

# Visitatierapport

## Ons Doel

periode 2015-2019



## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 18-03-2020

### Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

### Visitatiecommissie

Germa Reivers (voorzitter)  
 Wouter Rohde  
 Eef Nibbelink

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Ons Doel, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied</b>	<b>6</b>
1.1 Ons Doel	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort</b>	<b>7</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Ons Doel</b>	<b>9</b>
2.1 Recensie: Ons Doel: Goed voor elkaar	9
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	12
2.3 Samenvatting per perspectief	13
<b>Deel II Toelichting per perspectief</b>	<b>19</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>21</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied	22
3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken	23
3.3 Omvang en betaalbaarheid	24
3.4 Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen	25
3.5 Duurzaamheid	27
3.6 Participatie	28
3.7 Ambities	29
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	29
<b>4 Presteren volgens belanghebbenden</b>	<b>30</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Ons Doel	30
4.2 Omvang en betaalbaarheid volgens belanghebbenden	31
4.3 Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen volgens belanghebbenden	32
4.4 Duurzaamheid volgens belanghebbenden	32
4.5 Participatie volgens belanghebbenden	33
4.6 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	33
4.7 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden	34
4.8 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek	35
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	35
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	37
<b>5 Presteren naar vermogen</b>	<b>38</b>
5.1 Visie op inzet van het vermogen	38
5.2 Oordeel over inzet van het vermogen	39
<b>6 Governance</b>	<b>40</b>
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties	40
6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen	41
6.3 Externe legitimatie en verantwoording	42
6.4 Oordeel over Governance	44

<b>Deel III Bijlagen.....</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 2 CV's visitatoren .....</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen .....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 5 Position Paper Ons Doel .....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage 7 Visitatieaanpak .....</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage 8 Wijze van beoordeling .....</b>	<b>84</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Ons Doel. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van januari tot en met maart 2020.

Ons Doel heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Ons Doel voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Ons Doel gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van versie 6.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In september 2019 heeft Ons Doel Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Wouter Rohde en Eef Nibbelink (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2015 tot en met 2019. De corporatie maakte gebruik van de mogelijkheid tot een half jaar uitstel van de visitatie door de Aw, waardoor het in 2020 plaatsvond en 2019 meegenomen kon worden.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de beoordeling en de minimale eisen om te voldoen aan het ijkpunt. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij het ijkpunt een 6 is. Deze schaal is opgenomen in bijlage 8. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Ons Doel, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst en integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Ons Doel ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Ons Doel weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

## 1 Ons Doel, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

### 1.1 Ons Doel

Ons Doel is een corporatie met 2796 vhe's, waarvan 2527 woningen in de gemeente Leiden (bron: corporatie, 2019). Haar bezit bestaat voor het grootste gedeelte uit etagebouw zonder lift (51,7%). De overige woningen zijn eengezinswoningen (28,1%), etagebouw met lift (6,2%), hoogbouw (9,5%) en onzelfstandige wooneenheden (4,6%). Ons Doel heeft ten opzichte van de corporatiesector veel woningen uit de bouwperiode vóór 1960. Na 1960 heeft Ons Doel minder woningen toegevoegd dan het gemiddelde van de corporaties, wat gezien de krapte in grondposities in Leiden verklaarbaar is. In de jaren 2000-2010 zijn er, op 56 woningen aan de Aaltje Noordewierlaan na, geen woningen toegevoegd. Qua huurprijzen wijkt Ons Doel niet significant af van de corporatiesector (Bron: CIP 2017/Ons Doel).

De titel van het Ondernemingsplan 2016-2020 is 'Met elkaar voor elkaar'. Daarin verwoordt Ons Doel haar missie als volgt.

*'Huishoudens met een bescheiden inkomen huisvesten in duurzame en betaalbare woningen in prettig leefbare complexen en buurten.'*

Deze missie heeft Ons Doel vertaald in vijf ambities:

1. *Ons Doel breidt haar woningvoorraad uit met tweehonderd sociale huurwoningen.*
2. *Ons Doel creëert honderd (tijdelijke) woningen voor bijzondere doelgroepen.*
3. *Ons Doel houdt haar woningen betaalbaar voor al haar doelgroepen.*
4. *De woningen van Ons Doel hebben in 2020 gemiddeld energielabel B (ofwel: een energie-index tussen 1,2 en 1,4).*
5. *Ons Doel ziet huurders (en hun organisaties) als partners.*

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

### 1.2 Interne organisatie en toezicht

Ons Doel is een stichting. Het toezicht op Ons Doel wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2019 uit 4 leden.

Bij Ons Doel werken eind 2019 23 medewerkers in 20,9 fte. De corporatie wordt geleid door één directeur-bestuurder, hij is sinds 1 mei 2015 in dienst. Het MT werd eind 2019 gevormd door de directeur-bestuurder, de manager Wonen, de manager Bedrijfsvoering en de bestuurssecretaris. Gezamenlijk geven zij leiding aan de organisatie. Tevens is er een interne controller.

### 1.3 Het werkgebied

Ons Doel is actief in de gemeente Leiden in regio Holland Rijnland. Leiden telt bijna 125.000 inwoners in 68.000 huishoudens. In Leiden zijn tevens woningcorporaties Portaal, De Sleutels, DUWO (studentenhuisvesting), Woonzorg Nederland, Ymere en verhuurder Stichting Huisvesting Werkende Jongeren Leiden aanwezig. Ymere verkocht in 2018 nagenoeg al haar bezit in Leiden aan Portaal.

Leiden is een aantrekkelijke stad om in te wonen. Dat is te zien aan de cijfers. Het aantal woningzoekenden in Leiden stijgt de laatste jaren structureel. Ook het aantal studenten (met name internationale studenten) neemt sterk toe. Daarnaast is er sprake van vergrijzing en een toename van bijzondere doelgroepen in de wijk vanwege extramuralisering.

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

A word cloud with 'Betrokken' as the largest and central word. Other words include 'Welwillend', 'Toegankelijk', 'Samenwerkend', 'Verbindend', 'Vernieuwend', 'Inclusiviteit', 'Open', 'Verduurzamen', 'Sociaal', 'Samen', 'Durven', 'Transparant', 'Verfrissend', and 'Samenwerking'.

Welwillend  
Toegankelijk  
Samenwerkend  
Betrokken  
Open  
Verduurzamen  
Sociaal  
Samen  
Durven  
Transparant  
Verfrissend  
Verbindend  
Vernieuwend  
Inclusiviteit  
Samenwerking





## 2 Het maatschappelijk presteren van Ons Doel

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Ons Doel in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

### 2.1 Recensie: Ons Doel: Goed voor elkaar

Hoe moet je deze titel nou lezen? Waar leg je de klemtoon? Wat ons betreft bedoelen we beide varianten: Ons Doel is goed voor elkaar en ze hééft het goed voor elkaar. In het kort, maatschappelijk ondernemend, verbonden met de leefwereld en intern is in de vijf jaar na de vorige visitatie heel veel bereikt. Pentascop heeft ook de vorige visitatie gedaan en we zien een groot verschil: Ons Doel heeft zich meer ontwikkeld tot een corporatie die doelgericht en zelfbewust werkt aan verbetering van de volkshuisvesting in Leiden, en veel andere partijen nauw betreft bij de realisatie van haar opgaven en ambities.

#### Ons Doel is goed voor elkaar

Het motto van het ondernemingsplan is 'Met elkaar voor elkaar'. Dat maakt ze waar. Ze zoekt heel actief naar mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan de volkshuisvestelijke opgaven in Leiden. Dat doet ze bewust samen met geselecteerde partners en ze bundelen de krachten ten behoeve van de stad. Ieder doet daarbij waar hij/zij goed in is en wordt daarop gewaardeerd. Bijvoorbeeld: Ons Onderhoud als samenwerkingsvorm voor corporatie, huurdersvertegenwoordiging en onderhoudspartners, aangevuld met bewonersbegeleiding leidt dan gaandeweg tot een vernieuwende manier van werken.

De participatie van de huurdersvertegenwoordiging in het beleid is goed ontwikkeld: de vele tijd en aandacht van beide kanten heeft geleid tot goede relaties en goede samenwerking. En dan heet het eigenlijk niet meer 'invloed op het beleid' maar samen beleid ontwikkelen. Ook zijn er in co-creatie samen projecten ontwikkeld zoals de aanpak van dure scheefhuur en zonnepanelen. De ondersteuning van de huurdersvertegenwoordiging (HOOD) om door te ontwikkelen en te komen tot een nieuw bestuur heeft tot mooie resultaten geleid.

In alles hebben we geproefd dat Ons Doel de ander tegemoet treedt zoals ze zelf behandeld wil worden: open, transparant, inkluderend en fatsoenlijk. Ze doet het net even anders, ze doet wat ze zegt en dat draagt bij aan het succes. Een voorbeeld hiervan zijn de lunchgesprekken. De aftrap van de visitatie was tijdens zo'n lunchbijeenkomst. Daar is dan, op de zieken na, iedereen bij aanwezig. Alle medewerkers, het MT, de staf, en ook de huurdersvertegenwoordiging en een aantal leden van de RvC. Er worden veel vragen gesteld, de sfeer is nieuwsgierig, open en behulpzaam (want we zijn tenslotte toch de visitatiecommissie die straks een oordeel velt). Later begrijpen we dat deze bijeenkomsten ook wel eens door onderhoudspartners worden bezocht. De organisatiedialoog, het gesprek dat we met medewerkers hebben over de prestaties van Ons Doel, was ook levendig, enthousiast en kritisch. Datzelfde geldt voor de fietstocht door Leiden langs een aantal projecten.

Uit de houding van Ons Doel spreekt ook een grote gastvrijheid. Die hebben we als visitatiecommissie in ruime mate ervaren. En in dit geval was het een gastvrijheid die ons naar binnen haalde, ons verwelkomde in de organisatie, en niet ons beleefd op afstand hield. En natuurlijk zal Ons Doel geprobeerd hebben ons daarmee voor haar in te nemen. Wat ons betreft weerspiegelt dat haar en onze overtuiging dat dat tot de beste resultaten leidt. En dat zijn niet alleen hoge cijfers en een goed rapport.

### **Ons Doel heeft het goed voor elkaar**

Opvallend is de hoge waardering van de prestaties van Ons Doel, door de visitatiecommissie en nog veel belangrijker: door de belanghebbenden. Ons Doel heeft het dus goed voor elkaar. We horen als commissie vaak praten over samenwerking, hoe pogingen daartoe worden ondernomen, hoe lastig dat is, welke plannen er zijn om verder te ontwikkelen, etc. Hier hebben we samenwerking daadwerkelijk zien gebeuren.

Ook goed voor elkaar is het maatschappelijk ondernemend karakter van Ons Doel. Als voorbeeld noemen we de beslissing over de aankoop van bestaand vastgoed. Er is discussie gevoerd over het aankopen van (een deel van het) bezit van Ymere in Leiden toen dat op de markt kwam. Ons Doel koos ervoor om dat niet te verwerven omdat ze op die manier geen woningen toevoegde aan de sociale woningvoorraad in Leiden en woningzoekenden daar eigenlijk niks mee op zouden schieten. Ze heeft de keuze gemaakt om te investeren in nieuwbouw en heeft in de visitatieperiode haar doelstelling op dit gebied nagenoeg gerealiseerd: van 200 woningen moet op mijn minst in 2020 de eerste paal zijn geslagen. En dat vanuit een situatie dat er geen projecten liepen, geen enkel vooruitzicht was op nieuwbouw en de uitbreidingsmogelijkheden in Leiden uiterst beperkt zijn.

Ons Doel werkt vanuit de instelling: houd het simpel. Waarom moeilijk doen als het simpel kan? Het ondernemingsplan kent vijf speerpunten en die worden consequent gehanteerd. Ze hangen ook als afbeeldingen aan de muur in de grote ruimte waar alle bijeenkomsten worden gehouden. Het ondernemingsplan, het SVB, investeringsbesluiten, de kwartaalrapportages en het jaarverslag: de hele PDCA-cyclus is mooi consistent en compleet. Alles logisch en helder met elkaar verbonden vanuit het hele plaatje: vanuit wetgeving en opgaven naar wat ze dan wil en kan doen, naar haar beleid en naar de verslaglegging. De stukken zijn bovendien beknopt en helder, er is weinig moeilijk doenerij. En als een plan of doelstelling niet gehaald is, wordt dat geconstateerd zonder eromheen te draaien. Het valt op dat de scores die Ons Doel voor Presteren naar Opgaven krijgt in dit rapport, de visie op inzet van het vermogen reflecteren: hoe meer vermogen ze voor een ambitie wil inzetten, hoe beter de prestaties op die ambitie.

De Raad van Commissarissen heeft een mooie en eigen visie op toezicht geformuleerd, geënt op de situatie in Leiden en op de maatschappelijke ambities en de omvang van Ons Doel

Het succes begint met de mensen van Ons Doel. Iedereen voelt zich verantwoordelijk, en je voelt je al snel een onderdeel van de organisatie. Dat geldt ook voor andere "gasten": de HOOD, een collega-corporatie. Het gedeeld en doorleefd zijn van de missie en visie is een sterk punt van Ons Doel. Medewerkers, MT en RvC werken zo met de HOOD en partners vanuit dezelfde overtuiging.

En dan zijn er kansen: Ons Doel grijpt ze als ze zich voordoen maar helpt kansen ook om te ontstaan. Als er geen bouwlocaties zijn in de stad, kan je misschien als je rondfietst en goed kijkt, toch wel plekken vinden waar mogelijkheden zijn. En met die ideeën ga je dan de boer op, praten en masseren en mensen enthousiast maken. En als het dan tegen zit, geef je niet op. Ons Doel is goed in benutten van kansen, en die kansen passen goed bij het ondernemingsplan. Het zijn geen luchtballonnen of op zichzelf staande initiatieven. Ze is een praktische organisatie die van aanpakken weet. Zo hebben we Ons Doel leren kennen: uit haar eigen verhalen en uit de mond van belanghebbenden.

Ons Doel wordt door belanghebbenden geroemd om de experimenteerterruimte en het maatwerk. Kansen laten zich moeilijk plannen en als ze zich voordoen moet je handelen en doorpakken. Soms is een experiment dan een vorm waarin iets kan worden uitgetoet. Dat geeft ruimte om te doen wat je wenselijk vindt in plaats van wat mogelijk of verplicht is. En misschien is dat de kern van Ons Doel: zoeken naar mogelijkheden in plaats van je neerleggen bij schijnbare onmogelijkheden. Dat zou ze meer kunnen laten weten: vertel het, leer er met zijn allen van. Van de andere kant maakt de nuchtere inslag van 'we doen het gewoon', haar heel krachtig. Ons Doel weet dat opscheppen tegen je werkt, en dat het evenwicht tussen vertellen en opscheppen wankel is. Maar het netwerk vraagt: neem ons mee in de lessen die je ervan leert.

Een van de grote projecten de afgelopen jaren is het Nico van der Horst park. Op een groene restlocatie is samen met corporatie de Sleutels een nieuwe buurt gerealiseerd. 100 verplaatsbare en duurzame woningen, voornamelijk gericht op 1- en 2-persoonshouders, en een gemeenschappelijke ruimte. De bewoners zijn voor een deel statushouders. Gezien de locatie (aan de rand van de stad) en de groepssamenstelling van bewoners was het van belang om van meet af aan aandacht te hebben voor de opbouw van samenleving in deze nieuwe buurt. In samenwerking met social engineers (Peen en Ui) hebben de beide corporaties expliciet gewerkt aan de samenlevingsopbouw. De aandacht voor samenwonen zowel wat betreft het vastgoed als de sociale aspecten kenmerkt Ons Doel. Het aangaan en tackelen van de moeilijkheden heeft ze goed voor elkaar. Ze doet er alles aan om aan de voorkant de kans te vergroten dat het later goed blijft gaan.

### **Position Paper**

Het beeld dat Ons Doel van zichzelf schetst in de position paper is voor de visitatiecommissie heel herkenbaar. Dat er grote stappen zijn gezet, klopt ook. Dat hebben we kunnen vaststellen. Ook de verbeterpunten uit de vorige visitatie zijn allemaal opgepakt en sterk verbeterd.

### **Verbeterpunten**

Wat valt er na zo'n recensie nog te verbeteren? Het gaat hier alleen om punten die doorontwikkeld kunnen worden. En het is ingewikkeld genoeg om de huidige flow met elkaar vast te houden. Maar dan toch een paar doorontwikkelpunten.

- In de netwerkdialog hoorden we overwegend heel positieve waarderingen en maar een enkele kritische noot. Probeer in dit soort gesprekken samen meer de scherpte op te zoeken, het netwerk kan dat best hebben.
- Maak de visie op de inzet van het vermogen expliciet: wat heeft Ons Doel te besteden en hoe wordt dat globaal verdeeld over de ambities en opgaven. Geef inzicht in deze keuzes op hoofdlijnen. De aansluiting tussen de visie en de doelen enerzijds en de financiële mogelijkheden anderzijds kan zo explicieter worden gemaakt. Een prospectieve benadering van de financiële mogelijkheden die meer behelst dan het in beeld brengen van de effecten op de financiële parameters vergroot de inzichtelijkheid van de keuzes die Ons Doel maakt. Een aansluiting van de meerjarenbegroting op de ambities van het ondernemingsplan vergroot ook de legitimiteit.
- Projecten komen op het pad van Ons Doel en Ons Doel gaat erop in. Het lijkt soms of deze projecten, vaak benoemd als pilots of experimenten, los staan van de visie van Ons Doel, want kansen zijn lastig te plannen. Maar dat zijn ze niet. Ze hebben focus en realiseren beleidsvoornemens uit het ondernemingsplan. Dit soort projecten kunnen alleen gaandeweg worden verantwoord en dat vraagt extra inzet. Het verbeterpunt is om de projecten die nu als experiment of pilot worden gekenschetst, meer in het kader van het ondernemingsplan, de beleidsvoornemens en de identiteit van Ons Doel te plaatsen. Daarmee worden ze beter gemotiveerd en onderbouwd. Vertaal "we doen het project omdat het bij ons past" naar hoe het helpt om het ondernemingsplan uit te voeren. Dat geeft ook meer zakelijkheid in de besluitvorming. Die is steeds beter zichtbaar, maar kan nog verder groeien.
- Ons Doel gebruikt de laatste tijd ook een maatschappelijke score om keuzes te maken in het SVB. Dat kan helpen om maatschappelijk rendement in woorden te vangen en te onderbouwen, maar kan qua scores ook gemakkelijk leiden tot spreadsheet-management en gevangen raken in de systeemwereld. We wensen Ons Doel toe dat dat niet gebeurt.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Ons Doel ziet er als volgt uit.

Perspectief					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>								
Thema	1	2	3	4				
Prestaties in het licht van de opgaven	8,5	9	7	9	8,4	75%	<b>8,6</b>	
Ambities in relatie tot de opgaven					9	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>								
Thema	1	2	3	4				
Prestaties	8,1	8,2	7,2	8,2	7,9	50%	<b>8,2</b>	
Tevredenheid relatie en communicatie					8,6	25%		
Tevredenheid invloed op het beleid					8,3	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>								
Vermogensinzet					8	100%	<b>8</b>	
<b>Governance</b>								
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				9	8,5	33%	<b>8,7</b>
	Prestatiesturing				8			
Maatschappelijke rol RvC					9	9	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering				9	8,5	33%	
	Openbare verantwoording				8			

\* De thema's zijn:

1. omvang en betaalbaarheid;
2. wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen;
3. duurzaamheid;
4. participatie.

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

## 2.3 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

Voorafgaand aan de beoordeling van de prestaties is de kwaliteit van de prestatieafspraken beoordeeld. Het zijn met name procesafspraken, er zijn weinig concrete resultaatafspraken gemaakt. De prestatieafspraken zijn goed onderbouwd en worden aangevuld door convenanten met verschillende partijen in de stad. Ons Doel staat open voor kansen en experimenten en daagt met deze houding andere partijen uit mee te innoveren.

De visitatiecommissie kent een 8,6 toe voor de prestaties naar Opgaven en Ambities.

Voor de prestaties op het gebied van Omvang en betaalbaarheid kent de visitatiecommissie een 8,5 toe. Ons Doel heeft in de visitatieperiode een enorme slag gemaakt in het toevoegen van woningen. In 2020 zijn 200 extra woningen in de stad gerealiseerd of is gestart met de bouw hiervan, in de visitatieperiode zijn hier alle voorbereidende werkzaamheden voor gedaan. Tot en met 2019 heeft ze haar woningvoorraad uitgebreid met 96 woningen. Daarnaast heeft ze haar incassoproces aangescherpt met als resultaat geen enkele huissuitzetting door betalingsachterstand in de afgelopen jaren.

Ons Doel is voor haar prestaties op het gebied van Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen beoordeeld met een 9. Ons Doel zet zich onvermoeibaar in voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen, waarbij ze de leefbaarheid in de wijk niet uit het oog verliest. Het Nico van der Horstpark is een goed voorbeeld van een geslaagd project op dit gebied. De corporatie heeft veel initiatieven van bewoners ondersteund op het gebied van leefbaarheid. Daarnaast is ze creatief en ondernemend in het realiseren van contacten van huurders onderling en contact tussen Ons Doel en niet georganiseerde huurders.

De prestaties op het gebied van Duurzaamheid beoordeelt de visitatiecommissie met een 7. Ons Doel heeft haar afspraken op het vlak van duurzaamheid gerealiseerd. Ze verduurzaamt woningen standaard bij mutatie en experimenteert regelmatig met nieuwe technologie. Daarnaast ondersteunt ze bewonersinitiatieven op gebied van duurzaamheid, zoals bij het groene daken project in de Rodes.

De inzet van Ons Doel voor Participatie is gewaardeerd met een 9. Ons Doel vindt dit een belangrijk onderwerp en dat is zichtbaar. Zo stak ze veel energie in het proces om te komen tot een nieuw bestuur van de huurdersvertegenwoordiging. Met resultaat. Er is een nieuw, representatief HOOD-bestuur. Ook is Ons Doel op creatieve wijze in contact getreden met niet georganiseerde huurders en betreft ze niet georganiseerde huurders actief bij het maken van beleid.

De ambities van Ons Doel waardeert de visitatiecommissie met een 9. De ambities komen logisch voort uit woningmarktonderzoeken, de Woonvisie en de maatschappelijke en eigen context. Ons Doel legt haar lat bewust hoger dan wat ze in de prestatieafspraken heeft afgesproken, omdat ze ziet dat de opgaven dat vereisen. De ambitie is overal voelbaar, op papier, in gesprek en zelfs fysiek op het kantoor van Ons Doel. De ambities zijn compleet en goed onderbouwd. De ambities sluiten goed aan bij de opgaven in het werkgebied en Ons Doel zoekt continu naar de uiterste mogelijkheden om de opgaven maximaal tegemoet te komen.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 8,2. De belanghebbenden zijn in het algemeen zeer tevreden over de prestaties van Ons Doel.

Omvang en betaalbaarheid is gewaardeerd met een 8,1. De Huurdersorganisatie Ons Doel (HOOD) is zeer tevreden over het huurbeleid en de uitbreiding van de voorraad. De gemeente vindt de uitbreiding van de voorraad goed gezien de omvang van Ons Doel en te weinig gezien de problematiek in Leiden. De overige partijen zijn zeer tevreden over de uitbreiding van de voorraad, onder andere met de flexibele woningen.

De prestaties op het gebied van Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen worden gewaardeerd met een 8,2. Alle partijen zijn zeer tevreden met de inzet van Ons Doel: de samenwerking met andere partijen bij de huisvesting van deze doelgroepen wordt genoemd, evenals de manier waarop mensen met schulden worden benaderd. Er had voor de huurders meer aandacht mogen zijn voor ouderen- en jongerenhuisvesting.

Duurzaamheid is beoordeeld met een 7,2. Hier was de spreiding in de waardering het grootst: van 5 tot 9. De huurders zijn tevreden, maar de gemeente heeft hoge ambities op duurzaamheid en vindt dat de corporaties, en dus ook Ons Doel, te weinig ambities tonen. Zowel de gemeente als de overige partijen zijn van mening dat de experimenten meer moeten leiden tot stand beleid en een hoger tempo in de uitvoering.

Participatie is gewaardeerd met een 8,2. De HOOD is zeer tevreden over de geboden mogelijkheden tot participatie. Ook de ondersteuning bij de hervorming van de HOOD wordt zowel door het vorige als het huidige bestuur zeer positief gewaardeerd. De gemeente waardeert de inzet op huurdersparticipatie positief. De overige partijen vinden bijvoorbeeld de samenwerking in Ons Onderhoud en de deelname van de HOOD daaraan, bijzonder en positief.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 8,6 zeer tevreden over de relatie en de communicatie met Ons Doel. De HOOD geeft een 9 en vindt Ons Doel als organisatie zeer toegankelijk. De gemeente waardeert de relatie en communicatie zeer positief en noemt de korte lijnen en het constructieve overleg. Ook voor de overige partijen is Ons Doel een zeer open organisatie die snel reageert.

De belanghebbenden geven een 8,3 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De HOOD is zeer tevreden over de co-creatie, zowel van beleid als van projecten. De gemeente geeft aan niet zoveel behoefte te hebben aan invloed omdat Ons Doel de goede dingen doet. De overige partijen voelen zich gehoord in hun deskundigheid en geven aan dat Ons Doel heel transparant is in haar afwegingen. De zorgpartijen zouden op stedelijk niveau graag meer betrokken worden.

Alle partijen geven aan dat de prestatieafspraken tot nu toe te weinig concreet waren. De partijen zijn het niet eens over de prioriteiten van de verschillende opgaven: voor de huurders is betaalbaarheid het belangrijkste en voor de gemeente de duurzaamheid. Over het proces om te komen tot de prestatieafspraken van de visitatieperiode kunnen niet alle geïnterviewden een oordeel geven omdat ze nog te kort in functie zijn. Momenteel worden nieuwe afspraken gemaakt waarbij de HOOD zich niet altijd gehoord voelt.

### **Presteren naar Vermogen**

De visitatiecommissie beoordeelt de visie op de inzet van het vermogen met een 8.

Ons Doel beschikt over een robuuste financiële positie. Voor Ons Doel is het verbeteren van de verstoorde balans tussen inkomen en woonlasten de eerste prioriteit. Ons Doel vindt dat alle woningen in principe beschikbaar moeten zijn voor huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. Het vermogen dat beschikbaar is ná de inzet van het huurbeleid wil Ons Doel gebruiken voor drie investeringsdoelen. Dat is ten eerste het toevoegen van woningen voor de doelgroep, ten tweede partner zijn bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen en voor deze doelgroepen extra woningen realiseren en ten derde verlaging van de energiekosten voor de huurders door energiebesparing en isolatie.

Deze inzet is gekozen met de HOOD en na consultatie van externe partners en de gemeente. Daarmee is de visie op de inzet van eigen vermogen goed afgestemd op de lokale opgaven en ambities van huurders en lokale partners. De visie is consequent vertaald in het strategisch voorraadbeleid. Jaarlijks wordt in de begroting een meerjarenperspectief opgenomen op basis waarvan ambities voor de toekomst op haalbaarheid worden getoetst. In de actualisatie van het SVB in 2018 is een beperkte scenarioanalyse gemaakt met drie varianten van huurbeleid en één met extra nieuwbouw. Daaruit bleek dat alle scenario's haalbaar zijn binnen de financiële marges.

De visie wordt consequent gevolgd en als uitgangspunt gehanteerd bij planvorming en besluitvorming. Ons Doel heeft de visie ook in daden omgezet. In de visitatieperiode is de organisatie van Ons Doel kleiner maar slagvaardiger geworden. Ook is een gematigd huurbeleid gevoerd, door de huren met het inflatiepercentage of minder te verhogen voor de doelgroep van beleid. Ons Doel hanteert een streefhuurpercentage van 80% van de maximale huur. Bij toewijzing worden huren ten behoeve van passend toewijzen afgetopt, grotere woningen worden alleen aan 3- of meerpersoonshuishoudens toegewezen. De investeringen in nieuwe woningen en woonruimte voor bijzondere groepen liggen op schema. Dat geldt ook voor de verduurzaming van het bezit.

Verdere transparantie is altijd mogelijk, daar kan Ons Doel een stap zetten door vooraf de financiële ruimte te laten zien in plaats van achteraf de financiële effecten in beeld te brengen.

### **Governance**

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 8,7.

Het onderdeel Strategievorming en prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 8,5. De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 9. Het ondernemingsplan is een kernachtig document van acht pagina's. Vier van de vijf ambities gaan over de volkshuisvestelijke prestaties. Elk van deze vier ambities is meetbaar gemaakt. De vijfde ambitie is om huurders (en hun organisaties) als partners te zien om samen maatschappelijke doelen mee te realiseren. In november 2015 is het strategisch voorraadbeleid vastgesteld. Het ondernemingsplan stelt daar een ambitieuzere investeringsopgave bovenop. Het SVB integreert alle beleidsvoornemens rond huren, onderhoudsniveaus, duurzaamheid, leefbaarheid en verkoop. De update uit 2018 en het nieuwe SVB uit 2019 beschrijven alternatieve scenario's voor het huurbeleid. Jaarlijks maakt Ons Doel een jaarplan, waarin per ambitie de interne opgaven en bijbehorende activiteiten staan benoemd. Het bevat tevens de begroting, en een check op het opereren binnen de parameters van het WSW en de Aw. Het ondernemingsplan is in nauwe samenspraak met de HOOD tot stand gekomen. Gemeente en ketenpartners zijn afzonderlijk geconsulteerd. De RvC was nauw betrokken bij de inhoudelijke keuzes. De prestatieafspraken met de gemeente, de andere corporaties en de huurdersorganisaties zijn meegenomen en in het ondernemingsplan, waarbij Ons Doel de eigen ambities hoger heeft gesteld.

Het onderdeel Prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 8. Ons Doel heeft duidelijke outputdoelen geformuleerd in het ondernemingsplan. Het jaarplan bevat steeds een jaarschijf waarin staat uitgewerkt welke operationele activiteiten nodig zijn om deze doelen te behalen. Elk kwartaal wordt een rapportage gemaakt. Deze wordt besproken in het MT en daarna ook met de RvC. De kwartaalrapportage bevat de voortgang op de doelen, de operationele activiteiten en de financiële resultaten en operationele kengetallen. Met het toezichts- en toetsingskader is een bruikbaar instrument gecreëerd om de prestaties te checken. De prestatieafspraken worden gedurende het jaar afzonderlijk gevolgd en besproken. Het jaarverslag is opgezet zoals het ondernemingsplan, wat helpt om snel de resultaten te kunnen beoordelen.

De maatschappelijke rol van de raad van commissarissen is gewaardeerd met een 9. In het toezichts- en toetsingskader van de RvC staat de maatschappelijk opgave van Ons Doel omschreven. De RvC wil er een beeld mee creëren van de samenhang tussen de visie, de strategische thema's en de bedrijfsvoering in relatie tot het uitoefenen van het toezicht (met de momenten van toetsing). De raad ziet zichzelf als bewaker van het DNA van de onderneming (verbinding tussen verleden, heden en toekomst). Raad en bestuur kwamen tijdens de zelfevaluatie van 2017 tot de gezamenlijke conclusie dat beide organen van Ons Doel het eigenaarschap ervaren van het ondernemingsplan. Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad blijkt dat de RvC in de beschouwde periode actief de opgave in Leiden betreft bij de beoordeling van beleidsvoornemens, projecten en investeringen door Ons Doel. Het ondernemingsplan en de uitwerking daarvan in het SVB worden consequent als toetssteen gebruikt. De sterke maatschappelijke oriëntatie van de RvC blijkt ook uit de verslagen van de zelfevaluaties van de RvC. De raad vult op actieve en consistente wijze zijn maatschappelijke rol in.

De externe legitimering en openbare verantwoording krijgt een 8,5.

Ons Doel scoort voor externe legitimatie een 9. Co-creatie is voor Ons Doel een bewuste keuze die intussen als vanzelfsprekend lijkt te worden ervaren. Zij maakt samen met huurders beleid en betreft naast de HOOD per onderwerp huurders die geïnteresseerd zijn en op het onderwerp willen bijdragen. Leveranciers van Ons Doel zijn dikwijls ook ketenpartners, die bewust zijn uitgezocht om langjarig mee samen te werken. De externe legitimatie van Ons Doel is van een hoog niveau. Om met een metafoor te spreken raakt Ons Doel in haar externe legitimering aan het niveau van 'onbewust bekwaam'. Slim samenwerken spreekt voor de organisatie en voor haar belanghebbenden als vanzelfsprekend. Deze samenwerking is zo stevig en vanzelfsprekend dat de visitatiecommissie de terminologie 'belanghebbenden betrekken' die de visitatiemethodiek gebruikt, te zwak vindt. Dit geldt zowel voor de samenwerking met de HOOD als voor de samenwerking met ketenpartners bij onderhoud en maatschappelijke zorg.





Het onderdeel Openbare verantwoording wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 8. Het jaarverslag is prettig leesbaar en is eenvoudig te vinden op de website. De resultaten worden in het jaarverslag in samenhang gepresenteerd, het is helder leesbaar en de jaarflitsen zijn inzichtelijk.



Bovengemiddeld  
Georganiseerder  
Samen  
Betrokken  
Ambitieuus  
Ambitie  
Positief  
Ontwikkeling  
Doet't  
100\_jaar  
Sociaal  
Voor\_elkaar

Woorden van medewerkers tijdens de dialoog over de prestaties van Ons Doel



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Ons Doel bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een aantal thema's uit de prestatieafspraken, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Het beoordelingskader van Ons Doel komt voort uit de onderwerpen van de prestatieafspraken. Het laatste onderwerp komt voort uit het ondernemingsplan van Ons Doel<sup>1</sup>. De onderwerpen zijn:

- omvang en betaalbaarheid;
- wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen;
- duurzaamheid;
- participatie.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Ons Doel haar eigen beeld over haar functioneren op de thema's gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en de dialogen.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Vervolgens geeft de visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en van het proces om te komen tot prestatieafspraken.

Daarna zijn per thema beschreven:

- het oordeel van visitatiecommissie;
- de opgaven en de prestaties;
- het zelfbeeld van Ons Doel.

De feitelijke prestaties van Ons Doel zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema. Wanneer de feitelijke prestaties in belangrijke mate de prestatieafspraken evenaren, krijgt Ons Doel een 6,0 op die prestaties. Pluspunten kunnen worden verkregen door het evenaren of overtreffen van de prestaties, een lagere realisatie in het belang van de maatschappelijke doelen, actieve wijze van handelen, complexiteit van de opgave en creativiteit in realiseren van de opgave. Wanneer Ons Doel de afspraak geheel realiseert krijgt ze met een 7 een pluspunt. Dat pluspunt wordt niet apart toegelicht. Als zij wegens andere redenen een of meerdere pluspunten krijgt, wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten worden toegekend wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan de prestatieafspraken en wanneer niet of onvoldoende gehandeld is om de prestaties te realiseren. Die worden apart toegelicht in de tabel.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Ons Doel passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

---

<sup>1</sup> Onder het thema 'Participatie' valt de huurdersparticipatie en huurderstevredenheid. Strikt genomen zou je kunnen zeggen dat participatie meer valt onder 'externe legitimatie' en 'tevredenheid over invloed op het beleid'. We hebben ervoor gekozen dit onderwerp bij Ons Doel wel mee te wegen als prestatieveld omdat het een belangrijk onderdeel is van haar ondernemingsstrategie. In andere gemeenten wordt het onderwerp vaak onder het thema leefbaarheid genoemd en is daar op die manier ook een onderdeel van de prestatieafspraken. In de oude woningwet was huurdersparticipatie een zelfstandig onderwerp. De prestatieafspraken in de Leidse context zijn op dit gebied niet uitgewerkt. De vier thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Ons Doel is actief in de gemeente Leiden in regio Holland Rijnland. Leiden telt bijna 125.000 inwoners in 68.000 huishoudens. Daarmee is de gemeente in Zuid-Holland de vierde grootste qua inwonersaantal. In Leiden zijn tevens woningcorporaties Portaal, De Sleutels, DUWO (studentenhuisvesting), Woonzorg Nederland, Ymere en verhuurder Stichting Huisvesting Werkende Jongeren Leiden actief.

Leiden ligt tussen twee belangrijke snelwegen, waardoor uitbreidingsmogelijkheden beperkt zijn. De stad beschikt over een universiteit en de leefbaarheid is goed. Het aantal woningzoekenden in Leiden stijgt de laatste jaren structureel. Ook het aantal studenten (met name internationale studenten) neemt sterk toe. Het motto van de gemeente, welke gedeeld wordt door de corporaties, is dan ook: "we groeien, dus we moeten bouwen".

Door de schaarste stijgen de huizenprijzen, zowel in de koop- als de huursector. Hierdoor hebben nieuwkomers op de woningmarkt en huishoudens met een laag of middeninkomen moeite om een geschikte woning te vinden. Wat de sociale huursector betreft, stonden er eind 2017 in Leiden 19.109 woningzoekenden in Woningnet Holland Rijnland ingeschreven voor een sociale huurwoning, waarvan er 5.155 actief woningzoekend zijn (27%). Het aantal woningzoekenden in de hele regio toont vanaf 2014 een stijgende lijn. Het gemiddeld aantal reacties op aangeboden woningen is in Leiden het hoogst van alle regiogemeenten (166, bij een regionaal gemiddelde van 107). De gemiddelde inschrijftijd is in Leiden 6,3 jaar. In 2017 was regionaal de slaagkans 15,3%, in 2016 was dit nog 16,9%. Dit wordt veroorzaakt door een afname in woningen en een stijging van het aantal actief woningzoekenden. De slaagkans is het grootst voor de 65-plussers (27%) en het kleinst voor de woningzoekenden tot 23 jaar (5%).

Door het toegenomen aantal vergunninghouders, de extramuralisering van de zorg en de toegenomen uitstroom uit instellingen neemt de druk op sociale huurwoningen extra toe. Ook het aantal ouderen in Leiden neemt toe. 14% van de Leidse bevolking is 65 jaar of ouder. Dit aantal zal toenemen tot 19% in 2030. Een verdere sterke vergrijzing van de bevolking wordt verwacht. De vraag van deze doelgroep bepaalt voor een belangrijk deel de veranderende woningbehoefte.

Leiden is een oude stad. In vergelijking met de rest van Nederland heeft Leiden veel woningen van vóór 1944 en naar verhouding minder woningen uit de bouwperiodes van 1965 t/m 1974 en 1995 t/m 2004. Daarmee scoren veel woningen slecht qua energielabel. Er zijn relatief minder woningen met labels A, B en C, terwijl er relatief veel woningen zijn die een label F of G hebben. Op het gebied van duurzaamheid is er in de Leidse woningvoorraad dus een grote opgave.

In de nota Wonen 2020 'Leiden kijkt vooruit en pakt door' uit 2013 legt de gemeente de focus op de volgende opgaven:

- meer balans tussen vraag en aanbod gebaseerd op kwaliteit en betaalbaarheid;
- investeren in kwaliteit van de woningvoorraad en woonomgeving met extra aandacht voor verduurzaming;
- zorgen voor voldoende woningen voor mensen die niet op de particuliere markt terecht kunnen.

De gemeente wil ondervertegenwoordigde maar populaire woningen toevoegen om een betere balans tussen vraag en aanbod te realiseren. De gemeente wil de woningkwaliteit versterken, daarbij denkt ze aan het energiezuiniger maken van woningen, aan geluidswerende isolatie, aan duurzaamheid, aan wooncomfort, aan hergebruik van bestaand vastgoed en aan levensloopgeschiktheid. Ook wil ze, gezien de toename van ouderen in de stad, inzetten op levensloopbestendige woningen. Om scheefwonen en tekort aan sociale huurwoningen tegen te gaan wil de gemeente bereikbare woningen voor middeninkomens stimuleren, zodat deze doelgroep door kan schuiven op de Leidse woningmarkt.

### 3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie beschouwd.

Vanaf 2006 kent Leiden het Leids Platform Wonen (LPW). In dit platform werken de gemeente, de woningcorporaties en de huurdersvertegenwoordigingen samen op volkshuisvestelijk gebied. De prestatieafspraken die bestuurlijk gemaakt worden, worden door het LPW op ambtelijk niveau uitgevoerd. De huidige prestatieafspraken zijn meerjarig, van 2015 tot en met 2020. Deze zijn ondertekend door de gemeente, Ons Doel, De Sleutels, Portaal, DUWO en Ymere. Soms zijn de afspraken op corporatieniveau, voor het merendeel wordt de verdeling gaandeweg de periode gemaakt.

De partijen hebben globale prestatieafspraken gemaakt. Er zijn met name procesafspraken gemaakt, en weinig resultaatafspraken. Een voorbeeld van zo'n procesafpraak is op het gebied van wonen en zorg: 'voorkomen van wachtlijsten'. De onderhandelingen om tot de meerjarige prestatieafspraken te komen zijn gedaan door de interim bestuurder van Ons Doel in 2014. Om de strategie voor de opvolgende bestuurder niet te veel vast te leggen heeft deze bij de prestatieafspraken niet hoog op de ambities ingezet. In 2015 heeft Ons Doel onder leiding van de nieuwe bestuurder haar ambities hoger bijgesteld.

De afspraken zijn goed onderbouwd. De onderliggende documenten zijn de Regionale Woonvisie Holland Rijnland 2009-2019, de ondernemingsplannen van de corporaties, de Nota Wonen 2020, de Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie 2025 en de Duurzaamheidsagenda 2011-2014. Er wordt voldoende verband gelegd naar de maatschappelijke ontwikkelingen in de regio. De afspraken worden jaarlijks gezamenlijk op hoofdlijnen gemonitord en waar mogelijk bijgestuurd.

In 2016 heeft Ons Doel een bod gedaan op de jaarlijkse uitvoering van de prestatieafspraken. Hierin heeft Ons Doel de prestatieafspraken uitgewerkt naar meer concrete doelstellingen. In 2018 en 2019 zijn jaarlijkse actualisaties van de prestatieafspraken gemaakt. Deze zijn vollediger en concreter dan de meerjarige prestatieafspraken voor deze termijn. De partijen zijn momenteel in onderhandeling voor nieuwe meerjarige prestatieafspraken. Dit doen ze door middel van themabijeenkomsten onder leiding van een externe procesbegeleider. Verschillende partijen hebben behoefte aan meer resultaatgerichte afspraken, de insteek bij het maken van de nieuwe prestatieafspraken is dat deze concreter worden.

Bij de prestatieafspraken zijn drie huurdersorganisaties betrokken. De inbreng van de huurders is in de prestatieafspraken niet zichtbaar. In de afspraken voor 2019 zijn op een aantal onderwerpen de rollen van de gemeente, corporaties en huurdersvertegenwoordiging beschreven. Hier wordt de bijdrage van de huurdersvertegenwoordiging duidelijk. In het proces van het maken van de aankomende meerjarige afspraken wonen alle partijen de themabijeenkomsten bij.

Ons Doel vervult in Leiden een bijzondere rol in de volkshuisvesting. Ons Doel is flexibel en heeft geleerd snel op kansen in te spelen. Daardoor, en door haar eigen ambitie en bewustzijn van de opgaven in de stad, pakt ze graag nieuwe uitdagingen op. Ze experimenteert graag en kijkt naar wat er wél mogelijk is. Dit doet ze ook tijdens het maken van de nieuwe prestatieafspraken, die gemaakt worden in 2020, waardoor de afspraken vaak een tikkeltje ambitieuzer worden dan ze anders waren geweest. Met haar vooruitstrevende opstelling daagt ze andere partijen uit om met haar mee te innoveren.

Naast de prestatieafspraken zijn er diverse convenanten gemaakt in Leiden. Zo worden afspraken met zorg- en welzijnsorganisaties en de gemeente en corporaties geborgd. Ons Doel heeft de wens deze organisaties bij de prestatieafspraken te betrekken, zodat ze ook daarin meer gezamenlijk op kan trekken. De gemeente zou graag marktpartijen bij de prestatieafspraken uitnodigen, omdat ze graag een mix ziet van commerciële en sociale woningbouw.

Er worden sinds jaar en dag prestatieafspraken gemaakt in Leiden. De visitatiecommissie ziet dat het ambitieniveau van deze afspraken toeneemt. Ons Doel lijkt hierin een van de aanjagers. Met haar constructieve houding pakt ze zelf veel op en daagt ze anderen uit hierin mee te doen.

### 3.3 Omvang en betaalbaarheid

Rond omvang en betaalbaarheid zijn de volgende onderwerpen afspraken (in de prestatieafspraken) en ambities (vanuit Ons Doel zelf) geformuleerd:

- woningvoorraad;
- toewijzen;
- huurbeleid;
- voorkomen huisuitzettingen.

#### 3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8,5 toe voor de prestaties van Ons Doel op het gebied van Omvang en betaalbaarheid. Ons Doel realiseert de opgaven en ambities zeer goed. Er zijn pluspunten toegekend voor de inspanningen en creativiteit om woningen toe te voegen, het sociale huurbeleid en het resultaat op de ambitie om huisuitzettingen te minimaliseren.

Ons Doel heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende prestaties gerealiseerd op basis van opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestatieafspraken. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6 aangevuld met toelichtingen vanuit gesprekken.

#### Woningvoorraad

- In de prestatieafspraken heeft Ons Doel afgesproken in de periode 2016-2020 84 sociale huurwoningen toe te voegen aan haar woningvoorraad. Omdat ze ziet dat de behoefte aan sociale huurwoningen in Leiden groot is heeft ze zichzelf de ambitie opgelegd om tot en met 2020 uit te breiden met 200 woningen (in ieder geval dat de plannen bekend zijn en doorgang vinden). Ze heeft zich maximaal ingespannen om dit resultaat te behalen. Met resultaat, ze heeft 80 woningen gerealiseerd, van 112 wordt binnenkort de bouw gestart, ze heeft 16 woningen toegevoegd door fusie en voor 100 woningen worden nu de plannen concreet gemaakt.
- De corporatie voert een gematigd verkoopbeleid, maximaal 5 per jaar. Gemiddeld realiseert ze dit beleid. Ons Doel verkoopt alleen woningen die niet passend zijn in de sociale voorraad.

Ons Doel heeft de afspraken meer dan waargemaakt en scoort hiermee zeer goed.

#### Toewijzen

- Ons Doel voldoet aan de landelijke eisen wat betreft passend toewijzen. Ze wijst de woningen achteraf passend toe door na het toewijzen te kijken of de huur passend is. Als dit niet het geval is wordt de huur bijgesteld. Grotere woningen worden alleen aan 3- of meerpersoonshuishoudens toegewezen. Door achteraf passen toe te wijzen kan iedereen op elke woning reageren en creëert Ons Doel een grotere keuzevrijheid voor de doelgroep, wat in een krappe woningmarkt als die van Leiden voor woningzoekenden zo veel mogelijk perspectief biedt.

De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen van Ons Doel als goed.

#### Huurbeleid

- Sinds 2016 past Ons Doel een inflatievolgende huurverhoging toe om haar ambitie op betaalbaarheid waar te maken.
- Bij mutatie stelt de corporatie haar huren bij tot maximaal 80% van de maximaal redelijke huurprijs.

De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen van Ons Doel als goed. De corporatie wijkt af van de Leidse standaard (inkomensafhankelijke huurverhoging) omdat ze betaalbaarheid ook in deze krappe woningmarkt wil waarborgen.



#### Voorkomen huisuitzettingen

- Ons Doel heeft tijdens de visitatieperiode haar incassoproces aangescherpt om huisuitzettingen te minimaliseren. Vanuit de visie dat ieder recht heeft op een woning, maar ook dat het belangrijk is om betalingsproblemen niet te laten oplopen, omdat het probleem van de huurder daarmee alleen maar lastiger wordt. Gedurende de visitatieperiode heeft ze het incassoproces geleidelijk persoonlijker en strakker gemaakt. De huurder wordt nu meteen gecontacteerd bij achterstand, waar mogelijk via sms of app. Deze aanpak heeft als resultaat dat er in 2016-2020 geen enkele huisuitzetting is geweest ten gevolge van betalingsachterstand.

Ons Doel heeft haar ambitie zeer goed gerealiseerd.

#### **3.3.2 Zelfbeeld over Omvang en betaalbaarheid<sup>2</sup>**

Ons Doel beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 8, het gewenste cijfer is ook een 8. Ze geeft aan dat betaalbaarheid een belangrijk onderwerp is voor Ons Doel. De corporatie heeft betaalbaarheid als prioriteit en wil haar investeringsruimte niet halen uit bijvoorbeeld een inkomensafhankelijke huurverhoging. Ze is blij met het huurbeleid en de stappen die ze genomen heeft op gebied van huurincasso. Wat betreft omvang van de woningvoorraad is ze trots op hoe ver ze gekomen is: van geen projecten in 2015 naar 200 woningen gerealiseerd of in de pijpleiding. De medewerkers in de organisatiedialoog zijn tevreden met het passend toewijzen achteraf, waarbij iedereen op een woning mag reageren. Ze zijn heel positief over het toevoegen van woningen in de visitatieperiode, ze geven aan dat Ons Doel nu de kansen ziet en deze ook goed benut.

### **3.4 Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen**

Afspraken en ambities hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- huisvesten ouderen en bijzondere doelgroepen;
- ontwikkeling woningvoorraad t.b.v. bijzondere doelgroepen;
- leefbaarheid.

#### **3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 9 toe voor de prestaties van Ons Doel op het gebied van Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen. Er zijn pluspunten toegekend aan de wijze waarop Ons Doel zorgt voor woongelegenheden voor bijzondere doelgroepen binnen bestaand en nieuw bezit op de krappe woningmarkt in Leiden. Ook zijn pluspunten toegekend aan de inzet van de corporatie op gebied van leefbaarheid.

Ons Doel heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6 aangevuld met opbrengsten uit gesprekken.

#### Huisvesten ouderen en bijzondere doelgroepen

- Ons Doel heeft, zoals afgesproken, haar aandeel in de contingentafspraken gerealiseerd.
- De toewijzing van de zorgwoningen in het complex de Parelvisiers wordt verzorgd door Libertas Leiden, omdat zij beter zicht hebben op wie er op welke plek het beste past. Waar dat nodig was paste Ons Doel de seniorenlabels aan.
- Ons Doel heeft het huisvesten van statushouders zeer voortvarend aangepakt en bijna elk jaar significant meer statushouders gehuisvest dan de taakstelling. Ze heeft bewust gekeken naar een passende plek voor deze doelgroep, of in het geval van het Nico van der Horstpark deze passende plek mede gerealiseerd. In het Nico van der Horstpark is in samenwerking met de Sleutels de huisvesting van statushouders en reguliere woningzoekenden gecombineerd.

De visitatiecommissie oordeelt dat Ons Doel zeer goed heeft gepresteerd op dit onderwerp.

---

<sup>2</sup> Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

Ontwikkeling woningvoorraad t.b.v. bijzondere doelgroepen

- Ons Doel bouwde twee grote woningen om cliënten van de Haardstee te huisvesten. Ze had afgesproken één woning om te bouwen.
- Ons Doel nam zich voor om de herontwikkeling van vrijkomend vastgoed te onderzoeken. Met resultaat: de corporatie herontwikkelt samen met zorgpartijen het schoolgebouw de Driftkikker tot een combinatie van huisvesting voor bijzondere doelgroepen en regulier woningzoekenden.
- De ambitie was om 100 (al dan niet tijdelijke) woningen te realiseren voor bijzondere doelgroepen. Daartoe plaatste Ons Doel onder andere 16 verplaatsbare woningen aan de Sumatrastraat. De woningen moeten nu worden herplaatst, wat op weerstand stuit in de omgeving van de beoogde nieuwe locatie.
- Bij elk nieuwbouwproject maakt Ons Doel de combinatie met bijzondere doelgroepen. Op deze manier borgt ze de huisvesting van deze groepen, en maakt ze slimme combinaties met reguliere woningzoekenden om de leefbaarheid te bevorderen.

De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel zeer goed heeft gepresteerd.

Leefbaarheid

- Naast het uitvoeren van de afgesproken werkagenda met de gemeente (o.a. gedragsaanwijzingen inzetten) zag Ons Doel een grote opgave op gebied van leefbaarheid gezien de toename van kwetsbare huurders in de wijk. Om de leefbaarheid te kunnen borgen heeft ze een aantal experimenten op toewijzen gedaan, zoals het drager/vrager project, waarbij een combinatie van verschillende type huurders in een complex kwam te wonen.
- Ons Doel doet actief mee aan het signaleringsoverleg, waar kwetsbare huurders en overlastzaken op casus niveau worden besproken. Ze toont initiatief in het oplossen van deze kwesties en betreft andere partijen actief.
- Ons Doel nam zich voor om huurders de ruimte te geven om eigen initiatieven op te zetten. Dit leidde onder andere tot een moestuin, een buurtschuur, een vast onderhoudsprogramma, een watergeefproject, een tuinenproject, groene daken in de Rodes en een BBQ-plek in het Nico van der Horstpark.
- Ons Doel vindt de inclusieve samenleving een belangrijk onderwerp. Ze heeft als ambitie om ontmoeting tussen huurders onderling en tussen huurders en Ons Doel te stimuleren. Ze organiseerde daarvoor thema-avonden, buurtontmoetingsplekken, werkgroepen op specifieke onderwerpen, herfstontmoetingen en festiviteiten rondom haar 100-jarig bestaan. In het Nico van der Horstpark zette Ons Doel zich in voor de samenlevingsopbouw, door in samenwerking met De Sleutels en social designers Peen en Ui, ontmoetingen tussen de bewoners te stimuleren, onder andere door het plaatsen van een gemeenschappelijk tuinhuis, waar onderlinge activiteiten kunnen worden georganiseerd.
- De wijkbeheerders van Ons Doel hebben een specifieke taakverdeling, de een richt zich op de huisvestingskant van leefbaarheid, de ander op de sociale kant. Deze verdeling werkt goed.

De visitatiecommissie beoordeelt de realisatie van de ambities als zeer goed.

### **3.4.2 Zelfbeeld over Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen**

Ons Doel scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8, en is daar tevreden mee. Ze vertelt dat een mix van doelgroepen het uitgangspunt is geworden in al haar projecten. Ze is tevreden over de ervaring die ze hiermee heeft opgedaan in het Nico van der Horstpark in samenwerking met partners. Ze is blij met haar uitgangspunt dat ze de inclusieve samenleving huisvest en haar samenwerking hierin met zorgpartijen. De medewerkers zijn trots op de aanpak en de opstelling van Ons Doel op dit gebied. Of, zoals ze zeggen: "dit is ons ding". Medewerkers geven aan dat er meer structuur aangebracht zou kunnen worden in de samenwerking met zorgpartijen en dat Ons Doel de reguliere huurder niet uit het oog moet verliezen.

## 3.5 Duurzaamheid

### 3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe aan de prestaties van Ons Doel op het gebied van duurzaamheid. Ons Doel realiseert de afspraken die ze op dit gebied gemaakt heeft. Daarnaast doet ze een aantal pilotprojecten om uit te proberen welke duurzaamheidsmaatregelen effectief zijn.

Ons Doel heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6, aangevuld met informatie uit gesprekken.

#### Duurzaamheid

- De corporatie streeft de sectorafspraken van gemiddeld label B in 2021 na. De prognose is dat deze ambitie in 2020 gerealiseerd zal worden. Ze voert energiebesparende maatregelen uit, vaak zonder huurverhoging voor de zittende huurder, zoals zonnepanelen, dubbel glas, (na-)isoleren van spouwmuren, kruipruimtes en daken.
- Bij mutaties bereidt Ons Doel de woning gedeeltelijk voor op gasloos, door de aansluiting voor het kookstel te vervangen door een elektrische en wordt de meterkast hierop aangepast. Als de woning nog niet volgens de huidige standaarden geïsoleerd is wordt dit bij mutatie alsnog gerealiseerd. Alle nieuwbouw die in de visitatieperiode is gerealiseerd is al voorbereid om van het gas af te gaan. De corporatie denkt op stadsniveau actief mee over hoe duurzame energie per wijk opgewekt kan worden zodat ze op termijn haar woningen definitief van het gas kan afhaken.
- Bij het opnieuw inrichten van percelen spraken de corporaties in Leiden af om dat klimaatadaptief te doen, wat wil zeggen dat ze maatregelen nemen om hittestress en wateroverlast te voorkomen. Bij het Nico van der Horstpark heeft Ons Doel dit uitgevoerd. In Zuidhoven kijkt de corporatie naar mogelijkheden om het meer klimaatadaptief te maken, in combinatie met aanleggen van een klein warmtenet in deze wijk (i.s.m. de gemeente en Vattenfal).
- Ons Doel ondersteunt bewonersinitiatieven op het gebied van duurzaamheid, wat leidde tot een pilotproject zonnepanelen en het groene daken project in de Rodes, waar schuurtjes een sedumdak kregen.
- Ons Doel had de ambitie om kleinschalig te experimenteren met nieuwe technieken voor verwarming, energieopwekking en isolatie. In 2017 plaatste ze een collectieve warmtepomp aan de Aaltje Noordewierlaan, experimenteerde ze met gasabsorptie en zonnepanelen bij de Parelvisseren en deed ze een proef met een luchtwarmtepomp in een woning aan de Antillenstraat. In 2018 heeft ze als experiment één woning all-electric gemaakt en plaatste ze een hybride warmtepomp in een woning aan de Kersenstraat.

De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen van Ons Doel op dit onderwerp als ruim voldoende. Ze heeft de afspraken gerealiseerd.

### 3.5.2 Zelfbeeld over Duurzaamheid

Ons Doel scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8, dat is in lijn met wat ze graag wilde. Ze is blij dat ze als stedelijke corporatie gemiddeld label B in 2021 gaat halen (en in 2018 al behaalde). Ze geeft aan dat ze sinds 15 jaar geleden al gestaag aan duurzaamheid werkt door op natuurlijke momenten in te grijpen in het bezit en is trots op de experimenten die ze hierin doet (zoals de all-electric woning). De medewerkers zijn blij met de gematigde wijze van verduurzamen van huizen en de investeringen in no-regret maatregelen. Ze zouden meer willen op het gebied van voorlichting, zodat huurders bewuster worden van hun energieverbruik.

## 3.6 Participatie

### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 9 toe voor de prestaties van Ons Doel op het gebied van Participatie. Ons Doel realiseert de ambities die ze op dit terrein heeft goed. De visitatiecommissie waardeert het proces en het resultaat van het vernieuwen van de huurdersvertegenwoordiging en de creatieve manier van in contact komen met huurders positief.

Ons Doel heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

- Tijdens de visitatieperiode heeft Ons Doel veel energie gestoken in haar huurdersvertegenwoordiging, zoals ze zich had voorgenomen. Ze leverde een bijdrage aan de zoektocht naar een nieuw, representatiever bestuur van de HOOD en het proces van het aftreden van het voormalig bestuur. Het nieuwe bestuur is in juni 2019 benoemd.
- Ons Doel sprak met de huurdersvertegenwoordiging af om samen projecten en beleid in co-creatie te ontwikkelen. Dit leidde tot diverse projecten, zoals de pilot zonnestroom, de routekaart CO2 neutraal in 2050, het project 'dure scheefhuur' en het gezamenlijke huurdersmagazine. Dit magazine is een coproductie onder leiding van een onafhankelijke derde partij, waarin Ons Doel en de HOOD ieder de helft vullen. In elkaars stukken hebben beide partijen 'inbreukmogelijkheden', waardoor ze elkaar aan kunnen vullen. Ook de viering van 100 jaar Ons Doel was een gezamenlijk project. Daarnaast werd de HOOD betrokken bij het maken van het SVB, het huurbeleid en het duurzaamheidsbeleid.
- Ons Doel spande zich ook in om niet georganiseerde huurders te betrekken bij Ons Doel. Dit deed ze laagdrempelig tijdens de viering van 100 jaar Ons Doel (simpelweg aanbellen met een traktatie), en via de herfstontmoetingen in de Professorenwijk en de Tuinstadwijk. Daarnaast organiseerde ze themabijeenkomsten en workshops waarin huurders konden meedoen. Ook vroeg Ons Doel input bij huurders op specifieke beleidsthema's.
- De huurderstevredenheid is in de visitatieperiode met een kleine schommeling in 2018 gestegen van een 7,7 (nieuwe huurder), 7,2 (reparatieverzoek) en een 7,2 (vertrokken huurder) in 2015 naar een 7,8 (nieuwe huurder), 7,5 (reparatieverzoek) en een 7,9 (vertrokken huurder) in 2019.

Op dit onderwerp beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties als zeer goed. Ons Doel is haar afspraken nagekomen en ze krijgt een extra pluspunt voor de betrokken en actieve inzet bij het vernieuwen van de HOOD.

### 3.6.2 Zelfbeeld over Participatie

Ons Doel scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en had graag een 8 willen scoren. Ze geeft aan dat ze graag een corporatie wil zijn waar de huurders meedenken. Ze is trots op het feit dat de huurdersorganisatie vaak aanwezig is, o.a. bij de lunchgesprekken met de hele organisatie en is blij met de vooruitstrevende samenwerkingsovereenkomst met de HOOD en het proces waarmee een nieuw HOOD-bestuur is geworven. Ons Doel had graag een 8 willen scoren, er mag altijd een tandje bij, vindt ze. De medewerkers zijn er trots op de stijging van de huurderstevredenheid. Ook zijn ze heel trots dat 100 jaar Ons Doel geen bedrijfsfeestje is geworden, maar een viering mét de huurders.

### 3.7 Ambities

Ons Doel heeft haar eigen ambities en doelstellingen geformuleerd in het ondernemingsplan 2016-2020 'Voor elkaar met elkaar' en het strategisch voorraadbeleid. Ze schetst zichzelf als een kleine corporatie met een grote ambitie en formuleert haar ambities op de volkshuisvestelijke uitdagingen. Ze legt daarbij duidelijk de relatie met de maatschappelijke ontwikkelingen. Ons Doel daagt zichzelf graag uit, wat blijkt uit haar ambitie om in de periode van het ondernemingsplan 200 woningen toe te voegen, daar waar ze met de gemeente slechts 84 woningen had afgesproken. In plaats van netjes deze 84 woningen te realiseren kijkt Ons Doel naar de krapte op de woningmarkt in Leiden en concludeert ze dat ze, zelfs als kleine corporatie, meer moet bijdragen. Ze zoekt daarmee de grenzen van haar kunnen op, financieel en qua capaciteit. De grote ambitie uit het ondernemingsplan wordt zichtbaar en voelbaar in gesprek met de medewerkers, waaruit blijkt dat de stevige ambitie breed en op bevlogen wijze gedragen wordt.

De ambities worden gebaseerd op o.a. marktonderzoeken, analyses van het bezit, enquêtes onder huurders zijn verder vertaald naar maatregelen voor de vastgoedportefeuille. In het SVB is verder uitgewerkt hoe de woningvoorraad er over 10 jaar uit moet zien en welke maatregelen daarvoor op complexniveau voor nodig zijn. In het SVB van 2019 zijn de complexplannen uitgebreid. Tussentijds heeft Ons Doel beleid naar behoefte geactualiseerd, zoals het onderhoudsbeleid en het duurzaamheidsbeleid.

Ons Doel stelt bij haar ambities duidelijk prioriteiten. Uitgangspunt is dat de betaalbaarheid overeind blijft. Ons Doel zal geen inkomensafhankelijke huurverhoging doorvoeren om haar ambitie wat betreft nieuwbouwprojecten te kunnen realiseren. Om toch te kunnen investeren zoekt ze creatief naar mogelijkheden, bijvoorbeeld door samenwerkingen met derde partijen.

De visitatiecommissie kan de keuzes van Ons Doel goed volgen en beoordeelt deze als passend bij de opgaven. Ons Doel toont daarbij een hoog ambitieniveau.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Ons Doel met een 9. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat de ambities compleet en goed onderbouwd zijn. De ambities sluiten goed aan bij de opgaven in het werkgebied en Ons Doel zoekt continu naar de uiterste mogelijkheden om de opgaven maximaal tegemoet te komen.

### 3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Ons Doel als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Omvang en betaalbaarheid	8,5	8,4	75%
• Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen	9		
• Duurzaamheid	7		
• Participatie	9		
Ambities		9	25%
<b>Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>8,6</b>	

## 4 Presteren volgens belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de corporatie en haar wijze van communiceren;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- de mening van de gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Ons Doel: de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Leiden en twee bestuursleden en de voormalig voorzitter van de Huurdersorganisatie Ons Doel (HOOD). Ook zijn twee ambtenaren van de gemeente Leiden telefonisch gesproken omdat ze niet bij de dialoog aanwezig konden zijn. Daarnaast is er een belanghebbendendialoog gehouden. Daarbij waren ambtenaren van de gemeente Leiden, vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, de HOOD, vastgoedbedrijven, de GGD, een architectenbureau en een communicatieadviseur aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Drie opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf gezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.
- Tijdens de ketendialoog is het oordeel over de gewenste situatie wegens tijdgebrek niet gevraagd voor relatie en communicatie en invloed op het beleid.

### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Ons Doel

Ons Doel noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- HOOD (Huurdersorganisatie Ons Doel);
- de gemeente Leiden;
- Leidse woningcorporaties de Sleutels en Portaal;
- de zorgpartijen De Haardstee, De Binnenvest, Cardea, GGD Hollands Midden, Libertas Leiden, Radius
- de netwerkpartners Smits Vastgoedzorg, Willems vastgoedonderhoud, aannemersbedrijf van der Helm, Zijdekwartier architecten, stichting Peen en Ui, Unit 2, GewoonWonen.

De HOOD (Huurlersorganisatie Ons Doel) behartigt de belangen van alle huurders van Ons Doel. Zij is de door Ons Doel erkende huurdersvereniging. HOOD is de partij die samen met de andere huurdersvertegenwoordigingen, de twee andere corporaties en de gemeente Leiden de prestatieafspraken maakt. Het huidige bestuur van HOOD is sinds medio 2019 in functie.

De gemeente Leiden is een belangrijke gesprekspartner voor Ons Doel. Voor de gemeente Leiden zijn Ons Doel, samen met collega-corporaties Portaal en de Sleutels, de partners in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Daarnaast is ook DUWO, de studentenhuisvester, actief in Leiden. Het volkshuisvestelijk beleid is onder meer verwoord in de nota wonen 2020 uit 2013. In 2020 is een nieuwe woonvisie tot stand gekomen. Met de gemeente is er samen met de andere corporaties regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

De woningcorporaties de Sleutels en Portaal werken samen met Ons Doel om de opgaven in Leiden te realiseren. De Sleutels is een lokale corporatie die ook nog bezit heeft in de buurgemeente Voorschoten en Portaal heeft bezit in meerdere woningmarktregio's, waarbij Leiden niet het kernwerkgebied is.

De zorgpartijen werken samen met Ons Doel op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Dat gaat enerzijds over voldoende huisvesting voor bijzondere doelgroepen en anderzijds over de begeleiding van kwetsbare huurders.

De netwerkpartners zijn organisaties waarmee Ons Doel samenwerkt onder andere op het gebied van onderhoud, vastgoedontwikkeling, buurtontwikkeling, communicatie en een specifiek project voor een bijzondere doelgroep.

## 4.2 Omvang en betaalbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,8	8,3
Gemeente	7,5	8,5
Overige partijen	8,0	8,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,1</b>	<b>8,4</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Ons Doel op Omvang en betaalbaarheid als goed. Het gemiddelde cijfer is een 8,1 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 7 tot 9.

De HOOD geeft Ons Doel een 8,8. Ze is zeer tevreden over het inflatievolgend huurbeleid, het afzien van huurverhoging bij woningen uit de categorie duur-sociaal en de gezamenlijk ontwikkelde aanpak van de dure schiefheid. Ook de uitbreiding van de voorraad met bijna 10% vindt ze positief.

De gemeente waardeert de prestaties met een 7,5. Ze is tevreden met de prestaties van Ons Doel omdat ze waarmaakt wat ze afspreekt. Wel zijn er verschillende opvattingen: de een vindt de uitbreiding van de voorraad met 200 woningen veel gezien de omvang van Ons Doel en de ander te weinig gezien de context van Leiden.

De overige partijen geven gemiddeld een 8,0. Ze zijn positief over de manier waarop Ons Doel proactief naar locaties heeft gezocht om de woningvoorraad uit te breiden en deze op de kaart heeft gezet in een tijd dat er weinig gelegenheid was om te bouwen. De realisatie van verplaatsbare, kleine en betaalbare woningen voor bijzondere doelgroepen wordt positief gewaardeerd, evenals de uitbreiding van de voorraad met 10%.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8,1 toe aan de prestaties van Ons Doel voor Omvang en betaalbaarheid. De gewenste waardering is 8,4. Voor de HOOD had Ons Doel beter kunnen aangeven dat ze geld had gereserveerd voor de bouw van verplaatsbare woningen. De gemeente zou

het fijn vinden als Ons Doel meer woningen zou kunnen realiseren. Voor een overige partij mag Ons Doel meer nadruk leggen op beschikbaarheid (meer woningen toevoegen) dan op betaalbaarheid.

#### 4.3 Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,7	7,3
Gemeente	8,3	8,5
Overige partijen	7,7	8,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,2</b>	<b>7,9</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Ons Doel op Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen als goed. Het gemiddelde cijfer is een 8,2 waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 7 tot 9.

De HOOD geeft Ons Doel een 8,7. Ze vindt dat Ons Doel hier goede prestaties heeft neergezet, zoals de realisatie van het Nico van der Horstpark.

De gemeente waardeert de geleverde prestaties met een 8,3. Ze is zeer tevreden over de prestaties van Ons Doel en de rol van drijvende kracht die ze hierbij op zich neemt. Ze ziet dat de aandacht voor bijzondere doelgroepen in het DNA van Ons Doel zit. Ze waardeert dat Ons Doel proactief de samenwerking met andere partijen opzoekt om ervoor te zorgen dat bewoners zich thuis voelen. Het meedenken van Ons Doel in lastige individuele situaties en het nakomen van convenanten wordt positief gewaardeerd. In schuldsituaties kan Ons Doel soms wat strenger zijn, zodat voorkomen wordt dat een huurder dieper in de problemen komt.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Ons Doel met een 7,7. Een aantal partijen waardeert het positief dat Ons Doel vooral kijkt naar hoe je het zo kunt regelen voor cliënten dat het werkt. Ze schuwt daarbij niet om spannende alternatieven uit te proberen. Wel kunnen dingen daarbij soms beter vooraf uitgedacht worden.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8,2 toe voor de prestaties van Ons Doel voor Wonen zorg en bijzondere aandachtsgroepen. De gewenste waardering is een 7,9. De HOOD vindt dat er meer aandacht moet zijn voor de huisvesting van jongeren en ouderen.

#### 4.4 Duurzaamheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,2	7,1
Gemeente	6,7	7,7
Overige partijen	6,7	8,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>

De belanghebbenden waarderen Duurzaamheid als ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,2 met een spreiding in de individuele waarderingen van 5 tot 9.

De HOOD waardeert Ons Doel op dit gebied met een 8,2. Ze waardeert de inzet van Ons Doel op duurzaamheid zeer positief. Ze is tevreden over de keuze voor no-regret maatregelen en de pilots.

De gemeente waardeert Duurzaamheid gemiddeld met een 6,7. Ons Doel presteert wel voldoende maar gezien de ambities van de gemeente valt de inzet van de corporaties tegen. Ook ziet de gemeente graag dat Ons Doel haar experimenten meer omzet in stand beleid.



De overige partijen waarderen Duurzaamheid met een 6,7. Ze geven aan dat Ons Doel er wel mee bezig is en het in zekere zin ook voortvarend oppakt, maar dat er desondanks te weinig meters worden gemaakt met de verduurzaming.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van Ons Doel op Duurzaamheid en geven een gewenste score van 7,6. Voor de HOOD is het belangrijk dat Ons Doel niet te veel investeert in technieken die nog experimenteel zijn en dat de duurzaamheid toch voortvarend wordt aangepakt. Voor de gemeente passen de ambities van de corporaties niet bij de hare en ziet ze op dit vlak graag een trekkende rol van Ons Doel. De gemeente en overige partijen geven aan dat de experimenten meer omgezet kunnen worden naar beleid en reguliere uitvoering.

#### 4.5 Participatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,8	8,7
Gemeente	7,7	8,3
Overige partijen	8,2	8,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,2</b>	<b>8,4</b>

De belanghebbenden waarderen Participatie gemiddeld met een 8,2 met een spreiding in de individuele waardering van 7 tot 9.

De HOOD is met een 8,8 zeer tevreden over Participatie. Ons Doel biedt de HOOD alle mogelijkheden om te participeren. Ook de ondersteuning bij de overgang van het oude naar het nieuw bestuur wordt zeer positief gewaardeerd door beide besturen. De HOOD geeft aan betrokken te worden bij het overleg over onderhoud maar realiseert zich niet altijd voldoende voeling met de achterban te hebben. Ze ervaart ook veel steun van Ons Doel bij bewonersinitiatieven.

De gemeente waardeert de prestaties op dit gebied met een 7,7. Ze is zeer tevreden over de prestaties van Ons Doel en vindt die ook belangrijk omdat het succes en het overwinnen van weerstand bij projecten afhankelijk zijn van participatie van huurders.

De overige partijen waarderen de prestaties met 8,2. Men vindt het bijzonder dat de HOOD aanschuift bij het overleg over het onderhoud (niet alleen over concrete projecten maar ook over samenwerking en onderhoudsbeleid).

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8,2 toe voor de prestaties van Ons Doel op Participatie. De gewenste score is 8,4. De zorgpartijen willen graag meer worden betrokken op stedelijk niveau en willen meer uitwisselen over elkaars achtergronden en uitgangspunten. De overige partijen vinden dat Ons Doel soms wat zakelijker en besluitvaardiger kan zijn.

#### 4.6 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	9,0	8,0
Gemeente	8,3	8,0
Overige partijen	8,5	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,6</b>	<b>8,0</b>

De belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met Ons Doel met een 8,6 als zeer goed. De spreiding in de individuele scores loopt van 7 tot 9.

De HOOD geeft een 9,0. Ze is zeer tevreden over de relatie en communicatie met Ons Doel. De hele organisatie is zeer toegankelijk voor de HOOD. Ze voelt zich gehoord door Ons Doel.

De gemeente geeft gemiddeld een 8,3 en is zeer tevreden over de korte lijnen en bereikbaarheid van Ons Doel. De communicatie wordt gekwalificeerd als heel open en direct met ruimte om elkaar aan te spreken. Als het nodig is wordt er intensief en constructief overlegd om te komen tot oplossingen bij individuele probleemsituaties. Ook de bereidheid om aan te sluiten bij overleggen en de wederkerigheid zijn positief.

De overige partijen zijn in zijn algemeenheid met een 8,5 zeer tevreden over de relatie en de communicatie met Ons Doel. Verschillende partijen geven aan dat Ons Doel een heel open en betrouwbare organisatie is, waar je makkelijk naar binnen loopt en met mensen in gesprek raakt. Een partij geeft aan dat mails snel worden beantwoord en er altijd wordt teruggebeld. De mate van samenwerking is in de visitatieperiode erg gegroeid. Ons Doel werkt er samen met partners aan om problemen van bewoners op te lossen.

De tevredenheid over de relatie en communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 8,6. De gewenste score is een 8. Hiermee wordt vooral aangegeven dat de communicatie heel goed is, meer dan je kan verwachten. Dat geldt in elk geval voor de HOOD. De gemeente wil graag meer en regelmatig overleg met de individuele corporaties om de projectvoortgang te kunnen volgen. Een overige partij wil graag meer uitwisselen en samenwerken om samen de doelen te realiseren.

#### 4.7 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,7	7,3
Gemeente	8,0	8,0
Overige partijen	8,2	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,3</b>	<b>7,7</b>

De belanghebbenden zijn met een 8,3 zeer tevreden over hun invloed op het beleid van Ons Doel. De spreiding van individuele scores loopt van 6 tot 9.

De HOOD geeft een 8,7. In de samenwerkingsovereenkomst staat dat de HOOD en Ons Doel samen beleid ontwikkelen en in co-creatie projecten opzetten. Dat heeft de HOOD ook ervaren.

De gemeente is met een 8,0 heel tevreden over de mate van invloed op het beleid van Ons Doel. Ze geeft aan niet zoveel expliciete invloed te hebben maar vindt dat ook niet nodig omdat Ons Doel meestal vergelijkbaar doelen nastreeft. Het samen nadenken over wonen en zorg wordt positief gewaardeerd.

De overige partijen zijn ook zeer tevreden over de mate van invloed en geven gemiddeld een 8,2. Een partij geeft aan Ons Doel heel transparant te vinden in haar afweging van verschillende belangen. Verschillende partijen geven aan dat Ons Doel hun specifieke kennis graag meeneemt in het beleid en zich laat uitdagen tot vernieuwende acties en zienswijzen.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 8,3 en het gewenste cijfer was een 7,7. Ook hier vindt de HOOD dat Ons Doel beter presteert dan ze had verwacht. De gemeente zou graag eerder gekend willen worden bij beleidsontwikkeling.

#### 4.8 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek

Aan de HOOD, de gemeente Leiden en Ons Doel hebben we gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per groep belanghebbenden hebben we deze uiteengezet.

##### HOOD

De HOOD is niet zo tevreden over het proces waarlangs de nieuwe prestatieafspraken tussen de gemeente, corporaties en huurdersvertegenwoordigingen tot stand komen. Ze voelt zich onvoldoende gehoord en haar inbreng wordt onvoldoende meegenomen. Ze heeft de indruk dat het gesprek over de gezamenlijke doelstellingen te weinig plaatsvindt en dat de verschillende plannen van de corporaties technisch in elkaar worden geschoven. Ze is het niet eens met feit dat over de studentenhuisvesting apart afspraken worden gemaakt. Ze vindt dat de kwaliteit van de prestatieafspraken beter kan: meer inhoud en minder proces. Inhoudelijk is ze het niet eens met het accent van de gemeente op duurzaamheid. De HOOD vindt betaalbaarheid en beschikbaarheid belangrijker.

##### Gemeente Leiden

De gemeente is niet tevreden over het ambitieniveau en van prestatieafspraken die tijdens de visitatieperiode golden. Ook vindt ze deze afspraken te weinig concreet en werd er te weinig gesproken over hoe de afspraken gerealiseerd konden worden. De afspraken werden jaarlijks gemonitord en geactualiseerd, maar niet opnieuw afgesproken. Ze is meer tevreden over het ambitieniveau in de huidige woonvisie.

##### Ons Doel

Ons Doel vindt dat de meerjarige prestatieafspraken gaan over de goede onderwerpen voor Leiden, maar dat ze minder ver gaan dan haar eigen ambities. Ze zijn heel globaal en daarmee moeilijk te monitoren. Over bijzondere doelgroepen en duurzaamheid zijn de afspraken tijdens de looptijd verder verdiept. Ze is positief over de samenwerking tussen de verschillende partijen om tot de afspraken te komen. Ook de inbreng en betrokkenheid waardeert ze positief. Ons Doel geeft aan dat de huurdersvertegenwoordiging de afspraken voor de visitatieperiode (2015-2020) niet heeft ondertekend omdat de ambities voor duurzaamheid in de ogen van de huurdersorganisatie te laag waren. Men heeft afgesproken om in het proces naar de nieuwe afspraken dat nu loopt, te komen tot afspraken die door alle partijen kunnen worden ondertekend. Ook stemmen de corporaties hun bod met elkaar af.

#### 4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Ons Doel uitblinkt en waarin Ons Doel kan verbeteren.

##### HOOD

- Lever meer maatwerk bij de aanpak van dure scheefheid.
- Meer aandacht voor huisvesting van jongeren, en wonen en zorg voor ouderen.
- Richt je meer op de gewone woningzoekenden en niet vooral op bijzondere doelgroepen. Ook om inclusiviteit te realiseren.
- Ga door met open en transparant zijn.
- Blijf experimenteren en denken in kansen om meer woningen te kunnen toevoegen.

##### Gemeente

- Doorgaan op ingezette weg: blijf voorloper en houd lef en ambitie.
- Uitbouwen van de samenwerking. Laten we in de samenwerking op het gebied van wonen en zorg nog meer groeien: meer een gezamenlijk beeld opbouwen van de toekomst en samen onze rollen verkennen en uitbouwen.

- Bij prestatieafspraken nog meer partijen erbij betrekken en met elkaar verbinden (niet alleen voor Ons Doel, maar voor alle partijen).
- Investeer in je slagkracht zodat je meer kan realiseren. Benut ook de kansen die ontwikkelaars bieden/hebben om woningvoorraad uit te breiden.
- Participatie nog beter maken als het in de toekomst wijk- en gebiedsgericht wordt aangepakt. Samen met gemeente ambities op leefbaarheid uitwerken en oppakken.
- Bewonersavonden samen voorbereiden en leren van eerdere bijeenkomsten.
- Stel ons vroegtijdig op de hoogte als er een casus ontstaat.
- Regelmatig bilateraal overleg vormgeven.
- Beleid vooraf delen met gemeente.

#### Overige partijen

- Houd lef en opportunisme vast om hobbels te overwinnen.
- Blijf aandacht houden voor buurten waar je plannen voor sociale woningbouw en/of bijzondere doelgroepen hebt.
- Zet methode die nu bij bijzondere doelgroepen wordt gebruikt ook in bij participatie van andere bewoners.
- Ga zo door met wonen en zorg en vertel meer wat je doet.
- Vanuit sociaal hart strenger zijn voor huurders met schuldproblematiek, schoonhouden woning.
- Wees iets zakelijker.
- Laten we qua samenwerking meer inzicht in elkaars motieven krijgen.
- Geef partners de mogelijkheid om meer partner te worden.
- Draag actief de opbrengsten van de pilots (o.a. op het gebied van duurzaamheid) uit. Maak de experimenten tot de standaard.
- Vertel de huurders meer over de samenwerking met partners, zodat ze beter weten wat je doet.

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

#### **Waar is Ons Doel goed in?**

*“Vertrouwen (als basis voor ingewikkeld processen waarmee we te maken hebben, daar kunnen we moeilijke dingen mee oplossen)”*

*“Samenwerken perfect, doen wat je belooft”*

*“Diversiteit (in vorm samenwerkingen, soorten, tot hoever je gaat)”*

*“Betrokkenheid bij de maatschappelijke opgave”*

*“Ons Doel durft met verantwoordelijkheid te experimenteren op een manier die past bij de veranderende maatschappij”*

*“Sociale karakter”*

*“Een verademing dat ze het zo doen. Het is heel opvallend”*

*“Manier waarop Ons Doel creatieve oplossingen vindt voor moeilijke vraagstukken”*

*“Het gaat over de huurder en niet over het gebouw”*

*“Proces met de HOOD (bijzonder project, dat dwingt respect af)”*

*“Visie op de rol van de corporatie: meer bieden dan alleen een dak, ook goed en duurzaam wonen”*

*“Openheid van de organisatie, het gevoel van een warm bad”*

*“Vernieuwend zijn op het gebied van samenwerken met andere partijen”*

*“HOOD: de huurders doen er echt toe. Het is geen hiërarchische organisatie”*

*“Openheid”*

*“Focus op samenwerking. ‘Met elkaar voor elkaar’ is een goede, passende slogan”*

*“Durf en vooruitstrevendheid”*

*“Benaderbaar, open en transparant”*

*“De bevoegdheid van de bestuurder is ook merkbaar in de rest van de organisatie”*

*“Het lef en de daadkracht om in de projecten de huurder en ook de samenleving centraal te stellen”*

*“Contacten met bewoners en eerste aanspreekpunt voor bewoners zijn”  
 “Intentie uitgevoerd voor mensen die niet in staat zijn zelf een thuis te creëren”  
 “Verbindende rol en contacten leggen”  
 “Dingen uitproberen in plaats van je bij de regels neerleggen”*

**Wat kan Ons Doel beter doen?**

*“Blijf nieuwe partners zoeken met specifieke expertise”  
 “Maak tussendoor transparanter hoe je aan je opgaven werkt”  
 “Focus, kies je richting en bestendig die”  
 “Ga zo door (met je maatschappelijke betrokkenheid)”  
 “Deel wat je doet met de rest van wereld, huurders en partners. Want het is onderscheidend en daar kunnen anderen van leren”  
 “Ga vooral door met mooie projecten zoals het Nico van der Horst Park”  
 “Ga gewoon zo door. Kom maar door!”  
 “Soms wat zakelijker in de opgaven waar we voor staan”  
 “Iets zakelijker op de lange termijn. Haal expertise in huis zodat je sociaal kunt blijven”  
 “Heb meer oog voor de gewone niet-doelgroep huurders, juist met oog op inclusieve samenleving en voorkom dat je concentreert”  
 “Heb meer kritiek op het beleid van de gemeente ten aanzien van duurzaamheid”  
 “Iets meer zakelijkheid op zijn tijd”  
 “Intensiveer het strategische vermogen”  
 “Bescheidenheid siert, maar het is ook goed om te delen wat voor bijzonders je doet. Mag minder bescheiden”  
 “Niet alleen gericht op techniek, soms ook dingen doen om de stad fraaier te maken”*

**4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden**

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Omvang en betaalbaarheid	8,8	7,5	8,0	<b>8,1</b>	<b>7,9</b>
• Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen	8,7	8,3	7,7	<b>8,2</b>	
• Duurzaamheid	8,2	6,7	6,7	<b>7,2</b>	
• Participatie	8,8	7,7	8,2	<b>8,2</b>	
Relatie en communicatie met corporatie	9,0	8,3	8,5	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>
Invloed op corporatiebeleid	8,7	8,0	8,2	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>8,2<sup>3</sup></b>

<sup>3</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen.

- Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden, welke keuzes maakt ze daarbij en hoe worden die verantwoord?
- Heeft de corporatie een beleid op de maatschappelijke/volkshuisvestelijke effecten die ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten?
- Heeft de corporatie een beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen?
- Welke afwegingen maakt de corporatie bij de inzet of vergroting van haar vermogen voor de verschillende maatschappelijke doelen, en hoe maakt ze die inzichtelijk bij voorbeeld aan de hand van scenario-analyses of financiële (beslissings-)modellen?

### 5.1 Visie op inzet van het vermogen

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt.

Ons Doel opereert ruim binnen de ratio's van Aw en WSW. Het WSW concludeert dat Woningstichting Ons Doel over een robuuste financiële positie beschikt. De integrale beoordeling door de Aw geeft geen aanleiding tot het doen van interventies. Ons Doel is in de periode 2015-2018 veel efficiënter gaan werken. De reorganisatie uit 2015 is in 2016 nog niet zichtbaar in de bedrijfslasten maar vanaf 2017 is Ons Doel zichtbaar efficiënter georganiseerd. Dit blijkt uit een A-score in de benchmark in 2017 en 2018. Zichtbaar is dat Ons Doel ook veel beter scoort dan corporaties van vergelijkbare omvang.

Verlagjaar	2015*	2016	2017	2018
Bedrijfslasten per vhe	€1.081	€939	€618	€606
Relatieve positie bedrijfslasten	-	C	A	A
Grootteklasse gemiddeld	-	-	€795	€818
Nederland gemiddeld	-	€790	€764	€785

*Aedes benchmark*

*\* In 2016 heeft een aanpassing van de definitie van bedrijfslasten plaatsgevonden, zodat de vergelijking van 2015 met de latere jaren niet mogelijk is.*

Voor Ons Doel is de missie leidend bij de keuzes die worden gemaakt en dus ook voor de inzet van het vermogen. De missie luidt: huishoudens met een bescheiden inkomen huisvesten in duurzame en betaalbare woningen in prettig leefbare complexen en buurten. Dat leidt voor de periode 2016-2020 tot de volgende visie op de inzet van vermogen. Het verbeteren van de verstoorde balans tussen inkomen en woonlasten is voor Ons Doel de eerste prioriteit. Ons Doel wil werken voor de primaire doelgroep (tot huurtoeslaggrenzen), de secundaire doelgroep (met inkomens tot € 35.000) en de lage middeninkomens (tot € 39.000). Ons Doel vindt dat alle woningen in principe beschikbaar moeten zijn voor huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. Het vermogen dat beschikbaar is ná de inzet van het huurbeleid wil Ons Doel gebruiken voor drie investeringsdoelen. Dat is ten eerste het toevoegen van woningen voor de doelgroep, ten tweede partner zijn bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen en voor deze doelgroepen extra woningen realiseren en ten derde verlaging van de energiekosten voor de huurders door energiebesparing en isolatie.

Deze inzet is gekozen met de HOOD en na consultatie van externe partners en de gemeente. Daarmee is de visie op de inzet van eigen vermogen goed afgestemd op de lokale opgaven en ambities van huurders en lokale partners. De Woonvisie van de gemeente Leiden ten tijde van het schrijven van het Ondernemingsplan was niet meer actueel (looptijd 2005-2015) en besteedde weinig aandacht aan betaalbaarheid. De keuzes voor de investeringen zijn in lijn met de toen geldende en de huidige, nieuwe Woonvisie.

De visie is vertaald in prestaties voor een vierjaars-periode. Deze zijn doorgerekend waarbij is gekeken of de financiële positie de investeringen toelaat. Dat is eerst in grote lijnen gebeurd, daarna is via het strategisch voorraadbeleid verdieping aangebracht. Er is getoetst of de beoogde portefeuillestrategie past binnen de financiële kaders via een check op financiële prestatie-indicatoren van het WSW en Aw. Jaarlijks wordt in de begroting een meerjarenperspectief opgenomen op basis waarvan ambities voor de toekomst op haalbaarheid worden getoetst. De conclusie luidt dat Ons Doel zich de investeringen kan veroorloven, zowel in de planperiode als op langere termijn. In de recentste meerjarenbegroting (2020-2030) blijkt dat de indices die Aw en WSW hanteren dichterbij komen zonder dat het echt gaat knellen. In de actualisatie van het SVB in 2018 en het nieuwe SVB in 2019 is een beperkte scenarioanalyse gemaakt met drie varianten van huurbeleid en één met extra nieuwbouw. Daaruit bleek dat alle scenario's haalbaar zijn binnen de financiële marges.

De visie wordt consequent gevolgd en als uitgangspunt gehanteerd bij planvorming en besluitvorming. Ons Doel heeft de visie ook in daden omgezet. In de visitatieperiode is de organisatie van Ons Doel kleiner maar slagvaardiger geworden. Ook is een gematigd huurbeleid gevoerd, door de huren met het inflatiepercentage of minder te verhogen voor de doelgroep van beleid. Ons Doel hanteert een streefhuurpercentage van 80% van de maximale huur. Bij toewijzing worden huren ten behoeve van passend toewijzen afgetopt (behalve bij een- of tweepersoonshuishouden die een grotere woning van vier of meer kamers willen betrekken). De investeringen in nieuwe woningen en woonruimte voor bijzonder groepen liggen op schema. Dat geldt ook voor de verduurzaming van het bezit.

De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel geen redenatie of berekening vooraf heeft gemaakt hoe groot het vermogen is dat maximaal ingezet kan worden voor maatschappelijke prestaties. Ons Doel brengt zo niet in beeld hoe lang de polsstok is, alleen of men er de sloot mee over komt. Dit maakt het niet mogelijk om te zien hoe een andere verdeling tussen huurbeleid, nieuwbouw en investeren in duurzaamheid uitpakt.

## 5.2 Oordeel over inzet van het vermogen

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt. Zij beoordeelt Ons Doel met een 8. Pluspunten zijn er voor de stevige fundering van de inzet van het vermogen op de lokale opgave en de ambities van belanghebbenden en ketenpartners, en de consequente hantering van haar visie als toetssteen voor het strategisch voorraadbeleid, besluiten over investeringen en bij eventuele nieuwe projecten. De visie is helder en wordt consequent gevolgd, met als belangrijkste beoogd effect het verbeteren van de verstoorde balans tussen inkomen en woonlasten. Verdere transparantie is altijd mogelijk, daar kan Ons Doel een stap zetten door vooraf de financiële ruimte te laten zien in plaats van achteraf de financiële effecten in beeld te brengen.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
Oordeel vermogensinzet	100%	8

## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. strategievorming en sturing op prestaties;
2. maatschappelijke oriëntatie van de Raad van Commissarissen;
3. externe legitimatie en verantwoording.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling geldt het visitatiekader als referentie.

### 6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële en risicochecks. De visitatiecommissie heeft een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van strategievorming en prestatiesturing bij de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met de bestuurder, de controller en de Raad van Commissarissen.

#### 6.1.1 Strategievorming

Het ijkpunt voor het onderdeel strategievorming is dat Ons Doel “een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn”.

In 2015 liep het ondernemingsplan ‘Voel je thuis in je woning en je buurt’ af. Ook was Ons Doel in dat jaar bezig met een reorganisatie (‘Plan van aanpak Ons Doel’) onder leiding van een interim-bestuurder. In 2015 startte Ons Doel met het maken van het nieuwe ondernemingsplan ‘Met elkaar voor elkaar. Ondernemingsplan 2016-2020’. Dit is vastgesteld in september 2016. De visitatiecommissie heeft zich in haar beoordeling gericht op het nieuwe ondernemingsplan.

Het ondernemingsplan is een kernachtig document van acht pagina’s. Na een positionering van Ons doel worden twee externe ontwikkelingen beschreven: de veranderende verzorgingsstaat en de overspannen woningmarkt. Vervolgens worden vijf ambities gepresenteerd waarop Ons Doel resultaten wil behalen in de periode 2016-2020. Vier van de vijf ambities gaan over verbetering van het wonen voor huishoudens met een bescheiden inkomen, de volkshuisvestelijke prestaties. Elk van deze vier ambities is meetbaar gemaakt: de woningvoorraad uitbreiden met 200 woningen; 100 (tijdelijke) woningen voor bijzondere doelgroepen toevoegen; woningen betaalbaar houden voor huurders door inflatievolgend huurbeleid, een huurprijs van 80% van maximaal en de garantie van toegankelijkheid met huurtoeslag (met uitzondering van grote woningen); een energielabel van gemiddeld 1,4 in 2020. De vijfde ambitie is om huurders (en hun organisaties) als partners te zien om samen maatschappelijke doelen mee te realiseren. Het ondernemingsplan sluit af met twee opgaven voor Ons Doel zelf: een netwerkorganisatie worden en financieel gezond blijven. De afstemming met de financiële mogelijkheden betreft een check op het niet overschrijden van de parameters van WSW en Aw. De meerjarenbegroting is niet opgebouwd langs de lijnen van het ondernemingsplan, zodat de relatie met de ambities en doelen uit het ondernemingsplan niet direct te leggen is.

In november 2015 is het strategisch voorraadbeleid vastgesteld. Het Ondernemingsplan stelt daar een ambitieuzere investeringsopgave bovenop. Financieel kan Ons Doel zich dat veroorloven, zoals ook bleek uit de Indicatieve bestedingsruimte (IBW). Het SVB integreert alle beleidsvoornemens rond huren, onderhoudsniveaus, duurzaamheid, leefbaarheid en verkoop. In 2017 en 2018 is gewerkt aan een update van het SVB, dat in 2019 opnieuw is vastgesteld. Daarin zijn ook alternatieve scenario’s voor het huurbeleid verkend.



Jaarlijks maakt Ons Doel een jaarplan, waarin per ambitie de interne opgaven en bijbehorende activiteiten staan benoemd. Het bevat tevens de begroting, en een check op het opereren binnen de parameters van het WSW en de Aw.

Het ondernemingsplan is in nauwe samenspraak met de HOOD tot stand gekomen. Gemeente en ketenpartners zijn afzonderlijk geconsulteerd. De RvC was nauw betrokken bij de inhoudelijke keuzes. De prestatieafspraken met de gemeente, de andere corporaties en de huurdersorganisaties zijn meegenomen en in het ondernemingsplan, waarbij Ons Doel de eigen ambities hoger heeft gesteld. In het ondernemingsplan is niet terug te lezen welke inbreng van belanghebbenden komt en in hoeverre deze is gehonoreerd.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 9. Pluspunten zijn er voor vertaling in heldere meetbare doelen, voor de actieve wijze van hanteren van de visie, en voor de actualisering en de verankering van de doelen in deelbeleid.

### **6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties**

Het ijkpunt voor dit onderdeel is dat Ons Doel periodiek en systematische de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instanties door acties om doelen alsnog te realiseren (1<sup>e</sup> orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2<sup>e</sup> orde sturing).

Ons Doel heeft duidelijke outputdoelen geformuleerd in het Ondernemingsplan. Het Jaarplan bevat steeds een jaarschijf waarin staat uitgewerkt welke operationele activiteiten nodig zijn om deze doelen te behalen. Elk kwartaal wordt een rapportage gemaakt. Deze wordt besproken in het MT en daarna ook met de RvC. De kwartaalrapportage bevat de voortgang op de doelen, de operationele activiteiten en de financiële resultaten en operationele kengetallen. Met de komst van de interne controller en het gereedkomen van Toezichts- en toetsingskader van de RvC is hiermee een bruikbaar instrument gecreëerd om de prestaties te checken. De voortgang van de Prestatieafspraken met de gemeente is niet opgenomen in de kwartaalrapportage. De prestatieafspraken worden gedurende het jaar afzonderlijk gevolgd en besproken.

Het jaarverslag is opgezet zoals het ondernemingsplan, wat helpt om snel de resultaten te kunnen beoordelen. Net als voor de Meerjarenbegroting geldt ook voor het Jaarverslag dat de financiële verantwoording niet direct aansluit op de verantwoording van de volkshuisvestelijke prestaties.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel sturing met een 8. De PDCA is sinds de vorige visitatie fundamenteel verbeterd en van een hoog niveau. Pluspunten zijn er voor de compleetheid en de gebruiksmogelijkheden van het monitorings- en rapportagesysteem en de actieve wijze waarop het wordt gehanteerd. Een verbeterpunt betreft het laten aansluiten van de financiële resultaten in het Jaarverslag op de SMART geformuleerde ambities.

## **6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen**

In dit onderdeel is beoordeeld hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen vormgeeft aan haar functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Het gaat om de maatschappelijke oriëntatie van de raad.

De RvC wil uitdrukkelijk zijn werk op de bedoeling richten. Raad en bestuur kwamen tijdens de zelfevaluatie van 2017 tot de gezamenlijke conclusie dat beide organen van Ons Doel het eigenaarschap ervaren van het ondernemingsplan. Met de nodige afstand en besef van verschillende verantwoordelijkheden staan bestuur en raad pal voor de na te streven maatschappelijke meerwaarde van Ons Doel.

In februari 2018 is het herziene toezichts-en toetsingskader van de RvC vastgesteld. Het is in samenspraak met het MT opgesteld. In het herziene toezichts- en toetsingskader van de RvC staat de maatschappelijk opgave van Ons Doel omschreven. De RvC wil er een beeld mee creëren van de samenhang tussen de visie, de strategische thema's en de bedrijfsvoering in relatie tot het uitoefenen van het toezicht (met de momenten van toetsing). Het geeft vervolgens richting aan de gelaagde verantwoordingsinformatie (dashboards op drie niveaus). Naast de gebruikelijk rollen van toezichthouder, adviseur en werkgever van het bestuur ziet de RvC van Ons Doel nog twee rollen voor zichzelf. Ten eerste als bewaker van het DNA van de onderneming (verbinding tussen verleden, heden en toekomst). Ten tweede als spin in het web die de sleutelfiguren uit relevante netwerken ten behoeve van Ons Doel kan activeren. Deze twee rollen, die doorgaans niet expliciet benoemd worden door interne toezichthouders, geven extra inhoud aan de maatschappelijke oriëntatie van de RvC.

Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad blijkt dat de RvC in de beschouwde periode actief de opgave in Leiden betreft bij de beoordeling van beleidsvoornemens, projecten en investeringen door Ons Doel. Het Ondernemingsplan en de uitwerking daarvan in het SVB worden consequent als toetssteen gebruikt. De sterke maatschappelijke oriëntatie van de RvC blijkt ook uit de verslagen van de zelfevaluatie van de RvC.

In 2017 heeft een gesprek met de RvC van De Binnenvest plaats gehad. Dat maakte duidelijk hoezeer Ons Doel zich dient verbonden met andere lokale organisaties om de gezamenlijke ambities bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen te kunnen waarmaken. De leden van de raad hebben nog niet allemaal hetzelfde antwoord op de vraag of de raad voldoende zicht heeft op het belang van de betrokken belanghebbenden. De raad realiseert zich dat op dit onderdeel een meer beleidsmatige aanpak wenselijk is. Voor de RvC betekent dit dat toezicht houden op beleidsnetwerken een nieuwe uitdaging wordt.

De visitatiecommissie beoordeelt Ons Doel op dit punt met een 9. Pluspunten zijn er voor het toezichts- en toetsingskader en de wijze waarop dat wordt gehanteerd, de wijze waarop de RvC toeziet op de borging van de doelen in het strategisch beleid en de actieve en consistente wijze waarop de RvC zijn maatschappelijke rol invult.

## **6.3 Externe legitimatie en verantwoording**

### **6.3.1 Externe legitimatie**

De visitatiecommissie heeft beoordeeld hoe Ons Doel zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

Er is een periodiek overleg met zowel de gemeente als met de HOOD. Met de HOOD wordt met grote regelmaat gesproken over relevante ontwikkelingen. De corporaties en de gemeente hebben een vast overleg. Overleg met de partijen rond zorg en welzijn is er veelvuldig zonder een vast schema.

Ons Doel ziet dat, als kleine organisatie, slim samenwerken noodzakelijk is en wil onderdeel van een netwerkorganisatie worden. Omdat ze het in eigen woorden "niet allemaal zelf kunnen maar ook omdat je met slim samenwerken meer kunt bereiken". Co-creatie is voor Ons Doel een bewuste keuze die intussen als vanzelfsprekend lijkt te worden ervaren. Om die reden zijn leveranciers van Ons Doel dikwijls ook ketenpartners. In bijvoorbeeld Ons Onderhoud werken Ons Doel en verschillende aannemers samen op het gebied van vastgoedontwikkeling (planmatig en niet planmatig onderhoud, duurzaamheid en renovaties). De aannemers zorgen dat de huurders één aanspreekpunt hebben waar ze terecht kunnen met al hun vragen over vastgoed. Ook werkt Ons Doel liever samen met huurders op een bij het vraagstuk passende manier dan dat er dwingende en vaste overlegvormen zijn. Ons Doel betreft daartoe per onderwerp huurders die geïnteresseerd zijn en op het onderwerp willen bijdragen.

De visitatiecommissie constateert dat de relatie met de georganiseerde huurders in de HOOD zeer open is en getuigt van wederzijds respect. Dit geldt voor de gehele visitatieperiode. In 2017 is de samenwerkingsovereenkomst hernieuwd. Het oude en het nieuwe HOOD-bestuur zijn uitermate tevreden over de invloed die zij hebben op het beleid van Ons Doel, de openheid en de samenwerking. Veelzeggend is dat Ons Doel en HOOD bij voorkeur niet werken met formele adviesaanvragen. Liever gaan zij samen aan tafel bij het maken van beleid. De relatie is eerder te kenschetsen als samenwerken dan als participeren van HOOD in het beleid van Ons Doel. Dit is ook de vijfde ambitie die Ons Doel zich heeft gesteld in het ondernemingsplan. De vanzelfsprekendheid waarmee het HOOD-bestuur aanwezig was op de startbijeenkomst van de visitatie was voor de visitatiecommissie daarvan een bewijs. Bij de tweewekelijkse lunchbijeenkomsten, waarin actualiteiten worden besproken, is het HOOD-bestuur vaak aanwezig (wat ook geldt voor ketenpartners op het gebied van onderhoud en soms ook commissarissen).

Eenzelfde open en op co-creatie gerichte houding is er naar de mening van de gesproken ketenpartners van Ons Doel. Zij roemen Ons Doel om de open en constructieve houding bij het zoeken naar antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Ons Doel heeft naar eigen zeggen bewust gekozen voor de huidige ketenpartners in zorg en welzijn, bij het onderhoud en bij projecten. Zij streeft naar langjarige samenwerking, zodat kan worden geprofiteerd van het gegroeide wederzijdse vertrouwen en elkaars deskundigheden en creativiteit.

De gemeente kenschetst Ons Doel als een betrouwbare en oplossingsgerichte partner bij vraagstukken rondom woonbeleid. Tevens is Ons Doel voor de gemeente een verbindende factor tussen partijen.

De externe legitimatie van Ons Doel is van een hoog niveau. Om met een metafoor te spreken raakt Ons Doel in haar externe legitimering aan het niveau van 'onbewust bekwaam'. Dat betekent dat slim samenwerken voor de organisatie en voor haar belanghebbenden zo vanzelfsprekend is geworden dat de behoefte aan procesafspraken en overlegvormen niet meer zo wordt gevoeld. Het niet prominent aanwezig zijn van overlegstructuren en convenanten is dan ook niet zozeer een tekortkoming maar getuigt van volwassen en intensieve samenwerking tussen partners (zakelijke afspraken worden wel vastgelegd).

Ons Doel scoort op dit onderdeel een 9. Pluspunten zijn er voor de actieve manier waarop Ons Doel samenwerkt en samen met belanghebbenden prestaties realiseert. Deze samenwerking is zo stevig en vanzelfsprekend dat de visitatiecommissie de terminologie 'belanghebbenden betrekken' die de visitatiemethodiek gebruikt, te zwak vindt. Dit geldt zowel voor de samenwerking met de HOOD als voor de samenwerking met ketenpartners bij onderhoud en maatschappelijke zorg. De externe legitimatie kan verder worden vergroot door in de (jaar-)plannen en jaarverslagen bewust te laten zien welke verwachtingen en standpunten huurders, gemeente en ketenpartners hebben ingebracht en wat daarvan is overgenomen of met welke reden daarvan is afgeweken

### **6.3.2 Openbare verantwoording**

Ons Doel is open over haar gerealiseerde prestaties. Het jaarverslag is prettig leesbaar. Daarin komen de resultaten op de beoogde volkshuisvestelijke doelen direct aan bod. Het jaarverslag is eenvoudig te vinden op de website. Over 2017 en 2018 maakte Ons Doel een jaarflits, waarin de prestaties op de ambities kernachtig en visueel aantrekkelijk zijn weergegeven.

Ons Doel kan zich nog verbeteren door ook de prospectieve informatie (jaarplannen en prestatieafspraken) via de website inzichtelijk te maken.

We beoordelen de prestaties van Ons Doel op het onderwerp openbare verantwoording met een 8. Er zijn pluspunten voor de wijze waarop de resultaten in samenhang worden gepresenteerd, de heldere leesbaarheid van het jaarverslag en de inzichtelijke jaarflitsen.

#### 6.4 Oordeel over Governance

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

<b>Governance</b>		<b>Oordeel</b>	<b>Weging</b>	<b>Gemiddeld</b>
Strategievorming en prestatie­sturing	Strategie­vorming	9	33%	<b>8,5</b>
	Sturing op prestaties	8		
Maatschappelijke oriëntatie RvC		9	33%	<b>9</b>
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	9	33%	<b>8,5</b>
	Openbare verantwoording	8		
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>8,7</b>





## **Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie**

N.b. In verband met de privacy is in ons dossier de ondertekende versie met handtekeningen beschikbaar.

### **Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop**

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop geen enkele zakelijke relatie met Ons Doel hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie
Amersfoort,	7-1-2020	Joos Jacobs Directeur Pentascop

### **Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers**

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Ons Doel hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort,	21-2-2020	Germa Reivers

### **Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Rohde**

Wouter Rohde verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam
Amsterdam	7-1-2020	Wouter Rohde

### **Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink**

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Eef Nibbelink geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Eef Nibbelink geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Ons Doel hebben.

Plaats	Datum	Naam
Arnhem	7-1-2020	Eef Nibbelink



## Bijlage 2 CV's visitatoren

### CV Germa Reivers



## Curriculum vitae

### Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg  
Geboortedatum: 21-01-1957

### Persoonlijk profiel

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft. Daarbij heeft ze de rol van projectleider of adviseur/coach.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijk oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht, gestructureerd en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Ze wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

### Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitator woningcorporaties

### Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BJJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:  
Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,  
Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,  
Woongoed Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale  
Woningbouw
- A&O Services

## Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

## Projecten Pentascop (een selectie)

### Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

*Resultaat:* meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

### Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

*Resultaat:* projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderkundige aspecten.

**Visitatie woningcorporaties 2008-2018:** Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitor gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

*Resultaat:* een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

### BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

*Resultaat:* organisatiebrede en gedragen processen.

### BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

*Resultaat:* meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

### SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

*Resultaat:* betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

### Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

*Resultaat:* meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

### Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

*Resultaat:* medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

**Vierstroom (2011)**

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

*Resultaat:* meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

**Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)**

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

*Resultaat:* meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

## CV Wouter Rohde

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

Hij was voor hij zijn eigen adviespraktijk startte onder andere directeur strategie van Woonbron en managing partner van RIGO. Hij brengt drie decennia ervaring mee op het gebied van woonbeleid, in de rol van adviseur, projectleider, commissaris, directeur en procesbewaker. Hij studeerde planologie aan de UvA en sociale geografie aan de RUU. Wouter's kernkwaliteit is om met opdrachtgevers tot de essentie te komen en om zo hoofdzaken zichtbaar te maken en werkbaar te krijgen. Hij is praktisch, werkt resultaatgericht en met gevoel voor verhoudingen én humor. Hij brengt inspiratie en kan goed reflecteren. Wouter was eerder enkele malen visitator onder het visitatiestelsel van Aedes en was betrokken bij de start van het huidige visitatiestelsel in 2007.



### **2014 – heden** Wouter Rohde advies, zelfstandig professional. Ondermeer:

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

### **2005 – 2013** Directeur concernstaf Woonbron

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

### **1996 – 2004** Managing partner RIGO Research en Advies

Als professional een kwart van de tijd werkzaam in projecten voor klanten: gespreksleiding, voorzitten (werk)conferenties, korte adviestrajecten, diverse intakegesprekken, hoofdzakelijk voor corporaties en gemeenten. Merendeels over strategie, investeringsbeleid en maatschappelijk ondernemen. Er werkten bij vertrek negen vennoten en bijna 40 werknemers. Van 1984-

### Diverse toezichtfuncties

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

## CV Eef Nibbelink



## Curriculum vitae

### Eef Nibbelink

Woonplaats: Arnhem  
Geboortedatum: 29 april 1992

### Persoonlijk profiel

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

### Opdrachtgevers

- Provincie Utrecht
- Dinz
- Tiwos
- Woongoed Middelburg
- Domijn
- De Sleutels
- Acantus
- Zayaz
- ATLAS Enschede
- Gemeente Krimpen aan den IJssel
- Ministerie voor Justitie en Veiligheid
- Rode Kruis

### Rollen

- Visitator
- Procesbegeleider
- Facilitator
- Spelontwerper
- Coach

### Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen – master arbeids- organisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen – psychologie (2011-2014)

### Ervaring

#### Consultant bij Pentascop (2017 – heden)

Pentascop brengt mensen in beweging. Vanuit eens mensgerichte en pragmatische visie begeleiden we veranderingen, klein en groot, binnen organisaties.

#### Zelfstandige (2015 – 2017)

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

### Projecten

#### Visitaties woningcorporaties (2017 – heden)

Eef is actief als visitator binnen de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Als secretaris neemt ze de ondersteunende taken op zich. Daarnaast houdt ze zich inhoudelijk bezig met de hoofdstukken 'Presteren naar Opgaven en Ambities' en 'Presteren volgens Belanghouders'. Ze haalt veel plezier uit het begeleiden van medewerkers en belanghouders in hun gesprekken over de prestaties van de corporatie.

Eef zat in de visitatiecommissie voor de visitaties van Tiwos, Woongoed Middelburg, Acantus, de Sleutels en Domijn. Ze was als ondersteunende kracht betrokken bij de visitaties voor Mercatus, Woonvizier, Woonveste, Zayaz, Havensteder en Vivare.

#### **Serious gaming (2017 – heden)**

Binnen diverse projecten bij Pentascop is Eef betrokken als spelontwerper. Hierin focust ze zich op het samenbrengen van leer- en fun elementen. Daarnaast is Eef op regelmatige basis facilitator binnen de workshop theatrale simulatie, waar deelnemers door middel van een metafoer oefenen met hun gedrag.

Eef is betrokken geweest bij het ontwerpen en uitvoeren van diverse bijdragespellen, o.a. voor gemeente Krimpen aan den IJssel, gemeente Haarlem en het ministerie voor Justitie en Veiligheid. Daarnaast is ze als ontwerper/facilitator aan de slag geweest voor verschillende theatrale simulaties, waaronder voor Fivoor en het Rode Kruis. In 2019 houdt Eef zich bezig met het ontwerpen van een serious gaming examendag voor een grote toezichhouder in Nederland, waarin de vaardigheden van de deelnemers op verrassende en ludieke wijze worden getoetst.

#### **Verandertraject Provincie Utrecht (2017)**

Eef was als junior consultant betrokken bij het organisatie brede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe werd ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

#### **Dinz (2015 – 2018)**

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze heeft implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders begeleid. Daarnaast heeft ze zich bezig gehouden met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. In 2016 heeft Eef succesvol de NEN7510 geïmplementeerd.

## Bijlage 3 Bronnenlijst

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

### Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper  
 2015 - 2020 ondertekende Prestatieafspraken  
 Bod Ons Doel 2016 definitief  
 Bod Ons Doel 2016 zienswijze gemeente  
 Monitor Prestatieafspraken 2016  
 Tussenrapportage prestatieafspraken 2015-2020 oktober 2017  
 Monitor PA 2017 Definities  
 Monitor PA 2017 Leiden totaal  
 Monitor PA 2017 Ons Doel  
 Monitoring PA maart 2017  
 Samenvatting Woonmonitor Leiden januari 2017  
 Monitoring PA januari 2018  
 Ondertekende Prestatieafspraken 2018, 2019  
 Tussenrapportage PA 2018 definitieve tussenrapportage met aanpassingen verwerkt  
 Tussenrapportage prestatieafspraken 2019  
 Huisvestingsverordening Holland Rijnland 2015  
 Leiden - Convenant Voorkomen huisuitzetting bij huurschuld  
 Regionaal Kompas Zuid-Holland Noord. Iedereen onder dak!  
 Plan van aanpak Ons Doel 2016  
 Ondernemingsplan 2011-2015, 2016-2020  
 SVB 2015, 2019-2020  
 Onderhoudsbeleid 2016  
 Duurzaamheidsbeleid 2018  
 Conditie score 2018  
 Folder voorkomen van schulden  
 Ondernemingsplan 2011-2015 tussenbalans november 2013  
 Tussenstand SVB toekomst portefeuille 2018  
 Leids Platform Wonen afspraken en besluitenlijsten 2016, 2017, 2018, 2019  
 Leids directeuren overleg actiepunten en besluitenlijsten 2018, 2019  
 Participatietraject Nico van der Horstpark  
 Reglement Leidse geschillencommissie 2018  
 Woonmanifest  
 Jaarverslag Holland Rijnland Wonen 2017  
 Beleidsakkoord College 2018-2022  
 Huisvestingsverordening Holland Rijnland  
 Projectgroep voorstel dure scheidbaarheid  
 Memo !WOON evaluatie pilot  
 Ondertekende intentieovereenkomst Leiden Zuidwest Aardgasvrij  
 Routekaart Aedes rapport Ons Doel  
 Informatiesheet all-electric Pioenstraat 38A  
 Presentatie duurzaamheid  
 Woonvisie Leiden 2005-2015, 2020-2023, 2020-2030  
 Nota Wonen Leiden 2020  
 Monitor Lokaal maatwerk 2017 overzicht alle corporaties Leiden  
 Woningmarktanalyse Ons Doel 2015  
 Rapport UDC Wijkanalyse Zuidwest  
 Regio Holland Rijnland RWA  
 Analyse woningvraag 1- en 2-kamerwoningen BIND 2017  
 Aantallen lokaal maatwerk 2018 en handleiding

Deelnemerslijst werkconferentie 31 januari 2018  
 FW actiepunten nav bestuurlijk overleg wonen en zorg  
 Inventarisatie inzichten casuïstiek bespreking 12 december 2017  
 Monitor Lokaal maatwerk  
 Lokale werkagenda stand van zaken medio 2019  
 Samenwerkingsovereenkomst De Haardstee, SHWJ, Ons Doel  
 Samenwerkingsovereenkomst LVB zorgcarrière  
 Verslag Leidse werkconferentie Kwetsbare bewoners in de wijk  
 Contingent realisatie 2015-2019

#### **Presteren volgens belanghebbenden**

Notitie Ons Doel 100 jaar  
 Voorstel viering 100 jaar Ons Doel  
 Verslagen overleg huurdersvertegenwoordiging Ons Doel (HOOD) 2016, 2017, 2018, 2019  
 Het 7e Leidse Woondebat 2016  
 Nieuwsflits juni 2017  
 Nieuwsflits december 2016  
 Klantreis Ons Doel 2019  
 Viering 100 jaar Ons Doel evaluatie  
 Uitnodigingen themabijeenkomsten 2017, 2018  
 KWH-cijfers 2017, 2018, 2019,  
 Besluit keurmerk KWH-Huurlabel 2018  
 HOOD-magazine 2017, 2018, 2019

#### **Presteren naar Vermogen**

Onderhandelaarsakkoord Ons Doel en gemeente Leiden 2016  
 Raamovereenkomst Ons Doel en gemeente Leiden  
 Consultatiedocument Scheiding werkzaamheden DAEB en Niet-DAEB  
 Oordeelsbrieven 2014, 2015, 2016, 2017, 2018  
 Stukken Aw betreft het scheidingsvoorstel  
 Brief Aw bevindingen Governance 2017  
 Begrotingen Sociaal Beheer 2016, 2017, 2018, 2019  
 Interne begrotingen 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020  
 Intern controleplan 2017, 2018  
 Frauderisicoanalyse 2017  
 Risicoanalyse WSW  
 Controlewerkzaamheden Ons Doel 2017  
 Kwartaalrapportages 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 (exclusief Q4 2019)  
 Maandrapportages 2017, 2018, 2019  
 Managementletter 2015, 2016, 2017, 2018  
 Financieel en investeringsstatuur  
 Inkoop en Aanbestedingsreglement 2019  
 Reglement Procuratie en Mandatering 2019  
 Reglement financieel beleid en beheer 2016  
 Treasurystatuut 2016  
 Verbindingenstatuur 2016  
 WSW Borgingsplafond 2015, 2016, 2017, 2018, 2019  
 CiP 2014, 2015, 2016, 2017  
 Aedes Benchmark 2016, 2017, 2018, 2019

#### **Governance**

RvC agenda's en verslagen 2015, 2016, 2017, 2018, 2019  
 Audit commissie agenda's en verslagen 2015, 2016, 2017, 2018, 2019  
 Integraal toezicht en toetsingskader Ons Doel  
 Visitatierapport Ons Doel 2016  
 Opleggers en investeringsbesluiten voor projecten aan de Brahmslaan en de Rodes  
 Jaarverslagen 2015, 2016, 2017, 2018  
 Jaarflits 2018



## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

*Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog*

Naam	Functie
Christoffel Klap	Directeur-bestuurder
Miriam van Dijk	Bestuurssecretaris
Suzanne Bouwman	Manager Wonen
Bernard Sparnaaij	Senior vastgoed - onderhoud
Marco Veenstra	Vastgoedregisseur - ontwikkeling
Jan Pot	Manager bedrijfsvoering
Eric Benthin	Interne controller
Anneke Knol	Voorzitter RvC
Herman Michels	Lid RvC, namens de huurders
Jan Kets	Lid RvC
Clemens van Soest	Lid RvC, namens de huurders
Ayse Eris	Woonmakelaar
Inge Verhart	Woonmakelaar
Ester Lacourt	Medewerker sociaal beheer
Frank de Reede	Wijkbeheerder
Alex Ouwehand	Medewerker Planning & Control
Chrisja Beckers	Medewerker Financiën & huurincasso
Clarence Goodett	Vastgoedregisseur
Bonny de Pauw	Vastgoedregisseur
Caroline van Breugel	Medewerker Klantcontact en Dienstverlening
Vincent Bussing	Medewerker Informatie & Automatisering + voorzitter OR

*Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog*

Naam	Organisatie	Functie
Fleur Spijkers	Gemeente Leiden	Wethouder Duurzame Verstedelijking, Ruimte & Wonen
Bas van Meggelen	Gemeente Leiden	Teamleider en senior beleidsadviseur Wonen
Boudewijn Kopp	Gemeente Leiden	Opgavemanager Energietransitie
Rosseel van den Broek	Gemeente Leiden	Programmamanager Gebiedsontwikkeling
Renske Gercama	Gemeente Leiden	Beleidsadviseur Beschermd wonen
Annick van Oostveen	Gemeente Leiden	Beleidsmedewerker Veiligheid
Michel Ebbens	HOOD	Voorzitter
Patty Verkuylen	HOOD	Penningmeester
Arie Korteweg	HOOD	Voormalig voorzitter
Marlies Bodewus	HOOD	Ondersteuner van het bestuur
Emmy Klooster	Stichting De Binnenvest	Directeur-bestuurder
Jos Driesprong	Stichting De Haardstee	Directeur-bestuurder
Peter Kooreman	GGD Hollands Midden	Procesregisseur meldpunt Zorg & Overlast
Jet Bicker Caarten	Portaal	Manager Volkshuisvesting
Melanie Ciere	De Sleutels	Bestuursadviseur
Wendy Scherpenisse	Smits Vastgoedzorg	Manager klant & markt
Sander Willems	Willems Vastgoedonderhoud	Directeur
Ianthe Mantingh	Zijdekwartier architecten	Directeur
Loes van Groningen	Gewoon Wonen	Voorzitter bestuur
Jennefer Verbeek	Peen en Ui	Social designer
Eric Went	Unit 2/Went Werkt	Journalist/tekstschrijver
Caro Beerhorst	Beerhorst Adviesbureau	Procesmanager pilot inclusief samenwerken

## Bijlage 5 Position Paper Ons Doel

### Position Paper Ons Doel 2020

#### Visie

Ons Doel is een kleine corporatie op de Leidse woningmarkt. Onze schaal dwingt ons om scherpe keuzes te maken (we kunnen niet alles doen), om samen te werken (we kunnen het niet allemaal zelf doen) en om efficiënt en slim te werken (we moeten het met beperkte middelen doen).

#### Missie

Ons Doel huisvest huishoudens met een bescheiden inkomen in duurzame en betaalbare woningen in prettig leefbare complexen en buurten.

#### Doelen

Het huidige ondernemingsplan *Met elkaar voor elkaar* bevat de volgende ambities:

- Uitbreiding van de betaalbare woningen met 200
- 100 woningen voor bijzondere doelgroepen (incl. kleinschalige woonvormen)
- Energielabel-B in 2020
- Betaalbaarheid voor de primaire doelgroepen bewerkstelligen
- Grotere huurdersbetrokkenheid, samenwerken aan de ambities
- Tevreden klanten

Het leeuwendeel van deze ambities hebben we kunnen realiseren. Komend jaar ronden we de periode van het ondernemingsplan af en kijken we vooruit. Omdat ons ondernemingsplan zo mooi synchronoos loopt met de visitatieperiode willen we graag ook onze prestaties op die ambities, die concreter en soms wat verder gaan dan de prestatieafspraken, laten beoordelen door de visitatiecommissie.

De prestatieafspraken van de afgelopen jaren laten zich, terugkijkend, kenmerken als een zoektocht om grip te krijgen op de grote opgaves in Leiden. Ambities waren er wel maar onvoldoende gezamenlijk gedragen en niet altijd concreet genoeg. Participatie van de huurdersorganisaties in de prestatieafspraken kwam niet goed van de grond. In tegenstelling tot de vergaande samenwerking en openheid, die wij binnen Ons Doel met onze huurdersorganisatie hebben opgebouwd, bleek dat op stadsniveau nog niet haalbaar.

Dat doet niets af aan de resultaten, die wel degelijk geboekt zijn. Op de onderwerpen 'warmtetransitie' en 'wonen en zorg' zijn mooie samenwerkingen ontstaan, waarbij over de eigen grenzen gekeken wordt en het zoeken naar integrale oplossingen vanuit een gemeenschappelijk doel voorop staat. Dat geeft vertrouwen, zeker met het oog op het proces dat gestart is voor de nieuwe meerjarige prestatieafspraken. Daarnaast is met het vaststellen van de gemeentelijke woonvisie een helder beeld van de opgaves waar we voor staan. Als corporatie willen we graag ons deel van deze opgave oppakken. En hopen wij als Ons Doel mede te bewerkstelligen dat de huurders als volwaardige partner mee gaan doen in de prestatieafspraken.

#### Wat hebben we bereikt?

Na een onrustige periode waarin Ons Doel zoekend was naar haar bestaansrecht als kleine corporatie, hebben we in de afgelopen jaren grote stappen gezet naar een nieuwe manier van werken. *Met elkaar voor elkaar* kreeg betekenis door ons steeds meer te ontwikkelen en partners te zoeken die ons versterken en dezelfde doelen delen. Dat geldt zeker ook voor onze samenwerking met huurders. We hebben ons ontwikkeld als een open en toegankelijke organisatie.

Het zijn van een kleine corporatie biedt, naast wat ongemak, veel kansen. Onze schaal maakt de opgaves overzichtelijk en behapbaar. Experimenteren of meedoen met nieuwe ontwikkelingen is vaak makkelijker. We durven ook onze nek uit te steken en soms 'dingen' gewoon te doen. Om van te leren en om die ervaringen ook met anderen te delen, zo kom je met elkaar verder.

We kijken inmiddels al weer vooruit. En ondanks dat een visitatie gericht is op het verleden, willen we ook stilstaan bij de toekomst. Ons nieuwe ondernemingsplan zal voortborduren op de richting en ambities uit de afgelopen periode. Ook ons motto *Met elkaar voor elkaar* blijft gehandhaafd.

De richting mag dan dezelfde blijven, we zijn de afgelopen jaren wel meer vanuit één overkoepelende visie gaan werken. De ervaring die we hebben opgedaan met het Nico van der Horstpark en het andere project met verplaatsbare woningen aan de Sumatrastraat vormde de basis van deze visie. *Met elkaar voor elkaar* blijkt niet alleen te staan voor de manier waarop we werken, maar ook voor de manier waarop er in onze wooncomplexen wordt samengeleefd. Dat met elkaar samenleven staat onder druk. De toename van kwetsbare huurders vraagt om een betere balans tussen vragende en dragende huurders in de wijk. Tegenwoordig zeggen we het zo:

Ons Doel huisvest de inclusieve samenleving. Dat is geen keuze, maar wel een besef met grote gevolgen. Het volstaat niet langer dat wij ons alleen richten op de traditionele opgaves van een woningcorporatie: betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid. De huidige maatschappelijke ontwikkeling, de keuze dat iedereen mee mag doen in de samenleving, vraagt van ons als woningcorporatie dat we deze ontwikkeling mede mogelijk maken, faciliteren door op alle onze werkterreinen antwoorden te zoeken in samenspraak met huurders.

Wat moeten we de komende jaren doen?

#### Inclusiviteit

In de bestaande en nieuwe woningvoorraad ontstaat een samenlevinkje dat bestaat uit kwetsbare en minder kwetsbare huurders. We zullen die samenleving proberen te versterken, vorm te geven en te stimuleren door allerlei maatregelen te treffen.

#### Beschikbaarheid

Onze sociale voorraad groeit door naar zo'n 3.000 woningen in 2030. Onze projectenportefeuille is goed maar nog niet voldoende gevuld om deze groei mogelijk te maken.

#### Betaalbaarheid

Onze woningen zijn betaalbaar voor de primaire doelgroep doordat we passend blijven verhuren. Ons huurbeleid is geënt op het Sociaal Huurakkoord.

Onze huurinkomsten bepalen onze investeringsruimte. We maken niet meer ruimte door de huren extra te verhogen. Betaalbaarheid staat voorop.

#### Duurzaamheid

Niet langer mikken we eenzijdig op energielabels, maar moeten we naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit in 2050. Isoleren blijft belangrijk, maar uiteindelijk moeten al onze woningen van het aardgas afgekoppeld worden. Dat we goed geïsoleerde woningen hebben, maakt de energietransitie wel eenvoudiger en bovendien helpt het huurders de woonlasten betaalbaar te houden.

#### Huurdersparticipatie

We willen graag met het nieuwe HOOD-bestuur door werken op basis van de bestaande samenwerkingsovereenkomst, die vooral gestoeld is op het samen werken aan de gedeelde ambities. Met het nieuwe bestuur willen we bouwen aan de uitbreiding van het aantal betrokken huurders door o.a. gebruik te maken van nieuwe werkvormen. We geven huurders die eigen initiatieven ontplooiën de ruimte.

#### Met elkaar voor elkaar

We hebben de afgelopen jaren samengewerkt met "externe partijen" vanuit een meerjarig perspectief. De (resultaatgerichte) manier van samenwerken heeft ons en onze partners veel gebracht. We hebben elkaar beter gemaakt. Onze partners zijn zich bewust van de ambities van Ons Doel en dragen zelf voorstellen ter verbetering aan. Een mooi voorbeeld is het initiatief van verschillende opdrachtnemers om Ons Onderhoud op te richten. Dit is een vernieuwende integrale samenwerking wat betreft het vastgoedbeheer.

De volgende uitdaging als het gaat om samenwerking aan bepaalde maatschappelijke doelen zien we vooral op stedelijk niveau. Werken aan een samenleving waaraan iedereen mee kan doen, vergt samenwerking tussen een groot aantal partijen. Geredeneerd vanuit de leefwereld van onze huurders gaat het dan vooral om partijen op het gebied van zorg, wonen, en werk & inkomen. Een vraagstuk van eenzelfde omvang is de verduurzaming van de energievoorziening. Geen van de betrokkenorganisaties is in staat om zelfstandig een van deze doelen te bereiken. We moeten met elkaar werken aan het opzetten van een *organisatienetwerk*. We hebben met het door ons geïnitieerde project “Inclusief Samenwerken” een start gemaakt. Voor de energietransitie werken we al een tijdje samen met allerlei partijen in de projectorganisatie Warmtevisie. We willen dat deze manier van werken verankerd wordt in de prestatieafspraken.

Ons Doel wil zich in de Leidse regio nog meer ontwikkelen tot een gewaardeerde netwerkpartner. We voelen ons thuis bij ons motto *Met elkaar voor elkaar*. Dat besef is met de jaren sterk gegroeid. We realiseren ons dat we over de grenzen van onze organisatie heen moeten stappen om hoger gelegen doelen mogelijk te maken. Zonder dat we onze eigen volkshuisvestelijke prestaties uit het oog mogen verliezen.



## **Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3**

De feitelijke prestaties van Ons Doel zijn per thema opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema.

**Tabel 1 Afspraken en prestaties omvang en betaalbaarheid**

Prestatieafspraken/ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																																																																																																																																																																		
<b>EINDCIJFER OMVANG EN BETAALBAARHEID</b>		<b>8,5</b>																																																																																																																																																																																																		
<b>Woningvoorraad</b>		<b>9</b> Pluspunten: de grote slag in acquisitie en realisatie van projecten.																																																																																																																																																																																																		
<p>2019: als in 2018 2018: In 2020 hebben de corporaties gezamenlijk 16.433 sociale huurwoningen verdeeld over huurprijsklassen (prijspeil 2018)*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal 2.030 woningen goedkoop (&lt; € 417,34)</li> <li>• Minimaal 11.285 woningen betaalbaar (&lt; € 640,14)</li> <li>• Minimaal 3.118 woningen duur-sociaal (&lt; € 710,68)</li> </ul> <p>2017: als in 2015 2016: als in 2015 2015: In 2018 hebben de corporaties gezamenlijk 16.000 sociale huurwoningen verdeeld over huurprijsklassen (prijspeil 2014)*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal 1.600 woningen goedkoop (&lt; € 389) (10%)</li> <li>• Minimaal 9.000 woningen betaalbaar (&lt; € 597) (56%)</li> <li>• Minimaal 5.400 woningen duur-sociaal (&lt; € 699) (34%)</li> </ul> <p>*gezamenlijke prestatieafpraak, er is niet bepaald wie welke bijdrage levert individueel. Maar totale sociale voorraad in Leiden moet aan de afspraken voldoen.</p>	<p>Resultaten OD verdeling bezit Percentage betaalbare voorraad binnen voorraad sociaal Ons Doel o.b.v. jaarverslag 2019: 82,4% (80% totale bezit incl. 50 niet-DAEB) 2018: 82,4% (81% totale bezit incl. 50 niet-DAEB) 2017: 82,6% (81% totale bezit incl. 50 niet-DAEB) 2016: 82,0% (80% totale bezit incl. 50 niet-DAEB) 2015: 79,9% (78% totale bezit incl. 50 niet-DAEB)</p> <p>Monitor Ons Doel o.b.v. data monitor PA (kleine verschillen ten gevolge van aanpassing huurgrenzen op 1 januari)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ons Doel</th> <th>Huurgrenzen 2019</th> <th>Aantal op 1-jan-16</th> <th>Aantal op 30-jun-16</th> <th>Aantal op 1-jan-17</th> <th>Aantal op 1-jul-17</th> <th>Aantal op 1-jan-18</th> <th>Aantal op 1-jul-18</th> <th>Aantal op 31-dec-18</th> <th>Aantal op 1-jul-19</th> <th>Aantal op 31-dec-19</th> <th>Aantal op 1-jul-20</th> <th>Prognose 31-dec-20</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>≤ € 424,44</td> <td>454</td> <td>439</td> <td>410</td> <td>414</td> <td>395</td> <td>405</td> <td>357</td> <td>354</td> <td></td> <td></td> <td>317</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar I</td> <td>&gt; € 424,44 &amp; ≤ € 607,46</td> <td>1.313</td> <td>1.325</td> <td>1.345</td> <td>1.369</td> <td>1.440</td> <td>1.385</td> <td>1.430</td> <td>1.421</td> <td></td> <td></td> <td>1.570</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar II</td> <td>&gt; € 607,46 &amp; ≤ € 651,03</td> <td>220</td> <td>226</td> <td>230</td> <td>240</td> <td>251</td> <td>244</td> <td>257</td> <td>263</td> <td></td> <td></td> <td>225</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal bereikbaar I + II</b></td> <td></td> <td><b>1.533</b></td> <td><b>1.551</b></td> <td><b>1.575</b></td> <td><b>1.609</b></td> <td><b>1.691</b></td> <td><b>1.629</b></td> <td><b>1.687</b></td> <td><b>1.684</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>1.795</b></td> </tr> <tr> <td>Duur Sociaal</td> <td>&gt; € 651,03 &amp; ≤ € 720,42</td> <td>438</td> <td>432</td> <td>434</td> <td>411</td> <td>394</td> <td>399</td> <td>436</td> <td>441</td> <td></td> <td></td> <td>423</td> </tr> <tr> <td>Vrije sector</td> <td>&gt; € 720,42 (niet DAEB)</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td></td> <td></td> <td>50</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal t/m bereikbaar II</b></td> <td>≤ € 651,03</td> <td><b>1.987</b></td> <td><b>1.990</b></td> <td><b>1.985</b></td> <td><b>2.023</b></td> <td><b>2.086</b></td> <td><b>2.034</b></td> <td><b>2.044</b></td> <td><b>2.038</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>2.112</b></td> </tr> <tr> <td><b>Totaal sociaal</b></td> <td>≤ € 720,42</td> <td><b>2.425</b></td> <td><b>2.422</b></td> <td><b>2.419</b></td> <td><b>2.434</b></td> <td><b>2.480</b></td> <td><b>2.433</b></td> <td><b>2.480</b></td> <td><b>2.479</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>2.535</b></td> </tr> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>≤ € 424,44</td> <td>19%</td> <td>18%</td> <td>17%</td> <td>17%</td> <td>16%</td> <td>17%</td> <td>14%</td> <td>14%</td> <td></td> <td></td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar I</td> <td>&gt; € 424,44 &amp; ≤ € 607,46</td> <td>54%</td> <td>55%</td> <td>56%</td> <td>56%</td> <td>58%</td> <td>57%</td> <td>58%</td> <td>57%</td> <td></td> <td></td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar II</td> <td>&gt; € 607,46 &amp; ≤ € 651,03</td> <td>9%</td> <td>9%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>11%</td> <td></td> <td></td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal bereikbaar I + II</b></td> <td></td> <td><b>63%</b></td> <td><b>64%</b></td> <td><b>65%</b></td> <td><b>66%</b></td> <td><b>68%</b></td> <td><b>67%</b></td> <td><b>68%</b></td> <td><b>68%</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>71%</b></td> </tr> <tr> <td>Duur Sociaal</td> <td>&gt; € 651,03 &amp; ≤ € 720,42</td> <td>18%</td> <td>18%</td> <td>18%</td> <td>17%</td> <td>16%</td> <td>16%</td> <td>18%</td> <td>18%</td> <td></td> <td></td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal t/m bereikbaar II</b></td> <td>≤ € 651,03</td> <td><b>82%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td><b>83%</b></td> <td><b>84%</b></td> <td><b>84%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>83%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Vanaf 2018 laten we huidige stand huren gelijk lopen met de indexatie huurgrenzen van elk jaar. Huurgrenzen worden per 1 jan elk jaar geïndexeerd en huren per 1 jul van elk jaar.</i></p> <p>Alle Leidse corporaties 2019: 16.495 (1-7-2019) 2018: verdeling over prijsklassen (eind 2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.231 woningen goedkoop</li> <li>• 11.311 woningen betaalbaar</li> <li>• 3.032 woningen duur-sociaal</li> </ul>	Ons Doel	Huurgrenzen 2019	Aantal op 1-jan-16	Aantal op 30-jun-16	Aantal op 1-jan-17	Aantal op 1-jul-17	Aantal op 1-jan-18	Aantal op 1-jul-18	Aantal op 31-dec-18	Aantal op 1-jul-19	Aantal op 31-dec-19	Aantal op 1-jul-20	Prognose 31-dec-20	Goedkoop	≤ € 424,44	454	439	410	414	395	405	357	354			317	Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46	1.313	1.325	1.345	1.369	1.440	1.385	1.430	1.421			1.570	Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03	220	226	230	240	251	244	257	263			225	<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>1.533</b>	<b>1.551</b>	<b>1.575</b>	<b>1.609</b>	<b>1.691</b>	<b>1.629</b>	<b>1.687</b>	<b>1.684</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.795</b>	Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	438	432	434	411	394	399	436	441			423	Vrije sector	> € 720,42 (niet DAEB)	50	50	50	50	50	50	50	50			50	<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	≤ € 651,03	<b>1.987</b>	<b>1.990</b>	<b>1.985</b>	<b>2.023</b>	<b>2.086</b>	<b>2.034</b>	<b>2.044</b>	<b>2.038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.112</b>	<b>Totaal sociaal</b>	≤ € 720,42	<b>2.425</b>	<b>2.422</b>	<b>2.419</b>	<b>2.434</b>	<b>2.480</b>	<b>2.433</b>	<b>2.480</b>	<b>2.479</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.535</b>	Goedkoop	≤ € 424,44	19%	18%	17%	17%	16%	17%	14%	14%			13%	Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46	54%	55%	56%	56%	58%	57%	58%	57%			62%	Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03	9%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	11%			9%	<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>63%</b>	<b>64%</b>	<b>65%</b>	<b>66%</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>			<b>71%</b>	Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	18%	18%	18%	17%	16%	16%	18%	18%			17%	<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	≤ € 651,03	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>			<b>83%</b>
Ons Doel	Huurgrenzen 2019	Aantal op 1-jan-16	Aantal op 30-jun-16	Aantal op 1-jan-17	Aantal op 1-jul-17	Aantal op 1-jan-18	Aantal op 1-jul-18	Aantal op 31-dec-18	Aantal op 1-jul-19	Aantal op 31-dec-19	Aantal op 1-jul-20	Prognose 31-dec-20																																																																																																																																																																																								
Goedkoop	≤ € 424,44	454	439	410	414	395	405	357	354			317																																																																																																																																																																																								
Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46	1.313	1.325	1.345	1.369	1.440	1.385	1.430	1.421			1.570																																																																																																																																																																																								
Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03	220	226	230	240	251	244	257	263			225																																																																																																																																																																																								
<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>1.533</b>	<b>1.551</b>	<b>1.575</b>	<b>1.609</b>	<b>1.691</b>	<b>1.629</b>	<b>1.687</b>	<b>1.684</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.795</b>																																																																																																																																																																																								
Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	438	432	434	411	394	399	436	441			423																																																																																																																																																																																								
Vrije sector	> € 720,42 (niet DAEB)	50	50	50	50	50	50	50	50			50																																																																																																																																																																																								
<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	≤ € 651,03	<b>1.987</b>	<b>1.990</b>	<b>1.985</b>	<b>2.023</b>	<b>2.086</b>	<b>2.034</b>	<b>2.044</b>	<b>2.038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.112</b>																																																																																																																																																																																								
<b>Totaal sociaal</b>	≤ € 720,42	<b>2.425</b>	<b>2.422</b>	<b>2.419</b>	<b>2.434</b>	<b>2.480</b>	<b>2.433</b>	<b>2.480</b>	<b>2.479</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.535</b>																																																																																																																																																																																								
Goedkoop	≤ € 424,44	19%	18%	17%	17%	16%	17%	14%	14%			13%																																																																																																																																																																																								
Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46	54%	55%	56%	56%	58%	57%	58%	57%			62%																																																																																																																																																																																								
Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03	9%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	11%			9%																																																																																																																																																																																								
<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>63%</b>	<b>64%</b>	<b>65%</b>	<b>66%</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>			<b>71%</b>																																																																																																																																																																																								
Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	18%	18%	18%	17%	16%	16%	18%	18%			17%																																																																																																																																																																																								
<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	≤ € 651,03	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>			<b>83%</b>																																																																																																																																																																																								

Prestatieafspraken/ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																																																																																																																																																																																		
	<p>2017: verdeling over prijsklassen (eind 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.505 woningen goedkoop</li> <li>• 11.216 woningen betaalbaar</li> <li>• 2.794 woningen duur-sociaal</li> </ul> <p>2016: prognose voor 2018 = -1% (160 woningen minder);</p> <p>2015: verdeling over prijsklassen (eind 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.782 woningen goedkoop</li> <li>• 10.723 woningen betaalbaar</li> <li>• 2.576 woningen duur-sociaal</li> </ul> <table border="1" data-bbox="689 504 1845 1040"> <thead> <tr> <th>Leiden</th> <th>Huurgrenzen 2019</th> <th>Prestatie afspraken</th> <th>Aantal op 1-Jan-16</th> <th>Aantal op 30-Jun-16</th> <th>Aantal op 1-Jan-17</th> <th>Aantal op 1-Jul-17</th> <th>Aantal op 1-Jan-18</th> <th>Aantal op 1-Jul-18</th> <th>Aantal op 31-Dec-18</th> <th>Aantal op 1-Jul-19</th> <th>Aantal op 31-Dec-19</th> <th>Aantal op 1-Jul-20</th> <th>Prognose 31-Dec-20</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>≤ € 424,44</td> <td>2.030</td> <td>2.782</td> <td>2.709</td> <td>2.575</td> <td>2.500</td> <td>2.505</td> <td>2.278</td> <td>2.231</td> <td>2.128</td> <td></td> <td></td> <td>1.978</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar I</td> <td>&gt; € 424,44 &amp; ≤ € 607,46</td> <td></td> <td>9.090</td> <td>9.173</td> <td>9.199</td> <td>9.196</td> <td>9.456</td> <td>9.251</td> <td>9.319</td> <td>9.226</td> <td></td> <td></td> <td>9.382</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar II</td> <td>&gt; € 607,46 &amp; ≤ € 651,03</td> <td></td> <td>1.633</td> <td>1.657</td> <td>1.692</td> <td>1.795</td> <td>1.760</td> <td>1.954</td> <td>1.992</td> <td>2.046</td> <td></td> <td></td> <td>2.067</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal bereikbaar I + II</b></td> <td></td> <td><b>11.285</b></td> <td><b>10.723</b></td> <td><b>10.830</b></td> <td><b>10.891</b></td> <td><b>10.991</b></td> <td><b>11.216</b></td> <td><b>11.205</b></td> <td><b>11.311</b></td> <td><b>11.272</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>11.449</b></td> </tr> <tr> <td>Duur Sociaal</td> <td>&gt; € 651,03 &amp; ≤ € 720,42</td> <td>3.118</td> <td>2.576</td> <td>2.686</td> <td>2.868</td> <td>2.926</td> <td>2.794</td> <td>3.038</td> <td>3.032</td> <td>3.095</td> <td></td> <td></td> <td>3.137</td> </tr> <tr> <td>Vrije sector</td> <td>&gt; € 720,42 (niet DAEB)</td> <td>n.v.t.</td> <td>746</td> <td>761</td> <td>834</td> <td>815</td> <td>823</td> <td>825</td> <td>808</td> <td>804</td> <td></td> <td></td> <td>797</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal t/m bereikbaar II</b></td> <td><b>≤ € 651,03</b></td> <td><b>13.315</b></td> <td><b>13.505</b></td> <td><b>13.539</b></td> <td><b>13.466</b></td> <td><b>13.491</b></td> <td><b>13.721</b></td> <td><b>13.483</b></td> <td><b>13.542</b></td> <td><b>13.400</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>13.427</b></td> </tr> <tr> <td><b>Totaal sociaal</b></td> <td><b>≤ € 720,42</b></td> <td><b>16.433</b></td> <td><b>16.081</b></td> <td><b>16.225</b></td> <td><b>16.334</b></td> <td><b>16.417</b></td> <td><b>16.515</b></td> <td><b>16.521</b></td> <td><b>16.574</b></td> <td><b>16.495</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>16.564</b></td> </tr> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>≤ € 424,44</td> <td>12%</td> <td>17%</td> <td>17%</td> <td>16%</td> <td>15%</td> <td>15%</td> <td>14%</td> <td>13%</td> <td>13%</td> <td></td> <td></td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar I</td> <td>&gt; € 424,44 &amp; ≤ € 607,46</td> <td></td> <td>57%</td> <td>57%</td> <td>56%</td> <td>56%</td> <td>57%</td> <td>56%</td> <td>56%</td> <td>56%</td> <td></td> <td></td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Bereikbaar II</td> <td>&gt; € 607,46 &amp; ≤ € 651,03</td> <td></td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>11%</td> <td>11%</td> <td>12%</td> <td>12%</td> <td>12%</td> <td></td> <td></td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal bereikbaar I + II</b></td> <td></td> <td><b>69%</b></td> <td><b>67%</b></td> <td><b>67%</b></td> <td><b>67%</b></td> <td><b>67%</b></td> <td><b>68%</b></td> <td><b>68%</b></td> <td><b>68%</b></td> <td><b>68%</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>69%</b></td> </tr> <tr> <td>Duur Sociaal</td> <td>&gt; € 651,03 &amp; ≤ € 720,42</td> <td>19%</td> <td>16%</td> <td>17%</td> <td>18%</td> <td>18%</td> <td>17%</td> <td>18%</td> <td>18%</td> <td>19%</td> <td></td> <td></td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal t/m bereikbaar II</b></td> <td><b>≤ € 651,03</b></td> <td><b>81%</b></td> <td><b>84%</b></td> <td><b>83%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td><b>83%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td><b>82%</b></td> <td><b>81%</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>81%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><small>Vanaf 2018 laten we huidige stand huren gelijk lopen met de indexatie huurgrenzen van elk jaar. Huurgrenzen worden per 1 jan elk jaar geïndexeerd en huren per 1 jul van elk jaar.</small></p>	Leiden	Huurgrenzen 2019	Prestatie afspraken	Aantal op 1-Jan-16	Aantal op 30-Jun-16	Aantal op 1-Jan-17	Aantal op 1-Jul-17	Aantal op 1-Jan-18	Aantal op 1-Jul-18	Aantal op 31-Dec-18	Aantal op 1-Jul-19	Aantal op 31-Dec-19	Aantal op 1-Jul-20	Prognose 31-Dec-20	Goedkoop	≤ € 424,44	2.030	2.782	2.709	2.575	2.500	2.505	2.278	2.231	2.128			1.978	Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46		9.090	9.173	9.199	9.196	9.456	9.251	9.319	9.226			9.382	Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03		1.633	1.657	1.692	1.795	1.760	1.954	1.992	2.046			2.067	<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>11.285</b>	<b>10.723</b>	<b>10.830</b>	<b>10.891</b>	<b>10.991</b>	<b>11.216</b>	<b>11.205</b>	<b>11.311</b>	<b>11.272</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.449</b>	Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	3.118	2.576	2.686	2.868	2.926	2.794	3.038	3.032	3.095			3.137	Vrije sector	> € 720,42 (niet DAEB)	n.v.t.	746	761	834	815	823	825	808	804			797	<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	<b>≤ € 651,03</b>	<b>13.315</b>	<b>13.505</b>	<b>13.539</b>	<b>13.466</b>	<b>13.491</b>	<b>13.721</b>	<b>13.483</b>	<b>13.542</b>	<b>13.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13.427</b>	<b>Totaal sociaal</b>	<b>≤ € 720,42</b>	<b>16.433</b>	<b>16.081</b>	<b>16.225</b>	<b>16.334</b>	<b>16.417</b>	<b>16.515</b>	<b>16.521</b>	<b>16.574</b>	<b>16.495</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.564</b>	Goedkoop	≤ € 424,44	12%	17%	17%	16%	15%	15%	14%	13%	13%			12%	Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46		57%	57%	56%	56%	57%	56%	56%	56%			57%	Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03		10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%			12%	<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>69%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>			<b>69%</b>	Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	19%	16%	17%	18%	18%	17%	18%	18%	19%			19%	<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	<b>≤ € 651,03</b>	<b>81%</b>	<b>84%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>81%</b>			<b>81%</b>	
Leiden	Huurgrenzen 2019	Prestatie afspraken	Aantal op 1-Jan-16	Aantal op 30-Jun-16	Aantal op 1-Jan-17	Aantal op 1-Jul-17	Aantal op 1-Jan-18	Aantal op 1-Jul-18	Aantal op 31-Dec-18	Aantal op 1-Jul-19	Aantal op 31-Dec-19	Aantal op 1-Jul-20	Prognose 31-Dec-20																																																																																																																																																																																																							
Goedkoop	≤ € 424,44	2.030	2.782	2.709	2.575	2.500	2.505	2.278	2.231	2.128			1.978																																																																																																																																																																																																							
Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46		9.090	9.173	9.199	9.196	9.456	9.251	9.319	9.226			9.382																																																																																																																																																																																																							
Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03		1.633	1.657	1.692	1.795	1.760	1.954	1.992	2.046			2.067																																																																																																																																																																																																							
<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>11.285</b>	<b>10.723</b>	<b>10.830</b>	<b>10.891</b>	<b>10.991</b>	<b>11.216</b>	<b>11.205</b>	<b>11.311</b>	<b>11.272</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.449</b>																																																																																																																																																																																																							
Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	3.118	2.576	2.686	2.868	2.926	2.794	3.038	3.032	3.095			3.137																																																																																																																																																																																																							
Vrije sector	> € 720,42 (niet DAEB)	n.v.t.	746	761	834	815	823	825	808	804			797																																																																																																																																																																																																							
<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	<b>≤ € 651,03</b>	<b>13.315</b>	<b>13.505</b>	<b>13.539</b>	<b>13.466</b>	<b>13.491</b>	<b>13.721</b>	<b>13.483</b>	<b>13.542</b>	<b>13.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13.427</b>																																																																																																																																																																																																							
<b>Totaal sociaal</b>	<b>≤ € 720,42</b>	<b>16.433</b>	<b>16.081</b>	<b>16.225</b>	<b>16.334</b>	<b>16.417</b>	<b>16.515</b>	<b>16.521</b>	<b>16.574</b>	<b>16.495</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.564</b>																																																																																																																																																																																																							
Goedkoop	≤ € 424,44	12%	17%	17%	16%	15%	15%	14%	13%	13%			12%																																																																																																																																																																																																							
Bereikbaar I	> € 424,44 & ≤ € 607,46		57%	57%	56%	56%	57%	56%	56%	56%			57%																																																																																																																																																																																																							
Bereikbaar II	> € 607,46 & ≤ € 651,03		10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%			12%																																																																																																																																																																																																							
<b>Totaal bereikbaar I + II</b>		<b>69%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>			<b>69%</b>																																																																																																																																																																																																							
Duur Sociaal	> € 651,03 & ≤ € 720,42	19%	16%	17%	18%	18%	17%	18%	18%	19%			19%																																																																																																																																																																																																							
<b>Totaal t/m bereikbaar II</b>	<b>≤ € 651,03</b>	<b>81%</b>	<b>84%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>81%</b>			<b>81%</b>																																																																																																																																																																																																							
<p>2019: Onderzoek mogelijkheden gewenste toename van 2500 extra woningen tot 2030</p> <p>2018: idem</p>	<p>Resultaten</p> <p>2019: Gemeente maakt nieuwe woonvisie, waarin gewenste toename sociale voorraad is opgenomen. Corporaties en huurdersorganisaties hebben geparticipeerd in het traject en hebben input en reactie kunnen geven. Eind 2019 vastgesteld.</p> <p>2018: Onderzoek woningbehoefte in regio Holland Rijnland</p>																																																																																																																																																																																																																			
<p>Percentage sociaal op nieuwbouwlocaties*</p> <p>2019: tenminste 30%</p> <p>2018: wanneer er locaties beschikbaar komen garanderen corporaties dat daar tenminste 20% sociale huurwoningen worden gerealiseerd</p>	<p>Resultaten</p> <p>2019: idem 2018 / gemeente Leiden heeft deze ambitie opgenomen in de woonvisie</p> <p>2018: projecten Ons Doel bestaan voor 100% uit sociale huurwoningen.</p>																																																																																																																																																																																																																			



Prestatieafspraken/ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<p>* is een prestatie voor de gemeente Leiden voor de hele stad. Corporaties willen de gelegenheid krijgen die woningen te bouwen.</p>		
<p>Nieuwbouw 2019: idem 2017 2018: idem 2017 2017: Ondernemingsplan Ons Doel: Ons Doel breidt haar woningvoorraad uit met 200 sociale huurwoningen (2016-2020) 2016: Bod Ons Doel: 100 woningen t/m 2020**</p> <p>*In het ondernemingsplan Ons Doel (2016-2020), vastgesteld sept 2016), zijn ambities ten aanzien van het toevoegen van woningen opgenomen. Deze zijn geen onderdeel van de gezamenlijke prestatieafspraken, maar dragen wel bij aan het vergroten van de sociale voorraad. **Voor 2016 werd een bod uitgebracht, waarop de gemeente positief reageerde. Dit is geen onderdeel van de gezamenlijke prestatieafspraken.</p>	<p>Resultaten (cumulatief) 2020 acquisitie: 100 / start bouw: 112 / realisatie: 80 / uitbreiding door fusie: 16 (prognose eind 2020: 112+80+16=208) 2019 acquisitie: 100 / start bouw: 0 / realisatie: 66 / uitbreiding door fusie: 16 2018 acquisitie: 126 / start bouw: 0 / realisatie: 66 / uitbreiding door fusie: 16 2017 acquisitie: 120 / start bouw: 50 (bestelling units) / realisatie: 16 / uitbreiding door fusie: 16 2016 acquisitie: 151 / start bouw: 16 (bestelling units) / realisatie: 0 / uitbreiding door fusie: 16 2015 acquisitie: 0 / start bouw: 0 /realisatie: 0</p>	
<p>Verkoop 2019: Ons Doel verkoopt maximaal 5 woningen per jaar, alleen woningen die niet passend zijn voor de sociale voorraad* 2018: idem 2017: idem 2016: idem *gematigd verkoopbeleid i.v.m. belang behoud sociale voorraad</p>	<p>Resultaten 2019: 3 2018: 3 2017: 2 2016: 6 2015: 7</p>	

Prestatieafspraken/ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<b>Toewijzen</b>		<b>8</b> Pluspunt: Achteraf passend toewijzen.
Toewijzen aan middengroepen 2019: Max 10% vrijkomende woningen, alleen uit segment duur-sociaal, aan middengroepen (tot aan € 40.349) 2018: idem 2017: idem 2016: idem 2015: idem	Resultaten 2019: 1% (Ons Doel) 2018: 1% (Ons Doel) 2017: 1% (Ons Doel) / 3% (voor alle Leidse corporaties) 2016: 2% (Ons Doel) / 1% (juni 2016 voor alle Leidse corporaties) 2015: 2% (Ons Doel)	
Landelijke eisen aan passend toewijzen 2019: 2018: 2017: 2016: Bod Ons Doel: 80-10-10%; 95-5% (woning onder aftoppingsgrenzen aan doelgroep) 2015: n.v.t.	Resultaten 2019: Ons Doel heeft al haar woningen volgens de regels van passend toewijzen verhuurd* 2018: idem 2017: idem 2016: idem 2015: n.v.t.  * Mensen met recht op huurtoeslag en middeninkomens kunnen kiezen uit hele bezit Ons Doel; in grotere woningen min 3 personen	
<b>Huurbeleid</b>		<b>8</b> Pluspunt: in krappe woningmarkt toch inflatievolgende huurverhoging.
Jaarlijkse huurverhoging 2019: - 2018: - 2017: - 2016: Bod Ons Doel: inflatievolgend* 2015: - * in het bod 2016 zijn een aantal biedingen gedaan, de gemeente heeft daar positief op gereageerd. De bestaande meerjarige afspraken zijn dat jaar van kracht gebleven en gecontinueerd. De biedingen in het bod t.a.v. huurverhogingen zijn niet in de gezamenlijke meerjarige afspraken opgenomen. Iedere corporatie bepaalt het eigen huurbeleid. Ons Doel heeft haar	Resultaten 2019: 1,6 % (inflatie) + woningen met een huurprijs boven de € 710,42 waarbij de huurder recht heeft op huurtoeslag kregen op aangeven van de huurder 0% huurverhoging. 2018: 1,4% (inflatie) 2017: 0,3% (inflatie) 2016: 0,6% (inflatie) 2015: inflatie + inkomensafhankelijk < € 34.229: 2,5% (inflatie +1,5%) € 34.229 - € 43.786: 3% (inflatie + 2%) < € 43.786: 5% (inflatie + 4%) Vrije sector woningen: 2,5%	

Prestatieafspraken/ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
huurverhogingen in lijn met het bod uit 2016 uitgevoerd.		
<p>Streefhuur</p> <p>2019: bij mutatie 80% van maximaal redelijk</p> <p>2018: idem 2019</p> <p>2017: idem 2019</p> <p>2016: idem 2019</p> <p>2015: 78% en 75% van max. redelijk</p>	<p>Resultaten</p> <p>2019: beleid uitgevoerd, 80% max redelijk</p> <p>2018: idem 2019</p> <p>2017: idem 2019</p> <p>2016: idem 2019</p> <p>2015: 78% en 75% van max. redelijk</p>	
<b>Voorkomen huisuitzettingen</b>		<p style="text-align: center;"><b>9</b></p> <p>Pluspunten: 0 uitruiming voor huurachterstand vanaf 2016.</p>
<p>2017-2019: We besteden extra zorg aan diegenen die in betalingsproblemen komen en aan het voorkomen daarvan.</p> <p>2016: Bod Ons Doel: deelnemen aan convenant 'voorkomen van huisuitzettingen' en huisuitzettingen minimaliseren</p>	<p>Resultaten (acties en effect)</p> <p><b>Acties:</b></p> <p>2019: incassoprocedure geoptimaliseerd (idem 2018 plus:)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reminder betalingsherinneringen via whatsapp en sms</li> <li>• persoonlijk de WIK brief bezorgen in mei en december (vanwege vaak extra bestedingsruimte in die periode)</li> <li>• 'vroegsignalering' heet nu 'snelle hulp bij schulden' en is permanent project geworden.</li> <li>• invoering 'laatste kans contract' (i.s.m. De Binnenvest)</li> </ul> <p>2018: incassoprocedure geoptimaliseerd (idem 2017 plus:)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rode sticker op envelop om te stimuleren dat post geopend wordt</li> <li>• persoonlijk contact bij (beginnende) achterstand</li> </ul> <p>2017: incassoprocedure geoptimaliseerd (idem 2016 plus:)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• persoonlijk contact bij (beginnende) achterstand</li> <li>• Start pilot 'vroegsignalering bij schulden' (ism gemeente Leiden, corporaties, sociale verzekeringsbank, zorg en zekerheid)</li> <li>• Informatiefolder Ons Doel over hulp bij schulden</li> </ul> <p>2016: incassoprocedure aangepast en geoptimaliseerd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• betalingsherinneringen van huurachterstand worden dezelfde maand verstuurd</li> <li>• stimuleren van automatische incasso bij nieuwe huurcontracten</li> <li>• WIK brief (wettelijke incasso kosten) verstuurd door Ons Doel ipv door deurwaarder</li> <li>• Handhaving betaling huur op de 1<sup>e</sup> van de maand</li> <li>• Deelname aan convenant 'voorkomen huisuitzettingen bij huurschuld'</li> <li>• Strakkere aansturing deurwaarder</li> </ul> <p><b>Effect:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huurachterstanden (huurachterstand / aantal contracten / % prol. jaarhuur)</li> </ul> <p>2018: € 180.834 / 181 / 1,03%</p> <p>2017: € 191.767 / 188 / 1,13%</p> <p>2016: € 211.265 / 199 / 1,25%</p> <p>2015: € 249.997 / 209 / 1,59 %</p>	

<i>Prestatieafspraken/ambities</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="728 215 1657 351">• Huurachterstanden (nieuwe zaken deurwaarder / vonnis ontruiming / ontruiming) 2018: 49 / 6 / 3 (ontruiming niet naar aanleiding van huurachterstand) 2017: 67 / 15 / 0 2016: 80 / 11 / 2 (ontruiming niet naar aanleiding van huurachterstand) 2015: 61 / 23 / 5</li></ul> <p data-bbox="683 379 1848 481">Korte toelichting tav ontruiming: bij huurachterstand wordt altijd naar een oplossing gezocht zoals een betalingsregeling. Daarbij worden ook andere partijen betrokken als dat nodig is om de huurder te helpen de huurachterstand in te lopen en zijn financiën op orde te krijgen. De ontruiming betreft ingewikkelde overlast zaken of onrechtmatige bewoning</p>	

**Tabel 2 Afspraken en prestaties Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen**

Prestatieafspraken/ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<b>EINDCIJFER WONEN &amp; ZORG EN BIJZONDERE AANDACHTSGROEPEN</b>		<b>9</b>
<b>Huisvesten ouderen en bijzondere doelgroepen</b>		<b>9</b> Pluspunten: goede samenwerking partners, meer statushouders gehuisvest dan taakstelling. De sterke inzet voor bijzondere doelgroepen.
<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenvoegen wonen&amp;zorg en bijzondere aandachtsgroepen</li> </ul> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conclusie: vraagstuk wonen en zorg niet meetbaar in wachtlijsten, afspraak in 2018 nieuwe ambitie formuleren</li> <li>• organiseren werkconferentie wonen, zorg en welzijn</li> <li>• continueren van bestaande afspraken</li> </ul> <p>2015: afspraak: wachtlijsten worden voorkomen + nader beleid maken + huisvesting monitoren</p>	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitor wonen en zorg</li> </ul> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• samenwerking op wijkniveau om vraag en aanbod beter in kaart te brengen</li> <li>• n.a.v. casuïstiek knelpunten in samenwerking oplossen</li> <li>• werkconferentie wonen, zorg en welzijn georganiseerd</li> <li>• project dure scheefhuur</li> </ul> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• idem 2016 vervolg analyse/onderzoek</li> </ul> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse/onderzoek wat is nodig om mensen langer zelfstandig thuis te laten wonen</li> <li>• pilot seniorenmakelaar (Ons Doel i.s.m. Radius) / niet succesvol geen vervolg gekregen</li> </ul>	
Wachtlijsten worden voorkomen bij bijzondere aandachtsgroepen	2018/2019: Er wordt goed samengewerkt met zorgpartijen, gemeente en collega corporaties. De gemeente heeft de regie over de wachtlijst op zich genomen, waardoor rechtstreekse en dubbele aanvragen van zorginstellingen bij corporaties niet meer mogelijk zijn. En er serieus gekeken wordt naar de prioriteiten op de wachtlijst (ook in relatie tot nieuwbouw). Daarmee is er nu goede coördinatie en effectief werken met de wachtlijst mogelijk.	
<p>Ambitie: Seniorenlabel/toewijzing aan ouderen</p> <p>2016: Bod Ons Doel: onderzoek effectiviteit seniorenlabel</p>	<p>Resultaten</p> <p>2019: toewijzing voor zorgwoningen Parelvisser via wachtlijst van Libertas Leiden, beheer wachtlijst wordt nu door zorginstelling gedaan waardoor de lijst en beter up to date is en de toewijzing beter verloopt.</p> <p>2018: idem 2016</p> <p>2017: idem 2016</p> <p>2016: toepassing seniorenlabel enigszins aangepast en bij lage respons verruiming van leeftijdsgrenzen</p>	
<p>Invullen taakstelling gemeente door corporaties:</p> <p>Afspraak is realiseren van de taakstelling per corporatie</p> <p>2019: taakstelling Ons Doel = 10</p> <p>2018: taakstelling Ons Doel = 22</p> <p>2017: taakstelling Ons Doel = 12</p>	<p>Resultaten (Ons Doel)</p> <p>2019: 7 (1-7-2019)</p> <p>2018: 30 (+8) In 2018 werd het project Nico van der Horstpark opgeleverd in samenwerking met de Sleutels.</p> <p>2017: 16 (+4)</p>	

<i>Prestatieafspraken/ambities</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2016: taakstelling Ons Doel = 31 2015: taakstelling Ons Doel = 23	2016: 38 (+7) 2015: 24 (+1 t.o.v. taakstelling)	
Huurders vanuit maatschappelijk opvang (dak- en thuislozen, ex-gedetineerden, psychiatrische patiënten, bewoners uit vrouwenopvang). Uitvoeren van contingentafspraken (huisvesting van huurders uit de maatschappelijke opvang) Kandidaten voor Ons Doel: 2019: 8 2018: 7 2017: 7 2016: 7 2015: 5	Resultaten (Ons Doel) Ons Doel plaatst in principe alle kandidaten, die in het kader van de contingentafspraken aangeleverd worden aan ons. Geplaatst door Ons Doel: 2019: 8 2018: 7 2017: 7 2016: 7 2015: 6	
Ambitie: Dak- en thuislozen 2016: Bod Ons Doel: Samen met organisaties passende woningen realiseren	Resultaten (Deze groep valt onder de contingentregeling). 2017: 12 woonunits gerealiseerd voor cliënten Binnenvest (dak-en thuislozen)	
Wachlijsten voorkomen	Resultaten Er zijn verschillende initiatieven geweest om wachlijsten terug te dringen, zoals de plaatsing van de woonunits aan de Sumatrastraat door Ons Doel. Voorkomen van wachlijsten is lastig. Ons Doel zet zich in om dak- en thuisloosheid te voorkomen door o.a. terugdringen huurschuld, samenwerking met De Binnenvest dmv laatste kans overeenkomst (2019), etc.	
Lokaal maatwerk is bedoeld voor bijzondere toewijzingen buiten reguliere woonruimteverdeelsysteem om. Gaat om een maximum ruimte per jaar. 2019: maximaal 25% (207) 2018: idem (mogelijkheid om bijzondere woonvormen in bestaand bezit te realiseren binnen afspraken en aantallen lokaal maatwerk) 2017: idem 2016: idem 2015: maximaal 27,5% van de vrijkomende woningen	Resultaten Ons Doel maakt zeer beperkt gebruik van Lokaal Maatwerk en ruim binnen de maximaal toegestane 25%. 2019: 3 (1-7-2019) 2018: ruim binnen grenzen 2017: 25 (incl. 16 woonunits met tijdelijke huurcontracten) 2016: 6 (ruim binnen grenzen ) 2015: ruim binnen grenzen	
<b>Ontwikkeling woningvoorraad t.b.v. bijzondere doelgroepen</b>		<b>9</b> Pluspunten: Ons Doel is creatief door te werken met tijdelijke huisvesting, durft risico te nemen. In elk nieuwbouwproject maakt Ons Doel ook ruimte voor doelgroepen.
Concretisering van de vraag 2019: Actualisatie inventarisatie vraag /doelgroep	Resultaten 2019: idem 2018	

<i>Prestatieafspraken/ambities</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2018: idem; concrete knelpunten in overleg oplossen	2018: Regie door gemeente op wachtlijst bijzondere doelgroepen (urgentie, vraag, eisen) daarmee is er een beter beeld van de vraag en kan er een betere match gemaakt worden als er nieuwbouw gepleegd wordt en is duidelijk welke woonvorm of programma van eisen gewenst is.	
Aanbod woonvormen - bestaande voorraad 2019: 4 grote woningen tbv groepswonen (Leidse corporaties)/ 1 grote woning voor kleinschalig beschermd wonen (voor Ons Doel)	Resultaten 2019: 1 woning t.b.v. cliënten de Haardstee (Rodes) 2017: 1 woning t.b.v. cliënten de Haardstee (P.de la Courtstraat)	
Herontwikkeling 2019: Herontwikkeling vrijkomend vastgoed onderzoeken	Resultaten (Ons Doel) 2019: voorbereiding herontwikkeling schoolgebouw Driftstraat naar woongebouw voor bijzondere doelgroep (Cardea) + regulier woningzoekenden	
Tijdelijke woningen 2019: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 locaties voor tijdelijke woningen aanwijzen</li> <li>• Onderzoek mogelijkheid tijdelijke verhuur bij sloop/nieuwbouwprojecten</li> </ul>	Resultaten (Ons Doel) 2019: <ul style="list-style-type: none"> <li>• lastig i.v.m. weerstand uit buurten. Eind 2019 locatie voor 16 tijdelijke woningen Sumatrastraat gevonden in Burgemeesterswijk (vergunningentraject loopt nog)</li> <li>• Geen sloop-nieuwbouw aan de orde</li> </ul>	
Nieuwbouw 2019: Onderzoek bij nieuwbouw mogelijkheid voor bijzondere doelgroepen 2016: Op maat ontwikkelen voor deze doelgroepen	Resultaten 2019: Start voorbereiding herontwikkeling Bizetpad (Leo Kannerschool) t.b.v. sociale huurwoningen waarvan $\geq 10\%$ voor bijzondere doelgroep 2018: Ontwikkeling project Gewoon Wonen in voorbereiding (uitvoering 2020) 2017: 12 woonunits gerealiseerd voor cliënten Binnenvest (dak-en thuislozen)	
Ons Doel creëert 100 (tijdelijke) woningen voor bijzondere doelgroepen (statushouders/contingent/e.a. zorg-doelgroep)	Monitor (per jaar) 2020: prognose resultaat 2016-2020: 100% 2019: 13 2018: 28 2017: 24 2016: 19 2015: 5 (contingent) + 24 (statushouders)	
<b>Leefbaarheid</b>		<b>9</b> Pluspunten: Ons Doel kijkt heel goed binnen haar mogelijkheden hoe ze kan bijdragen aan leefbaarheid, de maatschappij en contact tussen mensen. O.a. door de inzet van Peen en Ui en de gemeenschappelijke ruimtes in complexen.
Kwetsbare mensen in wijken	Resultaten:2019: Veel acties uit werkagenda zijn gemeenschappelijk met de andere partijen.	

<i>Prestatieafspraken/ambities</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2019: Werkagenda uitvoeren: o.a. gedragsaanwijzingen inzetten en complexe problematiek in de wijk oplossen.  2017: Werkagenda opstellen: organiseren werkconferentie wonen en zorg begin 2018, uitwerken woonzorg-wijzer die inzicht geeft in behoeften en knelpunten op buurtniveau, aanpakken concrete knelpunten in de samenwerking tussen corporaties en gemeente nav casuïstiek  2016: Samenwerken met sociale wijkteams; drie partijen overeenkomsten afsluiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons Doel heeft zelf naar aanleiding van de toename van kwetsbare huurders in twee wijken experimenten op toewijzing gedaan. Voorbeeld is vrager/drager project.</li> <li>• Ons Doel doet actief mee met de overleggen zoals het signaleringsoverleg waarin de kwetsbare huurders en overlastzaken op casus niveau worden besproken.</li> </ul> <p>2018: Werkagenda is verder uitgewerkt en geconcretiseerd.  2017: Werkconferentie gehouden, woonzorgwijzer is aan gewerkt, verder in 2018  2016: uitgevoerd</p>	
<p>Ontzorgen zorgorganisaties op gebied van wonen en huren  2019: Ons Doel één van de trekkers onderzoek en uitvoeren pilot</p>	<p>Resultaten  2019: pilot 'Inclusief samenwerken' + vervolgprojecten gestart</p>	
<p>Stimuleren  2019: Inzet stimuleringspremie per gerealiseerde woning</p>	<p>Resultaten  2019: Stimuleringspremie per gerealiseerde woning is uitgewerkt en in gang gezet.</p>	
<p>Zelfbeheer en initiatieven huurders:  2019: idem  2018: idem  2017: Ondernemingsplan Ons Doel: Aan de slag met huurders, ruimte geven aan eigen initiatieven van huurders en of zelfbeheer  2016: Bod Ons Doel: van complexen dmv "schoon, heel en veilig"</p>	<p>Resultaten  2019:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• BBQ plek Nico van der Horstpark</li> <li>• Groene daken Rodes (op initiatief &amp; uitvoering door bewoners)</li> <li>• Tuinen project Antillenstraat (op initiatief bewoners)</li> <li>• Water geef project (bewoners zorgen voor water geven in droge periodes)</li> </ul> 2018:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfbeheer schoonmaak Nieuw Groenhoven</li> </ul> 2017:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• De buurtschuur + social sofa</li> <li>• Moestuin Tuinstadwijk</li> </ul> 2016:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vast onderhoudsprogramma voor de openbare ruimte rond onze complexen (jaarlijks)</li> </ul> </p>	
<p>Inclusief;  2019: idem  2018: idem  2017: Ondernemingsplan Ons Doel: Zorgen dat kwetsbare huurders erbij horen, stimuleren van ontmoeting  2016: Bod Ons Doel: aandacht voor toename van kwetsbare huurders  2015: ?</p>	<p>Resultaten  2019:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herfstontmoetingen Peen&amp;UI (Professorenwijk en Tuinstadwijk)</li> <li>• Experimenten met vrager/drager (binnen lokaal maatwerk toewijzen aan betrokken en draagkrachtige huurder: via interviews en via toewijzing met hogere inkomensgrens)</li> </ul> 2018:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nico van der Horstpark, tuinhuis, project Peen en Ui</li> </ul> 2017:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• De buurtschuur + social sofa</li> <li>• Thema avond over de kwetsbare huurder voor huurders/bewonerscommissies (zie ook bij participatie)</li> <li>• Thema avond 'thuisgevoel'</li> </ul> 2016:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• drie buurtontmoetingsplekken: Meelbox, bij Su/An en de BOB</li> </ul> </p>	



<i>Prestatieafspraken/ambities</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons Doel organiseert het Leidse Woondebat over 'lang leve thuis'</li> <li>• Deelname werkgroep sociale agenda</li> </ul> 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buurtontmoetingsplekken: Meelbox, bij Su/An en de BOB</li> </ul>	
Schoon, heel en veilig Wijkschouwen; inzet 2 wijkbeheerders; deelname Leiden Buitengewoon Veilig	Resultaten: Nieuwe verdeling in werkzaamheden wijkbeheerders waarbij een wijkbeheerder vooral het beheer doet en de ander meer de sociale zaken oppakt.	

**Tabel 3 Afspraken en prestaties duurzaamheid**

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER DUURZAAMHEID</b>		<b>7</b>
<p>Gemiddeld label B in 2021            2019: idem 2018            2018: Streven naar gem. EI van 1,36 (label B) op 1-1-2021            2017: idem 2016 / Ondernemingsplan Ons Doel: De woningvoorraad van Ons Doel heeft gemiddeld label B in 2020 (EI tussen de 1,21 en 1,4)            2016: idem 2015 / Bod Ons Doel: gem. label B (EI tussen 1,21 en 1,4) in 2020            2015: geen prestatieafpraak EI</p>	<p>Resultaten (Ons Doel)            2020: prognose 1,2            2019: verwacht 1,42            2018: 1,4 melding in 2018 tussenrapportage: toelichting: ivm met twee grote renovatieprojecten is de energie-index van de woningen opnieuw bepaald (vanwege subsidie aanvraag), de energie-indexen zijn door de gewijzigde methodiek lager. Na afronding renovatie worden ze opnieuw bepaald en verbeteren ze t.o.v. de oude EI. De eerder behaalde gemiddelde B is daardoor tijdelijk weer naar C gedaald.            2017: 1,55            2016: 1,59 (verslechtering door fusie met hofjeswoningen met label F en G)            2015: 1,58</p> <p>Uitgevoerde maatregelen (merendeel zonder huurverhoging voor zittende huurder, alleen voor dubbel glas is soms bijdrage gevraagd):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dubbel glas</li> <li>• Na-isoleren van spouwmuren</li> <li>• Isoleren van kruipruimtes</li> <li>• Dakisolatie</li> </ul>	
<p>Klimaat robuust maken            2019: idem 2019            2018: Bij nieuwe inrichting percelen samen met gemeente voorkomen hittestress en wateroverlast door waterberging            2017: idem 2015            2016: idem 2015            2015: geen afspraken</p>	<p>Resultaten            2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onderzoek naar klimaatadaptief maken van Zuidhoven in combinatie met rioolvervangning en mogelijkheden realisatie warmtenet gestart</li> <li>• bewonersinitiatief groene daken in de Rodes</li> </ul> <p>2018: Nieuwbouw Nico van der Horstpark (klimaatadaptief)</p>	
<p>Vergroening stad            2019: bij herinrichting percelen zo groen mogelijke maken            2018: idem</p>	<p>Resultaten            2019: nog geen resultaten, geen herinrichting op eigen terrein aan de orde geweest.</p>	
<p>Verduurzamen en verlagen energieverbruik bij onderhoud, renovaties en nieuwbouw            2019: Nieuwbouw aardgasvrij realiseren en onderzoek bij renovatie naar mogelijkheid            2018: idem            2015: Energieverbruik en CO2-uitstoot corporatiewoningen nemen af met gem 3% per jaar (tussen 2014 en 2020 met 18% in totaal)</p>	<p>Resultaten            2019: De nieuwbouwprojecten worden aardgasvrij + onderzoek 234 bestaande woningen warmtenet            2018: idem 2015            2017: idem 2015            2016: idem 2015            2015: CO2 reductie nog onvoldoende meetbaar / sturing en monitoring op energielabels-indexen            * nieuwbouw die Ons Doel kort voor de visitatieperiode realiseerde is al voorbereid om van gas af te gaan of gasloos.</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Gezamenlijk uitwerken warmtevisie & toewerken naar aardgasvrije woningvoorraad 2019: warmtevisie gereed vóór prestatieafspraken 2020 2018: idem	Resultaten 2019: in ontwikkeling; corporaties hebben brief met wensen/voorwaarden voor deelname aan warmtenet aan gemeente gestuurd 2018: <ul style="list-style-type: none"> <li>• samenwerking stadsbreed in werkgroep warmtevisie</li> <li>• samenwerking Leiden Zuidwest in projectgroep Leiden Zuidwest Aardgasvrij</li> </ul> 2017: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intentieovereenkomst 'Leiden Zuidwest Aardgasvrij'</li> <li>• proces gestart</li> </ul>	
Eenvoudige maatregelen nemen tbv verlagen woonlasten 2019: benoemen en uitvoeren	Resultaten 2019: Beleid Ons Doel: duurzaamheidsmaatregelen (incl plaatsen zonnepanelen) moet altijd voordeel voor de huurder opleveren.	
2019: Overzicht duurzaamheidsmaatregelen delen met andere corporaties	Resultaten 2019: is gebeurd	
Bewonersinitiatieven duurzaamheid 2019: Ondersteunen bewonersinitiatieven duurzaamheid	Resultaten 2019: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoering pilotproject zonnepanelen samen met HOOD gestart</li> <li>• Groene daken project Rodes</li> </ul> 2018: <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorbereiden pilotproject zonnepanelen samen met HOOD</li> </ul> 2017: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pilot in de Iepenrode over duurzaamheid en zonnepanelen</li> <li>• energiecoaches ism gemeente en corporaties (voor Ons Doel in complex Verdistraat)</li> </ul> 2016: workshop zonne-energie voor huurders georganiseerd	
2019: Duurzaamheidsambities ook voor VvE formuleren	Resultaten 2019: Ons Doel heeft maar een VvE met particuliere woningeigenaren. Complex is al duurzaam en is verder vanuit Ons Doel geen ambitie op geformuleerd. Ons Doel heeft hier minderheidsbelang in VvE. Vanuit bewoners zijn er nieuwe initiatieven in voorbereiding. (Oranjerie = dat als duurzaam bouwen project onder particulier opdrachtgeversschap is gerealiseerd en goed scoort op duurzaamheid en betrokkenheid bij dit onderwerp van bewoners)	
Energietransitie: Experimenteren met nieuwe technieken voor verwarming, energie opwekking en isolatie	Experimenten/projecten Ons Doel in kader energietransitie: 2019: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkenning kansen klein warmtenet in Zuidhoven (i.s.m. gemeente Leiden en Vattenfal)</li> <li>• Mutatiewoning met hybride warmtepompsysteem (Kersenstraat)</li> <li>• Kookgas eruit bij mutatie</li> </ul> 2018: <ul style="list-style-type: none"> <li>• All-electric maken van woning uit 1925</li> <li>• Isoleren kruipruimtes</li> <li>• Na-isoleren spouwmuren</li> </ul> 2017: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectieve warmtepomp (Aaltje Noordewierlaan + JUP)</li> <li>• Gas absorptie en zonnepanelen (Parelvisser)</li> <li>• Proef luchtwarmtepomp op woning bovenste verdieping (Su/Antillenstraat)</li> </ul>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Isoleren kruipruimtes</li><li>• Na-isoleren spouwmuren</li><li>•</li></ul> 2016 <ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoeren duurzaamheidsmaatregelen standaard bij mutatie (indien nog niet uitgevoerd)</li></ul>	

**Tabel 4 Afspraken en prestaties participatie**

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<b>EINDCIJFER PARTICIPATIE</b>		<p><b>9</b></p> <p>Pluspunten: werven van een nieuwe, representatieve HOOD en de zorgvuldigheid in dit proces, HOOD magazine. Ons Doel zoekt op creatieve, leuke en toegankelijke manieren naar contact met niet georganiseerde huurders.</p>
<p>HOOD 2017-2019: Ondernemingsplan Ons Doel: Ons Doel ziet haar huurders (en hun organisaties) als partners</p> <p>2016: versterken huurdersorganisatie;</p>	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering gezamenlijke zoektocht volledig nieuw HOOD bestuur (jongere ploeg + allemaal huurders). Resultaat: nieuw bestuur in juni benoemd</li> </ul> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Start en plan van aanpak van de gezamenlijke zoektocht volledig nieuw HOOD bestuur (jongere ploeg + allemaal huurders)</li> </ul> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe samenwerkingsovereenkomst HOOD – 2017 ondertekening</li> <li>• Gezamenlijk magazine HOOD-Ons Doel om zichtbaarheid HOOD te vergroten</li> </ul> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe samenwerkingsovereenkomst HOOD – Ons Doel; hierin hebben we vastgelegd dat we de huurdersorganisatie als klant en partner zien om maatschappelijke doelen te realiseren en op welke manier wij dat willen doen. 2016 voorbereiding.</li> </ul>	
<p>Projecten en beleid in co-creatie met HOOD ontwikkelen</p>	<p>Diverse projecten in de periode 2016-2019 in co-creatie/co-productie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Huurbeleid</li> <li>○ Pilot zonnestroom</li> <li>○ Routekaart CO2 + duurzaamheidsbeleid</li> <li>○ Project 'dure scheefhuur' (geïnitieerd door HOOD)</li> <li>○ SVB (betrokken bij beleidskeuzes)</li> <li>○ Gezamenlijk magazine (start 2017, uitgave 2x per jaar)</li> <li>○ Viering 100 jaar Ons Doel (gezamenlijke projectgroep HOOD – Ons Doel)</li> </ul>	
<p>Organiseren van themabijeenkomsten / ontmoetingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themabijeenkomsten / ontmoetingen organiseren:</li> </ul> <p>2019: herfstontmoetingen Professorenwijk/Tuinstadwijk met peen&amp;ui.</p> <p>2018: Viering 100 jaar Ons Doel gericht op 'ontmoeten' (4 wijkfeestjes, 2 traktaties, festival voor en door huurders en relaties van Ons Doel)</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	2017: themabijeenkomsten 'klanttevredenheid' /thuis 2016: workshop zonne-energie voor huurders (2 avonden) / thema avond 'zelfbeheer en andere participatievormen' / thema avond 'de zorgzame samenleving'/ 2015: bijeenkomst begroting 2016 (ideeën, wensen en suggesties vanuit bewoners voor de begroting)	
Huurderstevredenheid;	De huurderstevredenheid laten we sinds 2017 meten door KWH Uitkomsten huurderstevredenheid: cijfer 2019: nieuwe huurder: 7,8 / reparatieverzoek: 7,5 / vertrokken huurder: 7,9 (maandelijkse meting door KWH) 2018: nieuwe huurder: 7,9 / reparatieverzoek: 7,1 / vertrokken huurder: 8,0 (maandelijkse meting door KWH) 2017: nieuwe huurder: 7,7 / reparatieverzoek: 7,5 / vertrokken huurder: 7,3 (maandelijkse meting door KWH) 2016: nieuwe huurder: 7,4 / reparatieverzoek: 6,8 / vertrokken huurder: 6,3 (niet KWH maar eenmalige meting via Tevreden.nl t.b.v. benchmark) 2015: nieuwe huurder: 7,7 / reparatieverzoek: 7,2 / vertrokken huurder: 7,2 (niet KWH maar eenmalige meting t.b.v. benchmark)	

## **Bijlage 7 Visitatieaanpak**

### **1. Achtergrond maatschappelijk visiteren**

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascop is als onafhankelijke visitor vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

### **2. Opdracht**

Ons Doel heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 6.0.

### **3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode**

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascop is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Wouter Rohde en Eef Nibbelink, visitatoren.

### **4. Visitatie aanpak**

Pentascop hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

#### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

### Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

### Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

### Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

### Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Ons Doel aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de thema's en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.



#### Onderzoeksfase

- Ons Doel heeft een position paper opgesteld en een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en het zelfbeeld zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de Raad van Commissarissen, de manager Wonen, medewerkers van het team Vastgoed, de manager Bedrijfsvoering en de controller.
- De thema's zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 10 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 5 belanghebbenden van Ons Doel gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Leiden en 2 vertegenwoordigers van de HOOD en 1 oud-vertegenwoordiger van de HOOD. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - omvang en betaalbaarheid;
  - wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen;
  - duurzaamheid
  - participatie.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren 2 ambtenaren van de gemeente Leiden, de HOOD, 3 vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, 2 collega-corporaties, 2 vastgoedbedrijven, 1 architect, 1 social designer, 1 procesbegeleider en 1 tekstschrijver aanwezig.

#### Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Ons Doel gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om ertoe te komen</p> <p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken indien relevant aangevuld met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	<p>De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid. Daarnaast geven huurdersvertegenwoordiging(en) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.</p>
<i>Vermogen</i>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.</p>
<i>Governance</i>	<p>Hierbij ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.</p>

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 6.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de indeling van de prestatieafspraken aangehouden. Toegevoegd is het thema 'Participatie'. Daaronder valt de huurdersparticipatie en huurderstevredenheid. Strikt genomen zou je kunnen zeggen dat participatie meer valt onder 'externe legitimatie' en 'tevredenheid over invloed op het beleid'. We hebben ervoor gekozen dit onderwerp bij Ons Doel wel mee te wegen als prestatieveld omdat het een belangrijk onderdeel is van haar ondernemingsstrategie. In andere gemeenten wordt het onderwerp vaak onder het thema leefbaarheid genoemd en is daar op die manier ook een onderdeel van de prestatieafspraken. In de oude woningwet was huurdersparticipatie een zelfstandig onderwerp. De prestatieafspraken in de Leidse context zijn op dit gebied niet uitgewerkt. De vier thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

### **Omvang en betaalbaarheid**

- Omvang voorraad sociale huurwoningen en betaalbaarheid
- Toewijzen
- Huurbeleid
- Voorkomen huisuitzettingen

### **Wonen & zorg en bijzondere aandachtsgroepen**

- Ouderen
- Vergunninghouders

- Huurders uit maatschappelijke opvang
  - Lokaal maatwerk
  - Wachtlijsten voorkomen
  - Concretisering van de vraag
  - Aanbod woonvormen
  - Kwetsbare mensen in wijken
  - Stimuleren nieuwe initiatieven en woningen voor bijzondere aandachtsgroepen
  - Leefbaarheid (inclusief-samenlevingsopbouw)
  - Energielabels
  - Klimaatadaptatie en vergroening
  - Energieverbruik, CO2 reductie en aardgasvrij
- Duurzaamheid**
- Participatie
  - Huurderstevredenheid

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Ons Doel heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een dialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Ons Doel naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de verschillende onderdelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

Alle oordelen worden gegeven op basis van een 10-puntschaal in de vorm van rapportcijfers. De beoordeling wordt altijd uitgedrukt in hele cijfers tenzij een cijfer een gemiddelde is van onderliggende, geëxpliciteerde hele cijfers. De indeling is als volgt.

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

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.