïnformeerd worden. Het is een breed gehoorde behoefte dat netwerkpartners meer willen weten waar Ons Doel mee bezig is (procesinformatie) en hoever het staat in het proces of de besluitvorming.

In de digitale enquête wordt Ons Doel als samenwerkingspartner beoordeeld op verschillende dimensies. Gemiddeld scoort de corporatie hiervoor een 8,3 dit is een hoog cijfer. Met name de loyaliteit (8,6) en betrokkenheid (8,7) steken boven het gemiddelde uit. De visitatiecommissie herkent dit ook als sterke punten van Ons Doel. Zeker als het om de betrokkenheid bij de gezamenlijke maatschappelijke opgave gaat. Het laagst, maar

met 7,8 nog steeds hoog, scoort Ons Doel op de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid en met 8,1 op de interne organisatie. Dit sluit aan op de verbeterpunten die hierboven werden genoemd.

### 3.4 De reputatie van Ons Doel

De visitatiecommissie heeft ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Ons Doel. Dit



beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Het gaat hier over de reputatie van Ons Doel bij haar belanghebbenden. Dit hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelijke waarnemingen, maar is gebaseerd op het beeld dat mensen hebben van de corporatie. Het resultaat is in nevenstaande afbeelding te zien.

Ons Doel scoort gemiddeld een 8,3 voor haar reputatie. Dit is een hele mooie prestatie. Emotionele aantrekkelijkheid scoort het hoogst (8,8). Met name de samenwerkingspartners, huurdersorganisatie en gemeente zijn hier erg positief over. Bij emotionele aantrekkelijkheid scoort het hoogst: "ik heb een goed gevoel bij Ons Doel" (9,0). We zien voor de rest allemaal vergelijkbare hoge scores op de andere dimensies. Er is een consistent beeld dus, met één nog positievere uitschieter.

### 3.5 De verantwoording van Ons Doel

Ons Doel verantwoordt zich op verschillende manieren. Dat gebeurt door de bestuurder, managers en medewerkers in de samenwerkingsverbanden waar zij deel van uitmaken over bijvoorbeeld gemaakte keuzes, vertragingen enz. Daarnaast doen zij dit op continue basis in de bestuurlijke overleggen of andere overlegtafelen met bijvoorbeeld de huurdersorganisatie en de gemeente. De uiteindelijke verantwoording komt ook in het jaarverslag terecht. De jaarverslagen zijn zeer informatief, uitgebreid en gedetailleerd en staan volledig op de website. De opbouw van de jaarverslagen is volgens de ambities van het ondernemingsplan. Hierdoor is voor belanghebbenden de voortgang daarvan goed te volgen. Overzichtelijke tabellen geven aan of de voor dat jaar gestelde doelen zijn behaald. De website is daarnaast zeer informatief over uiteenlopende projecten en informatie voor huurders. De website is goed toegankelijk en bevat veel schriftelijke informatie, ondersteund door foto's en illustraties.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft in de gesprekken, de resultaten van de enquête, de ontvangen documentatie en op basis van eigen waarneming vastgesteld dat Ons Doel uitmuntend verankerd is in het werkgebied; de gemeente Leiden en de regio Holland Rijnland. Als kleine corporatie voelt en neemt Ons Doel haar verantwoordelijkheid, en zelfs nog wel meer dan belanghebbenden van een dergelijke kleine corporatie verwachten. Dat tekent de brede maatschappelijke betrokkenheid van Ons Doel. Ze is goed op de hoogte van wat er speelt en haakt daarop in. Het initiëren van de Taskforce Armoede en het trekken van de samenwerking wonen-welzijn-zorg is daar ook een voorbeeld van. Ons Doel wordt getypeerd als een loyale, betrokken en sociale samenwerkingspartner met een zeer goede reputatie en hoge gunfactor.

Participatie, en daarmee invloed geven op beleid, is een groot goed bij Ons Doel en kan als voorbeeld dienen voor andere corporaties. Er is een groot sociaal hart bij de corporatie zonder daarin door te slaan. De bewustwording over de leefwereld van de huurder is toegenomen gedurende de visitatieperiode, door een reeks bewust ingezette initiatieven. Dit stadium van ontwikkeling opent nu de deur naar emoties. De participatie bij Ons Doel wordt vooral vanuit kennis halen en brengen ingezet (cognitie, informeren, meepraten). Er is volgens de visitatiecommissie en op basis van de tijdens de visitatiegesprekken ontstane inzichten van medewerkers, netwerkpartners en huurders, ruimte om eerst meer aandacht te geven aan de emoties (bijvoorbeeld rouw en onzekerheid) die spelen bij huurders waarvan de woning misschien gesloopt gaat worden. Of ook de emoties die komen kijken bij een grondige renovatie in de woning (inbreuk op privélevenssfeer) en hoe daarmee om te gaan. Dit is nog een mooie doorontwikkeling voor het toch al zeer responsieve karakter van Ons Doel. Een ander aandachtspunt is transparantie op processen en besluiten om de voorspelbaarheid verder te kunnen vergroten. Beide zijn een ontwikkeling en stimulans tot verdere groei die de visitatiecommissie graag aan Ons Doel meegeeft.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- De doorgemaakte ontwikkeling op het gebied van participatie en vergroten van bewustwording over leefwereld van huurders. Aan de stand van de ontwikkeling is Ons Doel nu verplicht om dit door te zetten met vroegtijdige aandacht voor emoties die komen kijken bij grote renovaties of sloop van woningen.
- De goede reputatie, hoge gunfactor als kleine corporatie om van grote maatschappelijke waarde te zijn voor Leiden.

#### Verwonderpunten

- Dat in de constructieve, prettige samenwerking toch transparantie over processen en beslissingen een achterblijvende factor is gebleven.

## 4. Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

### 4.1 Strategie en sturing

Ons Doel geeft haar ambities weer in de Ondernemingsplannen 2016/2020 "Ons Doel, met elkaar, voor elkaar" en 2021/2025 "Al doende verder". In het plan 2021/2025 worden de te bereiken doelen meetbaar geformuleerd en geven medewerk(st)ers en partners in video's een toelichting op elk van de ambities. Ons Doel is een kleine corporatie op de Leidse woningmarkt en gericht op het maken van scherpe keuzes en samenwerking. Het plan 2021/2025 formuleert zes ambities. Ons Doel:

1. Ondersteunt de ontwikkeling van inclusieve wijken en complexen;
2. Houdt haar woningen betaalbaar voor al haar doelgroepen;
3. Breidt haar woningvoorraad uit met 300 sociale huurwoningen;
4. Heeft woningen in 2025 met een energie-index van 0,99;
5. Zet actief in op meer participatie, co-creatie en zelfbeheer van huurders
6. Zet in op een verdere intensivering van de samenwerking met netwerkpartners om de maatschappelijke uitdaging waarvoor Ons Doel zich gesteld ziet te kunnen beantwoorden (Met elkaar voor Elkaar).

De zes opgaven zijn vervolgens uitgewerkt. Deze zijn voor zover mogelijk geconcretiseerd naar meetbare doelen. Het ondernemingsplan is vertaald naar het strategisch voorraadbeleid, huurbeleid, verduurzamingsstrategie en ander facetbeleid. Ook vindt uitwerking plaats naar jaarplannen en de (meerjaren)begrotingen. In een aparte risicoanalyse bij de begroting worden via Monte Carlo simulaties meerdere scenario's doorgerekend om inzichtelijk te maken wat het effect is van ontwikkelingen zoals bouwkostenstijgingen, rentestijgingen en andere macro-economische ontwikkelingen op de belangrijkste financiële indicatoren.

Het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) is geactualiseerd in 2019 en 2024 en fungeert als leidraad voor investeringsbeslissingen. De looptijd is tot respectievelijk 2034 en 2038. In het SVB wordt de wensportefeuille en een transitieplan/portefeuilleplan geformuleerd en financieel doorgerekend op het voldoen aan de normen WSW/Aw voor de financiële ratio's.



Bijsturing en verantwoording vindt plaats via kwartaalrapportages (de belangrijkste kpi's) en jaarverslagen. In de kwartaalrapportages wordt dezelfde indeling gehanteerd als in het Ondernemingsplan en de jaarverslagen. De rapportages worden besproken binnen het MT, met de Auditcommissie en met de raad van commissarissen. Waar nodig vindt nadere analyse en bijsturing plaats naar aanleiding van de rapportages.

Uit de financiële doorrekening komt naar voren dat voldaan wordt aan de normen van de toezichthouders. De geformuleerde ambities en programma's zoeken de grenzen op van wat Ons Doel maximaal maatschappelijk aankan. De scenario-analyse laat mogelijke knelpunten zien in de periode 2024/2028, maar er zijn voldoende bijsturingsmogelijkheden in de vorm van uitstel van projecten en een andere aanpak van projecten.

Geconcludeerd wordt dat met de ambities de financiële grenzen op een verantwoorde manier worden opgezocht: de ratio's "schuren tegen de normen aan" maar daar wordt ook gericht op gestuurd.

Ook de jaarlijkse begroting is opgebouwd rondom de ambities zoals vastgesteld in het Ondernemingsplan en omvat een meerjarenbegroting voor de komende vier jaar, tot en met 2026 en een vooruitblik naar 2036. Deze meerjarenbegroting biedt inzicht in de financiële situatie van Ons Doel en in de risico's die daarmee gepaard gaan.

Extern zijn de ambities en de inzet van Ons Doel verankerd in de meerjaren prestatieafspraken 2020-2025 met de gemeente Leiden. Deze prestatieafspraken worden jaarlijks geactualiseerd. De belangrijkste thema's zijn

beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, wonen & zorg voor bijzondere doelgroepen, leefbaarheid, organisatie en samenwerking.

#### 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Ons Doel heeft bij de strategievorming de brede opgave in de gemeente Leiden op gedegen wijze vertaald naar de inzet die de corporatie maximaal kan doen. Deze inzet is doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Op papier zijn de strategievorming en sturing op prestaties dus goed ingevuld.

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie gevoerd heeft blijkt dat de sturing in de praktijk ook goed functioneert. Prestaties en de sturing daarop zijn onderwerp van gesprek binnen het MT en met de raad van commissarissen. Er wordt bijzonder veel aandacht besteedt aan het financiële risicomanagement gezien het feit dat Ons Doel scherp aan de wind vaart op financieel terrein.

De visitatiecommissie is daarom van mening dat de strategievorming en sturen naar prestaties bij Ons Doel op orde zijn. Er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde.

De visitatiecommissie vraagt aandacht voor de kwetsbaarheid van de organisatie op financieel gebied. De financiële (vastgoed-) kennis binnen de raad van commissarissen berust hoofdzakelijk bij 1 van de 3 commissarissen die in november 2024 aftreedt. Ons Doel is zich daarvan bewust en is inmiddels gestart met de werving van een commissaris die dit "gat" kan invullen.

#### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten



##### Bewonderpunten

- Ons Doel hanteert een heldere lijn in alle plannings-, voortgangs-, en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in het ondernemingsplan, waardoor de sturing doelgericht en strak is.
- Ons Doel streeft naar een maximale uitnutting van haar financiële mogelijkheden om maatschappelijke meerwaarde te creëren.
- Checks and balances (financieel scherp aan de wind varen in combinatie met gedegen risicomanagement) zijn op orde



##### Verwonderpunt

- Bij een koers die financieel als scherp kan worden omschreven is een betere spreiding van vastgoed en financiële kennis binnen de raad van commissarissen van belang zodat continuïteitsrisico's in de financiële kolom beperkt kunnen worden.

## 5. Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

### 5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

Ons Doel is een financieel gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. Dat is ook het oordeel van de externe toezichthouders.

Oordeel externe toezichthouders	Aw	WSW
2020	Risico inschatting laag op alle onderdelen beoordelingskader	Er wordt voldaan aan de financiële ratio's. Aandachtspunt: de financieringsstrategie, vanwege de omvangrijke nieuwbouw- en verbeteringsuitgaven en de toename van de leningenportefeuille. Tevens kan de uitwerking van de evaluatie Zorgvastgoed worden aangescherpt.
2021	Risico inschatting laag op alle onderdelen beoordelingskader	Er wordt voldaan aan de financiële ratio's. Aandachtspunt: aankoop van bezit (200 verhuureenheden) leidt tot een verslechtering van de schuldpositie. Ons Doel blijft voldoen aan de normen WSW
2022	Risico inschatting laag op alle onderdelen beoordelingskader	Er wordt voldaan aan de financiële ratio's. Aandachtspunt: een verslechtering van de overall risicoscore naar gemiddeld. LtV van de DAEB-tak loopt omstreeks 2030 strak aan de norm. Ons Doel voldoet weliswaar aan de normen, maar bij tegenvallers zijn keuzes noodzakelijk, maar mogelijk.
2023	Risico inschatting laag op alle onderdelen beoordelingskader	Begroting voldoende aannemelijk gegeven de parameters die zijn gehanteerd. Aandachtspunt: de forse toename van de onderhoudsuitgaven legt een groot beslag op de operationele kasstroom. Het is de verwachting dat bijsturing noodzakelijk is om binnen de normen van de ICR te blijven. De voorspelbaarheid van de kasstromen is een aandachtspunt bij het opstellen van de begroting 2024

Uit de management letters van de accountant komt naar voren dat de interne beheersing van de organisatie van voldoende niveau is. Er worden enkele verbeterpunten geconstateerd zoals voldoende aandacht geven aan de opvolging van de bevindingen.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Dat Ons Doel financieel gezond is, blijkt uit het navolgende overzicht van financiële ratio's.



Zichtbaar hierin is dat Ons Doel in financieel opzicht “scherp aan de wind zeilt”. De ICR schuurt aan tegen de interne norm.

Prestatievelden	2020	2021	2022	2023*	2024*	2025*	2026*	2027*
Solvabiliteit (norm WSW > 15%)	66,9	67,9	54,7	50	52	47	40	36
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	1,8	2,2	3,3	1,9	1,6	2,3	2,0	1,7
Loan to value norm WSW < 85%	28,4	30,7	45,0	46	46	53	63	60

Bron: Jaarverslag 2022 en Begroting 2024. Ons Doel hanteert interne waarschuwingsgrenzen voor deze WSW-ratio's als risicobuffer. Dit omvat de solvabiliteit (>25% in plaats van >15%), de LtV (<75 in plaats van 85%) en de dekkingsratio (< 60% in plaats van 70%).

## 5.2 Organisatie

De persoonlijkheid van de huidige bestuurder is belangrijk geweest in de ontwikkeling van Ons Doel en de samenwerking in het netwerk. De bestuurder stop in november 2024 bij Ons Doel. De werving voor de nieuwe bestuurder loopt. In iedere organisatie heeft het vertrek van een bestuurder en de start van een nieuwe bestuurder effect. In een kleine organisatie als Ons Doel is dat effect extra groot, mede door de persoonlijkheid van de bestuurder en zijn sterke verankering in de lokale gemeenschap. De raad van commissarissen is zich hiervan terdege bewust. De raad van commissarissen heeft een zeer zorgvuldig proces gestart waarbij (vertegenwoordigers van) het managementteam, de ondernemingsraad en de huurdersorganisatie samen met de raad van commissarissen een belangrijke rol spelen in werving en selectie. De visitatiecommissie heeft geconstateerd, op basis van gesprekken, dat de rol van Ons Doel in het netwerk in belangrijke mate ook is geborgd in het MT van Ons Doel.

Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van Ons Doel zich kenmerkt in woorden als saamhorigheid, korte lijnen, laagdrempelig en goed samenwerkende afdelingen (nadat is onderkend dat samenwerking noodzakelijk is).

De bedrijfslasten van Ons Doel zijn in de visitatieperiode tot en met 2022 met 60% gestegen. In de Aedes benchmark zijn de bedrijfslasten verslechterd van een score A, beter dan gemiddeld, in 2019 naar een score B, rond het gemiddelde voor de referentiegroep, in de jaren daarna. Voor duurzaamheid geldt een score B in de gehele periode. De score op verbeterings- en onderhoudslasten was in de jaren 2019 en 2020 een A en daarna een B.



Uit de Begroting 2022 komt de wens naar schaalvergroting door verregaande samenwerking in de Leidse regio nadrukkelijk naar voren. Een fusietraject met De Sleutels en Rijnhart Wonen in 2021 is gestrand. De inherente kwetsbaarheid van een kleine organisatie kan gedeeltelijk worden opgelost door een intensievere financiële en organisatorische samenwerking met andere corporaties. Gezien de kwetsbaarheid van de organisatie van Ons Doel is het belangrijk dat nagedacht wordt hoe vormen van samenwerking kunnen helpen om die kwetsbaarheid te verkleinen.

De raad van commissarissen van Ons Doel is samengesteld uit drie leden. De raad heeft twee commissies: de Audit- en de Selectie/renumeratiecommissie. De Auditcommissie bestaat op dit moment uit slechts 1 van de leden van de raad. Dat is kwetsbaar bij uitval of vertrek van de betreffende commissaris.

## 5.3 Dienstverlening

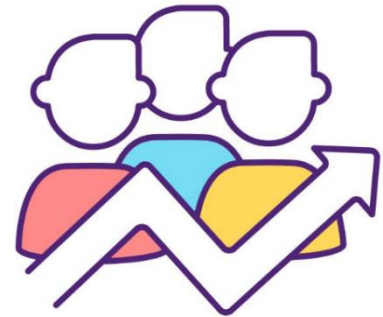
Jaarlijks worden de corporaties in de Aedes benchmark onderling vergeleken. De prestaties van Ons Doel waren in de visitatieperiode als volgt.

Aedes benchmark <sup>2</sup>	2020	2021	2022	2023
Huurdersoordeel	B	B	B	B
Bedrijfslasten	B	B	B	B
Duurzaamheid	B	B	B	B
Onderhoud en verbetering	A	B	B	B

Qua huurderstevredenheid scoort Ons Doel als volgt.

Aedes benchmark	2020	2021	2022	2023
Nieuwe huurders	7,8	7,8	7,7	8,2
Reparatieonderhoud	7,4	7,4	7,5	7,3
Vertrokken huurders	8,5	8,4	7,9	8,0

De dienstverlening van Ons Doel is op orde. Met een gemiddelde van B functioneert Ons Doel op het gemiddelde niveau van de sector. De huurderstevredenheid ligt in 2023 voor het onderdeel “Nieuwe Huurders” en “Vertrokken huurders” boven het gemiddelde in Nederland (7,8 respectievelijk 7,4). De waardering voor Reparatieonderhoud ligt op een lager niveau (gemiddeld 7,8). Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd komt het beeld naar voren dat Ons Doel de contacten met huurders de afgelopen jaren heeft geïntensiveerd. Deze aanpak leidt nog niet aantoonbaar tot een verbetering van de waardering, maar dat kan alsnog gebeuren.



## 5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Ons Doel verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert interne signaleringsnormen die, naast de normen van externe toezichthouders, worden gehanteerd om tijdig bij te sturen. De bedrijfslasten zijn op een gemiddeld niveau voor de referentiegroep, doch zijn gedurende de visitatieperiode met 60% gestegen. De financiële grenzen zijn in zicht omdat er gestuurd wordt op een maximale maatschappelijke prestatie. Waarbij voldoende bijsturingmogelijkheden bij tegenvallers aanwezig zijn.

De visitatiecommissie heeft Ons Doel ervaren als een lerende organisatie, die telkens weer reflectief kijkt naar wat beter kan/moet en daarop vervolgens ook actie onderneemt.

Voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurder is een zorgvuldig proces ingezet met intensieve betrokkenheid van de organisatie en huurdersorganisatie. Dat stemt positief dat het gaat lukken een nieuwe bestuurder te werven die de verworvenheden van de cultuur van Ons Doel en de goede samenwerking met de netwerkpartners kan behouden en verder uit kan bouwen.

De visitatiecommissie komt alles overziend tot de conclusie dat Ons Doel zowel financieel als organisatorisch voldoende is toegerust voor het realiseren van de opgaven maar vraagt aandacht voor maatregelen om de kwetsbaarheid van de organisatie te verkleinen.

<sup>2</sup> A = beste 1/3 deel van alle corporaties, B is middelste 1/3 deel, C = slechtste 1/3 deel.

## 5.5 Bewonder- en verwonderpunten



### Bewonderpunten

- Ons Doel is een financieel gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling, ook op de langere termijn.
- Maatschappelijke prestaties worden gemaximaliseerd. Financieel wordt daardoor scherp aan de wind gezeild.
- Bij de maximalisatie van maatschappelijke prestaties worden ook altijd de financiële consequenties en risico's in het vizier gehouden en indien nodig kort cyclisch bijgestuurd.
- De open houding naar de partners en het streven naar samenwerking in de Leidse regio;
- De opvolging van de bestuurder krijgt de aandacht die dat nodig heeft.



### Verwonderpunten

- Gezien de kwetsbaarheid van de organisatie van Ons Doel is het belangrijk dat wel nagedacht wordt hoe vormen van samenwerking kunnen helpen om die kwetsbaarheid te verkleinen.
- Het (nog) niet hebben kunnen organiseren van samenwerking of collegiale steun qua financiën en capaciteit om daarmee enkele grotere projecten mogelijk te maken en slagkracht te vergroten (zoals bv. Project Touw).

## Bestuurlijke reactie van Ons Doel

Leiden, 18 april 2024

We keken, dat moet gezegd, wel met enige spanning uit naar de nieuwe visitatie. De vorige visitatie was immers uiterst positief over onze maatschappelijke prestaties. “Dat kan alleen maar minder”, was ons onderbuikgevoel.

De uitkomst leest als een groot compliment aan de organisatie. Een compliment aan de *hele* organisatie voor het vasthouden van de goede lijn vanuit de voorgaande visitatie. We hebben een prima maatschappelijke prestatie geleverd. Onze inzet, werkwijze als netwerkpartner en onze initiërende en verbindende kracht worden zeer gewaardeerd door onze huurders en onze belanghebbenden.

De organisatie kent de ambities van Ons Doel en draagt bij aan het bereiken van die doelen. De buitenwereld van Ons Doel ziet dat en waardeert dat. We worden “geroemd” om onze inzet voor bijzondere doelgroepen, voor het inclusief samenleven en het feit dat we werken vanuit het besef dat de kwetsbaarheid van huurders verder toeneemt en dus onze aandacht verdient.

“Ons Doel geeft mij een goed gevoel”. Op deze enquêtevraag scoorden we maar liefst een 9. Het is een kunst om bescheiden te blijven. Toch zullen en willen we dat blijven, want zo blijven we een prettige samenwerkingspartner. We kunnen het per slot van rekening zeker niet alleen. Samen komen we tot de innovatieve oplossingen die nodig zijn om het hoofd te bieden aan de maatschappelijke vraagstukken van dit moment.

Natuurlijk is er ook kritiek, maar, zo maakte de visitatiecommissie dat ook aan den lijve mee, daar wil de organisatie dan weer graag van leren.

We zullen bedenken hoe we onze partners in de stad meer mee kunnen nemen in onze interne processen en besluitvorming. Daar schort het aan volgens de visitatiecommissie. Ondanks het feit dat we een heel open organisatie zijn, ervaart de buitenwereld dat we op sommige processen te veel een black box zijn. Hier gaan we een betere vorm voor vinden. Verder vraagt de commissie blijvend aandacht voor de financiële positie van Ons Doel. Maak scherpe keuzes vanuit de wetenschap dat niet alles kan. Zo kunnen we een betrouwbare partner blijven in de stad.

Ook de visitatiecommissie ziet dat er nu een spannende tijd aanbreekt voor Ons Doel door het vertrek van één van de commissarissen en van de directeur/bestuurder. Gelukkig zijn de ambities breed verankerd in de organisatie en zijn de resultaten een gezamenlijke prestatie. We mogen die wisselingen dan ook met vertrouwen tegemoetzien.

De visitatiecommissie van Cognitum heeft het hele proces op een goede en prettige manier doorlopen. Alle betrokkenen hebben bijvoorbeeld de gesprekken zeer gewaardeerd. Het waren interessante en open gesprekken. Zeker fijn als je bedenkt dat het ook van iedere betrokkene tijd kost. De organisatie van het hele proces was goed en in tijd mooi gecomprimeerd. We danken de commissie daar hartelijk voor. Vanzelfsprekend bedanken wij ook alle andere betrokkenen, onze partners en medewerkers die de enquêtes hebben ingevuld en/of hebben deelgenomen aan één van de gesprekken, voor hun bijdrage, advies en de uitgesproken waardering tijdens deze visitatie. De uitkomst van de visitatie mogen zij, en in het bijzonder onze huurdersorganisatie HOOD, mede op hun conto schrijven.

*Met elkaar voor elkaar.*

Anneke Knol – Van Leeuwen  
Voorzitter Raad van Commissarissen

Christoffel Klap  
Directeur/bestuurder Ons Doel

## Bijlagen

### Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **Ons Doel** in 2023-2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, 18 januari 2024 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

#### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Ons Doel** in 2023-2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Buren, 18 januari 2024, mevrouw M. Rovers | voorzitter visitatiecommissie

Maarsbergen, 1 februari 2024, de heer K. de Wit | visitor visitatiecommissie

Roggel, 18 januari 2024, de heer S. Cloudt | secretaris visitatiecommissie

### Cv's visitatiecommissie

**Miranda Rovers (voorzitter)** werkt vanaf 2000 in de volkshuisvesting, afwisselend als organisatieadviseur en (interim/programma)manager. Miranda heeft een groot aantal organisatieveranderingen begeleid, variërend van fusies en reorganisaties tot de implementatie van nieuwe dienstverleningsconcepten, de ontwikkeling van ketensamenwerking en samenwerkingen met partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn. Zij is vanaf 2015 actief als commissaris.

**Karel de Wit (visitor)** is bedrijfseconoom (Vrije Universiteit Amsterdam) en heeft de post-doctorale opleiding Master of Real Estate afgerond. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichhoudende rollen vervuld bij woningcorporaties en bij cultuurinstellingen. Daarnaast is hij politiek actief in de gemeenteraad en is hij voorzitter van de auditcommissie van de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

**Stefan Cloudt (secretaris)** heeft ruime ervaring in de corporatiesector, als adviseur, visitor en secretaris en als wetenschapper. Stefan heeft ruime ervaring als secretaris, zowel bij KWH als bij Cognitum.