

# Visitatierapport

Stichting Mozaïek Wonen



29 maart 2019

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Dick Ruimschotel, visitor

Jan Wachtmeester, secretaris

## Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Sinds medio 2015 is het een wettelijke verplichting geworden. De visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Visitaties zijn niet vormvrij en moeten voldoen aan kwaliteitsvereisten. De stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Deze visitatie is dan ook uitgevoerd volgens de voorgeschreven visitatiemethodiek (op het moment van uitvoeren van de visitatie was dit versie 5.0) van deze stichting. Cognitum is het bedrijf dat deze visitatie heeft uitgevoerd.

Tijdens de visitatie van Mozaïek Wonen heeft de heer S. van Schaijk, bestuurder van De Wooncompagnie met de visitatiecommissie meegelopen, zoals later de bestuurder van Mozaïek Wonen, de heer R. de Haas, aan de visitatie van De Wooncompagnie heeft deelgenomen. De heer Van Schaijk heeft zijn observaties met de visitatiecommissie gedeeld en heeft apart zijn bevindingen terug gekoppeld aan de bestuurder van Mozaïek Wonen. In de recensie wordt hier verder op ingegaan.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Mozaïek Wonen over de periode 2015 t/m 2018.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>5</b>
<b>1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties</b>	<b>6</b>
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2 Recensie	7
1.3 Integrale scorekaart 2015-2018	12
1.4 Samenvatting	13
1.5 SWOT diagram	14
<b>2 Stichting Mozaïek Wonen</b>	<b>15</b>
<b>Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief</b>	<b>17</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>18</b>
3.1 Beoordelingskader	18
3.2 Opgaven in het werkgebied van Mozaïek Wonen	18
3.3 Relevante ontwikkelingen	18
3.4 Beoordeling prestaties	18
3.5 Beoordeling van de ambities	24
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	26
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	26
<b>4 Presteren volgens belanghebbenden</b>	<b>27</b>
4.1 Beoordelingskader	27
4.2 Werkwijze	27
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	27
4.4 Belanghebbenden over Mozaïek Wonen	29
4.5 De reputatie van Mozaïek Wonen	34
4.6 Waardering van het tripartite overleg	35
4.7 Bewonderpunten en verwonderpunten	36
<b>5 Presteren naar Vermogen</b>	<b>37</b>
5.1 Beoordelingskader	37
5.2 Relevante ontwikkelingen	37
5.3 Financiële continuïteit	37
5.4 Doelmatigheid	39
5.5 Vermogensinzet	40
5.6 Bewonder- en verwonderpunten	41

5.7	Totale beoordeling presteren naar vermogen	41
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>42</b>
6.1	Beoordelingskader	42
6.2	Relevante ontwikkelingen	42
6.3	Besturing	42
6.4	Intern toezicht	45
6.5	Externe legitimering en verantwoording	47
6.6	Bewonder- en verwonderpunten	49
6.7	Totale beoordeling Governance	49
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>50</b>
	<b>Position paper</b>	<b>51</b>
	<b>Factsheet maatschappelijke prestaties</b>	<b>58</b>
	<b>Reputatie Quotiënt Model Mozaïek Wonen</b>	<b>66</b>
	<b>Waardering netwerk Mozaïek Wonen</b>	<b>67</b>
	<b>Overzicht geïnterviewde personen</b>	<b>68</b>
	<b>Korte cv's visitatoren</b>	<b>70</b>
	<b>Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>71</b>
	<b>Meetschaal</b>	<b>73</b>
	<b>Werkwijze visitatiecommissie</b>	<b>76</b>
	<b>Bronnenoverzicht</b>	<b>78</b>
	<b>Prestatiemonitor</b>	<b>80</b>

## **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties**

# 1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

## 1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In 2014 is Mozaïek Wonen gevisiteerd over de periode 2011-2014. De visitatie is toen ook uitgevoerd via methode 5.0.

In deze visitatie werd Mozaïek Wonen getypeerd als gedegen en (te) bescheiden. Op alle onderdelen scoorde Mozaïek Wonen een ruime voldoende. De visitatiecommissie sprak daarbij uit dat het doorzetten en verder uitbouwen van de ingezette lijn, Mozaïek Wonen tot nog betere prestaties kon brengen. Daarnaast had de toenmalige visitatiecommissie enkele concrete aanbevelingen.

### *Aanbeveling 1: Meer inzet op woonlasten, energie en duurzaamheid*

Deze aanbeveling heeft Mozaïek Wonen ter harte genomen. Mozaïek Wonen richt zich primair op de groep huurders die moet rondkomen van een klein budget. De afgelopen jaren heeft Mozaïek Wonen haar huurbeleid verder gematigd. Sinds 2016 zijn de streefhuren van circa 3.000 woningen verlaagd tot onder de aftoppingsgrenzen huurtoeslag, zodat er voldoende woningen bereikbaar blijven voor de huurders met recht op huurtoeslag. Daarnaast paste Mozaïek Wonen een lagere huurverhoging toe dan door het ministerie is toegestaan, namelijk inflatie met een kleine opslag.

Sinds 2018 is dit gematigde huurbeleid verder aangescherpt. Mozaïek Wonen heeft een overeenkomst meerjarig huurbeleid 2018 – 2021 gesloten met huurdersvereniging Bodegraven en huurdersbelang Moordrecht. De huren voor de sociale huurwoningen van Mozaïek Wonen in Gouda, Bodegraven, Nieuwerbrug en Moordrecht zullen in de periode 2018-2021 gemiddeld stijgen met een percentage dat gelijk is aan het inflatiepercentage van het jaar ervoor.

Voorts heeft Mozaïek Wonen de afgelopen jaren extra geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen. Zij doet dit primair daar waar dit bijdraagt aan de betaalbaarheid van de woonlasten en een duurzame inzetbaarheid van het vastgoed. Eind 2017 had 85% van het bezit een groen energielabel (A, B of C). Als tussenstap naar een CO<sub>2</sub> neutrale voorraad in 2050 realiseert Mozaïek Wonen eind 2021 een gemiddelde energie index <1,4 hetgeen gelijk staat aan gemiddeld label B. Voor wat betreft de nieuwbouw bouwt Mozaïek Wonen alleen nog maar Nul op de Meter (NOM), Bijna Energieneutrale Gebouwen (BENG) of gasloos. Daarnaast plaatst zij op verzoek van de huurders vanaf voorjaar 2018 op maximaal 3.850 eengezinswoningen zonnepanelen. Ook werd najaar 2018 gestart met de plaatsing van zonnepanelen op appartementsgebouwen. Het kantoor is reeds voorzien van zonnepanelen.

### *Aanbeveling 2: Een proactieve houding als het gaat om het huisvesten van bijzondere doelgroepen*

Ook deze aanbeveling heeft Mozaïek Wonen ter harte genomen. Samen met haar partners zoekt zij proactief naar mogelijkheden om het aanbod ten behoeve van het huisvesten van bijzondere doelgroepen uit te breiden. Daar waar Mozaïek Wonen kansen ziet om vernieuwende woonconcepten - waarin bijvoorbeeld zelfstandig wonen en zorg wordt gecombineerd - te realiseren, pakt zij die op. Goede voorbeelden hiervan zijn de 43 levensloopbestendige appartementen in Nieuw Rijngaarde in Bodegraven en het starten van een haalbaarheidsstudie naar een Oudenhuis op de kavel naast Nieuw

Rijngaarde waarbij Mozaïek Wonen ongeveer 24 sociale huurappartementen in een bijzonder woon-zorg-welzijnsconcept wil realiseren. Laatste voorbeeld is de transformatie van de voormalige stadskantoren aan de Agnietenstraat in Gouda. Deze kantoren zijn in 2017 jaar omgebouwd naar 53 gasloze appartementen voor kleine huishoudens, waarbij een aantal specifiek zijn bestemd voor uitstromende cliënten vanuit zorginstellingen. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen bij enkele bestaande wooncomplexen een combinatie gemaakt van senioren- en jongerenwoningen.

*Aanbeveling 3: Uitstraling, daadkracht en profilering kunnen beter. Luiken open*

De afgelopen jaren heeft Mozaïek Wonen fors ingezet op het verbeteren van haar profilering. Zij heeft haar netwerken zowel strategisch, tactisch als operationeel uitgebreid, zet onderwerpen op de agenda en initieert en organiseert platforms op specifieke thema's. Mozaïek Wonen laat regelmatig via persbulletins zien welke ontwikkelingen er bij spelen en welke activiteiten worden opgepakt en gerealiseerd. Via een column in de Krant van Mozaïek bespreekt de bestuurder actuele onderwerpen. Er zijn nieuwe bouwboarden geïntroduceerd voor de nieuwbouw- en onderhoudsprojecten. In 2018 is een nieuwe functie buurtbeheerder geïntroduceerd, waarvan er 2 zijn aangesteld en een derde wordt geworven. Medewerkers komen veel in de wijk, zijn zichtbaarder door nieuwe bedrijfskleding en het aanschaffen van bedrijfsauto's. Daarnaast is Mozaïek Wonen actief op Twitter, LinkedIn en Facebook.

De huidige visitatiecommissie constateert dat Mozaïek Wonen adequaat met de opmerkingen uit de vorige visitatie aan de slag is gegaan in de afgelopen visitatieperiode, maar dat, zoals hierna zal blijken, vooral aanbeveling 3 nog nadere aandacht en inzet vergt.

## 1.2 Recensie

### **Degelijk, betrouwbaar en professioneel**

Mozaïek Wonen ziet zichzelf graag als degelijk, betrouwbaar en professioneel. Die kwalificatie viel ook te lezen in het visitatierapport over de periode 2011 – 2014. Belangrijke kernwoorden van toen waren “degelijk” en “te bescheiden”. Mozaïek Wonen scoorde op alle onderdelen van de visitatie een ruime voldoende. De aanbevelingen die de commissie gaf, zijn redelijk tot goed opgevolgd. Het is mooi om te zien dat fors ingezet is op het woonlastenbeleid en dat waar mogelijk, de nodige nieuwbouw is neergezet en dat heel veel is ingezet op de duurzaamheidsagenda. Dat betreft prestaties die gerealiseerd zijn in een periode van het Ondernemingsplan “Krachtig naar 2018” waarin vooral de zakelijkheid en financiële drijfveren voorop stonden. Ook in de nu gevisiteerde periode wordt Mozaïek Wonen door belanghebbenden nog steeds beschouwd als betrouwbaar en degelijk: afspraken worden nagekomen en de corporatie realiseert wat men zich heeft voorgenomen. Maar die degelijkheid heeft ook een keerzijde, zoals hierna beschreven wordt. Van belang is daarnaast dat het woningbezit van Mozaïek Wonen verspreid ligt in een stad (Gouda) en een aantal kleinere kernen als Bodegraven en Zuidplas. De volkshuisvestelijke opgave is overzichtelijk, maar er is sprake van een gespannen woningmarkt waarin de effecten van wat in de stad Rotterdam gebeurt, merkbaar zijn.

### **Hart voor huurders**

In zijn position paper stelt de bestuurder dat Mozaïek Wonen aan een herijking van de strategie toe was. De aan het begin van de visitatieperiode ingezette versoering in organisatie en bedrijfsvoering had geleid tot meer financiële ruimte. Met het in 2013 fors op de financiële rem trappen van de toenmalig bestuurder, was vervolgens gestopt met de nieuwbouw, werd een reorganisatie doorgevoerd en werd het onderhoudsbeleid versoerd. Niet langer werd planmatig onderhoud gepleegd: men ging

over op een “piepsysteem” en de onderhoudsdienst werd uitbesteed. Dit alles met de zich daarvoor nog afspelende bestuurlijke wisselingen maakten dat Mozaïek Wonen ook een naar binnen gekeerde organisatie werd. Diverse direct betrokkenen beschrijven de periode waar de organisatie zich toen in bevond, als onrustig. Per 1 januari 2017 werd gefuseerd met (het kleinere) De Woonmaat, die voor een forse en lastige herstructureringsopgave stond. Daarmee kreeg Mozaïek Wonen zijn huidige vorm en omvang per 1 januari 2017. Bestuur en raad van commissarissen zagen in dat een koerswijziging nodig was. Hoewel het oude ondernemingsplan nog niet was afgesloten, werd besloten tot een strategische interventie. Met diverse externe belanghebbenden waaronder de huurders en gemeenten, werd uitgebreid in gesprek gegaan. Dat leidde tot een grote draai in het beleid, die in de ogen van de visitatiecommissie op een goed gekozen moment gestalte kreeg in het Ondernemingsplan 2018 – 2022 onder de naam “Hart voor huurders”. De zakelijke organisatiecultuur moest plaats maken voor een organisatie die weer luistert naar haar huurders, met hen in gesprek wil over wat er leeft in complexen, straten en buurten en die wil bijdragen aan een echt “thuisgevoel” voor huurders. Bestuur en raad van commissarissen verdienen waardering voor deze strategische interventie in het lopende beleid. Alle door de visitatiecommissie gesproken partijen herkennen de draai die Mozaïek Wonen aan het maken is. Met dat proces van hervinden waar de organisatie voor staat, maakt Mozaïek Wonen een goede periode door, aldus ook alle betrokkenen. De visitatiecommissie herkent dat proces maar ziet ook dat dit toewerken naar een andere organisatiecultuur waar de huurder weer voorop staat, nog niet gemakkelijk gaat. De bestuurder is op dit alles een goed en herkenbaar boegbeeld, die gewaardeerd wordt voor zijn inzet bij deze transitie. Ook zijn houding om meer naar buiten toe op te treden, wordt herkend en onderschreven.

### **Kleur op de wangen**

Het beeld uit de vorige visitatie was dat Mozaïek Wonen te bescheiden was. De visitatiecommissie heeft sterk de indruk dat dit nog steeds het geval is. Diverse belanghebbenden schetsen Mozaïek Wonen als sober, doelmatig en weinig innovatief. Ook door alle drie de gemeenten wordt erkend dat men enerzijds blij is met Mozaïek Wonen, want betrouwbaar en degelijk, maar anderzijds dat “het allemaal wel volgens de boekjes en regeltjes moet”. Iets meer trots, iets meer zelfverzekerdheid en nog meer de ramen open gooien, worden dan genoemd in de gesprekken. Als het gaat om nieuwe bouwlocaties, is het beeld dat Mozaïek Wonen vooral “aan het problematiseren is” en te veel wacht op mogelijk beschikbare locaties. Een iets pro-actievere houding ook richting de marktpartijen is wenselijk. Dit beeld van de externe belanghebbenden wordt herkend binnen de organisatie. Zowel bestuurder als diverse medewerkers geven aan dat Mozaïek Wonen goed is in de feiten en de hard controls. Maar een verandering is ingezet. Als voorbeeld wordt herhaaldelijk de verbouw van de voormalige stadskantoren in Gouda genoemd. Daar kan men met reden trots op zijn en dat had wel wat meer gevierd mogen worden als succes. Of zoals één van de belanghebbenden het uitdrukte: “er mag wel wat meer kleur op de wangen”. De visitatiecommissie herkent en onderschrijft dat beeld.

Het is goed om te zien dat binnen de organisatie de verandering ingezet wordt met het bespreken van dilemma’s. Dat geschiedt met begeleiding van externen en blijkt een lastige klus: de koerswijziging van 5 jaar geleden met de bestuurlijke wisselingen maakten dat Mozaïek Wonen niet vanzelf een lerende organisatie is of wordt. Mensen zitten er lang en de luiken zijn nog lang niet open gegooid. Professionaliteit en traditie maken dat het zorgvuldigheidscriterium domineert. Innovatie en inspiratie zijn wel te duiden, maar zijn niet vanzelf aanwezig.

### **Als je alles onder controle hebt, ....**

Uit de gesprekken met diverse geledingen uit de organisatie komt het beeld naar voren van een organisatie waar collegialiteit en betrokkenheid voorop staan. Maar erkend wordt ook dat een cultuuromslag vereist is. Men is blij met de huidige bestuurder (“dat is een blijvertje”, zoals iemand



opmerkte) en hij is de motor achter de wenselijke verandering. Dat wordt ook binnen en buiten door alle belanghebbenden (h)erkend. Maar cultuurslagen gaan altijd moeizaam. Grof geduid probeert Mozaïek Wonen een slag te maken van een organisatie die mede door de regelgeving in de ogen van belanghebbenden overal “neen” op leek te zeggen, naar een organisatie die ondanks die regelgeving meer creativiteit en innovatie laat gelden en weer meer “ja” durft te zeggen. Dat gaat moeizaam, zoals de visitatiecommissie heeft kunnen constateren. Er is aldus diverse medewerkers en leidinggevendenden nog sprake van onvoldoende collegialiteit, van een eilandencultuur binnen de gehele organisatie en dus gebrekkige samenwerking, van een gebrek aan heldere sturing en het daarbij loslaten van wat gebruikelijk was, en van veel weerstand om elkaar te vinden op verschillende thema’s en onderwerpen. De grootste uitdaging zit, ook in de ogen van de visitatiecommissie, in de slag om van de organisatie uit, niet voor de klant te denken, maar vanuit de klant te denken en te beseffen wat die wil. Dat betekent ook kunnen loslaten op diverse niveaus binnen de organisatie en dat is lastig in de nog overheersende zakelijke cultuur. Of zoals één van de belanghebbenden het mooi verwoordde: “als je alles onder controle hebt, ga je misschien niet snel genoeg”.

Lastig bij dit alles is het ook niet altijd heldere interne communicatiebeleid. Een aantal keren kwam naar voren dat van boven af zaken geïnitieerd werden waarbij men in lagere lagen van de organisatie het gevoel had dat al lang te doen. Dan ontstaat er geen gezamenlijk gevoel, laat staan gezamenlijk optreden. Mooi is wel om te zien dat de raad van commissarissen dit traject bewust volgt en ook over zijn eigen samenstelling nadenkt. Dat geschiedt nadrukkelijk vanuit de vraag hoe de commissarissen scherp kunnen blijven. Bestuur en organisatie erkennen deze kwaliteit en dat alles wordt tussen raad en bestuur bespreekbaar gemaakt in een groot onderling vertrouwen.

### **Cultuurtraject is een reis**

Opvallend in de ogen van de visitatiecommissie zijn de verschillen in waardering tussen enerzijds de huurders(organisaties) en anderzijds de gemeenten en overige belanghebbenden. De huurders scoren op alle punten beduidend lager dan gemeenten en overige belanghebbenden. De visitatiecommissie onderschrijft het belang van de introductie van het proces “Hart voor huurders” dat in het Ondernemingsplan 2018 – 2022 is ingezet. De visitatiecommissie heeft tijdens de visitatieperiode de indruk over gehouden dat het kantelmoment ook nog niet geweest is. Zowel de kwaliteit van mensen en delen van de organisatie als de overheersende zakelijke cultuur in de organisatie geven een beeld van een organisatie waar de systeemwereld nog zo verinnerlijkt is, dat de leefwereld (van huurders en medewerkers) nog geen of onvoldoende kans krijgt. Men acteert op control en inhoud en te weinig op samenwerken, verbinden en relatie. De kernvraag lijkt vooral “hoe haal ik de buitenwereld naar binnen?”.

Opvallend was ook het bestaande conflict met één van de formele huurdersvertegenwoordigingen: er zijn er drie: Beter Wonen Gouda, Huurdersbelang Moordrecht en de Huurdersvereniging Bodegraven. Het conflict betreft Beter Wonen Gouda. De relatie met Mozaïek Wonen is ernstig verstoord waarbij een traject met mediation ook nog niet het gewenste resultaat heeft gehad. De beeldvorming over en weer is voor verbetering vatbaar. De huidige situatie maakt dat bij het maken van prestatieafspraken ook andere partijen aangeven daar last van te hebben. In de ogen van de visitatiecommissie is het dringend gewenst dat men het eens wordt over de wijze van samenwerken. Anders blijft dit, zoals de commissarissen mooi aangaven “als een donkere wolk hangen boven de ingezette koerswijziging” van “Hart voor huurders”.

Mooi in deze zoektocht vindt de visitatiecommissie het dat bestuur en raad van commissarissen eensgezind zijn in de ingezette lijn. De bestuurder deelt zijn dilemma’s en de raad van commissarissen is, zoals hier voor al aangegeven, zich bewust van de vraag hoe men scherp kan blijven in de verschillende rollen en daarbij horende verantwoordelijkheden. De visitatiecommissie waardeert de

inspanningen die in dit veranderingstraject worden geleverd. Het is ook niet makkelijk om een organisatie die vanuit haar kwaliteiten als gedegenheid en professionaliteit, een slag moet maken naar meer innovatie, creativiteit en durf in een tijdsperiode die juist weer gekenmerkt wordt door controle en erg veel verantwoording. Maar de commissie heeft ook gezien dat de trots in de organisatie weer groeit, dat men zich bewust is van de slag naar het beter benutten van de netwerken, van de noodzaak van innovatie en de durf om zaken los te laten en te experimenteren.

## Aandachtspunten

1. De communicatie verdient grote aandacht en zorgvuldigheid, zowel intern als extern.
2. Bestuur en raad van commissarissen wordt geadviseerd het veranderingsproces scherp te houden door het te stimuleren, het op de agenda te houden, het creëren van randvoorwaarden en het kwetsbaar durven opstellen daarin van de eigen rol.
3. Specifiek verdient de relatie met de huurdersorganisatie uit Gouda aandacht: een oplossing voor de huidige impasse komt ten goede aan alle direct betrokkenen.
4. Op zoek naar nieuwe bouwlocaties kan met meer innovatie en lef geacteerd worden in zowel het zoeken van partners als mogelijkheden, wil Mozaïek Wonen de toonaangevende speler worden die ze beoogt te zijn in de regionale volkshuisvesting.
5. De verduurzamingsagenda en de grote aantallen woningen uit de jaren 70 van de vorige eeuw.
6. De mogelijke samenwerking met collega corporaties verdient een verdergaande en diepere inhoud en vorm: collega's geven aan dat samen werken meer kan zijn dan "elkaar gedogen".
7. De samenwerking met zorgpartijen kent mogelijkheden voor uitbouw en verdieping als gekeken wordt naar de vraagstukken in het sociale domein.
8. Het realiseren van de doelstellingen van het traject "Hart voor huurders" kent veel kritieke en kleine stapjes waarin de hele organisatie moet worden meegenomen en er aandacht blijft zijn voor de ook aanwezige weerstand. Aandacht is hierbij nodig voor het goed omgaan met kritische tegengeluiden. De overmatige controledrang lijkt hier een groot obstakel voor medewerkers en organisatie.

## Collegiale feedback tussen bestuurders Mozaïek Wonen en Wooncompagnie

Tussen de corporaties Mozaïek Wonen en Wooncompagnie uit Hoorn is afgesproken dat zij hun bestuurders tijdens de visitatie mee laten lopen met de gesprekken met de interne en externe belanghebbenden.

De visitatiecommissie is tijdens de gesprekken aldus versterkt met de heer Van Schaik, bestuurder van Wooncompagnie. Bij de visitatie van Wooncompagnie is de heer R. de Haas, bestuurder van Mozaïek Wonen, tijdelijk toegevoegd aan de visitatiecommissie.

De visitatiecommissie is en blijft verantwoordelijk voor de visitatie, inclusief de beoordelingen en het rapport. De uitwisseling van de bestuurders is er op gericht om elkaar collegiale feedback te kunnen geven naar aanleiding van de gevoerde gesprekken, indrukken en ervaringen. Dit is een extra toevoeging naast de visitatiemethodiek en maakt geen onderdeel uit van de rapportage. Door de bestuurder van Wooncompagnie zijn grotendeels dezelfde observaties gemaakt als de commissie. Hij onderschrijft de conclusies van de commissie dan ook. Mooi daarnaast is dat de "collegiale visitatie" al geleid heeft tot een proces tussen beide organisaties waarin kennis gedeeld wordt. Hierna volgen enkele van de punten die de heer Van Schaik heeft opgemerkt en ook verder heeft doorgesproken met de heer R. de Haas:

1. Een belangrijk deel van de aanbevelingen uit de vorige visitatiecommissie staat nog steeds open, zoals de commissie constateert. Mozaïek Wonen roept het beeld op van een 'gedegen maar (te) bescheiden' corporatie en met name de derde aanbeveling (Uitstraling, daadkracht en profilering

kunnen beter: de luiken moeten open) staat in belangrijke mate nog open. Als collega kwam de aanbeveling om meer in te zetten op de relatie met wethouders.

2. Alle partijen rondom Mozaïek Wonen bevestigen het beeld van de 'degelijke en behoudende' corporatie. De vraag die eigenlijk in alle gesprekken met belanghebbenden naar voren kwam, was of Mozaïek Wonen daarmee wel 'snel genoeg' gaat en 'ver genoeg' komt. Aanvullend punt hierbij was de vraag of de veranderkracht wel van voldoende niveau was. Het veranderprogramma moet de kern raken en er is daadwerkelijke sturing en richting geven voor nodig.
3. Er is aan alle kanten behoefte aan intensievere samenwerking van de verschillende partijen met Mozaïek Wonen (zoals welzijn & zorg, routekaart duurzaamheid). De heer Van Schaijk vraagt zich specifiek af welke positie Mozaïek Wonen hierbij inneemt? Erg mooi daarbij vindt hij de voortrekkersrol van zijn collega bij de samenwerking tussen wonen, zorg en welzijn. Vanuit eigen ervaringen vraagt hij zich af of er meer uit te halen is. Ook zal hij zijn eigen ervaringen in de samenwerking met collega's delen met de bestuurder van Mozaïek Wonen.
4. Van belang is in de ogen van de heer van Schaijk dat Mozaïek Wonen meer duidelijkheid, ook naar buiten toe, geeft over wat nu daadwerkelijke de opgave voor de portefeuille is. Welke ambities zijn er concreet, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid? Is het niet beter de portefeuillestrategie af te stemmen op die van collega corporaties en daarmee integraal te kijken naar de gezamenlijke opgave in het werkgebied?
5. Mozaïek Wonen heeft een meerjarenafspraak met de huurders gemaakt over de huurverhoging. Eigenlijk ingrediënten genoeg om hele blije en tevreden huurders te hebben. En toch kwam uit geen van de gesprekken veel trots over het huurbeleid naar voren. De vraag is waar dit dan door veroorzaakt wordt. Vraag hierbij was of de tegenkrachten wel voldoende benut worden om beleidskeuzes aan te scherpen?

## 1.3 Integrale scorekaart 2015-2018

<b>Presteren naar opgaven en ambities</b>										
	Prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer	
	1	2	3	4	5	6				
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	-	7,0	75%	6,8	
Ambities in relatie tot de opgaven							6	25%		
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>										
	prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer	
	1	2	3	4	5	6				
Prestaties	7,2	6,8	6,5	7,7	6,8	-	7,0	50%	7,0	
Relatie en communicatie							7,1	25%		
Invloed op beleid							7,1	25%		
<b>Presteren naar vermogen</b>										
								Weging	eindcijfer	
Financiële continuïteit							7	30%	7,7	
Doelmatigheid							8	30%		
Vermogensinzet							8	40%		
<b>Governance</b>										
								gemiddelde	Weging	eindcijfer
Besturing	Plan					7,0	7,0	33%	6,7	
	Check					7				
	Act					7				
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	6,7	33%		
	Toetsingskader					7				
	Toepassing governancecode					6				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6	6,5	33%		
	Openbare verantwoording					7				

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

## 1.4 Samenvatting

De visitatie van Mozaïek Wonen over de periode 2015-2018 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 5.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in november 2018.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

### **Presteren naar Opgaven en Ambities: 6,8**

Mozaïek Wonen is een degelijke corporatie die doet wat ze zegt te zullen gaan doen. Dit blijkt uit de prestaties van Mozaïek Wonen op de verschillende prestatievelen. Alle onderdelen scoren een ruime voldoende (7). Er zijn geen uitschieters naar boven en geen uitschieters naar beneden. Een opvallende prestatie van Mozaïek Wonen is de transformatie van het oude Stadskantoor in het centrum van Gouda naar ruim 50 appartementen.

Mozaïek Wonen heeft haar ambities in een actueel document vastgelegd.

### **Presteren volgens Belanghebbenden: 7,0**

De belanghebbenden van Mozaïek Wonen zijn over het algemeen ook tevreden over de prestaties van Mozaïek Wonen en geven daarvoor ook een ruim voldoende (7,0). De gegeven beoordelingen zijn niet zo vlak als bij presteren naar opgaven en ambities, maar zitten ook allemaal rond de 7. Het negatiefst wordt de klantvriendelijkheid van Mozaïek Wonen beoordeeld door de huurdersvertegenwoordigingen. De relatie en communicatie scoren ook een ruime voldoende (7,1) maar worden overschaduwed door de slechte relatie met de huurdersvertegenwoordiging in Gouda. Daar ligt voor alle partijen nog een grote opgave. Ook bij de tevredenheid over de mate van invloed zijn grote verschillen te zien, alhoewel het gemiddelde cijfer een 7,1 is. De gemeenten zijn erg tevreden, de huurdersvertegenwoordigingen tonen een mix waarbij Bodegraven redelijk tevreden is en Gouda erg ontevreden terwijl Moordrecht gemiddeld scoort.

### **Presteren naar Vermogen: 7,7**

Mozaïek Wonen scoort goed als het gaat om presteren naar vermogen. Hieruit blijkt ook haar degelijke, solide en zakelijke inslag gedurende de visitatieperiode. Mozaïek Wonen staat er goed voor en wordt voor doelmatigheid en vermogensinzet zelfs met een 8 gewaardeerd. De overname van De Woonmaat is een mooi voorbeeld van (financiële) solidariteit tussen twee corporaties: een zonder geld maar met een grote opgave en de ander met voldoende geld.

### **Governance: 6,7**

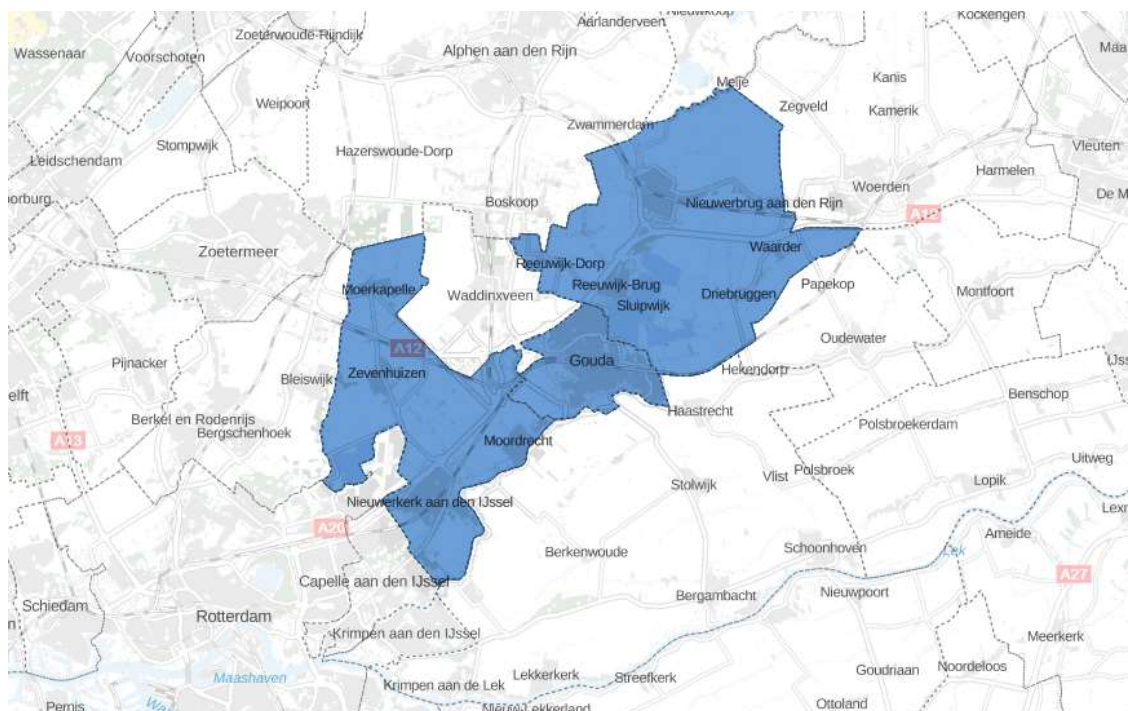
Ook qua governance heeft Mozaïek Wonen haar zaken goed op orde. Hier blijkt ook uit de gegeven waarderingen de degelijkheid van de corporatie: overall wordt voldaan aan de ijkpunten en zo nu en dan leidt dat tot een pluspunt. De beweging is ingezet om de manier van werken aan te passen door meer vanuit de klanten te denken en te werken, meer maatwerk te leveren en dus waarschijnlijk iets minder degelijk te worden. Dat blijkt een moeilijke opgave die de komende tijd nog veel energie en aandacht zal vergen. Het interne toezicht werkt goed, alhoewel de visitatiecommissie de indruk heeft dat iets meer discussie tussen bestuurder en raad van commissarissen meer wrijving en dus glans zal kunnen geven. Over de externe legitimering is al het nodig bij belanghebbenden opgemerkt. Er ligt nog een belangrijke opgave om organisatie breed de verbinding met de huurdersvertegenwoordiging(en) op een goed niveau te krijgen en te houden.

## 1.5 SWOT diagram

<p><b><u>Sterk</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professioneel en betrouwbaar</li> <li>• Structuur en bedrijfsvoering op orde</li> <li>• Solide: doet wat ze zegt en heeft afgesproken</li> <li>• Zakelijke cultuur, maar ook betrokken</li> <li>• Concentratie op de doelgroep</li> </ul>	<p><b><u>Zwak/valkuil</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatieve kracht</li> <li>• Gebrek aan elan, vuur</li> <li>• Relatie en communicatie met bewonersvertegenwoordigingen</li> <li>• Interne communicatie</li> <li>• Elkaar aanspreken op houding en gedrag</li> </ul>
<p><b><u>Kans</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerken meer benutten</li> <li>• Ontwikkelingen op de woningmarkt in de regio naar doelgroepen</li> <li>• Kansen en mogelijkheden om je als medewerker te ontplooiën</li> <li>• Proactieve houding naar de buitenwereld; meer kansen creëren en benutten</li> <li>• Veranderprogramma's wortels laten schieten bij iedereen; in de gedeelde cultuur maar ook in de teams en de individuele medewerkers</li> </ul>	<p><b><u>Bedreiging/uitdaging</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te grote bescheidenheid, niet stimulerende tevredenheid, paternalistisch gedrag; zelf alles al weten</li> <li>• Organisatie die gevoel heeft het allemaal "al lang te doen"</li> <li>• Gebrek aan heldere sturing en communicatie</li> </ul>

## 2 Stichting Mozaïek Wonen

Mozaïek Wonen in de huidige omvang is ontstaan na de fusie met Stichting De Woonmaat per 1 januari 2017. Mozaïek Wonen is actief in de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas. In onderstaand kaartje is het werkgebied van Mozaïek Wonen te zien. In de gemeente Gouda heeft Mozaïek Wonen de meeste woningen, namelijk 6.959, in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk 1.757 woningen en in de gemeente Zuidplas 1.000 woningen. Mozaïek Wonen is actief in de woningmarkt-regio Haaglanden Midden-Holland Rotterdam. Met alle drie de gemeenten heeft Mozaïek Wonen prestatieafspraken.



Het woningbezit bestaat bijna voor de helft uit eengezinswoningen (45%), voor een kwart uit flats tot 4 hoog zonder lift, voor 15% hoogbouw en voor 16% flats tot 4 hoog met lift.

In het werkgebied zijn ook andere woningcorporaties actief. Woonpartners Midden-Holland in de gemeenten Zuidplas en Gouda en Woningbouwvereniging Reeuwijk in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk. Deze twee corporaties doen mee in de prestatieafspraken per gemeente.

De huurders van Mozaïek Wonen zijn verenigd in Huurdersbelang Moordrecht, Huurdersvereniging Bodegraven en Beter Wonen Gouda. Mozaïek Wonen heeft men hen een samenwerkingsovereenkomst getekend. Het overleg vindt plaats in het zogenaamde Koepeloverleg.

De organisatie wordt aangestuurd door een eenhoofdig bestuur. Het interne toezicht wordt uitgeoefend door de raad van commissarissen. Deze bestaat uit 6 leden en wordt eind 2019 teruggebracht naar 5 leden.

De missie en visie van Mozaïek Wonen zijn vastgelegd in het Ondernemingsplan 2014-2018 'Krachtig naar 2018' en luiden:

"Het bieden van goede en betaalbare huisvesting aan mensen -van jong tot zeer oud- met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben"

Mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben, zijn bijvoorbeeld huurders met een zorgvraag en dak- en thuislozen.

Wij streven hierbij naar een doelmatige inzet van de betaalbare voorraad.

Onze kernwaarden zijn: klantgerichtheid, samenwerken, solide zijn en zakelijkheid'.



**Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief**

## 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

### 3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Onder externe opgaven worden verstaan:

*“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.”*

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven?

### 3.2 Opgaven in het werkgebied van Mozaïek Wonen

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Mozaïek Wonen gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2015 tot en met 2018. In de visitatieperiode had Mozaïek Wonen prestatieafspraken met de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas.

In de bijlagen is de Prestatiemonitor Opgaven en Ambities opgenomen, hierin zijn alle afspraken en prestaties overzichtelijk opgenomen.

### 3.3 Relevante ontwikkelingen

De visitatieperiode kenmerkte zich door een aantal interne en externe ontwikkelingen:

- De economische crisis waardoor de vraag naar koopwoningen sterk afnam en in het verlengde daarvan de vraag naar (goedkope) huurwoningen toenam.
- De verhuurderheffing die gaandeweg een steeds grote beslag is gaan leggen op de financiële middelen van corporaties.
- De herziene Woningwet, waarmee het werkveld van corporaties werd ingeperkt (in het bijzonder ten aanzien van duurdere huur en koop en ten aanzien van inzet op gebied van leefbaarheid) en waarvan de invoering een groot beslag heeft gelegd op de beschikbare personele capaciteit.
- De overname van Stichting De Woonmaat met ongeveer 800 woningen in de gemeente Zuidplas per 1 januari 2017.

### 3.4 Beoordeling prestaties

#### 3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

#### Woningtoewijzing en doorstroming

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Mozaïek Wonen moet minimaal 90% van de vrijgekomen woningen opnieuw verhuren aan mensen met een bepaald maximum inkomen. In de jaren van de visitatieperiode heeft Mozaïek Wonen zich daar aan

gehouden (2015: 98%, 2016: 97%, 2017: 98% en in 2018: 97%). Voor De Woonmaat zijn alleen cijfers over 2015 beschikbaar (95%).

De 10% ruimte voor hogere inkomensgroepen wordt doelbewust door Mozaïek Wonen zo min mogelijk gebruikt. Mozaïek Wonen is er voor de primaire doelgroep.

Daarnaast geldt het zogenaamd passend toewijzen: aan huishoudens met recht op huurtoeslag moet een woning toegewezen worden met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken. In 2015 was dit nog niet van toepassing, in 2016 realiseerde Mozaïek Wonen 98%, in 2017 99% en in 2018 98%.

Mozaïek Wonen werkt mee aan het toewijzen van woningen aan urgenten (vastgelegd in gemeentelijke verordeningen). In 2015 zijn in totaal 51 woningen aan urgenten toegewezen, in 2016 54 woningen, in 2017 57 woningen en in 2018 woningen.

Mozaïek Wonen draagt ook bij aan de gemeentelijke taakstellingen voor het huisvesten van statushouders. Er worden jaarlijks met alle 3 de gemeenten kwantitatieve afspraken hierover gemaakt en gemonitord. In totaal zijn in de visitatieperiode 130 (+ 2018) woningen toegewezen.

Daarmee zijn de prestaties van Mozaïek Wonen gelijk aan de opgaven en beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een 7 (ruim voldoende).

### **Betaalbaarheid**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen is gehouden aan het maximale huurbeleid zoals dat door de Rijksoverheid jaarlijks wordt vastgesteld. In 2015 was de huurverhoging van Mozaïek Wonen lager dan toegestaan, bij De Woonmaat was dat hoger. In 2016 was de huurverhoging voor 5.500 woningen inflatie +1% en werden bij 3.000 eenheden de streefhuren verlaagd tot onder de aftoppingsgrens. In 2017 was de huurverhoging weer lager. In 2018 xx

Met de gemeenten Zuidplas, Gouda en Bodegraven-Reeuwijk is afgesproken om het aantal sociale huurwoningen minimaal in stand te houden. Het aantal goedkope en betaalbare woningen is gedurende de visitatieperiode zelfs iets gestegen (van 7.833 in 2015 naar 7.994 in 2017 (2018?).

Zowel in de gemeente Gouda als in Bodegraven-Reeuwijk werkt Mozaïek Wonen samen met allerlei andere partijen teneinde huisuitzettingen te voorkomen. Het aantal huisuitzettingen bij Mozaïek Wonen is ook laag en stabiel. Mozaïek Wonen heeft een norm voor huurachterstanden die ook bewaakt wordt via de bedrijfsrapportages.

Alles overziende zijn de prestaties gelijk aan de opgaven en scoort Mozaïek Wonen ruim voldoende (7).

<b>Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
woningtoewijzing en doorstroming	7
betaalbaarheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

#### **3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen**

##### **Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte**

### **Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen heeft geen specifieke afspraken met gemeenten over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Wel wordt samen met de gemeenten en de andere corporaties gemonitord hoe deze groepen zich ontwikkelen op de woningmarkt.

De ambitie van Mozaïek Wonen is om daar waar kansen gezien worden, vernieuwende woonconcepten (waarin bijvoorbeeld zelfstandig wonen en zorg wordt gecombineerd) te realiseren en dit op te pakken. Het uitgangspunt daarbij is dat Mozaïek Wonen de woningen faciliteert en zorgorganisaties de zorg- en/of welzijnsdiensten verzorgen.

Mozaïek Wonen heeft tal van woningen die geschikt zijn voor ouderen en/of zorgbehoevenden (zoals ruim 3.200 nultreden woningen).

In het centrum van Gouda heeft Mozaïek Wonen het oude stadskantoor getransformeerd tot 53 woningen, ook voor specifieke doelgroepen.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen op dit gebied gelijk zijn aan de opgaven en ambities en scoort een 7 (ruim voldoende).

### **Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen heeft geen specifieke afspraken met de gemeenten over dit beleidsgebied.

Samen met andere partijen zorgt Mozaïek Wonen voor huisvesting voor huishoudens die bepaalde vormen van begeleiding of zorg nodig hebben, zoals met het Leger des Heils (2 woningen in Gouda), Humanitas (17 woningen in Gouda) en Driestar (121 studentenwoningen in Gouda).

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat Mozaïek Wonen op dit gebied presteert conform de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

<b>Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
ouderen met specifieke behoeften / bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

### **3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer**

#### **Woningkwaliteit**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen had met de gemeente Bodegraven-Reeuwijk specifieke afspraken om een aantal daken bij woningcomplexen te vervangen (Oranjehof, Rijngaarde, Lijster en Merel). Dit is uitgevoerd.

De ambitie van Mozaïek Wonen is om een klantgericht, kostenbewust en doelmatig onderhoudsbeleid te voeren. 69% van het bezit van Mozaïek Wonen heeft een conditiescore van 2 of beter (op een schaal van 1 tot 6, waarbij 1 het beste is). Als ook score 3 er bij betrokken wordt, heeft 95% van de woningen een score van 3 of beter.

De ambitie was om in 2018 in totaal 165 geisers te vervangen. Er zijn in 2018 151 uitgevoerd.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen gelijk zijn aan de eigen ambities en scoort een 7 (ruim voldoende).

### **Kwaliteit dienstverlening**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen heeft als ambitie het KWH-label te behouden. Daarnaast wil zij met ingang van 2016 minimaal een 7,5 scoren. Beide ambities zijn gerealiseerd (2016 een 7,7, in 2017 een 7,6 en in 2018 een 7,6). In de Aedes Benchmark scoorde Mozaïek Wonen in 2015 en 2016 een C en in 2017 een B. In 2018 was dat weer een C.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen gelijk zijn aan de eigen ambities en scoort een 7 (ruim voldoende).

### **Energie en duurzaamheid**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

Mozaïek Wonen is, net als alle andere woningcorporaties, gehouden om eind 2020 gemiddeld label B te hebben. Anno 2018 heeft 43% van de woningen label B of beter. Daarmee is Mozaïek Wonen goed op weg.

Met de gemeente Bodegraven-Reeuwijk is afgesproken dat in 2018 circa 95% van de woningen label C heeft en ongeveer 55% label B. Met de overige gemeenten zijn geen concrete afspraken gemaakt.

In de Aedes Benchmark scoort Mozaïek Wonen een B op duurzaamheid in 2017. In 2018 heeft Mozaïek Wonen geen letter gekregen.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen gelijk zijn aan de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

<b>Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
woningkwaliteit	7
kwaliteit van dienstverlening	7
energie en duurzaamheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

#### **3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed**

**Nieuwbouw****De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Het project Hart van Korte Akkeren (14 woningen in 2016) is gerealiseerd in 2016. Het buurtservicecentrum (geplande oplevering in 2016) is gerealiseerd in 2016. De 4 HAT eenheden (gepland in 2016) zijn in 2016 gerealiseerd.

Van de in 2017 geplande realisatie van 95 woningen, zijn 43 ook in 2017 gerealiseerd. Het project Agenietenstraat werd doorgeschoven naar 2018. De 76 woningen die voor 2018 gepland stonden (53 in de Agenietenstraat en 23 in het Weideveld) zijn ook in 2018 gerealiseerd. Daarmee zijn de voorgenomen nieuwbouwwoningen ook daadwerkelijk in de visitatieperiode gerealiseerd.

Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen op dit gebied gelijk zijn aan de opgaven (7).

**Sloop, samenvoeging****De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

Mozaïek Wonen heeft geen specifieke afspraken en of ambities op het gebied van sloop. Waar nodig komt dit aan de orde, meestal in het kader van sloop-nieuwbouw. Gedurende de visitatieperiode heeft dit nog niet plaatsgevonden.

**Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)****De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

Dit onderdeel is al beoordeeld bij de kwaliteit van woningen; het reguliere (planmatig) onderhoud en bij energie en duurzaamheid. Alle uitgevoerde activiteiten vinden binnen die kaders plaats.

**Maatschappelijk vastgoed****De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen heeft de algemene ambitie om maatschappelijk vastgoed te realiseren als dit andere partijen kan helpen bij het uitvoeren van hun taak (zoals zorg- en welzijnsorganisaties). In 2016 is vanuit die houding in combinatie met de 14 woningen in Korte Akkeren het buurtservicecentrum gerealiseerd.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen op het gebied van maatschappelijk vastgoed gelijk zijn aan de opgaven (7).

**Verkoop****De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen heeft de ambitie om ongeveer 25 woningen (met ingang van 2016) uit de bestaande voorraad te verkopen. In 2015 was dit nog 40 woningen. In totaal dus 115 woningen uit de bestaande voorraad. In deze periode heeft Mozaïek Wonen er daadwerkelijk 107 verkocht.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen op het gebied van verkoop gelijk zijn aan de opgaven (7).

<b>Prestatieveld (des)investeren in vastgoed</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
nieuwbouw	7
sloop / samenvoeging	-
verbeteren bestaand bezit	-
maatschappelijk vastgoed	7
verkoop	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

### 3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

#### **Leefbaarheid / wijk- en buurtbeheer**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De drie gemeenten in het werkgebied van Mozaïek Wonen scoren in de leefbaarometer ruim voldoende of goed. In de gemeente Zuidplas is de leefbaarheid gestegen van ruim voldoende naar goed. Bewoners die ideeën hebben om de leefbaarheid te verbeteren, kunnen een beroep doen op het leefbaarheidsfonds van Mozaïek Wonen. Daar wordt regelmatig gebruik van gemaakt. Mozaïek Wonen heeft diverse flatconciërges. Dat zijn huurders die een signalerende rol vervullen en eenvoudige beheertaken uitvoeren. Ook wordt jaarlijks het project Portiekportiers uitgevoerd in samenwerking met het basisonderwijs. Zo wordt leerlingen geleerd hoe zij kunnen bijdragen aan een goed leefklimaat.

Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen gelijk zijn aan de opgaven (7).

#### **Aanpak overlast**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen heeft met diverse partijen afspraken om de overlast te een minimum te beperken, zoals het convenant Bestrijding Hennepsteelt, het convenant Aanpak top 60 overlast in Gouda, het convenant samenwerken aan de aanpak van woninginbraken. Ook neemt Mozaïek Wonen deel aan het project Buurtbemiddeling.

Wanneer overleg niet meer werkt, wordt soms noodgedwongen tot huisuitzetting overgegaan. Dit heeft in de visitatieperiode slechts enkele keren hoeven plaats te vinden.

Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Mozaïek Wonen gelijk zijn aan de opgaven (7).

<b>Prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
--	---

leefbaarheid /	7
wijk- en buurtbeheer	
aanpak overlast	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

### 3.4.6 Overige opgaven en prestaties

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

Er zijn geen overige opgaven en prestaties die niet elders aan de orde zijn gekomen en wel beoordeeld zouden moeten worden.

### 3.5 Beoordeling van de ambities

#### 3.5.1 Beschrijving van de ambitie

De missie en visie van Mozaïek Wonen zijn vastgelegd in het Ondernemingsplan 2014-2018 'Krachtig naar 2018' en luiden:

'Concreet hebben wij de missie van Mozaïek Wonen voor de komende jaren als volgt geformuleerd:

Het bieden van goede en betaalbare huisvesting aan mensen -van jong tot zeer oud- met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben. Mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben, zijn bijvoorbeeld huurders met een zorgvraag en dak- en thuislozen. Wij streven hierbij naar een doelmatige inzet van de betaalbare voorraad.

Onze visie; hoe anticiperen wij op de wereld van vandaag en morgen:

Mozaïek Wonen zet in op:

1. Het leveren van woningen en bijbehorende producten een voor de doelgroepen passende huurprijs en een bij deze huurprijs passend kwaliteits- en uitrustingsniveau. Vanzelfsprekend uitgangspunt hierbij is dat alle woningen veilig, gezond en heel zijn. Huisvesting omvat de woningen maar ook de evt. bijbehorende diensten zoals het service-abonnement en huismeesters. Bij het aanbieden van deze diensten gaat Mozaïek Wonen uit van een kostendekkende prijs-kwaliteitverhouding.
2. Een toonaangevende volkshuisvestelijke speler in de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas, dat is wie Mozaïek Wonen wil zijn. Vanuit verschillende rollen - op creatieve en innovatieve wijze - proactief samenwerken met haar belanghouders en andere partners om invulling te geven aan de thema's wonen, welzijn, zorg, leefbaarheid en duurzaamheid. Mozaïek Wonen staat midden in de samenleving en is zich bewust van de grote maatschappelijke ontwikkelingen: vergrijzing van de samenleving, versmalling van het voorzieningenniveau in de wijken en haar gemeenten en de bezuinigingen in de zorg en welzijn. Mozaïek Wonen ziet haar taak daarom breder dan alleen het beheren, verhuren, -beperkt - bouwen en verkopen van bestaande woningen. Vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid en vanuit het besef dat financiële middelen schaarser worden, wil zij in samenspel met belanghouders en andere



partners - vanuit het principe van co-creatie - invulling geven aan de thema's wonen, welzijn, zorg, leefbaarheid en duurzaamheid.

3. Een financieel gezonde woningcorporatie zijn om de continuïteit, voor nu en in de toekomst, te kunnen waarborgen.  
Mozaïek Wonen wil in financieel opzicht zoveel mogelijk "op eigen benen staan" dat wil zeggen: voor haar financiering minder afhankelijk zijn van het sectorinstituut Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en bestand zijn tegen (financiële) risico's. Wij zetten daarom actief in op het versterken van de balans en alternatieve financieringsvormen. Ook zoeken wij hiervoor, in meer of mindere mate, samenwerking met andere woningcorporaties.
4. Een bijdrage leveren aan de betaalbaarheid van de woonlasten én aan het milieu door het toepassen van energiebesparende maatregelen, daar waar mogelijk en effectief/rendabel.  
Door het toepassen van energiebesparende maatregelen verbetert de kwaliteit van de woningen, worden de woonlasten voor huurders lager en levert Mozaïek Wonen een bijdrage aan een beter milieu. Wij vinden het eerlijk dat huurders, die hierdoor een lagere energierekening hebben, (een deel van) de kosten voor hun rekening nemen door een verhoging van de huur.
5. Een klantgerichte corporatie zijn, die haar klanten -middels meerdere kanalen- zakelijk en adequaat bedient en hierbij duidelijk is over de inhoud, reikwijdte en beperkingen van haar service en dienstverlening.  
Wij kiezen voor een klantgerichte en zakelijke benadering van de klant. Uitgangspunt hierbij is dat zowel Mozaïek Wonen als de klanten over en weer rechten en plichten hebben. Hierbij hanteren wij het principe, dat iedereen zijn/haar eigen verantwoordelijk neemt, waarbij wij uitgaan van iemands mogelijkheden en de mate waarin hij/zij zelfredzaam is, in plaats van zijn/haar beperkingen.
6. Een zakelijke organisatie zijn met een solide en doelmatige bedrijfsvoering, waarin medewerkers professioneel handelen met oog voor de klant, samenwerking en kosten.  
Onze medewerkers zijn de doorslaggevende factor voor de prestaties van en de waardering door de klant en de maatschappij voor Mozaïek Wonen. Wij dagen hen daarom uit het beste uit zichzelf en uit elkaar te halen en zich hiervoor continu te blijven ontwikkelen. De basis voor het handelen van onze medewerkers is verankerd in onze kernwaarden.

Onze kernwaarden zijn: klantgerichtheid, samenwerken, solide zijn en zakelijkheid'.

### 3.5.2 Beoordeling van de ambities

#### **De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Mozaïek Wonen met een 6.**

Mozaïek Wonen heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. Daarmee voldoet Mozaïek Wonen aan het ijkpunt voor een 6.

Het grootste deel van de visitatieperiode was het Ondernemingsplan 2014-2018 'Krachtig naar 2018' richtinggevend voor Mozaïek Wonen, zoals in de vorige paragraaf is weergegeven. Beleid en uitvoering waren in het eerste en grootste deel van de visitatieperiode gebaseerd op de in 2013 gesignaleerde beperkte financiële mogelijkheden. De organisatie werd versoberd en het onderhoud beperkt tot het noodzakelijke en dan via een piepsysteem. Diverse belanghebbenden schetsten Mozaïek Wonen als sober, doelmatig en weinig innovatief. Ook door alle drie de gemeenten werd erkend dat "het allemaal wel volgens de boekjes en regeltjes moet". Als het gaat om nieuwe bouwlocaties, was het beeld dat Mozaïek Wonen vooral "aan het problematiseren was" en te veel wacht op mogelijk beschikbare

locaties. Een iets pro-actievere houding ook richting de marktpartijen leek daarnaast ook wenselijk. Dit beeld van de externe belanghebbenden wordt herkend door de visitatiecommissie. Mozaïek Wonen is goed in de feiten en de hard controls. Maar een verandering is ingezet, zoals ook te zien was bij de verbouw van de voormalige stadskantoren in Gouda. Bestuur en raad van commissarissen zagen in dat een koerswijziging nodig was. Hoewel het oude ondernemingsplan nog niet was afgesloten, werd besloten tot een strategische interventie. Met diverse externe belanghebbenden waaronder de huurders en gemeenten, werd uitgebreid in gesprek gegaan. Dat leidde tot een grote draai in het beleid, die in de ogen van de visitatiecommissie op een goed gekozen moment gestalte kreeg in het Ondernemingsplan 2018 – 2022 onder de naam “Hart voor huurders”. De zakelijke organisatiecultuur moet plaats maken voor een organisatie die weer luistert naar haar huurders, met hen in gesprek wil over wat er leeft in complexen, straten en buurten en die wil bijdragen aan een echt “thuisgevoel” voor huurders en men wil een actievere opstelling bij het zoeken naar investeringsmogelijkheden. Bestuur en raad van commissarissen verdienen in de ogen van de visitatiecommissie waardering voor deze strategische interventie in het lopende beleid.

### 3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- Over de hele linie laat Mozaïek Wonen zien dat zij doet wat ze heeft afgesproken / zichzelf heeft voorgenomen.
- De realisatie van de transformatie van het oude Stadskantoor in het centrum van Gouda.

### 3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

**De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 6,8 op presteren naar opgaven en ambities.**

Bij het eindcijfer tellen de prestaties in relatie tot de opgaven mee voor 75% en de ambities in relatie tot de opgaven voor 25%.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Beoordeling visitatiecommissie	
	prestaties in relatie tot opgaven	ambities in relatie tot opgaven
huisvesten primaire doelgroep	7,0	
huisvesten specifieke doelgroepen	7,0	
kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0	
(des)investeren in vastgoed	7,0	
kwaliteit wijken en buurten	7,0	
overige / andere prestaties	-	
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>	<b>6</b>
<b>Gewogen oordeel</b>		<b>6,8</b>

## 4 Presteren volgens belanghebbenden

### 4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelen.
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per belanghebbendengroep.

### 4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevestigd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatiemonitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

### 4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Mozaïek Wonen is werkzaam in de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevestigd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

### *Gemeenten*

**Gouda** is een stad en gemeente in het oosten van de provincie Zuid-Holland met 72.825 inwoners (31 mei 2018, bron: CBS). De stad is gelegen in Midden-Holland en in het stedelijk gebied de Randstad, op ruwweg gelijke afstand van Rotterdam, Utrecht en Den Haag. Gouda heeft een regiofunctie binnen het Groene Hart, waar het qua inwoners de grootste stad en de op één na grootste gemeente is (na Alphen aan den Rijn). Gouda ligt bij de samenvloeiing van de rivieren de Gouwe en Hollandse IJssel. Mede dankzij de binnenvaart over deze rivieren groeide Gouda in de Middeleeuwen uit tot een belangrijke stad. In 1272 kreeg de stad stadsrechten en aan het eind van de Middeleeuwen was Gouda uitgegroeid tot de vijfde stad van Holland. In de binnenstad is nog altijd een groot aantal historische en monumentale gebouwen te vinden, waarvan het Stadhuis en de Sint-Janskerk waarschijnlijk de beroemdste zijn. De stad staat daarnaast bekend om zijn Goudse kaas, die in de zomer verhandeld wordt op de toeristische kaasmarkt.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer R. Tetteroo, wethouder en mevrouw M. van Kralingen, ambtenaar.

**Bodegraven-Reeuwijk** is een gemeente in de provincie Zuid-Holland, ontstaan per 1 januari 2011 na de fusie van de voormalige gemeenten Bodegraven en Reeuwijk. De gemeente bestaat uit Bodegraven, Driebruggen, Hogebrug, De Meije, Nieuwerbrug, Reeuwijk-Brug, Reeuwijk-Dorp, Sluipwijk, Tempel en Waarder. De gemeente heeft in totaal 33.745 inwoners (per 31-12-2016) met in totaal 12.751 woningen. Er lopen twee rijkswegen en twee provinciale wegen door de gemeente. De A12 verbindt Den Haag via Utrecht en Arnhem met de Duitse grens. De N11 verbindt A4 bij Leiden met de A12 bij Bodegraven. De N458 vormt de verbinding van de N11 bij Bodegraven naar Nieuwerbrug, Woerden en Zegveld. De N459 vormt een zeer drukke weg tussen de N11 bij Bodegraven en de aansluiting Reeuwijk op de A12. Deze weg voorziet in de ontbrekende verbindingen van knooppunt Bodegraven, en is daarnaast de hoofdverbinding tussen de grootste kernen, Bodegraven en Reeuwijk-Brug.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren D.J. Knol, wethouder en P. van Haaften, ambtenaar.

**Zuidplas** is een gemeente in de provincie Zuid-Holland. De gemeente is op 1 januari 2010 ontstaan door een vrijwillige fusie van de gemeenten Moordrecht, Nieuwerkerk aan den IJssel en Zevenhuizen-Moerkapelle. De gemeente telt 42.262 inwoners (31 mei 2018, bron: CBS). De Zuidplaspolder is een droogmakerij gelegen tussen Rotterdam-Nesseland, Zevenhuizen, Moerkapelle, Waddinxveen, Gouda, Moordrecht en Nieuwerkerk aan den IJssel. In deze polder, die zijn naam heeft gegeven aan de gemeente Zuidplas, bevindt zich het laagste punt van Nederland: 6,76 m onder NAP. Door intensieve veenwinning heeft tot in de 19e eeuw een groot meer bestaan, de "Zuidplas". Koning Willem I nam in 1816 het besluit voor het droogleggen van de plas. In 1825 werd begonnen met de daadwerkelijke drooglegging van het gebied en in 1840 was de klus geklaard.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren J. Hordijk, wethouder en G. Neijenhuijs, ambtenaar.

### *Huurdersvertegenwoordigingen*

De Huurdersvereniging Beter Wonen Gouda (BeWoGo), de Huurdersvereniging Bodegraven (HVB) en Huurdersbelang Moordrecht (HBM) behartigen gezamenlijk in het overleg met Mozaïek Wonen de belangen van alle huurders. Dit wordt de huurderskoepel genoemd.

**Beter Wonen Gouda** – vertegenwoordigt de belangen van de huurders van Mozaïek Wonen in Gouda. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren P. Verboom, penningmeester, Renes, voorzitter P. Jaspers, secretaris, J. Hafkamp, lid en W. Pasman, lid.

**Huurdersbelang Moordrecht** - vertegenwoordigt de belangen van de huurders van Mozaïek Wonen in de gemeente Zuidplas. De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw W. Born, voorzitter en de heer H. van Dam.

**Huurdersvereniging Bodegraven** - vertegenwoordigt de belangen van de huurders van Mozaïek Wonen in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk. De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw N. Voordouw, voorzitter en de heer W. den Oudsten, penningmeester. Bij het gesprek was ook de heer G. van Leer aanwezig, adviseur van het bestuur.

### *Maatschappelijke instellingen*

**Gemiva-SVG Groep** – is er voor mensen die zorg of ondersteuning nodig hebben door een handicap, chronische ziekte of een andere beperking. Op tientallen locaties wonen cliënten. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer B. Eijsink, directeur.

**Leger des Heils** – Het Leger des Heils huurt zowel woningen als intramurale complexen van Mozaïek Wonen in Gouda. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer J. Koeman, directeur Leger des Heils Rotterdam e.o.

### *Collegacorporaties*

**Qua Wonen** – de corporatie voor de Krimpenerwaard, bijna 9.000 verhuureenheden.

**Woonforte** – werkzaam in de gemeente Alphen aan de Rijn, ruim 10.000 woningen.

**Woonpartners Midden-Holland** - is actief in de gemeenten Waddinxveen, Gouda, Zuidplas en Alphen aan de Rijn, ruim 7.500 woningen.

**Woningbouwvereniging Reeuwijk** – werkzaam in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk, ruim 1.000 woningen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren R. van den Broeke, directeur-bestuurder Qua Wonen, R. Donninger, directeur-bestuurder Woonforte, R. Mascini, directeur-bestuurder Woonpartners Midden-Holland en V. van Luit, directeur Woningbouwvereniging Reeuwijk.

## **4.4 Belanghebbenden over Mozaïek Wonen**

### **4.4.1 Typering van Mozaïek Wonen**

Aan de belanghebbenden is gevraagd Mozaïek Wonen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Mozaïek Wonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als volger, degelijk, sociaal en gesloten.



#### 4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Mozaïek Wonen

##### **Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,0**

Alhoewel het gemiddelde cijfer voor Mozaïek Wonen een 7,0 is dat zij ontvangt van de belanghebbenden voor de maatschappelijke prestaties, is sprake van grote verschillen tussen de waarderingen per categorie van belanghebbenden. In de hierna volgende alinea's wordt dit verder uitgewerkt en toegelicht. In het algemeen zijn de huurdersvertegenwoordigingen veel lager in hun waardering dan de gemeenten en de overige belanghebbenden.

##### *Huisvesten van de primaire doelgroep (7,2)*

Het huisvesten van de primaire doelgroep scoort bij de huurdersvertegenwoordigingen nog geen 6, terwijl de gemeenten zeer tevreden zijn (8,3). Ook de overige belanghebbenden scoren hoger met een 7,7. De huurdersvertegenwoordigingen zijn vooral ontevreden over de meerjarenafspraken die gemaakt zijn met betrekking tot de huurverhoging. Alle drie vertegenwoordigingen waren tegen de inkomensafhankelijke huurverhoging. Uiteindelijk hebben 2 van de 3 organisaties wel ingestemd, maar met tegenzin.

De gemeenten en de overige belanghebbenden zijn zeer tevreden over de prestaties van Mozaïek Wonen op dit gebied en geven hoge waarderingen (respectievelijk een 8,3 en een 7,7).

##### *Huisvesten bijzondere doelgroepen (6,8)*

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen scoort vooral bij de gemeenten en de overige belanghebbenden goed (een 7,7 en een 7,5). De huurdersvertegenwoordigingen zijn hier ontevredener over (een 5,1). Dit wordt vooral lager gewaardeerd door de vertegenwoordiging uit Gouda. Zij vinden dat er te weinig doorstroming plaatsvindt.

De gemeente Gouda is vooral tevreden over de transformatie van het oude stadskantoor in het centrum van Gouda waar veel aandacht is besteed aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De zorginstellingen geven aan dat het overleg met Mozaïek Wonen vaak wel moeizaam verloopt en Mozaïek Wonen lastig in beweging is te krijgen om zaken anders te doen. Er wordt erg op (financieel) safe gespeeld.

De inzet van de bestuurder in het het netwerk zorg / wonen / welzijn wordt op prijs gesteld.

#### *Kwaliteit van de woningen en woningbeheer (6,5)*

De huurdersvertegenwoordigingen klagen alle drie over de klantvriendelijke houding van Mozaïek Wonen. Dat uit zich op allerlei manieren. Mozaïek Wonen denkt dat zij alles beter weet dan de huurders en informeert hen altijd (te) laat en is inflexibel in het handelen. Ook de klantvriendelijkheid aan de balie en de telefoon laat sterk te wensen over. Ook zijn de huurdersorganisaties niet tevreden over het onderhoud aan de woningen. Mozaïek Wonen stuurt op een conditiescore van 3 en voldoet daar aan. De gemeenten geven aan dat bij Mozaïek Wonen alles wel vaak volgens de regels moet gaan. Daar lijdt de dienstverlening onder. Enige flexibiliteit wordt gemist. Dat geldt bijvoorbeeld ook bij het toepassen van de urgentievoorwaarden.

#### *(Des)investeren in vastgoed (7,7)*

De gemeenten zijn tevreden over Mozaïek Wonen op dit gebied (scoren een 8,0). Vooral de grote operatie die in Moordrecht op stapel staat, oogst goede kritieken. Hetzelfde geldt voor de transformatie van het oude stadskantoor in Gouda.

Van de huurdersorganisaties is vooral Bodegraven zeer tevreden omdat er in Bodegraven door Mozaïek Wonen goed gebouwd wordt. In Moordrecht geldt dat iets minder omdat daar de grote renovatieoperatie van 175 woningen (met daarin ook sloop en vervangende nieuwbouw) volgens hen veel te traag verloopt.

De overige belanghebbenden zien vooral dat Mozaïek Wonen voorzichtig opereert. Marktpartijen en andere corporaties zijn vaak makkelijker dan Mozaïek Wonen. Ook zien zij Mozaïek Wonen niet als een partij die samen met anderen op zoek gaat naar innovatieve oplossingen voor problemen.

#### *Kwaliteit wijken en buurten (6,8)*

De kwaliteit van wijken en buurten scoort vooral bij de gemeenten en de overige belanghebbenden goed (een 8,0 en een 7,3). De huurdersvertegenwoordigingen zijn hier ontevreden over (een 5,0). Dit wordt met name veroorzaakt door de mening van de huurdersorganisatie in Gouda dat dit niet het werkterrein van de corporatie moet zijn, maar meer van de gemeente.

#### ***Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,1***

De gemeenten en de overige belanghebbenden zijn zeer tevreden over de relatie en de communicatie met Mozaïek Wonen (scoren respectievelijk een 8,0 en een 7,7). Dit geldt echter niet voor de huurdersvertegenwoordigingen. Zijn scoren hier een onvoldoende. Vooral de communicatie met de huurdersvertegenwoordigingen en ook de interne communicatie binnen Mozaïek Wonen worden niet goed beoordeeld. Hier ligt nog wel een belangrijke opgave voor Mozaïek Wonen.



### **Tevredenheid over de invloed op beleid: 7,1**

Bij de tevredenheid over de invloed op beleid is een groot verschil te zien tussen de huurders (die erg ontevreden zijn en een 5,6 geven) en de gemeenten (die erg tevreden zijn en een 7,7 geven). De huurdersvertegenwoordigingen zijn van mening dat zij te weinig bij het beleid worden betrokken en laat worden geïnformeerd. Er vindt geen echt overleg plaats. Hier ligt nog wel een belangrijke opgave voor Mozaïek Wonen.

### **4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden**

In onderstaande tabellen zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

In de eerste tabel is weergegeven hoe de huurdersvertegenwoordigingen Mozaïek Wonen beoordelen met cijfers.

	<b>Prestatievelden</b>	<b>Beter Wonen Gouda</b>	<b>Huurders-belang Moordrecht</b>	<b>Huurders-vereniging Bodegraven</b>	<b>gemiddelde cijfer</b>
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N = 5</i>	<i>N = 2</i>	<i>N = 2</i>	<i>N = 9</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	5,0	6,0	7,0	5,7
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	4,0	6,0	7,0	5,1
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	5,0	6,0	6,5	5,6
	4. (des)investeren vastgoed	9,0	4,0	8,0	7,7
	5. kwaliteit wijken en buurten	4,0	6,0	6,5	5,0
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-
	Gemiddelde	5,4	5,6	7,0	5,8
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		5,0	6,0	7,0	5,7
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		5,0	5,0	7,5	5,6

In het werkgebied van Mozaïek Wonen is sprake van drie gemeenten, de beoordelingen van de drie gemeenten zijn in onderstaande tabel opgenomen.



	Prestatievelden	Gemeente Gouda	Gemeente Bodegraven	Gemeente Zuidplas	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N = 2</i>	<i>N = 2</i>	<i>N = 2</i>	<i>N = 6</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	9,0	8,0	8,0	8,3
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	8,0	7,0	8,0	7,7
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	6,0	7,0	7,0	6,7
	4. (des)investeren vastgoed	7,0	8,0	9,0	8,0
	5. kwaliteit wijken en buurten	9,0	7,0	8,0	8,0
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-
	Gemiddelde	7,8	7,4	8,0	7,7
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		9,0	9,0	8,0	8,7
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		8,0	8,0	7,0	7,7

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

	Prestatievelden	huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N = 9</i>	<i>N = 6</i>	<i>N = 3</i>	<i>N = 18</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke	1. huisvesting primaire doelgroep	5,7	8,3	7,7	7,2
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	5,1	7,7	7,5	6,8
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	5,6	6,7	7,3	6,5
	4. (des)investeren vastgoed	7,7	8,0	7,3	7,7
	5. kwaliteit wijken en buurten	5,0	8,0	7,3	6,8
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-
	gemiddelde	5,8	7,7	7,4	7,0
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		5,7	8,7	7,0	7,1
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		5,6	7,7	8,0	7,1

\*de drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

#### 4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Mozaïek Wonen. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

##### Gemeenten

- nog pro-actiever en creatiever zijn t.o.v. bewoners

- minder risicomijdend zijn
- iets meer lef tonen
- betere samenwerking met gemeenten
- wat initiatiefrijker en creatiever zijn

#### *Huurders*

- beter communiceren
- betere interne communicatie
- klantvriendelijkheid
- betere informatievoorziening rondom projecten
- duidelijker naar buiten treden
- klant is koning
- eenduidig beleid

#### *Overige belanghebbenden*

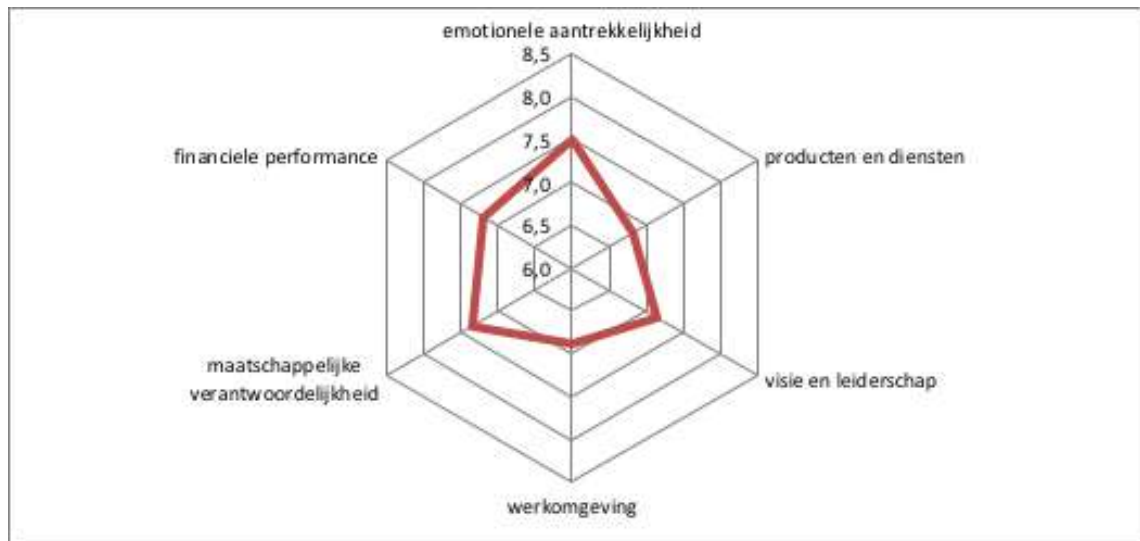
- minder bescheiden zijn
- collega's meer meenemen

## **4.5 De reputatie van Mozaïek Wonen**

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Mozaïek Wonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

Mozaïek Wonen scoort een 7,1 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Hoger dan dat gemiddelde scoren vooral de emotionele aantrekkelijkheid, de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de financiële performance. Lager dan het gemiddelde scoren producten en diensten en werkomgeving (is goed georganiseerd, is een aantrekkelijke werkgever, heeft goed gekwalificeerde medewerkers).

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model bestaat.

#### 4.6 Waardering van het tripartite overleg

Mozaïek Wonen is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het driepartijenoverleg overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen Mozaïek Wonen. Dit maakt de beoordeling van Mozaïek Wonen door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van Mozaïek Wonen hebben zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. In de enquête is hiervoor gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"<sup>1</sup>.

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 6,9. Hierbij zijn de 3 gemeenten als 1 partij aangemerkt. Zij scoren als groep een 7,1. Ook de 3 huurdersorganisaties zijn als 1 partij aangemerkt. De huurdersvertegenwoordigingen scoren lager dan het gemiddelde: een 6,0. De vertegenwoordigers van Mozaïek Wonen in het overleg scoren gemiddeld een 7,6 en zijn daarmee het meest tevreden over deze samenwerking die jaarlijks tot nieuwe prestatieafspraken leidt.

Er is door de visitatiecommissie gevraagd wat er in de samenwerking verbeterd zou kunnen worden. Vanuit de gemeenten wordt aangegeven dat zij Mozaïek Wonen graag pro-actiever zien opereren en dat zij regelmatig tussentijds contact tussen alle partijen willen. De huurdersvertegenwoordigingen willen dat er beter naar elkaar geluisterd wordt, er meer openheid en gelijkwaardigheid zou zijn en dat er

<sup>1</sup> Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009, zie voor een nadere toelichting in de bijlagen.

concrete oplossingen voor problemen gezocht worden. Mozaïek Wonen zou willen dat ook de gemeente prestatieafspraken maakt en niet alleen de corporatie. Ook zou de agendering van het overleg meer geprioriteerd kunnen worden.

Op de vraag wat de partijen zelf aan de verbetering van het driepartijenoverleg overleg kunnen bijdragen, gaven de gemeenten aan voor meer capaciteit van het overleg te willen zorgen en vaker de andere partijen te willen informeren. De huurdersvertegenwoordigers willen zorgen voor meer communicatie met hun eigen achterban en zorgen voor duidelijke voorstellen. Mozaïek Wonen zet voor de verbetering vooral in op de wijze van agendering van het overleg door bijvoorbeeld meer themagericht te vergaderen.

## **4.7 Bewonderpunten en verwonderpunten**

### **Bewonderpunten**

- De inzet van de bestuurder voor wat betreft het netwerk wonen / zorg en welzijn.

### **Verwonderpunten**

- De ontevredenheid van de huurdersorganisaties in het algemeen en de verstoorde relatie met Beter Wonen Gouda in het bijzonder.
- De onmacht van Mozaïek Wonen zich wat minder bescheiden op te stellen naar buiten toe.
- De slechte beoordeling van de dienstverlening terwijl de huurder zo hoog in het vaandel staat.

## 5 Presteren naar Vermogen

### 5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Mozaïek Wonen voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De commissie oordeelt over de financiële continuïteit (houdt men het maatschappelijk vermogen voldoende op peil), de doelmatigheid (werkt men aan een sobere bedrijfsvoering) en een verantwoorde inzet van het vermogen.

### 5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren, is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. Het beleid tot garantstelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd aangescherpt, evenals het toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en sinds medio 2015 de Autoriteit woningcorporaties. Met de vaststelling van de Woningwet en het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB, overgang op marktwaardering van het vermogen). Sinds 2013 werkt de Verhuurderheffing flink door in de beschikbare middelen van corporaties. De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door heffingen en een forse regeldruk voor de gehele corporatiesector. Per 1 januari 2017 zijn Mozaïek Wonen en stichting De Woonmaat gefuseerd. Gelet op de herstructureringsopgave en financiële problematiek bij De Woonmaat en de verhouding in omvang (resp. 9.000 en 800 vhe) is Mozaïek Wonen de overnemende partij. Ook werd het personeel door De Woonmaat al ingehuurd bij Mozaïek Wonen. Maar voor de volledigheid zijn de tabellen van de paragrafen financiële continuïteit en doelmatigheid ook voor De Woonmaat gevuld, voor zover het materiaal beschikbaar is.

### 5.3 Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt in hoeverre en hoe Mozaïek Wonen haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. Daartoe heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met de bestuurder, het managementteam en leden van de raad van commissarissen en kennisgenomen van de beschikbare cijfers van het CFV en later de Autoriteit woningcorporaties en het WSW. Ook is gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens bij het Aedes Benchmark Centrum (ABC), onder andere voor de meest recente CiP-rapportage en de website [www.woningwet2015.nl](http://www.woningwet2015.nl) voor de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties. Tenslotte zijn de managementletters van de accountant betrokken bij de oordelen in dit hoofdstuk.

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen voldoet aan de minimale eis van een 6, omdat voldaan wordt aan de toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Uit de jaarlijkse toezicht- en oordeelsbrieven van CFV/Aw komen geen bijzonderheden, zoals interventies, naar voren.

In de oordeelsbrief 2017 wordt door de Aw “het grootste dilemma voor doelmatigheid de duurzaamheid van het ‘70-er jaren bezit en het bereiken van financiële grenzen op langere termijn” genoemd.

In de oordeelsbrief 2016 van De Woonmaat wordt een positief advies gegeven op het voornemen tot fusie met Mozaïek Wonen, zonder verdere opmerkingen.

Het accountantsverslag 2017 van Mozaïek Wonen verwijst voor het oordeel over de interne beheersing naar de management letter 2017:

- Mozaïek Wonen is een organisatie die haar zaken over het algemeen goed op orde heeft.
- Het belangrijkste ontwikkelpunt ligt in het verder ontwikkelen van de interne beheersomgeving en meer specifiek de uitgevoerde beheersmaatregelen.

In onderstaande tabel zijn de scores op de diverse parameters opgenomen.

De solvabiliteit, buffer en loan to value zijn gebaseerd op de bedrijfswaarde, in verband met de vergelijkbaarheid. De waardering in latere jaren op marktwaarde zou deze teniet doen, maar tot dezelfde conclusies leiden met een hogere solvabiliteit en buffer.

Toegevoegd is de zogenaamde buffer, dat wil zeggen het verschil van solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, die beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid.

In onderstaande tabellen zijn de scores op de diverse parameters opgenomen.

Ratio's Mozaïek Wonen	2015	2016	2017	2018
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	38%	35%	30%	28%
Buffer (norm >0) in %	19%	16%	11%	9%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,2	2,3	2,3	1,8
Loan to value (norm WSW < 75) in %	62%	66%	70%	70%
Debt Service Coverage Ratio (norm WSW >1)	1,3	1,3	1,3	1,0

Bron: toezicht- en oordeelsbrieven, CIP 2014/2015, accountantsverslag 2017 en begroting 2018

Ratio's De Woonmaat	2015	2016		
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	32%	33%		
Buffer (norm >0) in %	16%	16%		
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,7	1,8		
Loan to value (norm WSW < 75) in %	80%	79%		
Debt Service Coverage Ratio (norm WSW >1)	1,3	1,2		

Bron: toezicht- en oordeelsbrieven, CIP2015 en accountantsverslag 2016

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

- Mozaïek Wonen ziet financieel rendement niet als doel op zich, maar als middel om een zo hoog mogelijk klant- en maatschappelijk rendement te realiseren.
- De verhoogde, interne normstelling voor de solvabiliteit (25%) en de eis van de structureel positieve kasstroom. Financiële meevallers zijn onder meer benut voor extra aflossingen van de lening-portefeuille.
- De matigende invloed van de overname van De Woonmaat met een grote herstructureringsopgave op de financiële ratio's van Mozaïek Wonen: een mooi voorbeeld van financiële solidariteit tussen woningcorporaties.

- De visie op het gewenste investeringsniveau met een jaarlijkse bijstelling van de meerjarenplanning over een periode van 10 jaar, inclusief het effect op de operationele kasstroom. Lopende het budgetjaar wordt de actieve sturing aan de hand van de 4-maandsrapportages goed zichtbaar.
- Met scenario- en gevoeligheidsanalyses voor de thema's inflatie, verhuurdersheffing, rente en de verkoopresultaten.
- Risicomanagement wordt inmiddels een regulier bedrijfsproces genoemd, dat doorontwikkeld wordt met de Groene Hartcorporaties. Mozaïek Wonen bespreekt elke 4 maanden haar belangrijkste risico's in acht risicogebieden en rapporteert deze, met de beheersmaatregelen en afbreukrisico's. In het kader van het ondernemingsplan 2018-2021 identificeert Mozaïek Wonen haar strategische risico's.

## 5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en interviews met de bestuurder, raad van commissarissen, adjunct-directeur en het strategisch overleg.

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Mozaïek Wonen voldoet aan de minimale eis voor een 6, omdat de bedrijfsvoering voldoende sober en doelmatig is ten opzichte van vergelijkbare corporaties.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe Mozaïek Wonen scoort op de verschillende kengetallen. De Aedes Benchmark en het CiP leveren de geharmoniseerde, beïnvloedbare, netto bedrijfslasten per gewogen vhe. Dit zijn opgeschoonde cijfers, die ten doel hebben de onderlinge vergelijkbaarheid tot stand te brengen.

In de Aedes Benchmark behoort Mozaïek Wonen, met uitzondering van het verslagjaar 2016, tot de koplopers met een A-score. Dat wil zeggen, dat de bedrijfslasten onder het gemiddelde liggen van de referentiacorporaties. Met name de afname van deze lasten in het jaar 2017 is indrukwekkend te noemen.

In aanvulling op de resultaten van de Benchmark scoort Mozaïek Wonen ruim boven het gemiddelde op het aantal gewogen eenheden per fte en iets boven het gemiddelde voor de personeelslasten/vhe.

Van De Woonmaat zijn geen data beschikbaar, de corporatie deed niet mee met de Aedes Benchmark.

Bedrijfslasten Mozaïek Wonen	2015	2016	2017	2018
Bedrijfslasten in €/vhe uit benchmark	€ 799	€ 832	€ 611	n.b.
Ontwikkeling/jaar	- € 46	+ € 33	- € 221	
Referentie corporaties (1)	A	B	A	
Vhe/fte	131	137	135	n.b.
Referentie corporaties (2)	109	n.b.	n.b.	
Personeelslasten in €/vhe	€ 399	€ 397	€ 387	n.b.
Referentie corporaties (2)	€ 380	n.b.	n.b.	

Bron: Benchmark Aedes verslagjaren 2015/2016/2017, CiP2015 en opgave corporatie

(1) In de Aedes Benchmark is Mozaïek Wonen onderdeel van de grootteklasse M (5.000 - 10.000 verhuureenheden)

(2) Hier is de referentie zoals door het CFV (en de CIP 2014 en 2015) gebruikt: Rf05 (gemiddeld profiel).

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering;

- De uitstekende scores in de bedrijfslasten en het aantal vhe/fte, met een grote afname in 2017 in de bedrijfslasten. Mozaïek Wonen heeft daarbij gedurende de gehele visitatieperiode stelselmatig aandacht gehad en in beleid en financiën verwerkt dat er efficiënt en zuinig met de middelen diende te worden omgegaan. Dat werd in de verschillende benchmarks ook zichtbaar.

## 5.5 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt, met aandacht voor inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering en het uitvoeren van evaluaties.

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Mozaïek Wonen voldoet aan de norm voor een 6: zij verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties uitgebreid in de jaarverslagen, de meerjarenplannen en de 1- en 4-maandelijkse rapportages aan de hand van een dashboard met kritische succesfactoren.

Uit het hoofdstuk financiële continuïteit komt voor de visitatieperiode een afnemende buffer in het eigen vermogen naar voren van 19 tot 9%, hetgeen een scherpe veiligheidsmarge genoemd kan worden. Aanvullend zijn onderstaand de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2017 en 2018, weergegeven. Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW kan daar goed bij helpen, maar is een theoretisch maximum zonder veiligheidsmarge. De IBW bestaat uit drie componenten die indicatief de extra bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de dPi voor de jaren 2017/2021 en 2018/2022.

<b>IBW Mozaïek Wonen in € mln. in de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas</b>		
	<b>2017-2021</b>	<b>2018-2022</b>
nieuwbouw	€ 100	€ 22
verbetering	€ 79	€ 19
huurmatiging	€ 3,9	€ 0,75

Bron: Woningwet2015.nl IBW 2017 en 2018

Uit de tabel komt een sterke afname van de investeringsruimte naar voren: het resultaat van de verkrapende financiële ratio's, aangevuld met de intensivering van de duurzaamheid uit het ondernemingsplan 2018-2021 en de gepleegde nieuwbouwinvesteringen. In dit nieuwe ondernemingsplan is gezocht naar een optimale balans tussen een zo maximaal mogelijke inzet en wat financieel verantwoord is. Uit het plan komt tevens de ambitie naar voren om de baten uit de beperkte verkoop van woningen vooral ten goede te laten komen aan de investeringen in verduurzaming. De baten van de energiebesparende maatregelen laat Mozaïek Wonen volledig ten goede komen aan de woonlasten van de huurders. De focus bij de verduurzaming ligt in de visitatieperiode op het plaatsen



van HR-ketels en vanaf 2018 zonnepanelen en het isoleren van de schil. Eind 2017 is het gemiddelde C-label gerealiseerd, waarbij de slechtere labels worden teruggebracht. De Aedes Benchmark levert geen score op voor de duurzaamheid van de voorraad.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De overname van een kleine corporatie met een problematische herstructureringsopgave.
- De wijze, waarop Mozaïek Wonen haar algemene beleidskader formuleert in de 4-jaarlijkse ondernemingsplannen en het Portefeuilleplan 2016-2020 met een doorkijkje naar 2021-2025. In het portefeuilleplan worden, vanuit het ondernemingsplan, de ontwikkelingen en portefeuillestrategie en de wensportefeuille samengesteld met maatregelen ter realisatie, de financiële effecten en risico's.
- De wijze waarop, na de fusie, "scherp aan de wind" op de inzet van het vermogen wordt gestuurd.
- Financiële meevallers zijn benut voor extra aflossingen van de lening portefeuille, maar ook voor de financiering van het gematigde huurbeleid, bij vermindering verkoop en voor extra inzet op duurzaamheid.

## 5.6 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunt

- De overname van een kleine corporatie met een problematische herstructureringsopgave.

## 5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

### De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 7,7:

(waarbij de financiële continuïteit en doelmatigheid beide 30% van de totale score bepalen en de vermogensinzet 40%).

Presteren naar Vermogen	Beoordeling visitatiecommissie
financiële continuïteit	7
doelmatigheid	8
vermogensinzet	8
<b>Oordeel</b>	<b>7,7</b>

## 6 Governance

### 6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- de besturing
- het interne toezicht
- de externe legitimering en externe verantwoording.

### 6.2 Relevante ontwikkelingen

Met de vaststelling van de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 zijn op gebied van de governance en de verhouding met belanghebbenden nieuwe piktalen geslagen. Ook is in 2015 een nieuwe governance-code van kracht geworden.

De governance van Mozaïek Wonen in de afgelopen jaren wordt gedomineerd door vele veranderingen in de centrale functie van bestuurder. In 2013 werd een tijdelijke 2<sup>e</sup> bestuurder aangetrokken waarna vervolgens de eerste bestuurder vertrok. De oorspronkelijk 2<sup>e</sup> bestuurder trok vervolgens een noodzakelijke geachte reorganisatie. Vervolgens werd een nieuwe vaste bestuurder aangetrokken die echter plotseling is vertrokken in 2015. De raad van commissarissen trok weer snel een interim bestuurder aan, waarna vanaf mei 2015 weer een interim bestuurder moest aantreden. Het is meer dan begrijpelijk dat de raad van commissarissen het raadzaam heeft geacht om de continuïteit te waarborgen door deze nieuwe interim bestuurder na enige tijd te vragen voor langere tijd aan te blijven, zeker nu deze zich als een verbindende persoon opstelt. Rust in de tent, was het devies.

Rust blijkt in de visitatieperiode ook nodig om een grote overgang te maken van een opgebouwde werkcultuur van bezuinigen ('1 tegeltje repareren voldoet') naar een houding die meer 'outgoing' is; zowel de klantrelatie moet worden vernieuwd (huurder centraal) als die naar de markt; weer nieuwbouw plegen. Dit is de erfenis van het verleden en de opgave voor de toekomst.

Moderne governance is grotendeels belanghebbenden governance in die zin dat beleid interactief -zo niet samen- wordt geformuleerd en uitgevoerd en dat alle belanghebbenden tevreden -zo niet gelukkig- dienen te zijn met de uitkomsten. Het lukt Mozaïek Wonen redelijk om dit te bereiken ten aanzien van de gemeenten, maar minder voor de huurders. Op bijna alle beoordelingspunten scoren de huurders aanmerkelijk slechter dan de andere partijen. Dat dit punt nu voor de toekomst grote aandacht krijgt in het programma 'Hart voor huurders', neemt niet weg dat de huurders over de afgelopen jaren onvoldoende tevreden zijn.

### 6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiebesturing en strategievorming van de corporatie.

### 6.3.1 Plan

Het ijkpunt "Plan" is opgebouwd uit de onderdelen "visie" en "vertaling doelen"

#### Visie

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen voldoet aan de minimale eis voor een 6: er is een actuele visie vastgelegd op de eigen positie en het toekomstig functioneren.

Er is reden om een pluspunt toe te kennen. Na jaren van soberheid is er een nieuwe visie en nieuw beleid. Dat heeft vorm gekregen in een radicale ommezwaai; het plan 'Hart voor huurders' - het gaat om de huurders!

#### Vertaling doelen

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, op een wijze die goed te monitoren is. Mozaïek Wonen vertaalt ook haar nieuwe visie traditiegetrouw op een degelijke manier; zelfs in het nieuwe plan wordt de oude manier ('degelijkheid') in één adem genoemd met de nieuwe visie ('hart').

Besef is er ook bij Mozaïek Wonen dat woorden niet spontaan omgezet worden in daden, laat staan nieuwe gewoonten of een nieuwe cultuur. Mensen in de uitvoering hebben, na jaren van stringente regels, moeite met het centraal stellen van de huurder en het benutten van een vrijheidsmarge voor het creatief oplossen van problemen en wensen. Het zal een continue en creatieve inspanning vergen om de hele organisatie de gewenste wending te laten maken. Dat besef dat dit een hele opgave is, leeft sterk bij het management, vandaar externe ondersteuning bij de cultuurverandering.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende constatering:

- De jaarplannen kennen een goed opgebouwde en beargumenteerde set van voornemens die de link tussen visie/missie en uitvoering helder expliciteren en daar vorm aan geven.

#### **De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 7,0:**

Besturing / plan	Beoordeling visitatiecommissie
visie	7
vertaling doelen	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

### 6.3.2 Check

#### Monitoring en rapportagesysteem

## **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (financieel en inhoudelijk) vorderen. Daarmee voldoet Mozaïek Wonen aan de minimale vereisten voor een 6.

De commissie ziet een goede reden om een pluspunt toe te kennen: zoals ook blijkt in hoofdstuk 5 (Vermogen) bestaat er een visie op het gewenste investeringsniveau over een periode van 10 jaar, inclusief het effect op de operationele kasstroom. De meerjarenplanning wordt jaarlijks bijgesteld. Met scenario- en gevoeligheidsanalyses voor de thema's inflatie, verhuurdersheffing, rente en de verkoopresultaten houdt de corporatie goed de vinger aan de (financiële) pols van de organisatie, zelfs op een anticiperende manier. Er wordt actief gebruik gemaakt van scenario's, waarbij Mozaïek Wonen zoekt naar een optimale balans tussen een maximaal mogelijke inzet van het vermogen en wat financieel verantwoord is. Naast de financiële verantwoording is er ook een verantwoording op de maatschappelijke prestaties. In 2017 werd een strategische heroriëntatie noodzakelijk geacht en volgde een externe raadpleging van huurdersorganisaties en gemeenten. Dat heeft geleid tot een nieuw ondernemingsplan vanaf 2018 waarbij de ambities per thema smart werden geformuleerd. Een ander, positief te waarderen omstandigheid is de zeer frequente manier waarop vanuit de directie contact wordt gehouden met uitvoerders en de ronde wordt gemaakt langs al het vastgoed. Deze vorm van 'management by walking around' draagt onzes inziens op informele manier bij aan monitoring van het bezit en van feedback op beleid.

### **6.3.3 Act**

#### **Sturing bij afwijkingen**

## **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6: de corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. Gedurende het budgetjaar wordt de actieve sturing aan de hand van de 4-maandsrapportages goed zichtbaar.

Behalve om goede doelen te stellen is de PDCA cyclus bedoeld om goed te reageren als die doelen niet snel of niet volledig worden gehaald. De commissie heeft geconstateerd dat die vaardigheid tot handelen ook steeds tijdig en adequaat wordt uitgeoefend, dus in principe aanwezig is, zij het dat op een enkel punt de commissie meer actie verwacht. Dit punt is weergegeven onder de verwonderpunten. Mozaïek Wonen heeft al aangegeven op dit betreffende punt intern stevige actie te gaan ondernemen. Waar de commissie goede voorbeelden van tijdig en adequaat handelen aantroef, bleek in de aanpassingen in het huurbeleid in 2016 en het snel inspelen op verduurzaming met de omschakeling naar gasloos bouwen in het project Nieuw Weideveld. Dat heeft geleid tot een pluspunt.

**De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld besturing met een 7,0:**

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
plan	7,0
check	7
act	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

#### 6.4 Intern toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- het functioneren van de raad van commissarissen: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van commissarissen zijn toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score
- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

##### 6.4.1 Functioneren raad van commissarissen

Het functioneren van de raad van commissarissen wordt op drie onderdelen beoordeeld: samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie van de raad van commissarissen.

##### Samenstelling van de raad van commissarissen

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen voldoet aan de eisen voor een 6, omdat de raad van commissarissen een profielschets kent die past bij de corporatie, leden openbaar werft en aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering.

De raad van commissarissen doet echter meer dan puur voldoen aan de Governance normen uit de Code. Daarom geeft de visitatiecommissie een pluspunt. Positief vond de commissie dat de raad van commissarissen de jaarlijkse evaluatie aangrijpt om op actieve wijze na te denken over zijn samenstelling; over de aard en inbreng van de individuele leden en het functioneren van het geheel. De complementariteit van de samenstelling van de raad en de deskundigheidsbevordering krijgt in dat kader de hoogste aandacht. Ook is de raad scherp op zijn samenstelling in het kader van de strategische herijking in 2017. De commissie acht dat zeer positief.

**Rolopvatting**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De raad van commissarissen is zich, zoals blijkt uit de notulen van afgelopen jaren en de gesprekken met de visitatiecommissie, bewust van zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. Hiermee voldoet Mozaïek Wonen aan de minimale eisen voor een 6. De commissie was onder de indruk over de wijze waarop in de verschillende stadia van bestuurlijke benoemingen de raad van commissarissen heel helder zijn rol als werkgever neerzette, daarbij de toezichthoudende taken goed uitvoerde en vervolgens zijn adviesrol bij de aanloop van de herijking van het strategisch beleid in 2017, dat leidde tot het nieuwe strategische plan Hart voor de huurder, mooi neerzette en vervolgens die klankbordrol ook daarna heel helder bleef uitvoeren..

Ook hier kent de visitatiecommissie 1 pluspunt toe. De raad van commissarissen heeft terecht ingezien dat na een periode van wisselingen van bestuurder, rust en verbinding in de organisatie prioriteit heeft. De raad van commissarissen is ook bewust van de beperkingen van Mozaïek Wonen en het management en ziet voor zich een rol om het bestuur te ondersteunen en te stimuleren, bijvoorbeeld in een meer actieve, op de buitenwereld gerichte houding richting huurders, collega corporaties en het politieke krachtenveld. De raad van commissarissen is daarbij actief in het (helpen) zoeken van ander profiel van Mozaïek Wonen.

**Zelfreflectie**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De raad van commissarissen heeft jaarlijks een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarmee voldoet Mozaïek Wonen aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe aangezien van de 4 zelfevaluaties een uitgebreid verslag is gemaakt, er – vaker dan verplicht - externe begeleiding bij betrokken is geweest en allerlei onderwerpen de revue passeren die het functioneren van de raad van commissarissen raken, zoals individueel en groepsprofiel, onderlinge complementariteit, mogelijke valkuilen en vorm van steun aan de directeur-bestuurder. Uit de verschillende gesprekken en documenten kreeg de commissie de indruk dat een en ander goed opgepakt wordt. Maar de commissie ziet hier ook nog een verbetering door de voornemens die geformuleerd worden tijdens de zelfevaluaties, zichtbaarder te monitoren. Die constatering tast het pluspunt echter niet aan.

**De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van commissarissen met een 7,0:**

Functioneren raad van commissarissen	Beoordeling visitatiecommissie
samenstelling	7
rolopvatting	7
zelfreflectie	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

#### 6.4.2 Toetsingskader

##### Actueel toetsingskader

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Mozaïek Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven.

Wat de organisatie op dit vlak heeft gedaan, is veel en gedegen. Uit de gesprekken is de indruk verkregen dat de raad van commissarissen er ook actief mee omgaat. Zo is de raad actief bezig met de vraag hoe Mozaïek Wonen vermogen dient in te zetten en hoe je strategisch financieel beleid kunt benutten. Die vraag wordt dan niet alleen afgezet tegen de strategische positionering van Mozaïek Wonen, maar wordt ook effectief benaderd vanuit de verschillende rapportages en vormen van monitoring over de voortgang van de diverse zaken en de vraag of bijstelling wenselijk c.q. noodzakelijk is. Hiervoor geeft de visitatiecommissie een pluspunt.

#### 6.4.3 Governancecode

##### Naleving Governancecode

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.**

Mozaïek Wonen leeft de Governancecode na, zij past de bepalingen uit de code toe in de hele visitatieperiode. Daarmee voldoet Mozaïek Wonen aan de vereisten voor een 6. De visitatiecommissie ziet in het voornemen van Mozaïek Wonen om soft controls en een klantvriendelijke cultuur te versterken, een mogelijkheid om de soft controls en de sturing daarop op een hoger niveau te brengen en zo door te groeien naar hoger niveau van intrinsiek beleefde governance.

##### **De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een 6,6:**

Prestatieveld intern toezicht	Beoordeling visitatiecommissie
functioneren raad van commissarissen	7
toetsingskader	7
Governancecode	6
<b>Oordeel</b>	<b>6,6</b>

#### 6.5 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

##### 6.5.1 Externe legitimatie

## De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Mozaïek Wonen voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarmee wordt voldaan aan de vereisten voor een 6.

Governance bestaat uit interne en externe relaties; intern met alle medewerkers, en in het bijzonder met de ondernemingsraad en raad van commissarissen, extern met partners uit de driehoek (gemeente en huurders), maar ook met collega corporaties. Moderne governance is grotendeels belanghebbenden governance in de zin dat beleid interactief -zo niet samen- wordt geformuleerd en uitgevoerd. Men moet niet alleen objectief goed presteren (dat doet Mozaïek Wonen!), maar alle belanghebbenden dienen tevreden -zo niet gelukkig- te zijn met de uitkomsten. Het lukt Mozaïek Wonen redelijk om dit te bereiken ten aanzien van de gemeenten, zij het dat gemeenten vinden dat Mozaïek Wonen zich meer moet laten zien en gelden. De bestuurder heeft zich in het kader van de verkiezingen sterk gemaakt voor meer sociale huur in Gouda. Dat is gelukt.

Instanties in de zorg hebben grote waardering voor de initiatieven voor samenwerken op dit terrein, zij het dat ze vinden dat Mozaïek Wonen meer zou kunnen doorpakken. Bewoners zijn echter niet echt tevreden. Op bijna alle beoordelingspunten scoren de huurders aanmerkelijk slechter dan de andere partijen. Meer specifiek geldt dit ook voor dit aspect van betrekken, communicatie en invloed toestaan. Deze situatie is op langere termijn niet acceptabel. De visitatiecommissie ziet een aantal initiatieven op korte termijn (zoals bemiddeling om de relatie te verbeteren) en is er van overtuigd dat het de directie gaat lukken om in het kader van het beleid 'Hart voor huurders' een omslag ten goede te realiseren die ook houdbaar is op de langere termijn.

### 6.5.2 Openbare verantwoording

## De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Mozaïek Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Behalve de plannen zijn ook de jaarverslagen uitgebreid en van uitstekende kwaliteit. Daarom geeft de visitatiecommissie een pluspunt.

## De visitatiecommissie beoordeelt externe legitimatie en openbare verantwoording met een 6,5:

Prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording	Beoordeling visitatiecommissie
externe legitimatie	6
openbare verantwoording	7
<b>Oordeel</b>	<b>6,5</b>



## 6.6 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- Mozaïek Wonen probeert een zo plat mogelijke organisatie te zijn met teams. Na jaren van soberheid is het moeilijk om de manier van werken te veranderen; meer maatwerk, meer ingaan op lokale problemen bij woningen en bewoners; afstand durven nemen van bestaande kaders. Dat Mozaïek Wonen dit toch stimuleert en faciliteert, dwingt respect af.

### Verwonderpunten

- Eén van de reacties bij het presenteren van het plan ‘Hart voor huurders’ was: “maar dat doen we toch altijd al?”. Er is een lichte twijfel bij de commissie of het zelfbeeld in de organisatie van Mozaïek Wonen voldoende zelfkritisch is.
- De relatie tussen bestuurder en raad van commissarissen lijkt uit te gaan van een harmoniemodel. De inbreng van de financiële controller heeft ook alle trekken van het harmoniemodel, mede omdat zijn inbreng niet rechtstreeks in de raad van commissarissen komt. Vanuit de verschillende posities en verantwoordelijkheden lijkt dit in de ogen van de commissie wel wenselijk. De commissie wijst op het risico dat harmonie ook wordt gezocht, waar een meer spanningsvolle oppositie of divergentie van opinies meer vruchtbaar kan zijn. Een dergelijke manier van omgaan via tegenspraak is ook goed in lijn met de Governance Code.

## 6.7 Totale beoordeling Governance

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een **6,7**:

Governance	Beoordeling visitatiecommissie
besturing	7,0
intern toezicht	6,7
externe legitimatie en verantwoording	6,5
<b>Oordeel</b>	<b>6,7</b>

## **7 Bijlagen**

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Reputatie Quotiënt Model Mozaïek Wonen
- Waardering Netwerk Mozaïek Wonen
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Uitgebreid overzicht prestaties

**Position paper**

## **Position Paper Mozaïek Wonen en terugblik visitatie 2014.**

**Het bieden van goede en betaalbare huisvesting aan mensen -van jong tot zeer oud- met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben". Dit is de missie die Mozaïek Wonen formuleerde in haar ondernemingsplan "Krachtig naar 2018", waarin de koers werd beschreven voor de periode 2014 – 2018.**

Ons werkgebied bestaat uit de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas. We verhuren bijna 10.000 - voornamelijk sociale - huurwoningen. Op basis van de herziene Woningwet is Mozaïek Wonen ingedeeld in de woningmarktregio Haaglanden/Midden-Holland/Rotterdam.

We richten ons primair op voldoende beschikbaarheid van naar prijs en kwaliteit passende huisvesting voor de primaire doelgroepen. Om te kunnen blijven voorzien in voldoende betaalbare huurwoningen zorgen we ervoor dat minimaal 75% van onze voorraad sociale huurwoningen een huurprijs heeft onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag en zo bereikbaar is en blijft voor de lage inkomens.

### **Ondernemingsplan 2014 - 2018**

Het ondernemingsplan 2014 - 2018 "Krachtig naar 2018" werd geschreven in een jaar dat we nog volop in de economische crisis zaten, de parlementaire enquête naar het reilen en zeilen van de sector in volle gang was en de herziene Woningwet en de verhuurdersheffing werden voorbereid. Deze context resulteerde in meer focus op soberheid en doelmatigheid; personeelskosten en bedrijfslasten werden gereduceerd en nieuwbouw projecten geschrapt. Daarnaast werden strakke kaders met betrekking tot de afbouw van onze leningenportefeuille geformuleerd alsmede nieuwe uitgangspunten voor ons onderhoudsbeleid en de bedrijfskosten (met als gevolg een forse krimp van de organisatie). De in het ondernemingsplan beschreven leidende principes neigden derhalve naar vooral financieel gedreven en zakelijk.

### **Aanloop nieuw ondernemingsplan**

In 2016 constateerden we dat het stof van die context inmiddels was neergedaald. De nieuwe Woningwet was een feit, de verhuurdersheffing ingevoerd en de druk op corporaties om te presteren (lees: investeren) werd weer opgevoerd. Om ons heen zagen we een toenemende maatschappelijke druk om onze inzet op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid te vergroten. Tegelijkertijd constateerden we dat de eerder ingezette koers van versobering voor Mozaïek Wonen had geleid tot een robuustere financiële positie en dat als gevolg hiervan weer financiële ruimte ontstond.

Alhoewel het ondernemingsplan "Krachtig naar 2018" nog niet aan het einde van de looptijd was realiseerden we ons dat bovenstaande ontwikkelingen een herijking van eerder gedane keuzes met betrekking tot onze strategische koers wenselijk maakten. Deze heroriëntatie hebben we in 2017 samen met onze huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, sociaal wijkteams en andere partners vorm gegeven. Hiertoe zijn we uitgebreid en intensief met hen in gesprek gegaan. Daarnaast hebben we een breed onderzoek naar de beleving en waardering van onze huurders uitgevoerd, onder meer met betrekking tot onze dienstverlening.

De conclusie van deze consultaties was dat de volkshuisvestelijke prestaties van Mozaïek Wonen werden gewaardeerd. Als het gaat om onze dienstverlening, zichtbaar zijn in de wijk en in verbinding staan met onze huurders, kon en moest het beter.

### **Nieuw ondernemingsplan 2018 - 2022**

Het motto van ons nieuwe ondernemingsplan 2018 t/m 2022 is "Hart voor Huurders". Hiermee maken we expliciet dat we dichter bij onze huidige en toekomstige huurders willen staan. We gaan met hen in gesprek over wat voor hen belangrijk is als het gaat om het wonen en wat Mozaïek Wonen kan bijdragen om een echt **thuis**gevoel voor onze huurders te creëren. Dit ondernemingsplan zet in

op (fors) hogere ambities met betrekking tot dienstverlening, leefbaarheid, onderhoud en duurzaamheid. Voor een overzicht van onze inzet voor de komende jaren wordt verwezen naar de bijlage.

#### **Een terugblik op visitatie 2014.**

Mozaïek Wonen heeft zich in de periode oktober 2014 tot en met maart 2015 voor een tweede maal laten visiteren. Deze visitatie betrof de periode 2010 t/m 2013 en een klein deel van 2014. In deze visitatie werd Mozaïek Wonen getypeerd als gedegen en (te) bescheiden. Op alle onderdelen scoorde Mozaïek Wonen een ruime voldoende. De visitatiecommissie sprak daarbij uit dat het doorzetten en verder uitbouwen van de ingezette lijn Mozaïek Wonen tot nog betere prestaties kon brengen. Daarnaast had de visitatiecommissie enkele concrete aanbevelingen.

#### ***Aanbeveling 1. Meer inzet op woonlasten, energie en duurzaamheid.***

Deze aanbeveling hebben we ter harte genomen. Mozaïek Wonen richt zich primair op de groep huurders die moet rondkomen van een klein budget. De afgelopen jaren hebben we ons huurbeleid verder gematigd. Sinds 2016 zijn de streefhuren van maar liefst circa 3.000 woningen verlaagd tot onder de aftoppingsgrenzen huurtoeslag, zodat er voldoende woningen bereikbaar blijven voor de huurders met recht op huurtoeslag. Daarnaast pasten we een lagere huurverhoging toe dan door het ministerie is toegestaan, namelijk inflatie met een kleine opslag.

Sinds 2018 is dit al gematigde huurbeleid verder aangescherpt. Mozaïek Wonen heeft een overeenkomst meerjarig huurbeleid 2018 – 2021 gesloten met huurdersvereniging Bodegraven en huurdersbelang Moordrecht. De huren voor de sociale huurwoningen van Mozaïek Wonen in Gouda, Bodegraven, Nieuwerbrug en Moordrecht zullen in de periode 2018-2021 gemiddeld stijgen met een percentage dat gelijk is aan het inflatiepercentage van het jaar ervoor.

Voorts heeft Mozaïek Wonen de afgelopen jaren veel extra geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen. We doen dit primair daar waar dit bijdraagt aan de betaalbaarheid van de woonlasten en een duurzaam inzetbaarheid van ons vastgoed. Eind 2017 had 85% van ons bezit een groen energielabel (Label A, B of C). Als tussenstap naar een CO2 neutrale voorraad in 2050 realiseren we eind 2021 een gemiddelde energie index < 1,4 hetgeen gelijk staat aan gemiddeld B-label. Voor wat betreft onze nieuwbouw bouwen we alleen nog maar Nul op de Meter (NOM), Bijna Energie Neutraal (BENG) of gasloos. Daarnaast plaatsen we op verzoek van onze huurders vanaf dit voorjaar op maximaal 3.850 eengezinswoningen zonnepanelen. Verder starten we dit najaar met plaatsing van zonnepanelen op onze appartementsgebouwen. Ons kantoor is reeds voorzien van zonnepanelen.

#### ***Aanbeveling 2. Een proactieve houding als het gaat om het huisvesten van bijzondere doelgroepen.***

Ook deze aanbeveling hebben we ter harte genomen. Samen met onze partners zoeken we proactief naar mogelijkheden om het aanbod ten behoeve van het huisvesten van bijzondere doelgroepen uit te breiden. Daar waar we kansen zien om vernieuwende woonconcepten - waarin bijvoorbeeld zelfstandig wonen en zorg wordt gecombineerd - te realiseren pakken we die op. Goede voorbeelden hiervan zijn de 43 levensloopbestendige appartementen in Nieuw Rijngaarde in Bodegraven en het starten van een haalbaarheidsstudie naar een Oudenhuis op de kavel naast nieuw Rijngaarde waarbij we 22 – 24 sociale huurappartementen in een bijzonder woon-zorg-welzijnsconcept willen realiseren. En de transformatie van de voormalige stadskantoren aan de Agnietenstraat in Gouda. Deze kantoren zijn vorig jaar omgebouwd naar 53 gasloze stadsappartementen voor kleine huishoudens, waarbij een aantal appartementen specifiek zijn bestemd voor uitstromende cliënten vanuit zorginstellingen. Daarnaast hebben we bij enkele bestaande wooncomplexen een combinatie gemaakt van senioren- en jongerenwoningen.

#### ***Aanbeveling 3. Uitstraling, daadkracht en profilering kunnen beter. Luiken open.***

Afgelopen jaren hebben we fors ingezet op het verbeteren van onze profilering. We hebben onze netwerken zowel strategisch, tactisch als operationeel uitgebreid, we zetten onderwerpen op de agenda en initiëren en organiseren platforms op specifieke thema's. We laten regelmatig via

persbulletins zien welke ontwikkelingen er bij Mozaïek Wonen spelen en welke activiteiten we oppakken en realiseren. Via een column in de Krant van Mozaïek bespreekt de bestuurder actuele onderwerpen. Er zijn nieuwe en aansprekender bouwborden geïntroduceerd voor onze nieuwbouwen en onderhoudsprojecten. In 2018 is het aantal buurtbeheerders fors uitgebreid (plus 3), medewerkers die veel in de wijk komen zijn zichtbaarder door nieuwe bedrijfskleding en het aanschaffen van bedrijfsauto's. Daarnaast zijn we actief op Twitter, LinkedIn en Facebook.

### **Onze stakeholders.**

Mozaïek Wonen hecht aan goede samenwerking en gaat graag met huurders en belanghouders in gesprek. We houden ze op de hoogte van onze plannen en betrekken ze in een vroeg stadium bij het beheer van onze woningen en het beleid van onze organisatie. Dat samenspel vinden we belangrijk: in formelere zin met onze huurdersverenigingen en bewonerscommissies, maar ook met groepen bewoners die als klankbordgroep of contactpersoon willen fungeren. Mede dankzij hun inbreng bereiken we onze doelstellingen op het gebied van leefbaarheid, duurzaamheid, wonen, zorg en welzijn.

### **Huurders.**

Mozaïek Wonen is blij met alle huurders die zich op enige wijze in willen zetten voor hun eigen complex of woonomgeving; we werken al jarenlang met flat conciërges. De pilots zelfbeheer die in 2016 in Akkerborch in Gouda en de Alexiahof in Moordrecht zijn gestart lopen nog steeds en zijn gericht op het onderhoud van tuinen en het schoonhouden van het gebouw. Waar zich kansen aandienen zal Mozaïek Wonen deze bescheiden vormen van zelfbeheer blijven stimuleren en ondersteunen.

Regelmatig zijn er gesprekken met groepen huurders om hun ervaringen te horen bij onderdelen van onze dienstverlening. Enkele gesprekken zijn opgenomen om deze te gebruiken voor interne leerdoeleinden. Ook maken we periodiek gebruik van een digitaal klantenpanel.

In het periodieke overleg met de directie van Mozaïek Wonen worden de belangen van alle huurders behartigd door Huurderskoepel Mozaïek Wonen met daarin vertegenwoordigers van Beter Wonen Gouda, Huurdersvereniging Bodegraven en Huurdersbelang Moordrecht.

De directie van Mozaïek Wonen en de huurderskoepel komen elk jaar regelmatig samen. Op de agenda staan onderwerpen als de bedrijfsrapportages, het huurbeleid, het bedrijfsplan en de uitkomsten van waarderingsonderzoeken. Verder is de huurderskoepel nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van zowel het ondernemingsplan 2014 – 2018 "Krachtig naar 2018", als het ondernemingsplan 2018 t/m 2021 "Hart voor Huurders". Bovendien participeren de drie huurdersverenigingen actief in de lokale overleggen met de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas over de jaarlijkse biedingen, c.q. prestatieafspraken.

Eind 2017 heeft Beter Wonen Gouda via een advocaat verzocht om behandeling van een geschil met Mozaïek Wonen over het toepassen van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Dit in relatie tot de afspraken die voorafgaand aan de fusie met De Woonmaat (in 2016) zijn gemaakt. Het geschil is tijdens de zitting van een speciaal hiervoor ingestelde Geschillencommissie in 2018 behandeld, waarbij de Commissie de verzoeken van Beter Wonen Gouda met betrekking tot het toepassen van inkomensafhankelijke huurverhoging heeft afgewezen. Een mediationtraject is vervolgens in gang gezet om de relatie tussen het bestuur van Beter Wonen Gouda en de directie te normaliseren. De uitkomst na intensieve gesprekken heeft er toe geleid dat het gezamenlijke overleg op een andere wijze plaatsvindt. Beter Wonen Gouda is daarom uit de huurderskoepel gestapt en voert nu een afzonderlijk overleg met Mozaïek Wonen. De huurderskoepel blijft wel bestaan, maar bestaat nu alleen uit de huurdersverenigingen uit Bodegraven en Moordrecht.

### **Gemeenten.**

Het contact met de drie gemeenten in het werkgebied van Mozaïek Wonen is goed. Zowel bestuurlijk als ambtelijk zijn de verhoudingen uitermate prettig en co-operatief. Dit heeft onder andere geresulteerd in heldere prestatieafspraken in de drie gemeenten:

- **Gemeente Bodegraven-Reeuwijk**

Op 14 maart 2016 werden de prestatieafspraken ondertekend die de gemeente Bodegraven-Reeuwijk, Mozaïek Wonen en woningbouwvereniging Reeuwijk en de huurdersorganisaties Bodegraven en Reeuwijk met elkaar gemaakt hebben voor de periode 2016 tot en met 2020.

- **Gemeente Zuidplas**

Op 12 december 2016 werd de raamovereenkomst prestatieafspraken ondertekend die de gemeente Zuidplas, de woningcorporaties Mozaïek Wonen en Woonpartners Midden-Holland en Huurdersbelang Moordrecht en Stichting Huurdersbelangen Regio Holland Midden met elkaar hebben gemaakt voor de periode 2016 tot en met 2020.

- **Gemeente Gouda**

Op 30 mei 2017 werd de raamovereenkomst prestatieafspraken ondertekend die de gemeente Gouda, de woningcorporaties Mozaïek Wonen en Woonpartners Midden-Holland en Beter Wonen Gouda en Stichting Huurdersbelangen Regio Holland Midden met elkaar hebben gemaakt voor de periode 2017 tot en met 2020.

### **Samenwerking Groene Hart Corporaties.**

We kunnen kosten besparen en kennis vergroten door samen te werken met andere corporaties. Vanuit deze gedachte werken Mozaïek Wonen, Woonforte, Woonpartners Midden-Holland en Qua Wonen sinds 2015 met elkaar samen. Daarnaast wisselen de samenwerkende corporaties van gedachten over brede thema's als de woningmarktregio, de energietransitie, vernieuwing en innovatie en volkshuisvestelijke ontwikkelingen in de regio. Deze samenwerking is gericht vanuit een bottom up benadering en krijgt steeds meer vorm, hetgeen inmiddels concreet geleid heeft tot efficiëntievoordelen door gezamenlijke inkoop en het optimaliseren van risico en control (o.a. door uitvoeren van collegiale audits).

### **Samenwerking in zorg en welzijn.**

Samen met corporaties en zorginstanties hebben de gemeenten in de regio Midden-Holland de effecten van de vergrijzing en de extramuralisering in kaart gebracht. De gemeenten hebben de resultaten van deze verkenning verwerkt in hun lokale woonvisies in Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas. Mozaïek Wonen was nauw betrokken bij de ontwikkeling daarvan. Deze woonvisies vormden de basis voor de eerder genoemde prestatieafspraken.

Daarnaast heeft Mozaïek Wonen haar sociale netwerk verder versterkt en uitgebouwd. Met dat netwerk hopen we huurders op te vangen die tussen wal en schip dreigen te vallen. In overleg met gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties huisvesten we bijvoorbeeld statushouders en mensen met een verstandelijke-, psychische- of maatschappelijke handicap. Ook werken we samen met tal van lokale partijen op het gebied van leefbaarheid, veiligheid en participatie.

Tot slot is de bestuurder in 2017 initiatiefnemer geweest voor een meer informeel bestuurlijk netwerk in Gouda ("Jean Marieberaad"), waarbij bestuurders uit corporaties, zorg-, welzijnorganisaties en gemeente elkaar periodiek buiten kantooruren ontmoeten en kennis uitwisselen en gezamenlijke initiatieven voorbereiden. Inmiddels heeft dit netwerk een toegevoegde waarde gekregen en wordt gekeken naar een meer regionale inbedding.

### **Implementatie herziene Woningwet.**

Op 1 juli 2015 trad de nieuwe Woningwet in werking. De herziene Woningwet geeft nieuwe regels voor de sociale huursector. De herziene Woningwet voorziet onder andere in een strikte afbakening

van het werkdomein van corporaties. Met de herziening wil de overheid ervoor zorgen dat de sociale huursector zich richt op haar kerntaak.

De implementatie van de nieuwe woningwet heeft Mozaïek Wonen in de periode tussen juli 2015 en januari 2018 succesvol afgerond. Eén van de onderdelen van die implementatie was de met ingang van 2018 voorgeschreven splitsing van activiteiten in DAEB activiteiten (Diensten van Algemeen en Economisch Belang) enerzijds en niet-DAEB activiteiten anderzijds. Voor DAEB activiteiten mogen woningcorporaties staatssteun ontvangen. Het voorstel tot deze administratieve scheiding van Mozaïek Wonen is op 20 september 2017 goedgekeurd door de Autoriteit Woningcorporaties. Met deze administratieve scheiding toont Mozaïek Wonen aan dat er geen staatssteun weglekt naar de niet-DAEB activiteiten.

Mozaïek Wonen heeft zich goed aangepast aan de nieuwe regelgeving en kan zich prima vinden in de huidige positionering van woningcorporaties, maar staat kritisch tegenover de gedetailleerde regelgeving en toezichtsaspecten.

### **Fusie Mozaïek Wonen met Stichting De Woonmaat.**

Nadat alle partijen, waaronder de gemeenten en huurdersverenigingen, hun goedkeuring hadden verleend zijn Mozaïek Wonen en Stichting De Woonmaat op 1 januari 2017 met elkaar gefuseerd. Mozaïek Wonen werkte al jaren samen met Stichting De Woonmaat. Door te fuseren konden de woningcorporaties echter nog meer betekenen voor de sociale volkshuisvesting in Gouda, Bodegraven en Moordrecht. Als gevolg van de fusie ontstond een efficiëntere organisatie. Dit leverde een substantiële besparing op de bedrijfskosten op. En – als gevolg van deze besparing - extra investeringsruimte van circa 15 miljoen euro. Dit geld wordt de komende jaren onder andere besteed aan een forse herstructureringsopgave in het vijftigerjarengedebied midden in het dorp Moordrecht en energiebesparende maatregelen aan woningen in Moordrecht.

### **Governance**

Mozaïek Wonen onderschrijft de governancecode woningcorporaties 2015 en geeft periodiek aandacht aan governanceaspecten. Zowel bestuur als de Raad van Commissarissen zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid richting huurders, stakeholders, medewerkers en samenleving. De Woonautoriteit heeft eind vorig jaar een audit uitgevoerd naar onze governance. Hun conclusie was eveneens dat deze in orde is bij Mozaïek Wonen.

### **Onze werkorganisatie.**

Na roerige tijden en enkele bestuurswisselingen staat de organisatie van Mozaïek Wonen anno 2018 als een huis. We voorzien voor de komende jaren derhalve geen grote organisatorische veranderingen. De Raad van Commissarissen is betrokken en de relatie en samenwerking met de bestuurder is open en constructief. Hetzelfde geldt voor de Ondernemingsraad.

Mozaïek Wonen heeft een organisatiestructuur met een smalle top, korte hiërarchische lijnen en een indeling in rayons.

Zorgvuldige besluitvorming is geborgd via een opiniërend en adviserend strategisch overleg en een besluitvormend directieoverleg. In het strategisch overleg bespreken en bereiden de vier “kamers” (vastgoed-, financiële-, maatschappelijke – en bestuurskamer) investeringsbeslissingen voor. Dit resulteert in een transparant en evenwichtig advies aan de bestuurder. Besluiten worden genomen door directie in een directie overleg. Naast de bestuurder en adjunct directeur participeren in dit overleg de controller en de bestuurssecretaris.

Onze medewerkers zijn professioneel en betrokken. We zijn goed in control. De jaarlijkse managementletters kennen slechts een beperkt aantal aanbevelingen. Onze jaarrekening wordt jaarlijks voorzien van de benodigde accountantsverklaring. Onze financiële situatie is robuust te noemen. Onze ambities zijn financieel haalbaar, met de gekozen inzet zullen we scherp aan de wind.



Voor de komende jaren past onze inzet binnen onze financiële kaders en de normen van onze toezichthouders. Op de wat langere termijn zijn echter wel omvangrijke investeringen nodig om onze voorraad in stand te houden en te verduurzamen naar CO2-neutraal in 2050. De komende tijd verkennen we hoe, op welke termijn en of en met welke gevolgen we deze verduurzamingstransitie in maatschappelijk, technisch en financieel opzicht verantwoord kunnen realiseren.

Het vorige ondernemingsplan 2014 – 2018 kwam tot stand in een roerige tijd: opdrogende financiële middelen, politieke en maatschappelijke discussie over het werkdomein van corporaties, grote decentralisaties en een substantiële vermindering van de budgetten. Dit betekende dat Mozaïek Wonen meer de nadruk moest leggen op een efficiëntere bedrijfsvoering wat geleid heeft tot een forse reorganisatie en aanzienlijk lagere bedrijfskosten.

Anno 2018 vragen onze huurders en maatschappelijke partners meer van ons als het gaat om hoe we omgaan met onze huurders: de menselijke maat en onze benaderbaarheid. Regels en procedures zijn nodig om ons te ondersteunen maar mogen hierbij geen doel op zichzelf worden. Soms is individueel maatwerk nodig.

Met een organisatie breed programma “ Mozaïek Wonen in Beweging” zetten we de komende jaren een beweging in gang waarbij we in feite twee focuspunten centraal stellen, namelijk **het denken vanuit de huurders** en **het denken vanuit de bedoeling**. Daarnaast willen we **herkenbaar** en **aanspreekbaar** zijn. En we willen **wendbaar** en **op de toekomst voorbereid** zijn. Dit is een ambitieuze opgave voor onze organisatie, zeker gezien waar we vandaan komen. Dit voorjaar zijn we hiermee gestart en het programma zal een looptijd hebben tot 2022.

Ons motto hierbij: met hart voor huurders zetten we ons in, iedere dag opnieuw. Onze passie is een tevreden huurder!

Oktober 2018.  
Ron de Haas.

Bijlage: Infographic Ondernemingsplan 2018 – 2022 “Onze passie, Hart voor Huurders”.

**Factsheet maatschappelijke prestaties**



# **factsheet maatschappelijke prestaties**

**2015 t/m 2018**

## **Aansprekende prestaties in visitatieperiode**

1. Mozaïek Wonen heeft in deze visitatieperiode een kleine 140 nieuwbouwwoningen opgeleverd, w.o. 53 sociale huurappartementen in het voormalig stadskantoor aan de Agnietenstraat in Gouda en 43 driekamerappartementen voor senioren nieuw Rijngaarde in Bodegraven.
2. De afgelopen jaren heeft Mozaïek Wonen haar huurbeleid verder gematigd. Sinds 2016 zijn de streefhuren van maar liefst 3.000 woningen verlaagd tot onder de aftoppingsgrens huurtoeslag. Sinds 2018 is dit al gematigd huurbeleid verder aangescherpt. Mozaïek Wonen heeft een overeenkomst meerjarig huurbeleid 2018 – 2021 gesloten met huurdersvereniging Bodegraven en huurdersbelang Moordrecht. De huren voor de sociale huurwoningen van Mozaïek Wonen zullen in de komende jaren gemiddeld stijgen met een percentage dat gelijk is aan het inflatiepercentage van het jaar daarvoor.
3. Afgelopen jaren hebben we forse stappen gezet als het gaat om het energiezuiniger maken van onze voorraad. Eind 2018 heeft 87% van ons bezit een groen energielabel. Dit is een mooie basis voor de verdere verduurzaming van onze voorraad.
4. Nadat alle partijen, waaronder de gemeenten en huurdersverenigingen, hun goedkeuring hadden verleend zijn Mozaïek Wonen en Stichting De Woonmaat (Moordrecht) op 1 januari 2017 met elkaar gefuseerd. Mozaïek Wonen werkte al jaren samen met Stichting de Woonmaat. Door te fuseren konden de woningcorporaties echter nog meer betekenen voor de sociale volkshuisvesting in Gouda, Bodegraven en Moordrecht.

# Huisvesten van de primaire doelgroep

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft 9.622 woningen in bezit, waarvan 9.144 in de sociale huur. Hiervan vallen 7.833 (86%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar.</li><li>• 97% van de vrijgekomen sociale huurwoningen zijn verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens.</li><li>• Mozaïek Wonen heeft 51 woningen aan urgenten en 25 woningen aan statushouders toegewezen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft 9.451 zelfstandige woningen in bezit, waarvan 9.116 in de sociale huur. Hiervan vallen 7.956 (84%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar.</li><li>• 97% van de vrijgekomen sociale huurwoningen zijn verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens.</li><li>• 98% van de vrijgekomen huurwoningen zijn passend toegewezen. Dat wil zeggen dat huishoudens die volgens hun inkomen recht hebben op huurtoeslag een woning onder de zgn. aftoppingsgrenzen krijgen toegewezen. De norm is 95%.</li><li>• Mozaïek Wonen heeft 54 woningen aan urgenten en 72 woningen aan statushouders toegewezen.</li></ul>
2017	2018
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft 9.467 woningen in bezit, waarvan 9.112 in de sociale huur. Hiervan vallen 7.996 (85%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar.</li><li>• 98% van de vrijgekomen sociale huurwoningen zijn verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens.</li><li>• 99% van de vrijgekomen huurwoningen zijn passend toegewezen. Dat wil zeggen dat huishoudens die volgens hun inkomen recht hebben op huurtoeslag een woning onder de zgn. aftoppingsgrenzen krijgen toegewezen. De norm is 95%.</li><li>• Mozaïek Wonen heeft 57 woningen aan urgenten en 23 woningen aan statushouders toegewezen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft 9.752 woningen in bezit, waarvan 9.581 in de sociale huur. Hiervan vallen 8.239 (86%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar.</li><li>• 98% van de vrijgekomen sociale huurwoningen verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens.</li><li>• 99% van de vrijgekomen huurwoningen zijn passend toegewezen. Dat wil zeggen dat huishoudens die volgens hun inkomen recht hebben op huurtoeslag een woning onder de zgn. aftoppingsgrenzen krijgen toegewezen. De norm is 95%.</li><li>• Mozaïek Wonen heeft 56 woningen aan urgenten en 21% woningen aan statushouders toegewezen.</li></ul>

# Huisvesten van bijzondere doelgroepen

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen verhuurt</li><li>• 2.526 nultredenwoningen</li><li>• 198 woningen aan zorgorganisaties</li><li>• 23 woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen verhuurt</li><li>• 2.530 nultredenwoningen</li><li>• 218 woningen aan zorgorganisaties</li><li>• 19 woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks)</li></ul>
2017	2018
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen verhuurt</li><li>• 3.261 nultredenwoningen</li><li>• 199 woningen aan zorgorganisaties</li><li>• 17 woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen verhuurt</li><li>• 3.337 nultredenwoningen</li><li>• 199 woningen aan zorgorganisaties</li><li>• 17 woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks)</li></ul>

# Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

<b>2015</b>	<b>2016</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemiddeld wordt €1.032 dit jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (reparaties/mutaties/planmatig onderhoud).</li><li>• Het oordeel van de huurders over Mozaïek Wonen in de Aedes Benchmark is een C. Dat wil zeggen dat zij in de staartgroep van de corporatiesector zit.</li><li>• 76% van de woningen van Mozaïek Wonen heeft een groen label (A, B of C).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemiddeld wordt €1.087 dit jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (reparaties/mutaties/planmatig onderhoud).</li><li>• Het oordeel van de huurders over Mozaïek Wonen in de Aedes Benchmark is een C. Dat wil zeggen dat zij in de staartgroep van de corporatiesector zit.</li><li>• 83% van de woningen van Mozaïek Wonen heeft een groen label (A, B of C).</li></ul>
<b>2017</b>	<b>2018</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemiddeld wordt €1.297 per jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (reparaties/mutaties/planmatig onderhoud).</li><li>• Het oordeel van de huurders over Mozaïek Wonen in de Aedes Benchmark is een B. Dat willen zeggen dat Mozaïek Wonen achter de kopgroep in de corporatiesector zit.</li><li>• 85% van de woningen van Mozaïek Wonen heeft een groen label (A, B of C).</li><li>• Mozaïek Wonen scoort in de Aedes Benchmark een B op Duurzaamheid. Dat willen zeggen dat Mozaïek Wonen achter de kopgroep in de corporatiesector zit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemiddeld wordt €1.438 dit jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (reparaties/mutaties/planmatig onderhoud).</li><li>• 87% van de woningen van Mozaïek Wonen heeft een groen label (A, B of C).</li></ul>

# (Des)investeren in vastgoed

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft geen nieuwe sociale huurwoningen opgeleverd. Wel 3 nieuwbouw koopwoningen.</li><li>• Er zijn 8 woningen gesloopt.</li><li>• Er zijn 47 woningen verkocht.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft 18 nieuwe sociale huurwoningen opgeleverd en 2 nieuwbouw koopwoningen</li><li>• Er is 1 woning gesloopt.</li><li>• Er zijn 29 woningen verkocht.</li></ul>
2017	2018
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft 43 nieuwe sociale huurwoningen opgeleverd (Nieuw Rijngaarde in Bodegraven).</li><li>• Er zijn geen woningen gesloopt.</li><li>• Er zijn 16 woningen verkocht.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mozaïek Wonen heeft 76 nieuwe sociale huurwoningen opgeleverd.</li><li>• Er zijn geen woningen gesloopt.</li><li>• Er zijn 25 woningen verkocht.</li></ul>



# Kwaliteit van wijken en buurten

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2015 deden bewoners 63 keer een aanvraag voor een bijdrage uit het leefbaarheidsfonds. Vaak ging het om kleine bijdragen die een groot effect hadden op de leefbaarheid. Denk aan de aanschaf van een projector voor filmavonden in een seniorencomplex.</li> <li>Mozaïek Wonen gaf dit jaar 762.000 euro uit aan leefbaarheid (woonmaatschappelijk werk, schone woonomgeving, overlast, veiligheid en overige).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2016 deden bewoners 47 keer een aanvraag voor een bijdrage uit het leefbaarheidsfonds. Vaak ging het om kleine bijdragen die een groot effect hadden op de leefbaarheid. Denk aan bijdragen voor de aanschaf van een hogedrukreiniger, schoolbord en krijt, picknicktafel, plantenbakken, kerstverlichting of een bijdrage voor een barbecue.</li> <li>Mozaïek Wonen gaf dit jaar 762.000 euro uit aan leefbaarheid (woonmaatschappelijk werk, schone woonomgeving, overlast, veiligheid en overige).</li> </ul>
2017	2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2017 is 74 keer een beroep op het leefbaarheidsfonds van Mozaïek Wonen gedaan. In de meeste gevallen ging het om kleine bijdragen die een groot effect hadden op de leefbaarheid. De bijdragen hadden onder meer betrekking op de aanschaf van materiaal ter ondersteuning van vormen van zelfbeheer, plantenbakken, kerstverlichting of bijvoorbeeld bijdragen ter ondersteuning van bewonersactiviteiten.</li> <li>Mozaïek Wonen gaf dit jaar 955.000 euro uit aan leefbaarheid (woonmaatschappelijk werk, schone woonomgeving, overlast, veiligheid en overige).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2018 wordt circa 1.285.000 euro uitgegeven aan leefbaarheid. Deze sociale leefbaarheidsactiviteiten hebben betrekking op activiteiten zoals buurtbemiddeling, ondersteunen van initiatieven van bewoners en overige partners, burenoverlast, voorkomen van huisuitzettingen en het bestrijden van woonfraude. De fysieke leefbaarheidsactiviteiten hebben vooral betrekking op de uitgaven voor groen, verbetering uitstraling, veiligheid en openbare ruimte.</li> </ul>

## Reputatie Quotiënt Model Mozaïek Wonen

<b>Emotionele aantrekkelijkheid</b>			
	Sympathie	7,8	<b>7,5</b>
	Waardering en respect	7,0	
	Vertrouwen	7,7	
<b>Producten en diensten</b>			
	Staat garant voor haar producten en diensten	7,5	<b>6,8</b>
	Kwaliteit	6,7	
	Innovatief	6,0	
	Prijs / waardeverhouding	7,1	
<b>Visie en leiderschap</b>			
	Sterk leiderschap	7,6	<b>7,1</b>
	Inspirerende visie	7,0	
	Herkent en benut marktkansen	6,9	
<b>Werkomgeving</b>			
	Goed georganiseerd	7,0	<b>6,9</b>
	Aantrekkelijke werkgever	6,8	
	Goed gekwalificeerd personeel	6,9	
<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>			
	Zet zich in voor duurzaamheid	7,0	<b>7,3</b>
	Hoge standaard voor omgang met personeel	7,7	
<b>Financiële performance</b>			
	Financiën op orde	7,7	<b>7,2</b>
	Presteert beter dan collega corporaties	6,4	
	Goede vooruitzichten voor de toekomst	7,5	

## Waardering netwerk Mozaïek Wonen

Mozaïek Wonen is deelnemer in het tripartite overleg samen met de gemeenten en de huurders-vertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het tripartite overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen Mozaïek Wonen. Dit maakt de beoordeling van Mozaïek Wonen door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van Mozaïek Wonen heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. Hiervoor is gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"<sup>2</sup>.

Van Delden maakt een onderscheid in:

- *initiële condities*: condities die de samenwerking op gang brengen, maar weinig effect hebben op de resultaten
- *niveaubepalende condities*: condities die de omvang van het resultaat van de samenwerking bepalen
- *effectuerende condities*: condities die de diepere doorwerking en het maatschappelijk effect van de samenwerking bepalen
- *faciliterende condities*: condities die het samenwerkingsresultaat beperken of verruimen.

De uitkomsten van de vragen in de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken met de belanghebbenden hierop te reflecteren en te verdiepen.

Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen	7,4
De overheid voert neemt het initiatief en voert de regie	6,7
Er worden extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen	5,3
Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners	7,4
De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald	7,3
Indien nodig worden de methodiek en werkprocessen gezamenlijk effectief uitgewerkt	6,7
Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking gerealiseerd	6,2
De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over voldoende pionierskwaliteiten	6,7
Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners	7,1
In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers	6,7
Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg	7,0
Er is bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken	7,0
In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven en op de feedback wordt geacteerd	7,1
In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken	7,9
Er is een krachtige ketenregie en ketenmanagement	7,4
Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties	7,3
Totaal	<b>6,9</b>

<sup>2</sup> Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Genneep BV, 2009

## Overzicht geïnterviewde personen

Mondelinge interviews hebben plaatsgevonden met:

### ***raad van commissarissen Mozaïek Wonen***

de heer D. Hermans, voorzitter  
de heer O. Beljaars  
de heer W. van der Hoeven  
de heer G. Eduard

### ***bestuur Mozaïek Wonen***

de heer R. de Haas, directeur-bestuurder

### ***directie-overleg Mozaïek Wonen***

mevrouw A. Marck, bestuurssecretaris  
de heer H. Brückmann, adjunct-directeur  
de heer T. Sekeris, controller

### ***strategisch overleg Mozaïek Wonen***

mevrouw E. Smissaert, teamleider strategie en innovatie, maatschappelijke kamer  
de heer Th. Boers, teamleider vastgoed en assetmanagement, vastgoed kamer  
de heer R. Heijker, teamleider financiën, financiële kamer

### ***ondernemingsraad Mozaïek Wonen***

mevrouw A. Cadee  
de heer A. Mimpfen  
mevrouw R. el Idrissie

### ***huurdersvertegenwoordigingen***

de heer T. Renes, voorzitter Beter Wonen Gouda  
de heer P. Verboom, penningmeester Beter Wonen Gouda  
de heer P. Jaspers, secretaris Beter Wonen Gouda  
de heer J. Hafkamp, lid Beter Wonen Gouda  
de heer W. Pasman, lid Beter Wonen Gouda  
mevrouw W. Born, voorzitter Huurdersbelang Moordrecht  
de heer H. van Dam, lid Huurdersbelang Moordrecht  
mevrouw N. Voordouw, voorzitter Huurdersvereniging Bodegraven  
de heer W. den Oudsten, penningmeester. Huurdersvereniging Bodegraven  
de heer G. van Leer, adviseur bestuur Huurdersvereniging Bodegraven

### ***gemeenten***

de heer R. Tetteroo, wethouder gemeente Gouda  
mevrouw M. van Kralingen, ambtenaar gemeente Gouda  
de heer J. Hordijk, wethouder gemeente Zuidplas  
de heer G. Neijenhuijs, ambtenaar gemeente Zuidplas  
de heer D.J. Knol, wethouder gemeente Bodegraven-Reeuwijk

de heer P. van Haaften, ambtenaar gemeente Bodegraven-Reeuwijk

***maatschappelijke instellingen***

de heer R. van den Broeke, directeur-bestuurder Qua Wonen

de heer R. Donninger, directeur-bestuurder Woonforte

de heer R. Mascini, directeur-bestuurder Woonpartners Midden-Holland

de heer V. van Luit, directeur Woningbouwvereniging Reeuwijk

de heer B. Eijsink, Gemiva SVG

de heer J. Koeman, Leger des Heils

## Korte cv's visitatoren

**Jan van der Moolen** (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken, voorzitter van de raad van commissarissen van SSH, coördinator van de Erasmus/ESAA opleiding "Besturen met een kernopdracht" en voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 15 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), bij de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), bij het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost Europa. Hij was een van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur. Ook was en is hij betrokken bij diverse opleidingen en cursussen, zowel inhoudelijk als bij het opzetten daarvan, is een veel gevraagd inleider en dagvoorzitter en geeft hij jarenlang al gastcolleges aan diverse onderwijs- en opleidingsinstituten. Zijn hobby's zijn muziek, squash en judo.

**Dick Ruimschotel** (visitator), van huis uit jurist en psycholoog (methodoloog) is ondernemer, onderzoeker, adviseur en schrijver op het gebied van toezicht en governance. Hij is directeur van CMC Consultants (toezicht en handhaving) en Jobcarrousel (vrijwillige mobiliteit) en betrokken bij opleidingen (o.a. VU change management) en cursussen (summer course met Willem van Leeuwen). Zijn belangstelling in toezicht leidde tot het boek Goed Toezicht: principes van professionaliteit, democratie en good governance (Mediawerf 2014), dat handelt over alle mogelijke vormen van toezicht; verticaal toezicht (door overheid), horizontaal toezicht (door RvT/raad van commissarissen), sociaal toezicht, maatschappelijk toezicht en zelftoezicht. Recent legt hij zich toe op de rol van zachte/harde controles en cultuur bij toezicht.

**Jan Wachtmeester** (secretaris) werkt als visitator / secretaris voor Cognitum en heeft al vele visitaties uitgevoerd. Daarnaast werkt hij als bestuurssecretaris bij Woonkwartier in Zevenbergen. Hiervoor werkte hij bij Stad & Natuur Almere, een natuur- en milieueducatiecentrum in Almere en als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris en hoofd van de afdeling stafdiensten van de woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.

## Onafhankelijkheidsverklaringen

**Cognitum BV** verklaart hierbij dat de visitatie van **Mozaïek Wonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Cognitum BV** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Utrecht

Datum: 10 september 2018

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder Cognitum



**Jan van der Moolen** verklaart hierbij dat de visitatie van **Mozaïek Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan van der Moolen** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Bussum

Datum: 15 september 2018

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen



**Dick Ruimschotel** verklaart hierbij dat de visitatie van **Mozaïek Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Dick Ruimschotel** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Dick Ruimschotel** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Dick Ruimschotel** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 16 september 2018

Naam, handtekening:

Dick Ruimschotel



**Jan Wachtmeester** verklaart hierbij dat de visitatie van **Mozaïek Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan Wachtmeester** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

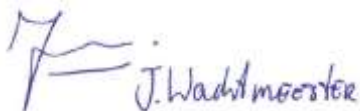
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 15 september 2018

Naam, handtekening:

Jan Wachtmeester





## Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

### Plus- en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet.

Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

#### *Pluspunten*

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- de mate van verantwoording  
D.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels  
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn

Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.

- de frequente of mate van actualiseren  
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden  
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de RvC zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

### *Minpunten*

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt  
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen  
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.  
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- geen of onvoldoende actualisering  
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan  
Bijvoorbeeld de RvC heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan. Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld.

<b>Cijfer</b>	<b>Benaming</b>	<b>Kwantitatieve prestatie</b>	<b>Afwijking</b>
1	Zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	Zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	Voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	Goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	Zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

## Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

Cognitum start met het vullen van de prestatie-monitoren op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groeps gesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Dit beeld wordt verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes. De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de prestatie-monitoren, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitoren en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus

verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

De publicatie vindt plaats nadat de corporatie haar schriftelijke bestuurlijke reactie op de visitatie heeft gegeven.

## Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

### Governance

- Statuten Mozaïek Wonen 2016
- Gedrags- en integriteitscode 2017
- Klokkenluidersregeling 2017
- Klachtenreglement 2010
- Investeringsstatuut 2015
- Treasurystatuut 2015
- Reglement financieel beleid en beheer 2016
- Visitatierapport 2016 + bestuurlijke reactie
- Bestuursreglement 2016
- Directiereglement 2016
- Actieplan verbetering topstructuur Mozaïek Wonen 2015
- Diverse stukken met betrekking tot de fusie tussen Mozaïek Wonen en Woonmaat, 2016
- Profielschets raad van commissarissen 2016
- Rooster van Aftreden raad van commissarissen 2018
- Visie op toezicht 2015
- Toezichtkader (externe en interne kaders, onderwerpen, stijl en inrichting) 2017
- Reglement raad van commissarissen 2016
- Reglement Auditcommissie 2016
- Reglement Remuneratiecommissie 2016
- Agenda's en verslagen raad van commissarissen periode 2015 t/m 2018
- Verslagen van de zelfevaluaties van de raad van commissarissen periode 2015 t/m 2018
- Van Woonmaat zijn over de jaren 2015 en 2016 ook diverse documenten ingezien zoals verslagen van de raad van commissarissen en reglementen.

### Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2015 t/m 2017

#### *Opgaven*

- Woonvisie gemeente Gouda 2015-2020
- Woonvisie gemeente Zuidplan 2011
- Woonvisie gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2015-2020
- Rapport WoON 2015
- De woningmarkt na de crisis in Zuidplas, 2017
- Prestatieafspraken Bodegraven-Reeuwijk 2012-2016 en 2016-2020
- Prestatieafspraken Gouda 2010-2014 + verlenging, 2017-2020
- Prestatieafspraken Zuidplas 2016-2020
- Convenant Hennep, 2010
- Convenant samenwerken aanpak woninginbraken 2012
- Convenant voorkoming huisuitzettingen 2017
- Convenant zorgnetwerken OGGZ Midden Holland 2011
- Plan van aanpak Goudse Top 60, 2013
- Afspraken woonruimteverdeling Gouda 2015, Zuidplas 2016 en Bodegraven-Reeuwijk 2016-2020

## *Ambities*

- Ondernemingsplan 2011-2015
- Ondernemingsplan 2014-2018
- Ondernemingsplan 2018-2021
- Visie factsheet: Onze Passie: Hart voor huurders, 2018
- Bedrijfsplannen 2015 t/m 2018
- Overzicht ambities en realisaties van (des)investeringen, 2018
- Overzicht indeling energielabels 2018
- Portefeuilleplan 2016
- Diverse beleidsplannen op deelgebieden, zoals asbest, huur, dienstverlening, milieu en onderhoud
- Van Woonmaat zijn over de jaren 2015 en 2016 ook diverse documenten ingezien die inzicht geven in de ambities, zoals het strategisch plan 2014-2018

## **Belanghebbenden**

- Agenda's en verslagen bestuurlijk overleg met de diverse gemeenten 2015 – 2018
- Samenwerkingsovereenkomst met de drie huurdersvertegenwoordigingen 2014
- Overeenkomst meerjarig huurbeleid 2018-2021
- Agenda's en verslagen bestuurlijk overleg met de huurdersvertegenwoordigingen 2015 – 2018
- Diverse adviezen van de huurdersvertegenwoordigingen uit de periode 2015-2018
- Informatiebladen voor de bewoners 2015-2018
- Rapportage bewonersonderzoek 2017
- Diverse rapportages naar aanleiding van enquêtes bij bewoners over diverse onderwerpen
- Van Woonmaat zijn over de jaren 2015 en 2016 ook diverse documenten ingezien die inzicht geven in de belanghebbenden, zoals de verslagen van het overleg met de huurdersvertegenwoordiging

## **Vermogen**

- Jaarverslagen en –rekeningen 2015 t/m 2017
- Accountantsverslagen 2015 t/m 2017
- Managementletters 2015 t/m 2017
- Bedrijfsplannen en (meerjaren)begrotingen 2015 t/m 2018
- Corporatie in Perspectief 2015 en 2016
- dVi's 2015, 2016 en 2017
- dPi 2018
- Managementrapportages 2015 t/m 2018
- Toezicht- en Oordeelsbrieven Aw 2015-2018
- Van Woonmaat zijn over de jaren 2015 en 2016 ook bovenstaande documenten ingezien die inzicht geven in het vermogen

## **Prestatiemonitor**

Voor het onderdeel Opgaven en Ambities is een prestatimonitor opgesteld. Deze geeft per beoordelingsonderdeel van de visitatiemethodiek inzicht in de geleverde prestaties van de corporatie.



## Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2015-2018.



## Stichting Mozaïek Wonen

L0232

Woningmarktregio Haaglanden Midden-Holland Rotterdam

Aedes Benchmark grootteklasse M (5.000 – 10.000 verhuureenheden)

Referentiegroep Rf05 = Gemiddeld profiel

## Inleiding

In de prestatie-monitor van Mozaïek Wonen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Mozaïek Wonen.

De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Mozaïek Wonen de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 5.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Mozaïek Wonen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de hoofdingeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 5.0:

- 1 Huisvesting van de primaire doelgroep
- 2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Overige / andere prestaties.

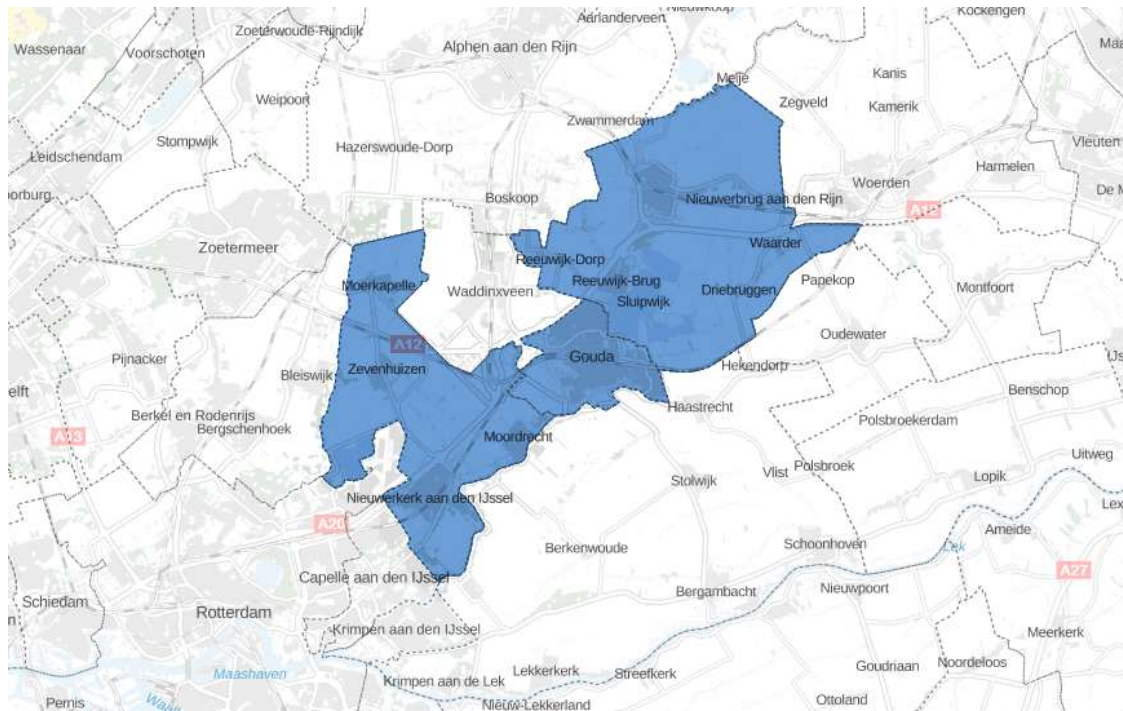
Uit de ervaring van de afgelopen 7 jaar van Cognitum is gebleken dat het verzamelen van afspraken en prestaties voor veel corporaties geen eenvoudige zaak is. Deze prestatie-monitor biedt corporaties een goede houvast om gaande de visitatieperiode de nodige informatie te verzamelen en gestructureerd vast te leggen. Het vormt zo de verbinding tussen de huidige en de volgende visitatie.

## Het bezit van Mozaïek Wonen

# = aantal woningen	2015	2016	2017	2018
# Huurwoningen	8.849 WM: 773	9.451	9.467	9.530
# Onzelfstandige wooneenheden	78 WM: 0	20	19	19
# Intramuraal (zorgvastgoed)	-	199	199	199
# Totaal woonegelegenheden	8.927 WM: 773	9.670	9.685	9.748
% Eengezinswoningen	3.394 (38%) WM: 434 (56%)	4.341 (45%)	4.330 (45%)	4.300 (45%)
% Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	1.993 (22%) WM: 230 (30%)	2.231 (23%)	2.228 (23%)	2.228 (23%)
% Meergezinswoningbouw met lift	1.588 (18%) WM: 109 (14%)	1.549 (16%)	1.579 (16%)	1.653 (17%)
% Hoogbouw	1.334 (15%) WM: 0 (0%)	1.330 (14%)	1.330 (14%)	1.330 (14%)
% Onzelfstandig	78 (1%) WM: 0 (0%)	20 (0%)	19 (0%)	19 (0%)
# Garages	364 WM: 40	250	247	247
# Maatschappelijk vastgoed	-	57	39	38
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	66	19	15	14
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB	WM: 6			
# Overig bezit	22 WM: 61	-	-	-
# Verhuureenheden ongewogen	9.379 WM: 820	9.996	9.986	10.030

Bronnen:  
dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

## Het werkgebied van Mozaïek Wonen



	<b>Woongelegenheden ultimo 2018</b>
Gemeente Bodegraven-Reeuwijk	1.753
Gemeente Gouda	6.995
Gemeente Zuidplas	1.000
<b>Totaal</b>	<b>9.748</b>

Bronnen: Biedingen Prestatieafspraken 2018 e.v.

## Opgaven en ambities

### Opgaven voor Mozaïek Wonen

Tijdens de visitatieperiode golden prestatieafspraken tussen de gemeente(n) en Mozaïek Wonen:

- Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020
- Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven Reeuwijk 2012 – 2016
- Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven Reeuwijk 2016 – 2020
- Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2010 – 2014 (verlengd met 1 jaar)
- Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020

### Prestatieafspraken tussen de gemeente(n) en woningcorporatie:

	2015	2016	2017	2018
Gemeente Bodegraven-Reeuwijk				
Gemeente Gouda				
Gemeente Zuidplas				

### Ambities van Mozaïek Wonen

De ambities van Mozaïek Wonen in de visitatieperiode zijn opgenomen in:

- Ondernemingsplan 2014 – 2018 “Krachtig naar 2018”.
- Ondernemingsplan 2018 – 2022 “Hart voor Huurders”
- Strategisch Portefeuilleplan Mozaïek Wonen 2016 t/m 2020
- Bedrijfsplan 2015
- Bedrijfsplan 2016
- Bedrijfsplan 2017
- Bedrijfsplan 2018
- Streefhuurbeleid
- Milieubeleidsplan 2015
- Onderhoudsbeleid 2016

## Prestatieveld 1: Huisvesting van de primaire doelgroep

Dit prestatieveld bestaat uit 2 hoofdonderwerpen: de woningtoewijzing en doorstroming en de betaalbaarheid.

### 1a: Woningtoewijzing en doorstroming

Bij het onderdeel woningtoewijzing en doorstroming beoordeelt de visitatiecommissie in ieder geval of

- de corporatie voldoet aan de EU toewijzingsnorm.
- de corporatie voldoet aan het passend toewijzen volgens de Woningwet.
- en of de corporatie zijn deel van de huisvesting van vergunninghouders adequaat in vult.

Indien er lokale of regionale afspraken zijn over de woningtoewijzing (bijvoorbeeld over slaagkansen of wachttijden) dan wordt dit ook beoordeeld evenals andere afspraken die betrekking hebben op woningtoewijzing en doorstroming.

### Staatssteunnorm

#### Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2018 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot €39.874. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot €35.739. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is net als het afgelopen jaar €710,68.

In 2018 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet)."

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	524 WM: 58	519	537	655
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (inkomen < 36.165)	512 (98%) WM: 55 (95%)	503 (97%)	526 (98%)	635 (97%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (inkomen tussen 36.165 en 40.349)	3 (1%) WM: 1 (2%)	9 (2%)	7 (1%)	8 (1%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (inkomen > 40.349)	9 (2%) WM: 2 (3%)	7 (1%)	4 (1%)	12 (2%)
Oordeel Aw	n.v.t.	Voldoet aan de norm	n.n.b.	n.n.b.

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; DWM dVi 2015, gegevens Mozaïek Wonen

## Passendheidsnorm

### Passend toewijzen

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

### Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020:

De woningcorporaties garanderen gedurende de looptijd van deze overeenkomst voldoende betaalbare woningen in verschillende prijssegmenten voor alle te onderscheiden doel- en aandachtsgroepen van woningcorporaties in stand te houden en wijzen hun woningen passend toe qua inkomen en huishoudgrootte zoals is vastgelegd in de Woonvisie.

In 2018 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteennorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Aantal toewijzingen	n.v.t.	425	459	523
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	n.v.t.	415 98%	452 99%	522 98%
Oordeel Aw	n.v.t.	voldaan		

Bronnen: dVi 2016 en 2017, gegevens Mozaïek Wonen

## Woonruimteverdeling

### Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:

Partijen zijn het er over eens dat het de voorkeur heeft om alle sociale huurwoningen binnen de gemeente op gelijke wijze aan te bieden aan potentiële huurders. Dit maakt aanbod transparant, maakt sociale verhuur in Bodegraven-Reeuwijk 2012-2016 eenduidig en maakt het mogelijk de prestaties van de corporaties op gelijkwaardig wijze te monitoren. Momenteel biedt Mozaïek Wonen vrijkomende sociale huurwoningen aan via WoningNet.

## Mutaties

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Gemiddelde mutatiegraad in het totale bezit	6,1%	5,4%	5,4%	6,8%
	WM:7,6%			

Bronnen:dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

### Verhuur aan specifieke doelgroepen - urgenten

In de huisvestingsverordeningen van de diverse gemeenten zijn criteria benoemd voor urgenten, die voorrang krijgen. Mozaïek Wonen wijst haar woningen toe volgens deze verordeningen.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

Woningen verhuurd	2015	2016	2017	2018
Sociale urgentie	32	35	47	65
Medische urgentie	10	12	14	19
Stadsvernieuwingsurgenten	9	7	6	41

Bron: jaarverslag 2015, 2016, 2017, gegevens Mozaïek Wonen

### Verhuur aan specifieke doelgroepen - vergunninghouders

Mozaïek Wonen draagt bij aan de gemeentelijke taakstelling.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Woningen toegewezen aan vergunninghouders	25	72	23	25

Bron: jaarverslag 2015, dVi 2016, dVi 2017, gegevens Mozaïek Wonen

### Overige specifieke doelgroepen

#### Jaarverslag 2017:

Op basis van een convenant met de Reclassering stellen we jaarlijks een aantal woningen beschikbaar aan ex-delinquenten.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Woningen verhuurd aan ex-delinquenten	n.b	n.b	n.b	n.b

Bron: gegevens Mozaïek Wonen

### 1b: Betaalbaarheid

#### Huurprijsbeleid

De corporatie moet minimaal voldoen aan de kaders van het huurbeleid van de Rijksoverheid.

Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:



Mozaïek Wonen maakt gebruik van een inkomensafhankelijke huurverhoging op het moment dat dit mogelijk is.

#### **Bedrijfsplan 2018:**

De afgelopen jaren hebben wij een gematigd huurbeleid toegepast. De komende jaren matigen wij ons huurbeleid nog sterker. D.w.z. in principe gemiddeld inflatievolgend voor huishoudens met een inkomen onder de DAEB-grens. Voor huishoudens met een inkomen boven deze grens maken wij gebruik van de mogelijkheid om de huren wat extra te verhogen. Ook dit doen wij gematigd.

#### **Bedrijfsplan 2017:**

Ook in 2017 willen wij niet volledig gebruik maken van de huurruimte die het ministeriele huurbeleid ons biedt. Wij willen de lijn van 2016 continueren, d.w.z. een gematigde huurstijging en vanuit het principe dat er een zekere relatie is tussen de huurprijs en de kwaliteit van de woning.

#### **Bedrijfsplan 2016:**

Bij de jaarlijkse huurverhoging wordt voor die woningen waarbij de huur hoger is dan de nieuwe streefhuur, de huur per 1-7-2016 afgetopt op de gedefinieerde streefhuur. Dit betekent, dat circa 3.000 woningen per 1-7-2016 geen huurverhoging krijgen en circa 5.550 woningen inflatie plus 1%. Op dit moment is het nog onduidelijk of en in welke vorm inkomensafhankelijke huurverhoging mogelijk zal zijn. Op het moment dat inkomensafhankelijke huurverhoging mogelijk zal zijn, zal Mozaïek Wonen hiervan gebruik maken. Hoe en in welke mate zal dan nader uitgewerkt worden.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2018, 2018 en 2018, inclusief huurharmonisatie in 2018)	1,9%	1,0%	1,3%	2,4%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	1,5%	1,3%	0,8%	1,55%
WM:	2,8%			
Gemiddelde huurprijs per huurwoning	€ 492	€ 497	€ 498	€528
Huur als % van maximaal toegestane huur DAEB				
• Zelfstandige huurwoningen	70%	70%	70%	71%
WM:	69%			

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017, jaarverslag 2016; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

#### *Kernvoorraadbeleid*

#### **Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020:**

De woningcorporaties garanderen gedurende de looptijd van deze overeenkomst voldoende betaalbare woningen in verschillende prijssegmenten voor alle te onderscheiden doel- en aandachtsgroepen van woningcorporaties in stand te houden en wijzen hun woningen passend toe qua inkomen en huishoudgrootte zoals is vastgelegd in de Woonvisie.

#### **Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:**

Woonpartners MH en Mozaïek Wonen stelt zich garant voor het minimaal in stand houden van het huidige aantal sociale huurwoningen.

**Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:**

Tenminste 75% van het aantal huurwoningen onder de huurtoeslaggrens dient een huur te hebben onder de aftoppingsgrens.

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2016 – 2020:**

Mozaïek Wonen heeft minstens 1.570 woningen met een huur lager dan de huurtoeslaggrens. Tenminste 75% van de woningen onder de huurtoeslaggrens dient een huur te hebben onder de tweede aftoppingsgrens.

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:**

Partijen spreken af de sociale huurwoningvoorraad (voorraad tot DAEB-grens van €664,66, prijspeil 2012) de komende vijf jaar minimaal gelijk te houden. de huidige spreiding over de voormalige gemeenten is daarbij het uitgangspunt. Hiervan kan worden afgeweken.

**Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2010 – 2014 (verlengd met 1 jaar):**

Iedere woningcorporatie neemt haar verantwoordelijkheid om in de woningvoorraad voldoende bereikbare huurwoningen voor de primaire doelgroep van beleid, lagere inkomensgroepen (ongeveer 8.500 huishoudens in 2006) te handhaven.

**Bedrijfsplan 2018:**

Om te kunnen blijven voorzien in voldoende woningen voor onze doelgroepen van beleid zorgen we ervoor dat minimaal 75% van onze voorraad bereikbaar is en blijft voor de lage inkomens, die aangewezen zijn op huurtoeslag.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

(Betreft zelfstandige woningen)	2015	2016	2017	2018
# Goedkope woningen	1.224 (14%) WM: 156 (20%)	1.596 (17%)	1.582 (17%)	1.504 (16%)
# Betaalbare woningen	5.990 (68%) WM: 463 (60%)	6.360 (67%)	6.412 (68%)	6.453 (68%)
# Duur DAEB	1.165 (13%) WM: 146 (19%)	1.160 (12%)	1.118 (12%)	1.168 (12%)
# Duur niet-DAEB	470 (5%) WM: 8 (1%)	335 (4%)	355 (4%)	405 (4%)
Totaal	8.849 WM: 773	9.451	9.467	9.530

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

*Aanpak huurachterstanden*

**Convenant Voorkomen huisuitzettingen 2011-2015:**

Met onder andere Kwadraad, Leger des Heils, GGD Midden Holland, Woonpartners MH en gemeente Gouda werkt Mozaïek Wonen samen. Het doel is om door een efficiënte samenwerking in uitvoering en beleid, het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurschuld zoveel mogelijk te beperken door signalering, melding en toeleiding naar de benodigde (schuld)hulpverlening en/of andere zorgpartijen.

**Convenant Voorkomen huisuitzettingen Bodegraven-Reeuwijk 2016:**

In dit convenant zijn de afspraken vastgelegd tussen de gemeente Bodegraven-Reeuwijk, de woningcorporaties Mozaïek Wonen en Woningbouwvereniging Reeuwijk en de GGD gebied Midden-Holland over een gezamenlijke aanpak bij huurachterstand en woonoverlast.

**Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:**

Corporaties hebben ieder hun eigen beleid voor situaties waarin een huurder (tijdelijk) onvoldoende in staat is de huur te betalen of waarin minder gewenst gedrag aan de orde is. Momenteel vindt een discussie plaats of de gemeente ook een bevoegdheid moet krijgen om in te grijpen in het geval van overlast waarvoor ontruiming een te zwaar middel is. De gemeente houdt de corporaties van deze ontwikkeling op de hoogte. Mocht dit leiden tot regelgeving, zal dit in de prestatieafspraken worden opgenomen. De gemeente Zuidplas stelt met de corporaties en relevante maatschappelijke organisaties een convenant op. Inmiddels is een regionale werkgroep actief voor het opstellen van het convenant. Dit is in 2016 gereed.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	1,03%	0,86%	0,90%	0,98%
	WM: 0,84%			
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	9	9	8	4
	WM: 0			

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

**Uit jaarverslag 2017:**Het voorkomen van huisuitzettingen

Mozaïek Wonen wil zo vroeg mogelijk weten of huurders in de financiële problemen raken. Daarom werken we samen met de gemeenten, GGD, sociale teams en Schuldhulpverlening. Met hen proberen we te voorkomen dat huurders uit hun woning moeten worden gezet.

In 2017 dreigden 51 ontruiming (2016: 61). In 43 gevallen kwam het gelukkig niet zo ver. Dit is te danken aan de goede samenwerking met onze partners.

**Uit jaarverslag 2016:**Het voorkomen van huisuitzettingen

Mozaïek Wonen wil zo vroeg mogelijk weten of huurders in de financiële problemen raken. Daarom werken we samen met de gemeenten, GGD, Sociaal Teams en Schuldhulpverlening. Met hen proberen we te voorkomen dat huurders uit hun woning moeten worden gezet.

In 2016 dreigden 61 ontruiming. In 52 gevallen kwam het gelukkig niet zo ver. Dit is te danken aan de goede samenwerking met onze partners. De 9 resterende huurders vertrokken zelf of vonden onderdak binnen ons netwerk.

In 2016 droegen we 303 dossiers over aan de deurwaarder (in 2015 315, in 2014 293 dossiers). In totaal hadden we eind december 2016 361 dossiers in behandeling (in 2015 456, in 2014 462 dossiers).

In 2016 is een regionaal concept voor een convenant 'voorkomen huisuitzettingen' tot stand gekomen. Dit naar voorbeeld van het convenant dat in Gouda al enkele jaren goed functioneert. Vervolgens is de lokale invulling hiervan op onderdelen met de gemeente Gouda geactualiseerd. In Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas tekenen we in het komende jaar nieuwe convenanten. Met deze convenanten willen we er met elkaar voor zorgen dat huurders niet dak- of thuisloos raken. Bij sommige mensen is sprake van 1 probleem, zoals huurachterstand. Bij veel anderen stapelen de problemen zich op.

Samen met de 3 gemeenten zullen we dit soort problemen tijdig signaleren en huurders begeleiden bij het zoeken naar een oplossing en eventueel bij het vinden van nieuwe woonruimte bij uitzetting. Zo hopen we persoonlijk leed en maatschappelijke kosten te voorkomen.

#### **Uit jaarverslag 2015:**

##### Preventie huurachterstanden

Om te voorkomen dat huurders in de financiële problemen komen of dat problemen toenemen, werken we sinds 2014 samen met debiteurenbeheerder X-pact. Dit bedrijf neemt specialistische taken voor zijn rekening, zoals facturatie en huurincasso. Mozaïek Wonen voert de regie. Samen zijn we beter in staat nieuwe huurachterstanden te voorkomen, zodat de financiële problemen van huurders niet toenemen. We informeren huurders zo vroeg mogelijk over dreigende huurachterstanden. Ook bieden we ze ondersteuning of betaalmethoden die bij ze passen.

##### Het voorkomen van huisuitzettingen

Huisuitzettingen hebben vaak ernstige gevolgen voor het welzijn van de betrokkenen. Mensen worden dakloos, raken in een sociaal isolement en zijn aangewezen op hulp. Daarom wil Mozaïek Wonen huisuitzettingen voorkomen. We werken daarbij samen met de gemeente Gouda, Kwadraad Maatschappelijk Werk en het Meldpunt Zorg en Overlast. Met hen proberen we ervoor te zorgen dat huurders in hun woning kunnen blijven. We zijn daar in 2015 goed in geslaagd. Zie hoofdstuk 3 voor de resultaten in 2015.

### **Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesten primaire doelgroep**

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2015-2018 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

<b>Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
Woningtoewijzing en doorstroming	7
Betaalbaarheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

## Prestatieveld 2: huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk) en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

### Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020:

De woningcorporaties stellen jaarlijks voldoende sociale huurwoningen beschikbaar voor de uitvoering van de afspraken die de gemeente met haar buurgemeenten heeft gemaakt in het convenant Uitstroom opvang en zorg regio Midden-Holland.

### Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2010 – 2014 (verlengd met 1 jaar):

Woningcorporaties garanderen de voorraad aangepaste woningen in stand te houden en op verzoek van de gemeente uit te bereiden.

Huurwoningen in het kader van wonen en zorg

	2015	2016	2017	2018
# Huurwoningen	8.849 WM: 773	9.451	9.467	9.530
# Nultredenwoningen	2.348 WM: 178	2.530	3.261	3.320
Wooneenheden (woningen en/of wooneenheden) in woonvormen voor specifieke doelgroepen (niet verhuurd aan instellingen)		12	12	12
# Bestemd voor ouderen	1.375 WM: 94			
# Bestemd voor lichamelijk en/of verstandelijk gehandicapten	12 WM: 0			
# Bestemd voor GGZ-patiënten	0 WM: 0			
# Overige	0 WM: 0			
# Verhuurd aan zorgorganisaties extramuraal	23 WM: 0	19	17	17
# Verhuurd aan zorgorganisaties intramuraal	198 WM: 0	218	199	199

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

## 14 verkoop

### 2a: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

#### Ambities van Mozaïek Wonen

- Senioren
  - Bij nieuwbouwplannen afhankelijk van locatie en mogelijkheden voldoende woningen levensloopgeschikt, d.w.z. meergezinswoningen.
  - Nieuwbouw regulier zelfstandig, deels beschut/beschermd.
  - Bestaande voorraad voor zover bouwkundig en financieel mogelijk levensloopbestendig maken.
  - Indien nodig specifieke complexen uit bestaande voorraad, bijvoorbeeld 0 treden woningen, labelen voor senioren. Ook hier is aandachtspunt dat zo'n complex dan bij voorkeur in de nabijheid van voorzieningen moet liggen.
  - Samen met gemeenten en andere corporaties in ons werkgebied monitoren ontwikkelingen in lokale markt.
  
- Daar waar we kansen zien om vernieuwende woonconcepten (waarin bijvoorbeeld zelfstandig wonen en zorg wordt gecombineerd) te realiseren, pakken we die op. Ons uitgangspunt daarbij is dat Mozaïek Wonen de woningen faciliteert en zorgorganisaties de zorg- en/of welzijns-diensten verzorgen.
  
- Daarnaast onderzoekt Mozaïek Wonen de ontwikkeling van vernieuwende woon-concepten, zoals een zogeheten "Ouden Huis". In het Ouden Huis kunnen senioren – deels met een zorgindicatie en/of hulpvraag - zelfstandig wonen. Het gaat veelal om zo'n 25 - 30 zelfstandige huurwoningen met enkele gemeenschappelijke ruimtes: een zitkamer en de eetkeuken. De spil van zo'n Ouden Huis zijn de zorgdragers: twee mensen die het Ouden Huis runnen en die de zorg en hulp voor bewoners volgens hun wensen organiseren. Zij verzorgen ook elke dag een warme maaltijd, bewoners kunnen zelf kiezen of zij meekoken en – eten of niet. Daarnaast is het de bedoeling dat in het Ouden Huis minimaal twee jongeren wonen die een leer-werktraject volgen en die hulp en ondersteuning op maat verlenen.

#### Uit jaarverslag 2016:

- St. Welzijn Ouderen: 6 verhuureenheden in Bodegraven

#### Uit jaarverslag 2015:

- St. Welzijn Ouderen: 6 verhuureenheden in Bodegraven

### 2b: Personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk)

Type woning (zelfstandig en onzelfstandig) per 31-7-2015	Totaal		Goud a		Bode- graven		Moor- drecht	
		%		%		%		%
Beschermd wonen	94	1%	47	1%	19	1%	28	13%
Deels levensloopbestendig wonen	18	0%		0%	18	1%		
Levensloopbestendig e woningen	988	11%	563	8%	382	22%	43	19%
Overig geschikte huisvesting	208	2%	205	3%	3	0%		

Verzorgd en begeleid wonen	18	0%	18	0%	-			
Geen label	7.519	84%	6.083	87%	1.284	75%	152	68%
Onduidelijk	69	1%	66	1%	3	0%		
<b>Totaal</b>	<b>8.914</b>	<b>100%</b>	<b>6.982</b>	<b>100%</b>	<b>1.709</b>	<b>100%</b>	<b>223</b>	<b>100%</b>

Bron: portefeuilleplan 2016-2020

#### **Uit jaarverslag 2017:**

- Stichting Gemiva: 3 verhuureenheden in Gouda, 28 in Moordrecht
- Zorgpartners Midden-Holland: 38 verhuureenheden in Gouda
- St. Philadelphia Zorg: 41 verhuureenheden in Gouda.
- WelThuis: 34 verhuureenheden in Gouda
- Siloah: 14 eenheden in Bodegraven
- Gemiva-SVG Groep: 12 verhuureenheden in Gouda
- ASVZ: 5 verhuureenheden in Gouda, 19 verhuureenheden in Bodegraven
- Eleos: 7 verhuureenheden in Gouda
- Stichting Kwintes: 1 verhuureenheden in Gouda, 2 verhuureenheden in Bodegraven

#### **Uit jaarverslag 2016:**

- Stichting Gemiva: 3 verhuureenheden in Gouda, 31 in Moordrecht
- Zorgpartners Midden-Holland: 48 verhuureenheden in Gouda
- St. Philadelphia Zorg: 48 verhuureenheden in Gouda.
- WelThuis: 35 verhuureenheden in Gouda, 1 verhuureenheid in Bodegraven, waaronder het Olympiadehuis
- St. Pameijer Lvg: 1 verhuureenheid in Gouda
- Focus Exploitatie: 1 verhuureenheid in Gouda
- Siloah: 14 eenheden in Bodegraven
- Gemiva-SVG Groep: 15 verhuureenheden in Gouda
- ASVZ: 5 verhuureenheden in Gouda, 22 verhuureenheden in Bodegraven
- Eleos: 7 verhuureenheden in Gouda
- Stichting Kwintes: 2 verhuureenheden in Gouda, 1 verhuureenheid in Bodegraven
- Stichting SAM: 6 verhuureenheden in Bodegraven

#### **Uit jaarverslag 2015:**

- Stichting Gemiva: 3 verhuureenheden in Gouda, 31 in Moordrecht
- Zorgpartners Midden-Holland: 50 verhuureenheden in Gouda
- St. Philadelphia Zorg: 49 verhuureenheden in Gouda.
- WelThuis: 35 verhuureenheden in Gouda, 1 verhuureenheid in Bodegraven, waaronder het Olympiadehuis
- St. Pameijer Lvg: 1 verhuureenheid in Gouda
- Focus Exploitatie: 1 verhuureenheid in Gouda
- Siloah: 14 eenheden in Bodegraven
- Gemiva-SVG Groep: 14 verhuureenheden in Gouda
- ASVZ: 6 verhuureenheden in Gouda, 22 verhuureenheden in Bodegraven
- Eleos: 7 verhuureenheden in Gouda
- Stichting Kwintes: 2 verhuureenheden in Gouda, 1 verhuureenheid in Bodegraven

**2c: Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.**

**Geen specifieke afspraken en/of ambities**

**Uit jaarverslag 2016:**

- Leger Des Heils: 2 verhuureenheden in Gouda
- Humanitas: 17 verhuureenheden in Gouda
- Driestar: 121 verhuureenheden

**Uit jaarverslag 2015:**

- Leger Des Heils: 2 verhuureenheden in Gouda
- Humanitas: 17 verhuureenheden in Gouda

**Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2015-2018 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

<b>Prestatieveld huisvesten bijzondere doelgroepen</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
Ouderen met specifieke behoeften	7
Bewoners met beperkingen	
Overige personen	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>



### Prestatieveld 3: Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie beoordeelt in ieder geval de ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit, de ontwikkeling van de uitgaven voor het reguliere onderhoud (klachten, mutatie en planmatig onderhoud) en de prestaties op het gebied van energiemaatregelen en duurzaamheid, zoals het gemiddelde energielabel.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de visitatiecommissie beoordeelt aan de hand van de Aedes benchmark metingen, KWH-rapportages en/of andere normeringen.

Indien er andere afspraken zijn gemaakt, worden deze uiteraard ook door de visitatiecommissie beoordeeld.

#### 3a: Woningkwaliteit

Ons onderhoudsbeleid is klantgericht, kostenbewust en doelmatig. De kwaliteit is duurzaam en financieel verantwoord.

- Eind 2021 gemiddelde energie index < 1,4 (= B label) op bestaand bezit als tussenstap naar
- CO2-neutrale woningvoorraad in 2050.

*Nieuwbouw alleen nog NOM, BENG of gasloos*

*Algemene kenmerken van het bezit: leeftijd van de woningen*

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Vooroorlogse woningen	265 (3%) WM: 0 (0%)	262 (3%)	261 (3%)	261
Jaren 45-59	678 (8%) WM: 155 (20%)	718 (7%)	718 (7%)	718
Jaren 60-69	716 (8%) WM: 160 (21%)	994 (10%)	1.028 (11%)	1.028
Jaren 70-79	3.247 (36%) WM:103 (13%)	3.333 (34%)	3.405 (35%)	3.374
Jaren 80-89	1.951 (22%) WM: 165 (21%)	2.112 (22%)	2.068 (21%)	2.096
Jaren 90-99	1.046 (12%) WM: (10%)	1.117 (12%)	1.056 (11%)	1.055

Jaren 00-09	375 (4%) WM: 27 (3%)	400 (4%)	378 (4%)	374
Jaren 10-19	649 (7%) WM: 89 (12%)	734 (8%)	771 (8%)	842

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; DWM dVi 2015, gegevens Mozaïek Wonen

*Algemene kenmerken van het bezit: conditiescore NEN 2767*

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Score 1	46% WM: 0%	40%	45%	45%
Score 2	32% WM: 0%	25%	24%	24%
Score 3	22% WM: 0%	26%	26%	26%
Score 4	1% WM: 0%	3%	5%	5%
Score 5	0% WM: 0%	0%	1%	1%
Score 6	0% WM: 0%	0%	0%	0%
Onbekend	0% WM: 100%	7%	0%	0%

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; DWM dVi 2015, gegevens Mozaïek Wonen

*Onderhoud van de woningen*

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:**

Mozaïek Wonen voert in 2016 de volgende activiteiten uit voor het verbeteren van de bestaande woningvoorraad:

- Oranjehof: Dakvervanging
- Rijngaarde (lange vleugel): Dakvervanging
- Lijster/Merel: Aanpassing dak en vervanging zonnepanelen.

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:**

Bij projectmatige (ingrijpende) woningverbetering stellen de woningcorporaties hun huurders in de gelegenheid het huis te laten beveiligen. Hierbij streven zij de normen van het certificaat Politiekeurmerk Veilig Wonen of een gelijkwaardig certificaat na.

**Bedrijfsplan 2018:**

In 2018 worden in circa 165 woningen oude geisers vervangen door boilers.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

uitgaven in € per woonegelegenheid	2015	2016	2017	2018
Klachtenonderhoud	€278 WM: €523	€301	€314	n.t.b.
Mutatieonderhoud	€133 WM: €29,75	€176	€226	n.t.b.
Planmatig onderhoud	€621 WM: €924	€610	€757	n.t.b.
Totaal onderhoud	€1.032 WM: €1.476	€1.087	€1.297	n.t.b.

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; DWM dVi 2015, gegevens Mozaïek Wonen

### 3b: Kwaliteit van de dienstverlening

#### Jaarverslag 2017:

Mozaïek Wonen streeft naar een 7,5, en behoudt het KWH-label in 2018.

#### Jaarverslag 2015:

Mozaïek Wonen wil in 2016 het KWH-label behalen.

#### Jaarverslag 2015:

De ambitie is een 7,0 voor klanttevredenheid tot 2015. Vanaf 2016 streeft Mozaïek Wonen naar een 7,5.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Ambitie Mozaïek Wonen totaal norm (KWH norm is 7)	7,0	7,5	7,5	7,5
KWH (score totaal)	7,2	7,7	7,6	7,6
Contact	7,1	7,7	7,3	7,1
Woning zoeken		7,5	7,4	7,4
Nieuwe woning	7,2	7,7	7,5	7,5
Huur opzeggen	7,5	7,7	7,6	7,5
Reparaties	7,0	7,6	7,6	7,7
Onderhoud	6,7	7,8	8,2	8,2

Bronnen: Aedes Benchmark Databank 2016 – 2017, jaarverslag 2015, gegevens Mozaïek Wonen

#### Aedes Benchmark huurdersoordeel

	2015	2016	2017	2018
--	------	------	------	------

Huurdersoordeel	C	C	B	C
Deelscore nieuwe huurders	7,1	7,5	7,5	7,2
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	7,1	7,1	7,5	7,3
Deelscore vertrokken huurders	7,4	7,0	7,2	7,2

Bronnen: Aedes Benchmark Databank 2015-2018

### 3c: Energie en duurzaamheid

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

#### Besparingsdoelstellingen

Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

#### Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020:

De woningcorporaties en de huurdersorganisaties voeren een pilot Energiealliantie sociale huursector, bijvoorbeeld energiecoaches, uit. De gemeente ondersteunt deze alliantie desgewenst binnen haar vermogen.

#### Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:

Partijen stimuleren dat huurders zelf zonnepanelen voor hun woning aanschaffen. De corporaties bieden hun huurders indien economisch verantwoord een collectieve regeling aan voor de aanschaf van zonnepanelen, waarop huurders ook op individuele basis aanspraak kunnen maken.

#### Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:

De corporaties gaan bij nieuwbouwprojecten uit van het Bouwbesluit. De gemeente wil, vooruitlopend op de eis dat eind 2020 alle nieuwe woningen bijna energieneutraal moeten zijn, op projectniveau afspraken maken met de corporaties over mogelijke extra duurzaamheidsmaatregelen.

#### Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2016 - 2020:

Mozaïek Wonen brengt in uiterlijk 2018 circa 95% van haar woningen naar minimaal label C; circa 55% van de woningen heeft minimaal label B.

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:**

Woningbouwcorporaties bouwen alle nieuwbouwwoningen levensloopbestending, (sociaal) veilig, gezond, flexibel, energiezuinig en duurzaam, waarbij zij streven te voldoen aan de prestatie-eisen voor bouw- en woontechnische kwaliteit die met behulp van het GPR-gebouw zijn bepaald.

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:**

Corporaties streven bij nieuwbouw de eisen van Woonkeur en het Politiekeurmerk Veilig Wonen na.

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:**

Mozaïek Wonen streeft naar een gemiddeld energielabel C over 95% van de gehele woningvoorraad. Zij verwacht deze binnen de looptijd van de prestatieafspraken (2012-2017) waar te maken.

**Bedrijfsplan 2018:**

In 2018 willen we op zo'n 1.040 woningen zonnepanelen plaatsen. Of we dit aantal echt gaan halen is echter afhankelijk van de medewerking van onze huurders(verenigingen).

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
gemiddelde energielabel	C			
EI Nederland		1,86		1,73
realisatie EI	1,6	1,41		
A	11% WM: 13%	12%	13%	13%
B	23% WM: 16%	25%	26%	30%
C	42% WM: 22%	46%	46%	44%
D	12% WM: 33%	9%		
E	8% WM: 15%	7%	15%	13%
F	1% WM: 1%	1%		
G	1% WM: 0%	1%		
Totaal aantal labels	100% WM: 100%	100%	100%	100%

Bronnen: dVi 2015, 2016; jaarverslag 2015 t/m 2017, gegevens Mozaïek Wonen

**Duurzaam onderhoud in 2017:**

- In 565 woningen, verdeeld over 17 clusters, vervingen we de oude cv-ketels door energiezuinige hoogrendementsketels, inclusief de rookgasafvoeren, voor totaal € 0,9 miljoen. Dat is 11% van de totale uitgaven aan planmatig onderhoud van € 8,2 miljoen.

- Isolatie Van 134 van de 172 eengezinswoningen aan de Immergroen zijn gevel, dak en de vloer van de woonkamer geïsoleerd. De woningen krijgen hierdoor een B-label. Van de resterende 38 woningen zijn de gevel en vloer geïsoleerd waardoor deze een C-label hebben gekregen.
- Aan de Hoge Rijndijk zijn alle 7 woningen volledig geïsoleerd. De woningen hebben nu gevel dak en de vloer isolatie waardoor de woningen een A label hebben. Aan de Burg Bruntstraat zijn van de 39 woningen er 11 volledig geïsoleerd waardoor ze naar een B-label gaan. De resterende 28 woningen zijn in 2018 aan de beurt.
- Aan de Graaf Lodewijkstraat zijn 8 woningen volledig geïsoleerd en krijgen hierdoor een C-label. Deze woningen krijgen geen B-label omdat er een collectieve cv-installatie in dit cluster zit.
- Aan de Heesterbuurt en de Mercatorsingel zijn bij mutatie ook nog 4 woningen volledig geïsoleerd waardoor er nog 4 woningen extra een B-label hebben gekregen.
- Van de 21 woningen aan de Koninginneweg T-1013-A is er glas vervangen voor dubbelglas en zijn spouwmuren geïsoleerd. De kruipruimtes worden in 2018 geïsoleerd. Daarna krijgen de woningen een B-label. Van de 14 eenheden aan de Koninginneweg T-1022-A, is bij 11 woningen dakisolatie + gevel en isolatie kruipruimte aangebracht. Daarnaast is in deze woningen enkel glas voor dubbelglas vervangen en MV geplaatst. In 2018 gaan we in deze clusters ook nog zonnepanelen plaatsen.
- We hebben van de 70 woningen aan de Hugo de Vrieslaan bij alle begane grond woningen (21 stuks) vloerisolatie aangebracht waardoor alle begane grond woningen hiermee in aanmerking komen voor een B-label.

#### **Duurzaam onderhoud in 2016:**

- In 415 woningen, verdeeld over 14 complexen, vervingen we de oude cv-ketels door energiezuinige hoogrendementsketels, inclusief de rookgasafvoeren, voor totaal € 0,7 miljoen. Dat is 14% van de totale uitgaven aan planmatig onderhoud van bijna € 5 miljoen.
- Van 77 van de 118 eengezinswoningen aan de Mercatorsingel isoleerden we de daken (65%) en bij 118 woningen hebben we de gevel na-geïsoleerd (100%). Een totale investering van € 0,5 miljoen. Van 127 van de 192 eengezinswoningen aan de Heesterlaan en Heesterbuurt isoleerden we de daken (66%) en bij 192 woningen hebben we de gevel na-geïsoleerd (100%). Deze woningen zijn daardoor naar een B- of C-label gegaan. De totale investering bedroeg € 0,8 miljoen. Niet van alle huurders ontvingen wij toestemming voor het isoleren van het dak van hun woning.
- We hebben de gevels van de 60 meergezinswoningen aan de Walraven van Halllaan na-geïsoleerd. Van deze 60 woningen zijn 46 woningen van een E/F/G-label naar een C-label gegaan. 14 woningen kregen een D-label.

#### **Duurzaam onderhoud in 2015:**

- Bij 140 woningen aan de Ridder van Catsweg hebben we individuele cv-ketels geplaatst. Die kwamen in de plaats van een collectieve verwarmingsinstallatie. Het energielabel van deze woningen steeg daardoor van gemiddeld E naar B. Verspreid over enkele complexen vervingen we daarnaast 364 oude verwarmingsketels door nieuwe energiezuinige hoogrendementsketels en vervingen we drie collectieve installaties.
- In 85 woningen aan de Busken Huetstraat hebben we vloer-, dak en gevelisolatie aangebracht. Deze woningen gingen daardoor naar een A- of B-label. Verder isoleerden we de vloeren van 23 woningen in de Wervenbuurt. Deze woningen hebben nu een C-label. Ook 5 woningen aan de Han Hollanderweg voorzagen we van vloerisolatie. In totaal kregen 4.114 woningen in 2015 een actueel energielabel. Daardoor heeft onze hele woningvoorraad nu een actueel label. Dat is onder meer nodig voor de beoordeling van ons bezit in het kader van de nieuwe woningwaardering, die op 1 oktober 2015 van kracht werd.
- In 395 woningen hebben we oude cv-ketels vervangen door energiezuinige hoogrendementsketels. In het complex aan het Acaciaplein vervingen we de rookgasafvoeren van de verwarmingsketels. Op die manier zorgen we dat ze goed blijven werken.

### **Uit jaarverslag 2017:**

#### Energiecoaches

Ook in 2017 heeft Mozaïek Wonen vrijwillig opgeleide energiecoaches ingezet om aan onze huurders een gratis energieadvies te geven. De tijdsinvestering voor Mozaïek Wonen is in relatie tot de animo onder onze huurders vrij fors gebleken. Er zijn slechts 24 adviesaanvragen van de ruim 500 aangeschreven huishoudens binnengekomen. In overleg heeft de gemeente Gouda/ODMH inmiddels de regie overgenomen en wordt nader verkend hoe partijen in 2018 de samenwerking op dit thema verder kunnen vormgeven.

### **Uit jaarverslag 2016:**

#### Nog meer energiebesparende maatregelen op komst

Mozaïek Wonen zal van 2017 tot 2019 nog € 4,2 miljoen investeren in energiebesparende maatregelen. Het doel is dat eind 2018 minimaal 95% van onze woningen een C-label of hoger heeft. In 2016 startten we een verkenning van de mogelijkheden zonnepanelen op een deel van onze eengezinswoningen te plaatsen, al dan niet in samenwerking met externe partijen. In 2017 gaan we hierover besluiten nemen.

#### Energiecoaches

Vanaf november 2016 kunnen huurders die in of rond de Heesterlaan en aan of rond de Mercatorsingel wonen een beroep doen op energiecoaches. Deze vrijwilligers geven tips waarmee huurders hun energieverbruik verminderen en geld besparen. De energiecoaches hebben hiervoor een korte opleiding gevolgd. Deze pilot is in samenwerking met de gemeente Gouda, de Omgevingsdienst Midden-Holland (ODMH) en SME-advies tot stand gekomen. We sluiten in deze pilot aan bij de clusters waar Mozaïek Wonen in 2016 energiebesparende maatregelen heeft uitgevoerd (Heesterlaan en omgeving en Mercatorsingel en omgeving).

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

<b>Aedes Benchmark Centrum</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Letter duurzaamheid Aedes benchmark 2018	C	C	B	-
Deelletter energetische prestatie	-	-	-	-
Deelletter CO 2 uitstoot	-	-	-	-

Bron: Aedes Benchmark Centrum

### **Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2015-2018 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

<b>Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
Woningkwaliteit	7
Kwaliteit van dienstverlening	7
Energie en duurzaamheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

## Prestatieveld 4: (Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld bestaat uit 5 hoofdonderwerpen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud), maatschappelijk vastgoed en verkoop.

### 4a: Nieuwbouw

#### **Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020:**

De woningcorporaties en de gemeente voeren de bestaande plannen in de wijkontwikkelingsgebieden Gouda-Oost en Korte Akkeren uit en zetten de wijkontwikkeling voortvarend door om deze vóór 2025 af te ronden.

#### **Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020:**

Partijen streven ernaar dat nieuwe woningen zo toekomstgericht gebouwd worden. Dat wil zeggen: zo duurzaam, energiezuinig, levensloopbestendig, veilig en flexibel mogelijk voor zover dat voor de beoogde doelgroep noodzakelijk is. De gemeente hecht daarbij bijzonder aan de inzet van het instrument GPR-Gebouw® waarmee de kwaliteit te beoordelen is op 'duurzaamheidsprestaties' waarbij nieuwbouwwoningen minimaal een score van 7,5 (onderscheidend duurzaam) zouden moeten hebben.

#### **Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:**

De corporaties gaan bij nieuwbouwprojecten uit van het Bouwbesluit. De gemeente wil, vooruitlopend op de eis dat eind 2020 alle nieuwe woningen bijna energieneutraal moeten zijn, op projectniveau afspraken maken met de corporaties over mogelijke extra duurzaamheidsmaatregelen.

#### **Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:**

Bij nieuwbouw zal Politiekeurmerk (Politiekeurmerk.nl) worden toegepast, tenzij in gezamenlijk overleg wordt vastgesteld dat dit in een bepaald project overbodig is. Certificering is niet noodzakelijk, het doel is belangrijker dan het behalen van het certificaat. De gemeente houdt in de opzet van het stedenbouwkundig plan en de inrichting van de openbare ruimte bij nieuw te ontwikkelen wijken rekening met de omgevingseisen, zoals gesteld in Woonkeur en Politiekeurmerk Veilig Wonen.

#### **Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2016 - 2020:**

De voorraad voor ouderen geschikte woningen wordt uitgebreid door de nieuwbouw van Nieuw-Rijngaarde (43 woningen voor 55-plus).

#### **Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2010 – 2014 (verlengd met 1 jaar):**

In de Westergouwe worden 400 betaalbare huurwoningen gerealiseerd, waarvan 200 door Mozaïek Wonen.

#### **Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2010 – 2014 (verlengd met 1 jaar):**

Mozaïek Wonen zal in Westergouwe naast de 200 woningen ook 200 woningen realiseren in een nader overeen te komen verhouding van huur en koop.

#### **Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2010 – 2014 (verlengd met 1 jaar):**

De geplande productie van de woningcorporaties bedraagt ca. 560 woningen. Rekening houdend met planuitval zal de realistische productie ca. 425 woningen bedragen (waarvan 306 door Mozaïek Wonen).



**Bedrijfsplan 2018:**

Onze huidige voorraad betaalbare woningen breiden we de komende jaren verder uit. Tot 2021 willen wij circa 330 woningen bijbouwen. Dit is exclusief de nieuwbouw die we realiseren ter compensatie van verkoop. Accent ligt op de kleinere appartementen voor de 1 en/of 2 persoonshuishoudens.

**Bedrijfsplan 2018:**

In 2018 leveren wij 76 woningen op, t.w.

- 53 sociale appartementen in Gouda aan de Agnietenstraat, door middel van verbouwing van het voormalig stadskantoor.
- 23 sociale driekamer huurappartementen in Bodegraven in de uitbereidingswijk "Weideveld".

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Ambitie / afspraken nieuwbouw	0	19	95	23
Gerealiseerd nieuwbouw huur (productie voor eigen verhuur)	0 WM: 0	18	43	76
Gerealiseerd nieuwbouw koop	3 WM: 0	2	0	0

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

**Opleveringen in 2018:**

- Agnietenstraat in Gouda: 53 woningen zijn opgeleverd (transformatie oude Stadskantoor)
- Weideveld: 23 woningen

**Opleveringen in 2017 (uit jv 2017):**

- Nieuw Rijngaarde, Bodegraven: De 43 volledig levensloopbestendige appartementen zijn in oktober 2017 opgeleverd en verhuurd.

**Opleveringen in 2016 (uit jv 2016):**

- Korte Akkeren, Gouda: Complex Heerenborch bestaande uit 14 sociale huurwoningen en 1 buurtservicecentrum.

**4b: Sloop / samenvoeging**

Er zijn geen specifieke afspraken / ambities met betrekking tot sloop.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
# ambitie / afspraak te slopen woningen	0	1	0	0
Gerealiseerde sloop (# woningen)	0 WM: 8	1	0	0

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

**Sloop in 2016 (uit jaarverslag 2016):**

- In Bodegraven is de voormalige (vrijstaande) dienstwoning aan de Willem de Zwijgerstraat gesloopt. De woning was verzakt en past niet in de vastgoedportefeuille. De grond is verkocht aan een ontwikkelaar die op deze plek en het naastgelegen perceel (deels) sociale starterswoningen gaat bouwen.

#### **Sloop in 2015 (uit jaarverslag 2015)**

- Project Gunningmavo: De Gunningmavo is een school van Mozaïek Wonen en Woonpartners Midden-Holland die eind 2015 is gesloopt.

#### **4c: Verbetering bestaand woningbezit (renovatie / groot onderhoud)**

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Uitgevoerd groot onderhoud	3	8	9	13

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017; dVi DWM 2015, gegevens Mozaïek Wonen

#### **Uit jaarverslag 2017:**

In 2016 kocht Mozaïek Wonen een gedeelte van de voormalige stadskantoren aan de Agnietenstraat in Gouda. Het gebouw is omgebouwd naar 53 gasloze stadsappartementen voor kleine huishoudens, waaronder uitstromende cliënten vanuit zorginstellingen. In maart 2018 zijn de woningen verhuurd.

#### **Uit jaarverslag 2016:**

Bij diverse clusters zijn onderhoudswerkzaamheden aan de daken uitgevoerd. Bij de Ridder van Catsweg zijn voor een bedrag van € 67.898 alle entrees en liftopbouwen van nieuwe dakbedekking voorzien. In Bodegraven hebben we de recreatiezaal en entree van de Rijngaarde voor €45.393 voorzien van nieuwe dakbedekking. Aan de Hoevenbuurt is voor €56.742 geïnvesteerd in nieuwe dakbedekking van een aantal woningen.

#### **Uit jaarverslag 2015:**

We hebben 1 algemene ruimte in Rijngaarde (Bodegraven) omgebouwd tot woning en 1 eenheid aan de Lekkenburg (Gouda) omgezet van maatschappelijk vastgoed naar woning.

#### **4d: Maatschappelijk vastgoed**

Daar waar we kansen zien om vernieuwende woonconcepten (waarin bijvoorbeeld zelfstandig wonen en zorg wordt gecombineerd) te realiseren, pakken we die op. Ons uitgangspunt daarbij is dat Mozaïek Wonen de woningen faciliteert en zorgorganisaties de zorg- en/of welzijns-diensten verzorgen.

#### **Uit jaarverslag 2016:**

- Buurtservicecentrum in Kort Akkeren, Gouda. Wordt geëxploiteerd door welzijnsorganisatie Kwadraad.

#### **Uit jaarverslag 2015:**

- In 2013 kocht Mozaïek Wonen de voormalige Jan Ligthartschool in Korte Akkeren. Het schoolgebouw heeft een belangrijke maatschappelijke functie. Zo biedt het onderdak aan het wijkteam Korte Akkeren en andere organisaties die samen activiteiten organiseren voor wijkbewoners. In 2016 wordt in het hart van de wijk het nieuwe buurtservicecentrum geopend. Dan verhuizen veel activiteiten daar naartoe.

#### **4e: Verkoop**

**Prestatieafspraken Gemeente Bodegraven-Reeuwijk 2012 – 2016:**

Mozaïek Wonen heeft 143 woningen in de voormalige gemeente Bodegraven aangewezen voor verkoop. Hiervan zijn twee woningen boven de huurliberalisatiegrens. Zij gaat hierbij uit van een gemiddeld verkooptempo van 5 woningen per jaar (excl. Nieuwbouw en eventuele tijdelijke achtervang door corporaties).

**Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2010 – 2014 (verlengd met 1 jaar):**

Woningcorporaties continueren hun bestaande verkoopprogramma huurwoningen en koersen daarbij op de verkoop van ca. 300 woningen in de periode 2010 – 2014. Mozaïek Wonen gaat uit van een gemiddeld verkooptempo van 40 woningen per jaar.

**Bedrijfsplan 2015:**

Mozaïek Wonen verkoopt woningen uit de bestaande woningportefeuille om investeringsruimte te genereren voor o.a. nieuwbouw in het sociale huursegment. In totaal zijn ongeveer 1.100 woningen van Mozaïek Wonen op dit moment aangewezen voor de verkoop, waarvan het grootste gedeelte een huurprijs heeft die onder de sociale huurgrens ligt.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
Realisatie verkoop aan (toekomstige) bewoners	40 WM: 7	29	16	22
Realisatie verkoop aan instellingen e.d.	0 WM: 0	0	0	0
Totaal verkocht	40 WM: 7	29	16	22
Ambitie te verkopen	40	25	25	25

Bronnen: dVi 2015 t/m 2017, jaarverslag 2015, bedrijfsplan 2018, gegevens Mozaïek Wonen

**Oordelen van de visitatiecommissie over (des)investeringen in vastgoed**

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2015-2018 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie
Nieuwbouw	7
Sloop / samenvoeging	7
Verbeteren bestaand bezit	-
Maatschappelijk vastgoed	7
Verkoop	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

## Prestatieveld 5: Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

### 5a: Leefbaarheid

*Kwalificatie gemeenten in kernwerkgebied van Mozaïek Wonen in de Leefbaarometer*

	2014	2016
Gemeente Bodegraven-Reeuwijk	Goed	Goed
Gemeente Gouda	Ruim Voldoende	Ruim Voldoende
Gemeente Zuidplas	Ruim Voldoende	Goed

#### **Uit jaarverslag 2017:**

##### Leefbaarheidsfonds

Ideeën van bewoners die zorgen voor een prettige leefomgeving of die de uitstraling van ons vastgoed verbeteren, ondersteunen we van harte. In 2017 is 74 keer een beroep op ons leefbaarheidsfonds gedaan. In de meeste gevallen ging het om kleine bijdragen die een groot effect hadden op de leefbaarheid. De bijdragen hadden onder meer betrekking op de aanschaf van materiaal ter ondersteuning van vormen van zelfbeheer, plantenbakken, kerstverlichting of bijvoorbeeld bijdragen ter ondersteuning van bewonersactiviteiten. Onze ondersteuning helpt huurders op een eenvoudige manier met elkaar in contact te komen en eenzaamheid tegen te gaan.

#### **Uit jaarverslag 2016:**

##### Leefbaarheidsfonds

Ideeën van bewoners die zorgen voor een prettige leefomgeving of die de uitstraling van ons vastgoed verbeteren, ondersteunen we van harte. In 2016 deden bewoners 47 keer een aanvraag voor een bijdrage uit ons leefbaarheidsfonds. Vaak ging het om kleine bijdragen die een groot effect hadden op de leefbaarheid. Denk aan bijdragen voor de aanschaf van een hogedrukreiniger, schoolbord en krijt, picknicktafel, plantenbakken, kerstverlichting of een bijdrage voor een barbecue. Onze ondersteuning helpt huurders op een eenvoudige manier met elkaar in contact te komen en eenzaamheid tegen te gaan.

#### **Uit jaarverslag 2015:**

##### Leefbaarheidsfonds

Ideeën van bewoners die zorgen voor een prettige leefomgeving of die de uitstraling van ons vastgoed verbeteren, ondersteunen we van harte. In 2015 deden bewoners 63 keer een aanvraag voor een bijdrage uit ons leefbaarheidsfonds. Vaak ging het om kleine bijdragen die een groot effect hadden op de leefbaarheid. Denk aan de aanschaf van een projector voor filmavonden in een seniorencomplex. Een eenvoudige manier om mensen met elkaar in contact te brengen en eenzaamheid tegen te gaan.

### 5b: wijk- en buurtbeheer

#### **Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:**

Bij conflicten tussen bewoners vindt in de praktijk opschaling plaats van zelf problemen onderling oplossen, naar inschakelen verhuurder, en vervolgens contact met politie. Waar nuttig en nodig wordt de afdeling Openbare Orde en Veiligheid ingeschakeld. De gemeente heeft via de afdeling Samenleving een kortlopend contract afgesloten met Buurtbemiddeling. Partijen spreken nader af

hoe in het geval van buur en/of buurtconflicten waar nodig gezamenlijk wordt opgetrokken. Hierbij worden goede ervaringen betrokken die elders zijn opgedaan.

De prestaties van Mozaïek Wonen zijn:

	2015	2016	2017	2018
uitgaven leefbaarheid – sociale activiteiten (€/woning)	€70 WM: €75			
uitgaven leefbaarheid – fysieke activiteiten (€/woning)	€10 WM: €5			
Leefbaarheidsbijdrage woonmaatschappelijk werk (Btiv art 51, lid 1 a)	n.b.	€171.000	€309.000	n.t.b.
Leefbaarheidsbijdrage aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur (Btiv art 51, lid 1 b)	n.b.	0	€0	n.t.b.
Leefbaarheidsbijdrage schone woonomgeving/overlast/veiligheid (Btiv art 51, lid 1 c)	n.b.	€450.000	€331.000	n.t.b.
Overige leefbaarheidsbijdragen	n.b.	€141.000	€315.000	n.t.b.

Bron: dVi 2015 t/m 2017; dVi WM 2015

#### **Uit jaarverslag 2017:**

##### Flatconciërges

In een aantal complexen zijn huurders als flatconciërge actief. Zij nemen eenvoudige beheertaken voor hun rekening, signaleren problemen op het gebied van dagelijks beheer en begeleiden bezoekers. Afhankelijk van de situatie verrichten zij aanvullende schoonmaakwerkzaamheden en spreken ze huurders aan op hun gedrag. Flatconciërges ontvangen voor hun diensten een vrijwilligersvergoeding van Mozaïek Wonen. Huurders zijn blij met de flatconciërges, want hun complexen zijn schoner, veiliger en heel. In 2017 is het aantal flatconciërges iets uitgebreid.

##### Portiekportiers

Voor het zesde achtereenvolgende jaar initieert Mozaïek Wonen het project Portiekportiers in Gouda Oost. Sinds 2016 in samenwerking met De Brede School Gouda. Mozaïek Wonen vindt het belangrijk dat kinderen in een prettige buurt wonen en dat ze leren hoe ze daar zelf hun steentje aan kunnen bijdragen. Een aantal huismeesters van Mozaïek Wonen heeft samen met de Brede School een groep kinderen opgeleid tot gediplomeerd Portiekportier. Tijdens de opleiding is samengewerkt met bewoners uit de buurt en met organisaties, zoals stadstoezicht van de gemeente Gouda, Cyclus nv, schoonmaakbedrijf Kok, jongerenwerk van Stichting Jong, de stadsmarinier en de wijkagent. De Portiekportiers leren tijdens de opleiding om te zien wat allemaal goed gaat in de buurt en wat niet, en wat zij kunnen doen om dit te verbeteren.

##### Huismeesters

Mozaïek Wonen heeft 4 huismeesters in dienst, verdeeld over diverse wooncomplexen. De huismeester wordt over het algemeen ingezet in seniorencomplexen en in grotere wooncomplexen waar de leefbaarheid onder druk staat. Bij nieuwbouwprojecten is de huismeester de eerste jaren van toegevoegde waarde om het (sociaal) beheer goed op de rit te krijgen. De huismeester houdt toezicht in de complexen en verricht kleine onderhoudswerkzaamheden. De huismeester signaleert problemen op het sociale vlak, zoals eenzaamheid, dementie of vervuiling van huurders. Wekelijks vindt overleg plaats tussen de huismeesters en medewerkers sociaal beheer om actuele zaken te bespreken. De huismeester is het eerste aanspreekpunt voor bewoners en bemiddelt bij kleine problemen tussen burens.

Mozaïek Wonen zet soms in complexen waar de leefbaarheid onder druk staat tijdelijk een mobiele huismeester in. In de meeste gevallen is daarmee het probleem opgelost.

#### **Uit jaarverslag 2016:**

In een aantal complexen zijn huurders als flatconciërge actief. Zij nemen eenvoudige beheertaken voor hun rekening, signaleren problemen op het gebied van dagelijks beheer en begeleiden bezoekers. Afhankelijk van de situatie verrichten zij aanvullende schoonmaakwerkzaamheden en spreken ze huurders aan op hun gedrag. Flatconciërges ontvangen voor hun diensten een vrijwilligersvergoeding van Mozaïek Wonen. Huurders zijn blij met de flatconciërges, want hun complexen zijn schoner, veiliger en heel.

Mozaïek Wonen heeft samen met de Brede School een nieuwe groep kinderen opgeleid tot gediplomeerd Portiekportiers.

#### Portiekportiers

Voor het 5e achtereenvolgende jaar initieert Mozaïek Wonen het project Portiekportiers in Gouda Oost. Dit jaar voor het eerst in samenwerking met De Brede School Gouda. Mozaïek Wonen vindt het belangrijk dat kinderen in een prettige buurt wonen en dat ze leren hoe ze daar zelf hun steentje aan kunnen bijdragen. De huismeester van Mozaïek Wonen heeft daarom samen met de Brede School een nieuwe groep kinderen opgeleid tot gediplomeerd Portiekportier. Tijdens de opleiding is samengewerkt met bewoners uit de buurt en met organisaties, zoals stadstoezicht van de gemeente Gouda, Cyclus nv, schoonmaakbedrijf Kok, jongerenwerk van Stichting Jong, de stadsmarinier en de wijkagent. De Portiekportiers leren tijdens de opleiding om te zien wat allemaal goed gaat in de buurt en wat niet, en wat zij kunnen doen om dit te verbeteren.

#### Huismeesters

Mozaïek Wonen heeft 4 huismeesters in Gouda, verdeeld over diverse wooncomplexen. De huismeester wordt over het algemeen ingezet in seniorencomplexen en in grote wooncomplexen waar de leefbaarheid onder druk staat. De huismeester houdt toezicht in de complexen en verricht kleine onderhoudswerkzaamheden. De huismeester signaleert ook problemen op het sociale vlak, zoals dementie, vervuiling of eenzaamheid van bewoners. Zo nodig zoekt de huismeester, in overleg met de medewerker sociaal beheer, naar passende hulp. De huismeester is het eerste aanspreekpunt voor bewoners en bemiddelt bij kleine problemen tussen burens.

Mozaïek Wonen zet soms in complexen waar de leefbaarheid onder druk staat tijdelijk een mobiele huismeester in. In de meeste gevallen is daarmee het probleem opgelost.

#### **Uit jaarverslag 2015:**

#### Flatconciërges

In de complexen Hugo de Vrieslaan en Ronsseweg hebben we flatconciërges aangesteld. Zij nemen eenvoudige beheertaken voor hun rekening, signaleren problemen en begeleiden bezoekers. In ruil ontvangen de flatconciërges een vrijwilligersvergoeding. Huurders zijn blij met de flatconciërges, want hun complexen zijn schoner, veiliger en heel.

#### Portiekportiers

We hebben goede ervaringen met de portiekportiers in de Sportbuurt (Oud-Goverwelle). Daarom hebben we ook in andere buurten portiekportiers aangesteld. Jongeren houden onder toezicht oog van onze huismeesters de woonomgeving schoon, spreken bewoners aan op ongewenst gedrag en melden vernielingen of vervuiling bij het meldpunt openbaar gebied van de gemeente Gouda.

#### Woonafspraken

Op verzoek van bewoners hebben we verspreid over 33 complexen in totaal ruim 100 Woonafsprakenborden opgehangen. In de meeste gebouwen houden bewoners de portieken samen schoon. In andere gebouwen is sprake van vervuiling. Daar hebben bewoners afspraken gemaakt, die we op borden hebben gezet. Die maken het gemakkelijker om medebewoners aan te spreken op ongewenst gedrag.

#### Veiligheidsavonden gemeente Gouda

Veel van onze woningen en complexen staan in of bij zogeheten hotspots. Dit zijn gebieden met veiligheidsproblemen. De gemeente Gouda organiseert regelmatig veiligheidsavonden. Burgemeester, politie en bewoners praten dan over veiligheid, het voorkomen van inbraken, de inzet van de politie en samenwerking met bewoners. Medewerkers van Mozaïek Wonen namen in 2015 aan enkele veiligheidsavonden deel. Ze liepen onder meer mee tijdens wijkschouwen. In 2016 zal Mozaïek Wonen zich op deze manier blijven inzetten voor het verbeteren van de veiligheid.

### **5c: Aanpak overlast**

#### **Convenant Bestrijding Hennepcultuur:**

Met onder andere alle gemeenten binnen veiligheidsregio Hollands Midden, het OM, de politie, en andere woningcorporaties werkt Mozaïek Wonen aan het tegengaan van hennepkwekerijen. Er worden preventieve en repressieve maatregelen genomen, zoals informatie-uitwisseling van persoonsgegevens en genomen maatregelen, om hennepkwekerijen te voorkomen het leefbaarheid in de betreffende straten en buurten te verbeteren.

#### **Convenant Aanpak top-60 (criminele) overlast in Gouda:**

Onder andere politie, OM, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en de gemeente Gouda werken samen om criminaliteit terug te dringen. De Goudse Top60 aanpak richt zich op de vaak jonge criminelen, die verantwoordelijk zijn voor de meeste inbraken en andere High Impact Crimes. De Top60 aanpak beoogt om, in de meest hardnekkige dossiers van criminele personen in Gouda een doorbraak in het gedrag van de dader te bewerkstelligen (o.a. minder delictgedrag). Dit gebeurt door middel van een combinatie van 'lik-op-stuk' en het bieden van op de persoon toegesneden zorg, waarbij ook aandacht wordt besteed aan de overige gezinsleden, om nieuwe aanwas te voorkomen.

#### **Convenant Samenwerken aan de aanpak van woninginbraken:**

Samen met de politie, Woonpartners MH, gemeente Gouda, en sociale werkvoorziening Promen werkt Mozaïek Wonen aan het terugdringen van woninginbraken. Dit doet Mozaïek Wonen onder andere door het beveiligen van minimaal 50 woningen door Promen en het uitwisselen van informatie met de politie.

#### **Prestatieafspraken Gemeente Gouda 2017 – 2020:**

De woningcorporaties en de gemeente werken bij maatschappelijke problemen zoals overlast, schulden en dergelijke eensgezind samen en bieden op elkaar afgestemde diensten aan. De gemeente en de woningcorporaties werken overeenkomstig het gestelde in het Convenant Voorkomen huisuitzettingen als gevolg van Huurschuld Gouda 2011-2015. De woningcorporaties en de gemeente actualiseren in 2017 dit convenant. Partijen verkennen samen de aard en omvang van klachten over overlast voor zover dit het corporatiebezit raakt.

#### **Raamovereenkomst Gemeente Zuidplas 2016 – 2020:**

Gemeente en corporaties willen woonfraude aanpakken door gezamenlijk op te trekken en een snelle en pragmatische aanpak te ontwikkelen. Dit vraagt een brede inzet van capaciteiten en bevoegdheden binnen de gemeente en corporaties. Het streven is om in 2017 een convenant te sluiten die de juridische basis vormt voor de aanpak van woonfraude en die de uitwisseling van informatie (in ieder geval gegevens uit de Gemeentelijke Basisregistratie Personen) tussen gemeente en corporaties mogelijk maakt.

#### **Uit jaarverslag 2017:**

Waar mensen dicht bij elkaar wonen leidt dit soms tot irritaties en overlast. Vaak weet men dit onderling weer op te lossen. Soms blijkt er meer nodig. Mozaïek Wonen werkt samen met

Buurtbemiddeling. Deze organisatie slaagt er vaak in met gesprekken tussen bewoners de lucht te klaren.

Helaas is er soms ook sprake van dusdanige overlast dat alleen een goed gesprek tussen burens onvoldoende is. Het kan dan gaan om asociaal gedrag of gedragsproblemen die worden veroorzaakt door verslaving of psychische problemen. Dan komen de medewerkers sociaal beheer in actie, vaak in samenwerking met (zorg)instanties, vluchtelingenwerk, sociale teams, meldpunt Zorg en Overlast, wijkagenten, gemeente en politie. In de meeste gevallen lukt het uiteindelijk om de situatie te stabiliseren en te verbeteren zodat iedereen weer met plezier kan wonen. In sommige situaties, in combinatie met huurachterstand, leidt de aanpak er uiteindelijk toe dat wij naar de rechter gaan en dat de huurder de woning kwijtraakt. In 2017 zijn vanwege deze combinatie van overlast en huurachterstand twee woningen ontruimd.

In 2017 namen we 83 nieuwe dossiers in behandeling. Daarbij ging het onder meer om overlast van burens of verzoeken om zorg. Dit aantal is ongeveer gelijk aan dat in 2016. De ernst en intensiteit van de dossiers zijn echter wel toegenomen. Net als zorginstanties en politie zijn ook wij daardoor meer tijd kwijt aan de begeleiding en neemt de doorlooptijd van overlastdossiers toe.

#### **Uit jaarverslag 2016:**

Waar mensen dicht bij elkaar wonen leidt dit soms tot irritaties en overlast. Vaak weet men dit onderling weer op te lossen. Soms blijkt er meer nodig. Mozaïek Wonen werkt samen met Buurtbemiddeling. Deze organisatie slaagt er vaak in met gesprekken tussen bewoners de lucht te klaren. In 2016 is Buurtbemiddeling 26 keer ingeschakeld.

Helaas is er soms ook sprake van dusdanige overlast dat alleen een goed gesprek tussen burens onvoldoende is. Het kan dan gaan om asociaal gedrag of gedragsproblemen die worden veroorzaakt door verslaving of psychische problemen. Dan komen de medewerkers sociaal beheer in actie, vaak in samenwerking met (zorg)instanties, vluchtelingenwerk, sociale teams, meldpunt Zorg en Overlast, wijkagenten, gemeente en politie. In de meeste gevallen lukt het uiteindelijk om de situatie te stabiliseren en te verbeteren zodat iedereen weer met plezier kan wonen. In sommige situaties, in combinatie met huurachterstand, leidt de aanpak er uiteindelijk toe dat wij naar de rechter gaan en dat de huurder de woning kwijtraakt. In 2016 zijn vanwege deze combinatie van overlast en huurachterstand 2 woningen ontruimd.

In 2016 namen we bijna 100 nieuwe dossiers in behandeling. Daarbij ging het onder meer om overlast van burens of verzoeken om zorg. Dit is ongeveer gelijk als in 2015. De ernst en intensiteit van de dossiers is echter wel toegenomen. Net als zorginstanties en politie zijn ook wij daardoor meer tijd kwijt aan begeleiding en neemt de doorlooptijd van overlastdossiers toe

#### **Uit jaarverslag 2015:**

##### Woongedrag

Persoonlijke omstandigheden, zoals het verlies van een baan of het verbreken van een relatie, kunnen levens ontwrichten. Bij enkele van onze huurders leidt dit tot huurachterstanden of vervuiling. In samenwerking met zorginstanties proberen we dan hulp te bieden. Soms zijn de problemen ernstiger, bijvoorbeeld door psychische problemen of een verslaving.

In 2015 namen we meer dan 100 nieuwe dossiers in behandeling. Daarbij ging het onder meer om overlast van burens of verzoeken om zorg. Het aantal dossiers is gedaald ten opzichte van 2014 (108 dossiers) en 2013 (117). We kunnen dus niet zeggen dat de beperking van de zorg voor mensen met problemen leidt tot meer gevallen van overlast. De ernst en intensiteit van de dossiers is echter wel toegenomen. Net als zorginstanties en politie zijn ook wij daardoor meer tijd kwijt aan begeleiding.



Van huurders wordt verlangd dat ze bij overlast eerst zelf in gesprek gaan met hun burens. Daarbij kunnen ze gebruikmaken van Buurtbemiddeling. Als het gaat om psychische problemen, verslaving of een combinatie van problemen, werken de medewerkers sociaal beheer samen met zorginstaties, sociale teams, het Meldpunt Zorg en Overlast of de politie. Samen bieden zij de overlastgever zorg of hulp op maat.

In 2015 konden we veel van deze problemen oplossen. In 7 gevallen hebben we de huur moeten opzeggen, waarvan 1 keer onder dwang van een ontruimingsvonnis. In andere gevallen boden we huurders vervangende woonruimte aan, kon een huurder worden opgenomen in een zorginstelling, of besloot de huurder zelf de huur op te zeggen.

Sommige huurders onderhouden bijvoorbeeld hun tuin slecht of plaatsen een schotel. We spreken dan van handhavingdossiers. Vaak volstaat het bij dit soort dossiers dat een opzichter of huismeester de huurders aanspreekt. In 8 gevallen was extra inzet of bemiddeling door een medewerker sociaal beheer nodig.

## Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit wijken en buurten

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2018-2018 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

<b>Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
Leefbaarheid	7
Wijk- en buurtbeheer	
Aanpak overlast	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

## 6 Overige / andere prestaties

De visitatiemethodiek geeft de ruimte om nog andere maatschappelijke prestaties te beoordelen, die niet onder de eerder 5 genoemde prestatievelden te rangschikken zijn.