

# Maatschappelijke visitatie Mozaïek Wonen

2019 tot en met 2022

Opdrachtgever: Mozaïek Wonen

Rotterdam, 23 maart 2023



# Maatschappelijke Visitatie Mozaïek Wonen

2019 tot en met 2022

**Opdrachtgever:**  
Mozaïek Wonen

**Visitatiecommissie:**  
Maarten Nieland  
Erik van Ossenbruggen  
Vincent de Kwaasteniet

Rotterdam, 23 maart 2023

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>6</b>
A. Recensie	7
B. Scorekaart	11
C. Samenvatting	12
D. Korte schets van de corporatie	13
<b>Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>15</b>
<b>1 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>16</b>
1.1 Inleiding	17
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	17
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	17
1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	18
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	19
1.6 Beschrijving van de ambities	25
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	27
<b>2 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>29</b>
2.1 Inleiding	30
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	30
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	30
2.4 Boodschap	37
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	38
<b>3 Presteren naar Vermogen</b>	<b>40</b>
3.1 Inleiding	41
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	41
3.3 Vermogensinzet	41
<b>4 Governance van maatschappelijk presteren</b>	<b>44</b>
4.1 Inleiding	45
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	45
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	45
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	48
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	50
<b>Deel 3: Bijlagen</b>	<b>53</b>
Bijlage 1: Position Paper	54
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	61
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	62
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	64
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	66
Bijlage 6: Bronnenlijst	69
Bijlage 7: Prestatietabel	70

# Voorwoord

## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert daarnaast in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met verplichtingen uit methodiek en de herziene Woningwet, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

## De visitatiecommissie

Mozaïek Wonen heeft Ecorys in 2022 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Erik van Ossenbruggen en Vincent de Kwaasteniet.

De maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie is uitgevoerd in 2019 en besloeg de jaren 2015 tot en met 2018. Hierdoor is sprake van een aaneengesloten periode van visitaties.

## De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Tabel 0.1: Meetschaal

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

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort;
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief;
3. Bijlagen bij het rapport.

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

## Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Esther van der Zijden en Sacha Bos voor de prettige samenwerking.

# **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort**

## A. Recensie

Mozaïek Wonen verhuurt circa 10.000 woningen in de gemeente Gouda, Bodegraven-Reeuwijk, Zuidplas (Moordrecht) en Krimpenerwaard (Gouderak). De woningvoorraad van Mozaïek Wonen bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen (4.538 woningen) en voor een groter deel uit meergezinswoningen zoals flats, galerij- of portiekwoningen (5.350). Daarnaast bezit Mozaïek Wonen ruim 250 intramurale zorgwoningen, enkele onzelfstandige wooneenheden en 10 standplaatsen voor woonwagens. Ook is er overig bezit bestaande uit garages, parkeerplaatsen, bedrijfsruimten, winkels en maatschappelijk vastgoed. Dit betreft in totaal bijna 300 eenheden.

### Het position paper beschrijft de opgaven voor Mozaïek Wonen

In het position paper, welke voor deze visitatie is opgesteld door de directeur-bestuurder, wordt uitgebreid ingegaan op de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen door Mozaïek Wonen. De corporatie wil werken vanuit de centrale drijfveer 'Hart voor Huurders' en met de kernwaarden verbindend, samenwerkend, empathie en betrouwbaar. Het ontwikkelen van (nog) meer 'Hart voor de Huurders' is een belangrijke opgave die de corporatie ziet voor zichzelf. Met name de dienstverlening is nog voor verbetering vatbaar, volgens Mozaïek Wonen. Het bieden van een luisterend oor en weten wat er speelt, maar ook het tijdig en effectief beantwoorden en oplossen van vragen en klachten.

Daarnaast benoemt Mozaïek Wonen in het position paper ook relevante volkshuisvestelijke opgaven: voldoende betaalbare woningen en uitbreiding van de voorraad, verduurzaming van de voorraad, goed onderhoud van de woningen en meer inzet op leefbaarheid en verbinding met de buurt. De visitatiecommissie is van mening dat Mozaïek Wonen daarmee de relevante opgaven benoemd heeft.

### Vorige visitatie

Mozaïek Wonen is in 2019 gevisiteerd over de jaren 2015 tot en met 2018. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat Mozaïek Wonen keurige maatschappelijke prestaties leverde, maar dat er ook geen aspecten waren die er erg bovenuit sprongen. De organisatie had een behoudend en voorzichtig imago en mocht, zelfs van belanghebbenden, meer haar prestaties uitdragen.

De toenmalige visitatiecommissie gaf Mozaïek Wonen een aantal punten voor de beleidsagenda mee. De belangrijkste daarvan waren:

1. De communicatie verdient grote aandacht en zorgvuldigheid, zowel intern als extern.
2. Bestuur en raad van commissarissen wordt geadviseerd het veranderingsproces scherp te houden door het te stimuleren, het op de agenda te houden, het creëren van randvoorwaarden en het kwetsbaar durven opstellen daarin van de eigen rol.
3. Specifiek verdient de relatie met de huurdersorganisatie uit Gouda aandacht: een oplossing voor de huidige impasse komt ten goede aan alle direct betrokkenen.
4. Op zoek naar nieuwe bouwlocaties kan met meer innovatie en lef, zowel in het zoeken van partners als in mogelijkheden. Mozaïek Wonen wil de toonaangevende speler worden die ze beoogt te zijn in de regionale volkshuisvesting.
5. De verduurzamingsagenda en de grote aantallen woningen uit de jaren '70 van de vorige eeuw.
6. De mogelijke samenwerking met collega-corporaties verdient een verdergaande en diepere inhoud en vorm: collega's geven aan dat samen werken meer kan zijn dan "elkaar gedogen".
7. De samenwerking met zorgpartijen kent mogelijkheden voor uitbouw en verdieping, als gekeken wordt naar de vraagstukken in het sociale domein.

Kijkend naar de huidige stand van zaken, ziet de visitatiecommissie dat Mozaïek Wonen veel verbeterpunten uit de vorige visitatie inmiddels heeft opgepakt. Zo is er gewerkt aan de communicatie (intern en extern), is de relatie met de huurdersorganisatie uit Gouda verbeterd, heeft Mozaïek Wonen

stappen gezet in de verduurzaming en route naar energieneutraal in 2050 en is er veel samenwerking met de collega-corporaties en zorginstellingen. Ook heeft Mozaïek Wonen zich duidelijk ingezet voor nieuwbouw door het realiseren van nieuwe concepten en het fors uitbreiden van het aantal nieuwbouwprojecten.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat Mozaïek Wonen de samenwerking met andere corporaties goed heeft opgepakt is te vinden in de samenwerking met Woningbouwvereniging Reeuwijk. De medewerkers van Woningbouwvereniging Reeuwijk (WBVR) zijn in dienst gekomen bij Mozaïek Wonen, op de directeur-bestuurder na, met het idee dat de beleidskracht en het kennisniveau toeneemt bij WBVR. De voornaamste drijfveer van Mozaïek Wonen om dit te doen was om gezamenlijk de maatschappelijke opgaven beter het hoofd te bieden, bijvoorbeeld de enorme verduurzamingsopgave. De visitatiecommissie ziet duidelijk de voordelen van de constructie in de praktijk terug en is van mening dat, door de verregerende inspanningen vanuit Mozaïek Wonen de constructie goed te laten functioneren, sprake is van een waardevolle maatschappelijke prestatie door Mozaïek Wonen – zelfs ook al legt dit de nodige belasting op de organisatie van Mozaïek Wonen; meer dan men van tevoren heeft voorzien.

### Huidige visitatie

In de periode 2019 tot en met 2022 heeft Mozaïek Wonen veel mijlpalen gekend; er begint zich langzamerhand een metamorfose van de corporatie af te tekenen, die vier jaar geleden nog als behoudend en voorzichtig werd getypeerd. De eerste aanzet is door de vorige bestuurder gegeven en het goed doorpakken van de huidige bestuurder, zorgt ervoor dat deze transitie in een stroomversnelling is geraakt. Zo is in een kort tijdsbestek de relatie met de huurdersvereniging in Gouda (BeterWonenGouda) fors verbeterd en heeft de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen meer vorm gekregen. De visitatiecommissie ziet bijvoorbeeld dat BeWoGo en Mozaïek Wonen elkaars uitgestoken hand aanpakken.

Niet alleen de samenwerking met de huurdersvertegenwoordiging was in de vorige visitatie een verbeterpunt, dat gold ook voor de samenwerking met collega-corporaties. Die heeft in de huidige visitatie zelfs grote vormen aangenomen. De belangrijkste mijlpaal was de fusie met Woningstichting Gouderak, waardoor het bezit van Mozaïek Wonen met 341 woningen toenam. De voormalige Woningstichting Gouderak worstelde met het bieden van professionaliteit en continuïteit in de bedrijfsprocessen. Mozaïek Wonen heeft met de fusie gezorgd voor het benodigde niveau van professionaliteit. En door de overname is bereikt dat de huurders in toekomst verzekerd zijn van goede en betaalbare woningen en dat de woningen in de sociale sector zijn behouden.

Een ander goed voorbeeld is het aangaan van de samenwerking met Woningbouwvereniging Reeuwijk (WBVR), waarbij het personeel (op de bestuurder na) in dienst is getreden van Mozaïek Wonen. WBVR kan sindsdien gebruik maken van de kennis en middelen van Mozaïek Wonen ten aanzien van de financiën, strategie en assetmanagement, het onderhoud, de vernieuwings- en uitbreidingsplannen van het woningbezit, communicatie, ICT, en de administratieve zaken. Door het overnemen van het personeel van WBVR is een situatie ontstaan waarbij er veel meer expertise en menskracht beschikbaar is voor deze kleine woningcorporatie. De visitatiecommissie ziet deze oplossing als een duidelijk voorbeeld dat Mozaïek Wonen oog heeft voor de opgaven in de regio.

Verder heeft de visitatiecommissie meerdere voorbeelden vernomen van gezamenlijk optrekken met Woonpartners Midden-Holland, zoals het gezamenlijk realiseren van 67 appartementen in Gouda en het gezamenlijk werken aan de doorstroming van ouderen op de woningmarkt. De visitatiecommissie herkent de typering die de vorige visitatiecommissie vier jaar geleden gebruikte (“het elkaar gedogen”) dan ook geenszins terug.



Andere thema's waar de visitatiecommissie een goede indruk van de maatschappelijke prestaties van Mozaïek Wonen heeft gekregen zijn de betaalbaarheid, verduurzaming en wonen en zorg. Op het gebied van betaalbaarheid biedt Mozaïek Wonen haar huurders betaalbare huurwoningen aan met een zeer gematigde huurverhoging. Gemiddeld zat Mozaïek Wonen met € 553 per maand (DAEB) onder het gemiddelde in de groep van grote woningcorporaties. Een nette prestatie.

Ook op het terrein van verduurzaming heeft Mozaïek Wonen stappen gezet. De corporatie heeft enkele duurzaamheidspilots uitgevoerd en neemt verder relatief veilige maatregelen zoals isolatie en plaatsing van zonnepanelen. Mozaïek Wonen heeft hierdoor gemiddeld label B van haar woningvoorraad in 2022 behaald. Belangrijk is verder dat Mozaïek Wonen zich al aan het voorbereiden is op het aardgasvrij en CO2-neutraal maken van haar gehele portefeuille richting 2050. De visitatiecommissie is bovendien te spreken over de flexibiliteit die Mozaïek Wonen haar huurders biedt in het verduurzamingstraject. Er zijn de afgelopen jaren huurders geweest die zonnepanelen geweigerd hebben, maar zich daarna bedacht hebben. Mozaïek Wonen heeft voor deze groep een "veegronde" in het leven geroepen om alsnog zonnepanelen te installeren. Het toont aan dat Mozaïek Wonen klantvriendelijkheid en het behalen van milieudoelstellingen belangrijker vindt dan bedrijfsmatige efficiency.

Naast verduurzaming is de basiskwaliteit belangrijk gebleken voor Mozaïek Wonen. Gouda ligt in een waterrijke omgeving. Dit brengt de nodige uitdagingen ten aanzien van vocht- en schimmelproblemen met zich mee. De corporatie heeft dan ook herhaaldelijk de lokale media gehaald omtrent schimmelproblematiek in de woningen. Hoewel de media het beeld lijkt te willen schetsen dat Mozaïek Wonen hierin nalatig is geweest, heeft de visitatiecommissie gezien dat de corporatie juist veel inspanningen heeft verricht. Bijvoorbeeld door huurders beter voor te lichten en door de ventilatie in woningen te verbeteren. Ook zijn er tijdens de visitatieperiode honderden badkamers en keukens gerenoveerd.

### **Richting de toekomst**

Een opgave voor Mozaïek Wonen is het vergroten van de woningvoorraad door nieuwbouw. Een eerste blik op de ontwikkeling van de woningvoorraad leert dat deze significant is toegenomen. Dit heeft echter vooral betrekking op de fusie met Woningstichting Goudarak. In Gouda is de voorraad netto afgenomen. De komende jaren is daar pas een grote toename te verwachten. Ook in andere gemeenten zoals Zuidplas is er behoefte aan meer nieuwbouwwoningen. De gemeente Zuidplas is erg te spreken over de plannen op nieuwbouwwak en ziet daarom graag dat Mozaïek Wonen dit uitbreidt met nog meer nieuwbouw en een grotere variatie aan woonconcepten. Mozaïek Wonen heeft met concepten zoals de Winterdijk, het Oudenhuis en het 'SkaeveHuse' laten zien dat zij vernieuwend is; de visitatiecommissie spoort aan om dit breder in het werkgebied uit te rollen samen met reguliere nieuwbouw.

De visitatiecommissie waardeert het dat Mozaïek Wonen de afgelopen jaren ambitieuze en omvangrijke plannen heeft geformuleerd om meer innovatie en lef te tonen op het gebied van nieuwbouw. Er zijn hierdoor de nodige plannen uitgevoerd en er staat een groot aantal projecten op de planning. Het is nu zaak om de verwachtingen die daarmee samenhangen waar te maken, zeker gezien de toenemende noodzaak om de woningvoorraad uit te breiden.

Een ander punt wat aandacht behoeft is de communicatie. Er is nog steeds sprake van op momenten gebrekkige communicatie met huurders en belanghebbenden. Met name de huurders klagen over de communicatie vóór en tijdens onderhoudswerkzaamheden. Huurders kunnen zich overvallen voelen door onaangekondigde werkzaamheden en kunnen onvoldoende ruimte voelen om klachten te uiten. Volgens de huurdersvertegenwoordiging komt dit omdat Mozaïek Wonen vindt dat de communicatie, aangaande de uitvoering van werkzaamheden, de verantwoordelijkheid is van de aannemer. Dit standpunt dient daarom heroverwogen te worden. Een ander voorbeeld gaat over de communicatiestijlen en de behulpzaamheid van de verschillende rayonmanagers. Vaak is de

medewerking uitstekend. Er is echter regelmatig ook sprake van een verdedigende houding bij opmerkingen over mogelijke verbeteringen.

Meer in het algemeen ziet de visitatiecommissie dat Mozaïek Wonen wel veel tijd en moeite steekt in de communicatie met de belanghebbenden – onder meer om het eigen beleid toe te lichten – maar dat dit zich niet in evenredige mate vertaalt naar tevredenheid bij de belanghebbenden. Er lijkt sprake te zijn van verschillen in perceptie tussen beide kanten, bijvoorbeeld over rollen en verantwoordelijkheden. Meer aandacht voor deze mogelijke discrepanties in perceptie zal nodig zijn de komende jaren.

Een ander aandachtspunt hangt samen met de aandacht die de verschillende kernen vragen om maatwerk te leveren. Sommige belanghebbenden geven namelijk aan dat kleine kernen, zoals Moordrecht en Gouderak, vragen om maatwerk. Bovendien is Gouderak relatief ‘nieuw’ gebied voor Mozaïek Wonen zodat een positiebepaling over wat Mozaïek Wonen wil en kan specifiek voor Gouderak relevant is. Tegelijkertijd is het ook belangrijk samenhang te bewaken. Een integrale visie op de ontwikkeling van de kleine kernen en de stad Gouda zou daarom een welkome aanvulling zijn.

En als laatste is het benoemen waard dat de belanghebbenden de behoefte uiten om eerder in de beleidscyclus, al in het eerste stadium van beleidsvorming, mee te denken met Mozaïek Wonen. De door Mozaïek Wonen georganiseerde maatschappelijke verkenningen zijn een goede stap in de gewenste richting. Mozaïek Wonen werkt op dit moment aan een vernieuwde visie op belanghebbendenmanagement. De interne en externe communicatie (en ruimte geven voor beleidsbeïnvloeding) verdient hierin nog steeds aandacht.

De visitatiecommissie wil de volgende punten meegeven voor de beleidsagenda:

1. De beschikbaarheid in het werkgebied staat onder druk. Het recente ambitieniveau ten aanzien van nieuwbouw en andere vormen van uitbreiding van de woningvoorraad moet behouden blijven en waar mogelijk nog verhoogd worden. Continueer daarbij ook de ingezette lijn van bijzondere woonconcepten zoals het Oudenhuis, het ‘Skaeve Huse’ en de flexwoningen aan de Winterdijk. Hier is ook buiten Gouda behoefte aan.
2. Kleine kernen, zoals Moordrecht en Gouderak, vragen om maatwerk. Bovendien is Gouderak relatief ‘nieuw’ gebied voor Mozaïek Wonen waar positiebepaling relevant is. Een integrale visie op de ontwikkeling van de kleine kernen en een voor de stad Gouda zou daarom een welkome aanvulling zijn.
3. De raad van commissarissen kan de maatschappelijke oriëntatie verder vergroten door het maatschappelijk toetsingskader, dat zij hanteert bij het beoordelen van investeringsplannen, verder en uitgebreider uitwerken, vast te leggen en regelmatig te toetsen op actualiteit.
4. Waarborg de communicatie richting huurders bij projecten zoals onderhoudswerkzaamheden en communiceer méér naar de huurder, zowel vooraf als tijdens werkzaamheden. Een communicatieplan behorend bij het project kan daarbij helpen. Tevens dient goed met de betrokken aannemer of andere betrokken partijen afgestemd te worden wie op welk moment verantwoordelijk is voor de communicatie.
5. Intensiveer de relaties met de overige belanghebbenden zoals ketenpartners en zorg- en welzijnsinstellingen. Zij hebben behoefte aan meer ‘coproductie’ in plaats van strikte opdrachtgever-opdrachtnemer relaties. Dit kan leiden tot betere kwaliteit en dienstverlening aan de huurder. Bij ‘coproductie’ moet er sprake zijn van meer ruimte geven voor beleidsbeïnvloeding. Een eerste stap hiervoor kan zijn om de strategische verkenningen breder te trekken met meer deelnemers uit het netwerk van Mozaïek Wonen.
6. Leg de focus op het betrekken van belanghebbenden (gemeenten en huurders) aan de voorkant van processen, met passende communicatie, om samen beleidsideeën verder te ontwikkelen en te komen tot maatwerk van beleid.

## B. Scorekaart

Tabel B.1: Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,8	7,7	7,3	7,6	7,4	<b>7,6</b>	75%	<b>7,7</b>
Ambities in relatie tot de opgaven						<b>8,0</b>	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>								
Prestaties	6,9	7,5	6,9	7,7	7,2	<b>7,2</b>	50%	<b>7,0</b>
Relatie en communicatie						<b>6,9</b>	25%	
Invloed op beleid						<b>6,6</b>	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>								
Vermogensinzet						<b>8,0</b>	100%	<b>8,0</b>
<b>Governance van maatschappelijke presteren</b>								
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming				8,0	<b>8,0</b>	33%	<b>7,3</b>
	Prestatiebesturing				8,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen						<b>7,0</b>	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie				7,0	<b>7,0</b>	33%	
	Openbare verantwoording				7,0			

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Duurzaamheid en kwaliteit

Thema 4: Wonen, zorg en welzijn

Thema 5: Leefbaarheid en participatie

## C. Samenvatting

Mozaïek Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven.

Tabel C.1: Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,7
Presteren volgens Belanghebbenden	7,0
Presteren naar Vermogen	8,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,3

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**7,7** Mozaïek Wonen heeft een reële blik op de ontwikkelingen die op haar afkomen en vertaalt deze naar concrete ambities. Daarnaast scoort Mozaïek Wonen op alle thema's goed, waarbij het thema 'Betaalbaarheid' eruit springt. Mozaïek Wonen heeft oog voor de belangen van de lage inkomens. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen nadrukkelijk aandacht voor bijzondere doelgroepen. Met de vernieuwede woonconcepten Het Oudenhuis en 't Veerhuys huisvest Mozaïek Wonen senioren en dak- en thuislozen op een innovatieve wijze. In het thema 'Duurzaamheid en kwaliteit' heeft Mozaïek Wonen goede stappen gezet in het verduurzamen van haar woningvoorraad. De uitdaging is om in de komende jaren deze stappen voort te zetten en alle woningen in het werkgebied verder te verduurzamen.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**7,0** De belanghebbenden van Mozaïek Wonen vinden dat de corporatie ruim voldoende maatschappelijk presteert. Het meest tevreden zijn zij met de betaalbaarheid, gevolgd door de prestaties op het vlak van wonen, zorg en welzijn en leefbaarheid en participatie. Men is van mening dat de prestaties op het vlak van beschikbaarheid en duurzaamheid en kwaliteit relatief wat achterblijven. Ook hebben de belanghebbenden het gevoel dat zij relatief weinig invloed op het beleid van Mozaïek Wonen kunnen uitoefenen. De belanghebbenden roepen Mozaïek Wonen op om meer de ramen en vensters open te zetten, zichtbaarder te worden, meer transparantie en toelichting op beleidskeuzes te geven en meer naar 'coproductie' toe te werken.

### Presteren naar Vermogen

**8,0** De vermogensinzet van Mozaïek Wonen is vanuit maatschappelijk perspectief goed. De financiële doorvertaling vanuit de ondernemingsplannen naar de begrotingen is over het algemeen helder en Mozaïek Wonen maakt een duidelijke afweging tussen de financiële impact van een investering en de maatschappelijke impact. Daarvoor gebruikt de corporatie het driekamermodel waarin men veel maatschappelijke indicatoren toetst. Mozaïek Wonen heeft weliswaar niet haar volledige investeringsruimte benut de afgelopen vier jaar (vaak door vertragingen aan gemeentelijke zijde of complexiteit op RO-gebied), maar de begrotingen laten zien dat in de komende vier jaar een inhaalslag gemaakt wordt. Hierdoor wordt de vermogensruimte, bijna, maximaal benut. Mozaïek Wonen scoort goed in de Aedes-benchmark en heeft geen opmerkingen vanuit de toezichthouder ontvangen waaruit blijkt dat de financiële positie in gevaar is.

### Governance van maatschappelijk presteren

**7,3** De PCDA-cyclus is op orde bij Mozaïek Wonen. Er is sprake van een logische lijn van het ondernemingsplan naar de vorming van concrete doelen, naar uitvoering en monitoring. De leden van de RvC hebben een duidelijke visie op de wijze waarop zij toezicht willen houden en het belang van maatschappelijke overwegingen daarbij. De RvC heeft een actieve rol gespeeld bij de strategievorming en bij het bewegen naar een nieuwe positie voor Mozaïek Wonen die beter aansluit op de integraliteit van de opgaven. De verbinding met stakeholders wordt hierbij als een belangrijke element gezien. De leden van de RvC hebben op passende wijze een zichtbare positie in het maatschappelijk veld. Mozaïek Wonen zet zich ruim voldoende in om zich extern te legitimeren (hoewel dit nog verder kan toenemen) en verantwoordt de eigen prestaties ook ruim voldoende.

## D. Korte schets van de corporatie

### Werkgebied

Mozaïek Wonen verhuurt circa 10.000 woningen in de gemeente Gouda, Bodegraven-Reeuwijk, Zuidplas (Moordrecht) en Krimpenerwaard (Gouderak). Tabel D.1 geeft een overzicht van de verdeling van de woningvoorraad over het werkgebied.

**Tabel D.1 Werkgebied Mozaïek Wonen**

Woonkernen	Aantal woningen
Gouda	6.785
Bodegraven	1.779
Moordrecht	931
Gouderak	341
<b>Totaal aantal woningen</b>	<b>9.836</b>

Bron: Volkshuisvestingsverslag 2022

### Woningbezit

De woningvoorraad van Mozaïek Wonen bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen (4.505 woningen) en voor een groter deel uit meergezinswoningen zoals flats, galerij- of portiekwoningen (5.331 woningen). Daarnaast bezit Mozaïek Wonen 264 intramurale zorgwoningen, 9 onzelfstandige wooneenheden en 10 standplaatsen voor woonwagens. Ook is er overig bezit bestaande uit garages, parkeerplaatsen, bedrijfsruimten, winkels en maatschappelijk vastgoed (in totaal 282 eenheden).

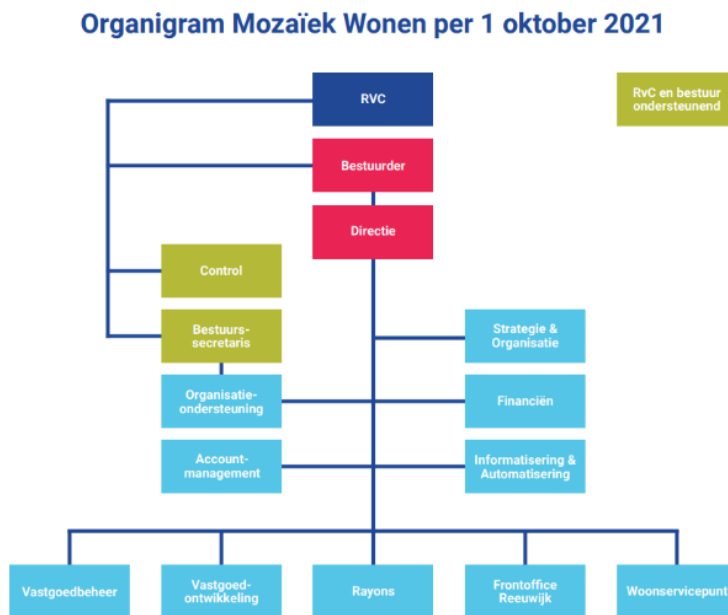
Mozaïek Wonen heeft circa 96% van de woningen met een huurprijs binnen de betaalbaarheidsgrens van € 763,47 (peildatum 2022). Ruim 84% van de woningen valt binnen de betaalbare huur voor mensen met recht op huurtoeslag. Van de 9.836 woningen hebben 8.244 woningen een huur lager dan € 678,66. Het grootste deel heeft een huur lager dan € 633,25 (ruim 69%, 6.730 woningen).

### Organisatiestructuur

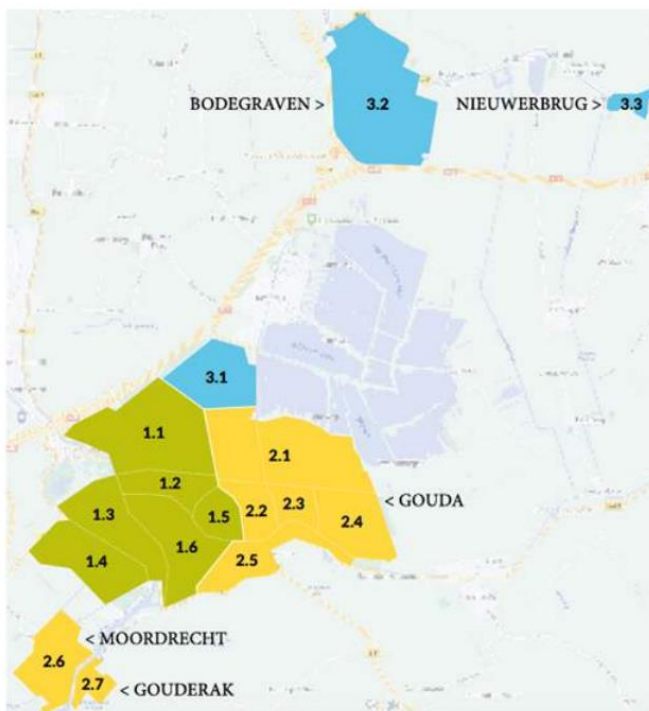
Mozaïek Wonen heeft een organisatiestructuur met een smalle top, korte hiërarchische lijnen en een indeling in de afdelingen rayons, vastgoedbeheer, vastgoedontwikkeling, frontoffice Reeuwijk en Woonservicepunt (zie figuur D.1). De rayons verwijzen naar drie regio's: Rayon West (Gouda), Rayon Oost (Gouda, Moordrecht en Gouderak) en Rayon Noord (Gouda, Bodegraven en Nieuwerbrug). Vanaf 1 januari 2021 voert Mozaïek Wonen de beheertaken van Woningbouwvereniging Reeuwijk uit. Het personeel van Woningbouwvereniging Reeuwijk, behoudens de bestuurder, is sindsdien in dienst bij Mozaïek Wonen.

De directeur-bestuurder stuurt de organisatie aan en is onder andere verantwoordelijk voor het nemen van bestuursbesluiten en (bestuurlijke) overleggen voeren met de gemeenten, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden. Bovendien is de directeur-bestuurder de zichtbare vertegenwoordiger van Mozaïek Wonen. De Raad van Commissarissen van Mozaïek Wonen bestaat uit 6 leden. Iedere commissaris is aangesteld op basis van kennis en ervaring. De RvC bewaakt het functioneren van de directeur-bestuurder en ziet erop toe dat de doelstellingen gerealiseerd worden. In 2022 werkte er bij Mozaïek Wonen 110,4 fte.

Figuur D.1: Organigram Mozaïek Wonen



Figuur D.2: Indeling van het werkgebied Mozaïek Wonen in rayons



RAYON 1 - WEST
<b>1.1-BLOEMENDAAL</b> T-0101-A t/m T-0113-A T-0154-A T-0213-A T-0214-A
<b>1.2-NIEUWE PARK</b>
<b>1.3-OOSTPOLDER</b>
<b>1.4-WESTERGOUW</b>
<b>1.5-BINNENSTAD</b> T-0001-A t/m T-0027-A
<b>1.6-KORTE AKKEREN</b> T-0051-A t/m T-0077-A

RAYON 2 - OOST
<b>2.1-NOORD &amp; ACHTERWILLENS</b> T-0201-A t/m T-0212-A T-0215-A
<b>2.2-KORT HAARLEM</b> T-0301-A t/m T-0314-A
<b>2.3-OOST</b> T-0251-A t/m T-0261-A
<b>2.4-GOVERWELLE</b> T-0351-A t/m T-0362-A
<b>2.5-STOLWIJKERSLUIS</b>
<b>2.6-MOORDRECHT</b> T-2001-A t/m T-2051-A
<b>2.7-GOUDERAK</b> T-4001-A t/m T-4017-A

RAYON 3 - NOORD
<b>3.1-PLASWIJK</b> T-0151-A t/m T-0153-A T-0155A
<b>3.2-BODEGRAVEN</b> T-1001-A t/m T-1071-A
<b>3.3-NIEUWERBRUG</b> T-1501-A t/m T-1510-A

## **Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief**

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities





## 1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Mozaïek Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). De prestatieafspraken zijn aangevuld met de woonvisies in de verschillende gemeenten, de woonzorgvisie in Gouda, twee convenanten over huisuitzettingen, landelijk convenant vroegsignalering en De Goudse Standaard (2019) omdat de betreffende documenten in de prestatieafspraken zijn benoemd.

## 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.2.1: Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities</b>								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,8	7,7	7,3	7,6	7,4	<b>7,6</b>	75%	<b>7,7</b>
Ambities in relatie tot de opgaven						<b>8,0</b>	25%	

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Duurzaamheid en kwaliteit

Thema 4: Wonen, zorg en welzijn

Thema 5: Leefbaarheid en participatie

## 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Mozaïek Wonen heeft voor de periode 2019 tot en met 2022 prestatieafspraken opgesteld met de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas (Moordrecht). In de gemeente Krimpenerwaard zijn de reeds bestaande prestatieafspraken overgenomen in 2021 bij de overname van Woningstichting Gouderak.

### Prestatieafspraken in de verschillende gemeenten

Mozaïek Wonen heeft in de verschillende gemeenten prestatieafspraken opgesteld: 'Prestatieafspraken Raamovereenkomst Wonen Gouda 2017 – 2020', 'Prestatieafspraken Bodegraven-Reeuwijk 2016 – 2020' en 'Raamovereenkomst 2016 – 2020 Zuidplas'. De prestatieafspraken zijn tot stand gekomen door een samenwerking tussen de betreffende gemeenten, Mozaïek Wonen en de lokale huurdersorganisaties (Beter Wonen Gouda, Huurdersvereniging Bodegraven en Huurdersbelang Moordrecht). De prestatieafspraken richten zich hoofdzakelijk op de volgende volkshuisvestelijke opgaven: de beschikbaarheid van de woningvoorraad, de betaalbaarheid van de woningvoorraad, duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad, wonen, zorg & welzijn en leefbaarheid & participatie. Op basis van deze

prestatieafspraken stelt Mozaïek Wonen jaarlijks biedingen op per gemeente. De opzet van de biedingen is op hoofdlijnen vergelijkbaar tussen de gemeenten. De intenties en de prioriteiten kunnen per gemeente verschillen.

#### **Aanvullende documenten/convenanten**

Naast de jaarlijkse biedingen per gemeente, heeft Mozaïek Wonen verschillende convenanten en samenwerkingsafspraken waar ze uitvoering aan geeft: De Goudse Standaard (2019), Voorkomen huisuitzettingen (2018), Voorkomen huisuitzettingen 2021-2024, Landelijk convenant vroegsignalering, Woonzorgvisie Gouda 2030, Woonvisie gemeente Zuidplas 2025, Woonvisie Krimpenerwaard 2025 en Woonvisie gemeente Bodegraven-Reeuwijk .

## **1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces**

### **Het proces om tot prestatieafspraken te komen**

Mozaïek Wonen heeft prestatieafspraken opgesteld in overleg met de verschillende gemeenten en de huurdersorganisaties. De presentatieafspraken, geldend voor de periode 2019 t/m 2022, dienen als uitgangspunt bij het opstellen van de jaarlijkse biedingen. De doelstellingen uit de prestatieafspraken worden op deze wijze vertaald naar afspraken toegespitst op de ontwikkelingen en de situatie van elke gemeente. Het proces wordt gekenmerkt als transparant en constructief. Partijen houden elkaar scherp tijdens de onderhandelingen. Behulpzaam hierbij is het escalatiemodel: de prestatieafspraken worden eerst ambtelijk besproken en afgestemd, voordat het naar de bestuurders gaat.

### **De prestatieafspraken zijn duidelijk en sluit aan bij (lokale) bij ambities**

De visitatiecommissie constateert dat de prestatieafspraken helder omschreven zijn en duidelijk gekoppeld worden aan lokale opgaven in elke gemeente. In elk bod en per thema belicht Mozaïek Wonen eerst de opgave of ambitie, om vervolgens de afspraken en de activiteiten te concretiseren. Een voorbeeld uit de prestatieafspraken van 2019 t/m 2022 in alle gemeenten:

- **Ambitie:** *“Mozaïek Wonen heeft haar ambitie om te komen tot een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050 nader uitgewerkt en geconcretiseerd met behulp van de Vastgoedatlas”*
- **Prestatieafpraak:** *“Als tussenstap heeft de totale voorraad van Mozaïek Wonen eind 2021 een gemiddelde energie index van < 1,4 (= gemiddeld B). Nieuwbouw is tenminste BENG en daar waar verantwoord NOM.”*

De visitatiecommissie constateert dat lokale opgaven hiermee helder in beeld zijn gebracht en duidelijk wordt welke bijdrage Mozaïek Wonen levert aan de opgaven. De prestatieafspraken zijn hiermee transparant en navolgbaar.

### **De prestatieafspraken kunnen concreter en wederkeriger**

De visitatiecommissie vindt de afspraken over het algemeen concreet. In een groot aantal afspraken zijn er prestatie-indicatoren benoemd waarop getoetst wordt. In het bod van Gouda (2020) zien we bijvoorbeeld dat Mozaïek Wonen voornemens is om – in het kader van het uitbreiden van de woningvoorraad – woningen te bouwen (nieuwbouw), te slopen en te verkopen. Tegelijkertijd constateert de visitatiecommissie dat een aantal afspraken scherper geformuleerd kan worden. Een voorbeeld is in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk (2019):

*“We werken samen met andere organisatie en gemeenten om de bewustwording van hun huurders met betrekking tot hun eigen energiegebruik te vergroten.”*

Deze afspraak zou nog scherper opgesteld kunnen worden als Mozaïek Wonen bijvoorbeeld benoemt hoeveel energieadviezen ze wil uitbrengen en welke activiteiten ze gaat organiseren om het bewustzijn onder huurders te vergroten.

Ten aanzien van de wederkerigheid constateert de commissie dat Mozaïek Wonen jaarlijks in elk bod én per thema een uitvraag doet richting de gemeente. Hierin vraagt Mozaïek Wonen aan de gemeente om een planning, een visie, (bouw)locaties aan te wijzen of om een regierol te pakken. Het betreffen doorgaans inspanningsverplichtingen. Hiermee lijkt het erop dat de gemeenten minder verantwoording nemen bij het realiseren van de afspraken. Hieronder een voorbeeld uit de gemeente Zuidplas (2021):

*“Wij vragen van de gemeente om huurders en kopers in gelijke mate te ondersteunen bij het uitvoeren van maatregelen in het kader van de energietransitie.”*

Ook Mozaïek Wonen vindt dat de wederkerigheid beter geborgd kan worden. Het zou helpen als de gemeenten op voorhand al duidelijker benoemen wat, wanneer en hoe ze bijdragen aan de prestatieafspraken. Momenteel redeneren gemeenten nog te veel vanuit een klassieke opdrachtgever- en regisseursrol. In dit kader benoemt Mozaïek Wonen dat er wel een positieve ontwikkeling is ingezet. Bij de opstelling van de nieuwe raamovereenkomst in Gouda wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de wederkerigheid.

#### **De prestatieafspraken worden geëvalueerd**

De visitatiecommissie constateert dat de afspraken jaarlijks geëvalueerd worden en opnieuw op- of bijgesteld worden indien dat noodzakelijk is. De gemeenten, huurdersorganisaties en Mozaïek Wonen reflecteren daarbij op de prestaties van de afgelopen periode en geven een vooruitblik richting de toekomst. Om dit proces te bevorderen sturen partijen elkaar tijdig relevante stukken toe zoals jaarverslagen, activiteitenoverzichten en beleidsstukken.

## **1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken**

De prestaties van Mozaïek Wonen worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken met gemeente Gouda. De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de grootste gemeente of gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn namelijk leidend voor de indeling van de prestaties.

#### **Toelichting op de scoremethodiek**

In de voorliggende paragraaf is per thema een beoordeling op één decimaal nauwkeurig weergegeven. De beoordelingen zijn gebaseerd op een gemiddelde van de cijfers die per opgave/prestatieafpraak en daarbij behorende prestatie zijn gegeven in de prestatietabel in bijlage 7. Daarnaast is in de prestatietabel in bijlage 7 voor verschillende opgaven/prestatieafspraken en prestaties een meer uitgebreide toelichting opgenomen dan in paragraaf 1.5.

De visitatiecommissie heeft per opgave/prestatieafpraak en de daarbij behorende prestatie in eerste instantie beoordeeld of de woningcorporatie heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De woningcorporatie voldoet aan het ijkpunt als in belangrijke mate aan de prestatieafspraken is voldaan. De visitatiecommissie heeft vervolgens beoordeeld in hoeverre de woningcorporatie in positieve of in negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Indien de woningcorporatie aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en bovendien in meerdere of mindere mate voldoet aan de criteria voor pluspunten, dan is de visitatiecommissie gekomen tot een hogere beoordeling dan een 6. De

criteria voor pluspunten betreffen bijvoorbeeld het evenaren of overtreffen van de prestatieafspraken, het realiseren van een lagere prestatie in belang van maatschappelijke doelen en het actief handelen in belang van het realiseren van de prestatieafspraken.

Indien de woningcorporatie niet aantoonbaar heeft voldaan het ijkpunt voor een 6, dan heeft de visitatiecommissie de prestatie in principe met een onvoldoende beoordeeld. De mate van onvoldoende is bepaald aan de hand van de criteria voor minpunten. De criteria voor minpunten zijn het niet of onvoldoende voldoen aan de prestatieafspraken en het niet of onvoldoende actief handelen door de woningcorporatie om te voldoen aan de prestatieafspraken.

#### 1.5.1 Thema 1: Beschikbaarheid

**7,8**

**De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van het thema 'Beschikbaarheid' goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft nieuwbouwwoningen opgeleverd om de woningvoorraad te laten groeien. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen een groot aandeel van de woningvoorraad bereikbaar gehouden voor lage inkomens.**

##### **De woningvoorraad van Mozaïek Wonen is licht toegenomen**

In het kader van de toenemende vraag naar sociale huurwoningen, heeft Mozaïek Wonen in de gemeenten prestatieafspraken gemaakt om voldoende betaalbare woningen voor alle doel- en aandachtsgroepen te hebben. In de visitatieperiode is de kernvoorraad van Mozaïek Wonen toegenomen van 9.539 woningen (2019) naar 9.836 woningen (2022).

Een zeer benoemingswaardige prestatie hierbij is dat met de fusie van Woningstichting Gouderak, Mozaïek Wonen 341 woningen heeft overgenomen. Door de overname is bereikt dat de huurders in toekomst verzekerd zijn van goede en betaalbare woningen en dat de woningen in de sociale sector zijn behouden. *De visitatiecommissie kent drie pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en voor het feit dat Mozaïek Wonen, door de fusie met Woningstichting Gouderak, ervoor zorgt dat een groot aantal woningen voor de sociale sector behouden blijft in het werkgebied.*

##### **Mozaïek Wonen heeft nieuwbouwwoningen opgeleverd**

Mozaïek Wonen had een nieuwbouwoopgave in Gouda en Bodegraven-Reeuwijk, in totaal 141 woningen. Conform de opgave heeft Mozaïek Wonen in Gouda 60 nieuwbouwwoningen opgeleverd in 2021. In de gemeente Bodegraven-Reeuwijk was de opgave 84 woningen. In 2019 en 2021 zijn 81 woningen opgeleverd, drie minder dan is afgesproken omdat er ook enkele onzelfstandige eenheden zijn gerealiseerd.

Op korte termijn (t/m 2026) wil Mozaïek Wonen haar woningvoorraad uitbreiden tot 10.349 woningen. Dit komt neer op de toevoeging van 513 woningen, afgezet tegen de woningvoorraad in 2022. Mozaïek Wonen heeft hiervan al een behoorlijk deel in productie genomen. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen gaat plegen om in de komende jaren de woningvoorraad te laten groeien.*

##### **Mozaïek Wonen heeft woningen verkocht**

In de visitatieperiode voerde Mozaïek Wonen een beperkt verkoopbeleid door bij voorkeur vrije sectorwoningen (niet-DAEB) en gespikkelde woningen te verkopen (indien deze woningen muteren). Verkoop van woningen is geen doel op zich. In de visitatieperiode zijn 75 woningen verkocht. De hiermee opgehaalde financiële middelen zijn geïnvesteerd in nieuwbouwprojecten of in het verduurzamen van woningen. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het*

voldoen aan de opgave het verkoopbeleid dat Mozaïek Wonen hanteert rondom de verkoop van woningen.

#### **Mozaïek Wonen heeft woningen gesloopt**

Mozaïek Wonen verkent jaarlijks het benodigde programma sociale huurwoningen dat nodig is, rekening houdend met de eventuele sloop van woningen. In de visitatieperiode zijn er, conform de afspraken, in Gouda 60 woningen gesloopt (2020) en in Moordrecht 37 woningen (2022). In de Bodegraven-Reeuwijk en Krimpenerwaard zijn geen woningen gesloopt. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

#### **Mozaïek Wonen heeft voldoende voorraad bereikbaar gehouden voor lage inkomens**

Mozaïek Wonen heeft de opgave om een minimaal aandeel van de voorraad aan te houden voor lage inkomens. Circa 70% van de voorraad moet een huurprijs onder de hoge aftoppingsgrens hebben. In Gouda is gemiddeld 87% van de voorraad bereikbaar voor lage inkomens in de visitatieperiode, in Bodegraven-Reeuwijk 77%, in Moordrecht 82% en in Gouderak 89%. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt om een groot deel van de woningvoorraad bereikbaar te houden voor lage inkomens.*

#### **Mozaïek Wonen heeft passend toegewezen**

Mozaïek Wonen heeft, in het kader van het bevorderen van de doorstroom, de afspraak gemaakt dat tussen de 7,5% en 15% vrije toewijzingsruimte gebruikt mag worden. Conform de afspraak was het gemiddelde percentage van woningen dat is toegewezen aan het sociale segment 99%. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

### 1.5.2 Thema 2: Betaalbaarheid

**7,7**

**De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van het thema 'Betaalbaarheid' goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen volgt een inflatievolgend huurverhogingsbeleid en streeft naar eerlijke huurprijzen voor huurders. Daarnaast handelt Mozaïek Wonen adequaat en in samenwerking met ketenpartners bij (eventuele) betalingsachterstanden.**

#### **Mozaïek Wonen heeft een gematigd huurbeleid gevolgd**

Mozaïek Wonen richt zich primair op huurders. Huurders die van een klein budget moeten rondkomen of die speciale aandacht of zorg nodig hebben. Mozaïek Wonen biedt hen woningen aan met een betaalbare huurprijs en van een kwaliteits- en uitrustingsniveau dat bij die huurprijs past. Daarom heeft ze gedurende de visitatieperiode én conform de prestatieafspraken een gematigd huurbeleid gevolgd. Dit heeft jaarlijks tot een gematigde inkomensafhankelijke huurverhoging geleid van 1,6% in 2019, 2,5% in 2020 en 2,3% in 2022. In 2021 is in overeenstemming met het sociaal huurakkoord geen huurverhoging doorgevoerd. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en omdat Mozaïek Wonen, met betrekking tot huurverhogingen, expliciet rekening houdt met de positie van huurders.*

#### **Mozaïek Wonen heeft huren aangepast die passen bij inkomens van de huurders**

Mozaïek Wonen wil huurprijzen die passen bij het inkomen van huurders en daarom streeft de corporatie een streefhuur na van tussen de 75% en 90% van het maximaal redelijke (gemiddeld 78,5%). In de visitatieperiode lag de streefhuur gemiddeld op 75%. Bij een afwijkende streefhuur voerde Mozaïek Wonen in 2019 en 2020 een gemiddelde huurverhoging door (naar boven of beneden). Daarnaast controleerde Mozaïek Wonen jaarlijks de streefhuren om te toetsen of de wijzigingen in WOZ-waarden en energielabels geen onbedoelde effecten hadden op de huurprijs.

Zo nodig corrigeerde Mozaïek Wonen het streefhuurpercentage. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

### **Mozaïek Wonen heeft zich ingezet om huurachterstanden en huishuizingen te voorkomen**

Mozaïek Wonen heeft in de visitatieperiode samengewerkt met Cannock, de gemeenten, GGD, sociale teams en Schuldhulpverlening op het gebied van vroegsignalering. Dit met als doel om huurders, die in de financiële problemen zijn geraakt, te helpen en om problemen niet verder te laten escaleren om uithuisplaatsingen te voorkomen. In de visitatieperiode had Mozaïek Wonen 28 uithuiszettingen als gevolg van betalingsachterstanden. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt, in samenwerking met ketenpartners, om betalingsachterstanden zo vroeg mogelijk te voorkomen.*

#### 1.5.3 Thema 3: Duurzaamheid en kwaliteit

**7,3**

**De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van het thema 'Duurzaamheid en kwaliteit' goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft vroegtijdig voldaan aan de opgave om gemiddeld energielabel B te hebben van haar woningvoorraad door woningverbeteringen door te voeren, energiezuinige nieuwbouw op te leveren en huurders bewust te maken over energiebesparing. De uitdaging voor de komende jaren is om het gemiddelde energielabel in Gouda en Gouderak te verbeteren.**

### **Mozaïek Wonen heeft haar woningvoorraad verduurzaamd**

Mozaïek Wonen heeft als opgave om in 2050 een CO2-neutrale voorraad hebben. Als eerste tussenstap streeft Mozaïek Wonen naar een gemiddeld EIX van <1,4 eind 2021 (gemiddeld label B). Hiervoor zijn energiebesparende maatregelen getroffen zoals woningisolatie, aanbrenge van ledverlichting en de installatie van zuinige verwarmingsketens. Ook heeft Mozaïek Wonen op 1.240 woningen zonnepanelen geplaatst en heeft de corporatie alle nieuwbouwwoningen, conform de opgave, gasloos of BENG opgeleverd. Dit heeft geleid tot het gedeeltelijk behalen van de opgave: In 2021 was gemiddeld energielabel B bereikt. Echter door een nieuwe scoringsmethodiek en de overname van woningen in Gouderak heeft een groter deel van de woningvoorraad een jaar later gemiddeld nog een label C. Met name het overgenomen bezit in Gouderak had een lage energiescore. De visitatiecommissie wil Mozaïek Wonen dit niet aanrekenen en waardeert de inspanningen die de corporatie pleegt om deze woningen ook te verduurzamen. *De visitatiecommissie kent daarom één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave in 2021.*

### **Mozaïek Wonen heeft het bewustzijn over energiebesparing onder huurders vergroot**

Om de verduurzaming te versnellen werkt Mozaïek Wonen samen met de gemeenten om bewustwording van huurders over energiegebruik te vergroten. In dit kader heeft Mozaïek Wonen een aantal activiteiten ondernomen zoals het uitdelen van duurzaamheids-welkomstpakketten voor nieuwe huurders, het delen van online energie bespaartips en informatie delen over energietoeslag in de eigen Mozaïek Wonen krant. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt in samenwerking met de gemeenten om het bewustzijn onder huurders te vergroten om de verduurzamingsopgave te versnellen.*

### **Mozaïek Wonen heeft Led verlichting aangebracht, rookmelders geplaatst en schimmel verwijderd**

Mozaïek Wonen heeft de algemene ruimten van meergezinswoningen van Ledverlichting voorzien, in totaal 74 appartementencomplexen. Ook heeft Mozaïek Wonen in alle woningen rookmelders geplaatst in het kader van veilige woningen (behaald in 2022). Daarnaast heeft Mozaïek Wonen in het complex Gloriantplantsoen (Gouda) de vochtproblemen aangepakt door het verbeteren van de ventilatievoorzieningen. De aanpak van de schimmel problematiek in de 116 woningen in de Schaepmanstraat is aangepakt door het treffen van fysieke- en energetische maatregelen, zoals

woningisolatie en aanbrengen van mechanische ventilatie. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

#### **Mozaïek Wonen heeft haar woningen periodiek gescreend en periodiek onderhoud gepleegd**

Mozaïek Wonen heeft gedurende de visitatieperiode elk jaar 1/3 van de woningvoorraad getoetst op woonkwaliteit aan de hand van conditiemetingen. In alle jaren bleken de woningen technisch in orde te zijn. De gemiddelde conditiescore is op dit moment 1,58. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen badkamers (inclusief toiletvervanging) en keukens vervangen met als opgavedoel om de woonkwaliteit te verbeteren. In de visitatieperiode zijn in totaal 813 badkamers gerenoveerd en 639 keukens. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

#### 1.5.4 Thema 4: Wonen, zorg & welzijn

**7,6**

**De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van het thema ‘Wonen, zorg & welzijn’ goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft in overeenstemming met de afspraken verschillende bijzondere doelgroepen gehuisvest, heeft aandacht voor uitstromende cliënten uit maatschappelijke instellingen en biedt onderdak voor senioren. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen vernieuwede woonconcepten toegepast voor de huisvesting van jongeren, ouderen en urgenten.**

#### **Mozaïek Wonen heeft senioren gehuisvest door voldoende nultredenwoningen aan te bieden en bewonersinitiatieven gefaciliteerd in het kader van langer zelfstandig thuis wonen**

Mozaïek Wonen wil zorgen voor passende woningen voor senioren door in samenwerking met zorginstellingen betaalbare woon(zorg)vormen te organiseren. Gedurende de visitatieperiode heeft Mozaïek Wonen circa 3.400 nultredenwoningen aangehouden voor senioren. In het verlengde hiervan voert de corporatie WMO aanpassingen door in woningen. Samen met gemeenten en leveranciers heeft Mozaïek Wonen prijsafspraken gemaakt voor veel voorkomende WMO verzoeken. Dit heeft tot 157 WMO aanpassingen geleid.

Daarnaast heeft Mozaïek Wonen de opgave om bij te dragen aan het ondersteunen en faciliteren van bewonersinitiatieven in ontmoetingsplekken rond het langer zelfstandig thuis wonen. In de visitatieperiode zijn er meerder initiatieven gefaciliteerd zoals de koffieochtenden in het Rijngaarde-complex of de pilot sociaal tuinieren in Korte Akkeren. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt om een geschikt woningaanbod te creëren voor senioren met daarbij het faciliteren van bewonersinitiatieven.*

#### **Mozaïek Wonen heeft ingezet op doorstroming onder seniore huurders**

Mozaïek Wonen wil in samenwerking met zorgpartners de doorstroming onder seniore huurders stimuleren. In de bestaande voorraad heeft Mozaïek Wonen verschillende complexen gelabeld voor senioren waarover ze actief informatie deelt richting senioren. Daarnaast is alle nieuwbouw levensloopbestendig opgeleverd. Een deel van die nieuwbouw wordt bij voorrang of uitsluitend toegewezen aan senioren, veelal met voorrang voor ouderen uit de eigen gemeente. Daarnaast is Mozaïek Wonen een pilot doorstroming gestart. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen op meerdere manieren pleegt om de doorstroming te stimuleren.*

#### **Mozaïek Wonen heeft personen uit zorgdoelgroepen en urgenten gehuisvest**

In samenwerking met de gemeente en zorg- en welzijnspartijen neemt Mozaïek Wonen verantwoordelijkheid voor de huisvesting van personen met een verstandelijke-, psychische- of maatschappelijke handicap zoals dak- en thuislozen. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen de opgave om woningen aan te bieden aan personen die uit maatschappelijke instellingen uitstromen. Dit betreffen urgenten, zorgdak personen en mindervalide mensen. In de visitatieperiode heeft

Mozaïek Wonen in totaal 376 personen uit verschillende zorgdoelgroepen gehuisvest. De onderstaande tabel geeft een overzicht weer.

**Tabel 1.5.1 – Aantal personen per bijzondere doelgroep gehuisvest door Mozaïek Wonen**

Jaar	Begeleiding/ Zorgdak	Fokus/ MIVA	Urgenten	Totaal
2019	19	2	63	84
2020	33	2	69	104
2021	22	2	80	104
2022	19	1	64	84

Hiernaast verhuurde Mozaïek Wonen gemiddeld 285 wooneenheden en woningen per jaar aan zorginstellingen ten behoeve van intramurale en extramurale zorg. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

#### **Mozaïek Wonen heeft verblijfsgerechtigden gehuisvest**

Mozaïek Wonen heeft naar rato en conform de opgave bijgedragen aan de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot verblijfsgerechtigden. In de visitatieperiode heeft Mozaïek Wonen in totaal 131 woningen voor deze doelgroep beschikbaar gesteld. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

#### **Mozaïek Wonen heeft geëxperimenteerd met vernieuwde woonconcepten**

Mozaïek Wonen pakt kansen op om vernieuwende woonconcepten te realiseren. In dit kader zijn een aantal projecten opgeleverd. In 't Veerhuys (Gouda) worden dak- en thuislozen en mensen met verslavingsproblematiek opgevangen. In het Oudenhuis (Bodegraven) kunnen bewoners langer zelfstandig thuis wonen in samenwerking met een zorgverlener. In het project de Rietgors (Gouda) kunnen jonge woningzoekenden een woonplek krijgen, onder wie jongeren met ambulante begeleiding en spoedzoekers. Momenteel werkt Mozaïek Wonen aan de bouw van een tweede Oudenhuis in Gouda. Daarnaast is Mozaïek Wonen betrokken bij de realisatie van Gouwe Huse in Gouda. Dit zijn eenvoudige huizen op een rustige plek voor mensen die niet in een woonwijk kunnen wonen. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de innovatieve inzet die Mozaïek Wonen pleegt om voor meerdere verschillende doelgroepen huisvesting te realiseren.*

#### 1.5.5 Thema 5: Leefbaarheid en participatie

**7,4** De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van het thema 'Leefbaarheid en participatie' goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft veel aandacht gehad voor het zichtbaar zijn in wijken en het ondersteunen van bewonersinitiatieven. Mozaïek Wonen heeft veel bijgedragen aan participatie en ontmoeting onder huurders. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen aandacht gehad voor het veilig houden van haar woningen en heeft ze proactief woonfraude bestreden.

#### **Mozaïek Wonen is nadrukkelijk zichtbaar geweest in wijken**

Mozaïek Wonen heeft flatconciërges, buurtregisseurs en huismeesters aangesteld om de zichtbaarheid in wijken te vergroten, leefbaarheid te kunnen waarborgen en onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Daarnaast maken huismeesters, opzichters en sociaal beheerders periodiek een ronde door de complexen om problemen en knelpunten te signaleren. Buurtregisseurs zijn onder andere ook aangesteld om grootschalige projecten op te pakken. Mozaïek Wonen organiseert daarnaast rayonschouwen en straatbarometers om de leefbaarheid te verbeteren. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave*



en de actieve wijze waarop Mozaïek Wonen werkt aan het vergroten van de zichtbaarheid in buurten en wijken via verschillende functionarissen.

#### **Mozaïek Wonen heeft bewonersinitiatieven ondersteund met een leefbaarheidsfonds**

Mozaïek Wonen hanteert een leefbaarheidsfonds om bewonersinitiatieven financieel te ondersteunen. Hiermee tracht Mozaïek Wonen de leefbaarheid, de sociale cohesie en de uitstraling van het vastgoed te verbeteren. 'Het Trots op je Buurt Fonds' is in de visitatieperiode 301 keer ingezet. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

#### **Mozaïek Wonen heeft participatie en ontmoeting gestimuleerd**

Mozaïek Wonen heeft bewonersinitiatieven op het gebied van leefbaarheid ondersteund conform de afspraak. Voorbeelden van projecten zijn Burgen en Lusten, Welkomstgesprekken (2020), Inclusieve leefbaarheidsaanpak Zeeheldenbuurt Bodegraven en het project Buurtuin Veenzoom. Ook in de coronaperiode (2020) heeft Mozaïek Wonen extra aandacht gehad voor participatie en ontmoeting door het houden van een belronde, bewonersondersteuning en door wensbomen neer te zetten. Een complete lijst aan projecten is te vinden in de prestatietabel. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en omdat Mozaïek Wonen vele bewonersinitiatieven heeft ondersteund met het oog op het verbeteren van de leefbaarheid en sociale cohesie in wijken.*

#### **Mozaïek Wonen heeft de inbraakveiligheid van haar woningen verbeterd**

Mozaïek Wonen heeft de inbraakveiligheid van haar woningen verbeterd door het hang en sluitwerk van de woningen op basiskwaliteit te brengen. In de visitatieperiode heeft Mozaïek Wonen dit gedaan bij 2.210 vhe. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

#### **Mozaïek Wonen heeft actief een woonfraudebeleid gevoerd**

Mozaïek Wonen heeft een actief woonfraudebeleid gevoerd. Bij woningtoewijzing wordt getoetst op signalen van woonfraude. Daarnaast worden verhuurmedewerkers en sociaal beheerders actief ingezet om woonfraude te voorkomen. Mede hierdoor is het onrechtmatige verstrekken van gegevens sterk teruggebracht. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.*

## **1.6 Beschrijving van de ambities**

Mozaïek Wonen heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in twee ondernemingsplannen.

#### **Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2018 t/m 2021 'Hart voor Huurders'**

Mozaïek Wonen heeft voor de periode t/m 2021 haar koers vastgelegd in het ondernemingsplan 'Hart voor Huurders'. Het uitgangspunt is om dichtbij huidige en toekomstige huurders te staan. Om dit vorm te geven heeft Mozaïek Wonen uitgebreid gesproken met huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en andere partners. In het ondernemingsplan is de volgende missie geformuleerd: *'Het bieden van een thuis aan onze huurders door middel van voldoende goede en betaalbare huisvesting aan mensen – van jong tot zeer oud – met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben'.*

Parallel aan deze missie heeft Mozaïek Wonen op haar eigen rol gereflecteerd. Mozaïek Wonen wil haar rol invullen door dichtbij huidige en toekomstige huurders te staan, nadrukkelijk de samenwerking met ketenpartners op te zoeken, een betrouwbare partner zijn en financiële

mogelijkheden optimaal benutten om maatschappelijke ambities optimaal te realiseren. Passend bij deze rolopvatting heeft Mozaïek Wonen een aantal kernwaarden opgesteld:

- **Empathisch:** Mozaïek Wonen verplaatst zich in de huurder, begrijpt wat de impact is van haar handelen voor huurders en wil vervolgens uit dit besef handelen.
- **Verbindend:** Mozaïek Wonen is zichtbaar, herkenbaar en aanspreekbaar voor haar huurders. Hierdoor is Mozaïek Wonen in staat haar dienstverlening beter af te stemmen op de wensen van de huurders en het woongenot van huurders te vergroten.
- **Samenwerkend:** Mozaïek Wonen investeert in haar netwerk om samen te werken aan zaken die van belang zijn voor huurders. Trefwoorden zijn signaleren, agenderen, verbinden, delen van kennis en aanjagen.
- **Betrouwbaar:** Mozaïek Wonen doet wat ze zegt en kan verantwoordelijk gehouden worden voor het realiseren van gemaakte afspraken. Trefwoorden zijn duidelijk, toegankelijk, transparant en consistent.

De rolopvatting en de kernwaarden monden uit in een aantal leidende principes:

- Mozaïek Wonen staat voor voldoende betaalbare en duurzame woningen;
- Mozaïek Wonen staat voor een goede dienstverlening en tevreden huurders;
- Mozaïek Wonen is actief betrokken bij en nieuwsgierig naar wat er in wijken speelt; Mozaïek Wonen omarmt en stimuleert kansrijke initiatieven voor het verbeteren van de leefbaarheid;
- Mozaïek Wonen richt zich nadrukkelijk op samenwerking omdat ze niet alles wil en kan;
- Mozaïek Wonen is een uitnodigende, transparante, betrouwbare en wendbare organisatie en zet haar geld verantwoord in.

Hiernaast heeft Mozaïek Wonen een oriëntatie gedaan op ontwikkelingen en trends in het werkgebied. Dit leidt tot vijf aandachtsgebieden:

- De corebusiness is en blijft betaalbare woningen voor de doelgroepen;
- De grootste uitdaging de komende jaren: verduurzamen van de voorraad;
- De kwaliteit van het onderhoud wordt als te sober ervaren;
- Meer inzet op leefbaarheid en verbinding met de buurt;
- De dienstverlening moet beter.

Per aandachtsgebied beschrijft Mozaïek Wonen de ontwikkelingen en ontwerpt ze een aanpak. Dit leidt per aandachtsgebied tot een ambitie en een aantal prestatie indicatoren.

### **Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2022 - 2023 'Hart voor Huurders'**

Opvolgend is het ondernemingsplan voor de periode 2022 - 2023. Gebruikelijk is dat Mozaïek Wonen om de vier jaar een ondernemingsplan opstelt, maar gelet op de complexe ontwikkelingen in het werkgebied kiest ze voor een tussentijdse herijking van de koers. Mozaïek Wonen hanteert dezelfde missie in het ondernemingsplan. Ook haar rolopvatting, kernwaarden en leidende principes zijn hetzelfde gebleven.

Wel is er een heroriëntatie op de ontwikkelingen gedaan met als doel aanpassing van de koers. Hierin wordt gefocust op een aantal aandachtspunten, in lijn met het vorige ondernemingsplan. Het eerste aandachtspunt is betaalbare woningen blijven aanbieden voor verschillende doelgroepen. Mozaïek Wonen analyseert dat de komende jaren het aantal huishoudens in alle leeftijdsklassen toeneemt, er meer woningen nodig zijn voor senioren, ouderen langer zelfstandig blijven thuis wonen en dat de betaalbaarheid van woonuitgaven onder druk blijft staan. Om hiermee te dealen breidt Mozaïek Wonen haar woningvoorraad uit (starten met de bouw van 600 woningen), onderzoekt ze nieuwe woonconcepten, beziet ze hoe ze ouderen kan ondersteunen om langer zelfstandig thuis te blijven wonen, volgt ze een gemiddeld inflatievolgend huurbeleid en wordt de verkoop van woningen beperkt (gemiddeld 25 verkopen per jaar).

Het tweede aandachtspunt is verduurzaming van de voorraad. Alle corporaties, waaronder Mozaïek Wonen, hebben uitgesproken om in 2050 een CO<sub>2</sub> neutrale voorraad te hebben. Op korte termijn, in 2021, moet de woningvoorraad gemiddeld energielabel B hebben. Om deze doelstelling te behalen maakt Mozaïek Wonen een stappenplan waarin ze de samenwerking nadrukkelijk opzoekt met ketenpartners, past ze energiebesparende maatregelen toe in haar woningvoorraad, plaatst ze zonnepanelen en bouwt ze alle nieuwbouw volgens het BENG principe.

Een derde aandachtsgebied is dat huurders de kwaliteit van de woningen als sober ervaren. Mozaïek Wonen wil dit verbeteren door jaarlijks conditiemetingen uit te voeren, verhoogde inzet wil plegen op vervanging van keukens en badkamers, inzetten op inbraakbeveiliging en het vervangen van Cv-installaties. Het vierde aandachtsgebied is leefbaarheid. Mozaïek Wonen monitort dat huurders graag willen dat de veiligheid in wijken verbetert, er meer onderhoud gepleegd wordt aan straten en buurten en dat eenzaamheid wordt teruggedrongen. Mozaïek Wonen wil dit gaan aanpakken door een actieve integrale wijkaanpak, de samenwerking met huurders te versterken en huurdersinitiatieven te ondersteunen (met behulp van het leefbaarheidsfonds).

## 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de reële blik van Mozaïek Wonen op de ontwikkelingen die op haar afkomen en de doorvertaling hiervan naar concrete ambities. Met de tussentijdse herijking laat Mozaïek Wonen zien adaptief te zijn aan de snelle ontwikkelingen en dat het noodzakelijk is om haar ambities te herzien om zo beter aan te sluiten bij de lokale situatie.**

De visitatiecommissie constateert dat Mozaïek Wonen ambities heeft geformuleerd die passend zijn bij ontwikkelingen in het werkveld. De ambities zijn vastgelegd in twee ondernemingsplannen met als titel 'Hart voor Huurders'.

In het eerste ondernemingsplan presenteert Mozaïek Wonen - eerst na een introductie van haar missie, rolopvatting, kernwaarden en leidende principes - een vijftal aandachtspunten. Per aandachtsgebied schetst Mozaïek Wonen een aantal ontwikkelingen en beschrijft ze wat haar aanpak is. Hierbij formuleert ze een aantal korte ambities en prestatie indicatoren die het verhaal concretiseren. Mozaïek Wonen laat hiermee zien adaptief te willen zijn aan de geschetste ontwikkelingen. Een voorbeeld is de verduurzamingsambitie. Deze ambitie schetst dat Mozaïek Wonen gemiddeld energielabel B van de woningvoorraad wil hebben in 2021. Hiermee speelt ze in op de doelstelling om in 2050n een CO<sub>2</sub> neutrale woningvoorraad te hebben. Met de formulering van de ambitie om 75% van de voorraad bereikbaar te houden voor lage inkomens, laat Mozaïek Wonen zien oog te blijven houden voor de primaire doelgroep in de komende jaren.

In het ondernemingsplan 2022 - 2023 is er tussentijds een herijking gedaan van de koers. Mozaïek Wonen benoemt dat maatschappelijke vraagstukken steeds complexer worden en dat samenwerking met ketenpartners steeds noodzakelijker is. Dit leidt tot accentverschillen in dezelfde vijf aandachtsgebieden. Door bewust een tussentijdse herijking te doen en expliciet te benoemen

dat dynamieken in de systeemomgeving van de corporatie aanleiding hiertoe zijn, laat Mozaïek Wonen zien dat ze wederom adaptief is aan ontwikkelingen en haar koers hierop afstemt.

De visitatiecommissie beoordeelt dat de ambities en opgaven in lijn met elkaar liggen. Mozaïek Wonen is reëel over welke ontwikkelingen op haar af komen en wat zij wil ondernemen om hierop een antwoord te geven. Met de herijking in 2022 laat Mozaïek Wonen zien in te willen spelen op snelle ontwikkelingen. Hierin geeft ze aan steeds meer de samenwerking met ketenpartners op te willen pakken om maatschappelijke opgaven aan te pakken.

## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Mozaïek Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Mozaïek Wonen, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven de belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeenten en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

**In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

## 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten in het werkgebied zijn via persoonlijke gesprekken bij de maatschappelijke visitatie betrokken. De visitatiecommissie heeft met (een delegatie van) de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk) gesproken. De huurdersvertegenwoordiging bestaat uit de koepel van huurders. Deze wordt gevormd door de Huurdersvereniging Bodegraven (HVB), Huurdersbelang Moordrecht (HBM), Huurdersbelangenvereniging Gouderak (HBVG). Daarnaast is er de zelfstandig opererende Huurdersvereniging BeterWonenGouda (BeWoGo). Ook zijn interviews afgenomen met een brede groep van overige belanghebbenden. De visitatiecommissies heeft gesproken met Wbv Reeuwijk, Woonpartners Midden Holland, Kwintes, Kwadraad, Het Oudenhuis, Meldpunt Zorg & Overlast, Jansen Huybregts, Coen Hagendoorn en Bouwcombinatie Bodegraven. In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

## 2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente(n) (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 2.3.1: Presteren volgens Belanghebbenden

Thema	Huurders	Gemeenten	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1: Beschikbaarheid	6,7	7	7	6,9
Thema 2: Betaalbaarheid	6,9	8	7,7	7,5
Thema 3: Duurzaamheid en kwaliteit	7,2	6,7	7	6,9
Thema 4: Wonen, zorg en welzijn	6,0	9,0	8	7,7
Thema 5: Leefbaarheid en participatie	6,0	7,7	7,8	7,2
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	5,1	7,8	7,9	6,9
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invloed op beleid	6,3	6	7,5	6,6
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,0</b>

Over het eindcijfer moet worden opgemerkt dat deze relatief laag uitvalt door het oordeel van BeterWonenGouda (BeWoGo). De relatie tussen Mozaïek Wonen en BeWoGo is met name aan het begin van de visitatieperiode moeizaam geweest, met als gevolg dat BeWoGo zeer lage cijfers heeft toegekend.

### 2.3.1 Thema 1: Beschikbaarheid

**6,9**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Mozaïek Wonen ten aanzien van thema 'Beschikbaarheid' met een ruim voldoende.

#### Huurders

BeterWonenGouda (BeWoGo) is van mening dat Mozaïek Wonen te weinig prestaties heeft getoond in het vergroten van de woningvoorraad. Doordat er in Gouda meer woningen zijn verkocht dan toegevoegd, is er sprake van een negatief saldo. BeWoGo is hoopvol dat de geplande 350 woningen voor de komende jaren gerealiseerd worden. De huurdersvereniging hoopt daarnaast op meer aandacht voor de woningvoorraad in Gouda, want men vindt dat Mozaïek Wonen te veel gericht is op het vergroten van de woningvoorraad in de andere kernen in het werkgebied. De andere huurdersverenigingen, die verenigd zijn in de koepel, bestrijden het beeld dat Mozaïek Wonen aanzienlijk heeft bijgedragen aan de woningvoorraad. Er is ongenoegen over het uitstellen van sloop-nieuwbouw in de jaren '50 wijk in Moordrecht en ook in Gouderak zijn nieuwbouwwoningen nodig, aldus de koepel.

#### Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de bijdrage aan de beschikbaarheid door Mozaïek Wonen. Er zijn wel nuanceverschillen waarneembaar. De gemeente Gouda vindt dat Mozaïek Wonen bescheiden is geweest in het toevoegen van nieuwe woningen. Dit had meer kunnen zijn, mede omdat projecten zijn uitgesteld – vanwege toegenomen eisen van de gemeente. Aan de andere kant is het benoemingswaardig dat Mozaïek Wonen de meest uitdagende projecten heeft oppakt zoals 'Skaeve Huse'. Een aandachtspunt is dat Mozaïek Wonen meer kan inzetten op het behouden van haar eigen grondposities met het oog op de beperkte uitbreidmogelijkheden voor nieuwbouw in Gouda.

Ook de gemeente Bodegraven-Reeuwijk zou, met het oog op de toekomst, graag zien dat Mozaïek Wonen meer initiatief toont om nieuwbouwwoningen te realiseren.

De gemeente Krimpenerwaard en de gemeente Zuidplas (respectievelijk Moordrecht) benoemen dat het zeer positief is dat Mozaïek Wonen aandacht heeft voor de kernen. In Gouderak liggen er bijvoorbeeld kansen voor Mozaïek Wonen om aan de slag te gaan met Gouderak-Oost. In Moordrecht wordt de jaren '50 wijk vernieuwd. Tegelijkertijd constateert de gemeente Zuidplas dat er ook andere opgaven zijn, bijvoorbeeld de behoeften aan flexwoningen, woonwagenvlekken en een Oudenhuis. De gemeente Zuidplas zou graag zien dat Mozaïek Wonen in haar gemeente (proactief) met de ontwikkeling van een Oudenhuis aan de slag gaat.

#### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over het presteren van Mozaïek Wonen op dit thema. Voorbeelden van genoemde projecten zijn de Rietgors, realisatie van flexwoningen en het Oudenhuis in Bodegraven. Tegelijkertijd heeft een aantal overige belanghebbenden het idee dat Mozaïek Wonen op grote schaal meer inzet kan plegen. Woonpartners, Kwintus, Meldpunt Zorg & Overlast en Kwadraad benoemen bijvoorbeeld dat de beschikbaarheid, in het geval van urgentie, lastig is binnen de context van de woningnood en beperkte doorstroming. Dit heeft effect op de beschikbaarheid.

#### 2.3.2 Thema 2: Betaalbaarheid

**7,5**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties Mozaïek Wonen ten aanzien van thema 'Betaalbaarheid' als goed.**

#### Huurders

Mozaïek Wonen heeft geen maximale huurverhoging toegepast. Het hete hangijzer is echter de inkomensafhankelijke huurverhoging. Daar wil Mozaïek Wonen niet van af, ondanks aandringen van de koepel en BeWoGo. De koepel betreurt het eveneens dat – als gevolg van het toepassen van inkomensafhankelijke huurverhoging – meer huurstijging optreedt bij huishoudens met inwonende kinderen van 27 jaar of ouder, omdat hun inkomen ook meetelt. BeWoGo benadrukt daarnaast ook het belang van de energielasten: BeWoGo is van mening dat huurders in label E-, F- en G-woningen een huurverlaging moeten krijgen, om in de stijgende woonlasten tegemoet te komen. Mozaïek Wonen is echter niet van plan dat door te voeren. BeWoGo vindt het daarentegen wel positief dat bij verduurzaming geen huurverhoging is berekend. Ten slotte is de doorstroming van ouderen een pijnpunt. Mozaïek Wonen is van mening dat dit alleen zonder financiële inzet gestimuleerd moet worden, terwijl de koepel van mening is dat doorstroming kostenneutraal moet gaan.

#### Gemeenten

De gemeenten zijn onverdeeld zeer tevreden over de inzet van Mozaïek Wonen omtrent het betaalbaar houden van de woningvoorraad. Het creëren van een betaalbare voorraad voor de huurders zit in het DNA van Mozaïek Wonen (Hart voor Huurders). Jaarlijks voert Mozaïek Wonen een inkomensafhankelijke huurverhoging door, conform de afspraken en de landelijke richtlijnen. Parallel hieraan vinden de gemeenten Gouda en Bodegraven-Reeuwijk dat Mozaïek Wonen meer aandacht mag schenken aan middenhuurwoningen. De constatering is dat Mozaïek Wonen weinig stappen onderneemt om woningen in dit prijssegment beschikbaar te stellen. In Gouda is ten behoeve hiervan bijvoorbeeld een verordening opgesteld (maximaal prijsplafond).

#### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen zeer tevreden over de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Mozaïek Wonen houdt de woningvoorraad betaalbaar, de jaarlijkse huurverhogingen zijn conform de afspraken en Mozaïek Wonen houdt expliciet rekening met de belangen van de primaire doelgroep. Het Meldpunt Zorg & Overlast benoemt tevens dat de aanpak



van Mozaïek Wonen rond betalingsachterstanden voldoende effectief werkt om uithuiszettingen te voorkomen.

### 2.3.3 Thema 3: Duurzaamheid en kwaliteit

**6,9**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Mozaïek Wonen ten aanzien van thema 'Duurzaamheid en kwaliteit' met een ruim voldoende.**

#### Huurders

Binnen de visitatieperiode zijn er geisers gesaneerd, dat is erg positief volgens BeWoGo. Het bezit is relatief jong (gemiddeld). Maar de schimmelproblematiek is een grote bron van zorgen volgens BeWoGo en de koepel. Mozaïek Wonen wil alleen acteren op individuele klachten en niet de problematiek opnieuw aanpakken. Er zal ook geïnvesteerd moeten worden in ventilatie. De koepel geeft in bredere zin aan dat Mozaïek Wonen de algehele staat van de woningen niet goed in het vizier heeft. Met name in Gouderak is dat niet op orde. In het algemeen mist de koepel eveneens de vroegere onderhoudsdienst die Mozaïek Wonen zelf had. Mutatieonderhoud wordt op dit moment niet tijdig uitgevoerd door de onderaannemers en de eigen onderhoudsdienst had meer woningkennis.

Ten aanzien van verduurzaming worden er proactief zonnepanelen geplaatst, dat gaat goed volgens BeWoGo. De koepel is het daar niet mee eens, met name Gouderak blijft achter in verduurzaming. Men benoemt dat er is bij Mozaïek Wonen geen ambitie lijkt te zijn om in 2030 naar label A te gaan. Hierbij moet echter wel worden opgemerkt dat de gemeente Gouda nog onderzoekt of er een warmtenet kan komen. Dit zorgt ervoor dat Mozaïek Wonen haar planvorming moet uitstellen.

#### Gemeenten

De gemeenten vinden dat Mozaïek Wonen op dit thema voldoende presteert. Mozaïek Wonen pakt conform de afspraken de verduurzamingsopgave stapsgewijs op. Dit resulteert erin dat Mozaïek Wonen voor een groot deel van de woningvoorraad gemiddeld label B heeft. Parallel hieraan worden er ook kritische noten geplaatst.

De gemeente Gouda vindt dat de verduurzamingsopgave sneller kan. Hier speelt echter het gemeentelijke potentieonderzoek naar verduurzamingsmaatregelen waarop Mozaïek Wonen moet wachten. De gemeente vindt ook dat de strategie en de ambitie op het vlak van de energietransitie beter kan. De gemeente Zuidplas benoemt dat Mozaïek Wonen heeft afgezien van overname van een deel van het Vestiabezit. Daardoor zou er naar de mening van de gemeente dus extra investeringsruimte moeten zijn voor verbetering en verduurzaming van het overige bezit. Er is een traject met zonnepanelen in Moordrecht gestart; de gemeente Zuidplas vindt dat Mozaïek Wonen meer had kunnen doen.

Bij de overname van het bezit in Gouderak heeft Mozaïek Wonen geschermd met het willen plaatsen van zonnepanelen. Mozaïek Wonen gaat deze ook realiseren, hoewel dit voor de gemeente Krimpenerwaard onduidelijk is. Ook geeft de gemeente Krimpenerwaard aan dat de basiskwaliteit van woningen nog onvoldoende inzichtelijk is in de gemeente. Beide aspecten hebben met name betrekking op de informatiepositie van de gemeente Krimpenerwaard.

#### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over het presteren van Mozaïek Wonen op dit thema. De verduurzamingsopgave verloopt volgens een groot deel van de belanghebbenden voorspoedig. Bouwcombinatie Bodegraven is bijvoorbeeld tevreden over de

plaatsing van zonnepanelen door Mozaïek Wonen, het vervangen van collectoren en het na isoleren van woningen. Ook Wbv Reeuwijk is positief en profiteert van de kennis en kunde van Mozaïek Wonen op dit gebied. Betreffend de onderhoudsstaat van woningen zijn de overige belanghebbenden ook positief. De woningkwaliteit is doorgaans goed en er worden tijdig onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd.

#### 2.3.4 Thema 4: Wonen, zorg & welzijn

**7,7**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Mozaïek Wonen ten aanzien van thema 'Wonen, zorg & welzijn' met een ruim voldoende.**

##### **Huurders**

De koepel vindt het positief dat Mozaïek Wonen concepten zoals het Oudenhuis en flexwoningen aan de Winterdijk heeft gerealiseerd, maar ziet graag ook dergelijke ontwikkelingen in de rest van het werkgebied. BeWoGo vraagt met name aandacht voor ouderenhuisvesting. Mozaïek Wonen kan meer seniorenwoningen aanbieden.

##### **Gemeenten**

De gemeenten zijn positief over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Mozaïek Wonen laat haar bestaansrecht en haar 'kleur' in dit thema zichtbaar worden. In Gouda heeft Mozaïek Wonen de meest uitdagende projecten opgepakt zoals Skaeve Huse, 't Veerhuys, de Rietgors en het Oudenhuis (in Bodegraven). De gemeenten zijn ook tevreden over de huisvesting van statushouders en personen die uit maatschappelijke instellingen uitstromen. Dit verloopt doorgaans soepel en taakstellingen worden behaald. De gemeenten Zuidplas en Krimpenerwaard zouden echter wel graag zien dat Mozaïek Wonen in deze gemeenten met dezelfde creatieve oplossingen komt als in Gouda en Bodegraven. Mozaïek Wonen is bijvoorbeeld te afwachtend rondom het creëren van zorgwoningen bestemd voor senioren. In dit geval wacht ze vaak totdat de gemeente een aantal plekken heeft aangewezen. De gemeente Zuidplas zou graag zien dat ook in Zuidplas een innovatief woon-zorgconcept wordt gerealiseerd.

##### **Overige belanghebbenden**

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen zeer te spreken over hoe Mozaïek Wonen bijzondere doelgroepen huisvest. Mozaïek Wonen heeft veel aandacht voor groepen als jongeren, statushouders en personen die uit maatschappelijke instellingen uitstromen. Kwadraad benoemt bijvoorbeeld dat de integratie van statushouders voorspoedig verloopt, mede door het organiseren van vele integratieactiviteiten. Het Oudenhuis benoemt dat er veel aandacht is voor het thema wonen en zorg en zij is zeer te spreken over hoe Mozaïek Wonen dit vormgeeft. Coen Hagendoorn benoemt dat Mozaïek Wonen vaklieden instrueert om signalen over armoede en verloedering bij huurders door te geven richting de corporatie. Zodoende kan problematiek (vroegtijdig) aangepakt worden door de inzet van woonconsulenten.

#### 2.3.5 Thema 5: Leefbaarheid en participatie

**7,2**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties van dat Mozaïek Wonen ten aanzien van thema 'Leefbaarheid en participatie' met een ruim voldoende.**

##### **Huurders**

De huurdersvertegenwoordiging onderkent dat Mozaïek Wonen relatief weinig mogelijkheden heeft om de leefbaarheid te vergroten, maar vindt dat de corporatie er 'een schepje bovenop' zou mogen doen. In Gouda is er met name een leefbaarheidsopgave. In het algemeen wordt opgemerkt dat

er weliswaar buurtregisseurs zijn, maar deze zijn weinig zichtbaar in de buurten. BeWoGo zou in plaats van de buurtregisseurs liever mediators zien, die optreden in het geval van burencollicten.

### **Gemeenten**

De gemeenten zijn positief over hoe Mozaïek Wonen omspringt met de leefbaarheid in wijken. In alle gemeenten initieert Mozaïek Wonen projecten om wijken leefbaar te houden en zet ze verschillende leefbaarheidsfunctionarissen, zoals buurtregisseurs, in om leefbaarheid te borgen. Daarnaast wordt het ingestelde leefbaarheidsbudget zeer positief benadrukt door de gemeenten.

In het bijzonder benoemt de gemeente Gouda dat Mozaïek Wonen, in het afgelopen jaar, stappen heeft gezet om klimaat adaptieve maatregelen te nemen om wijken klimaatbestendig te maken. Ook roemt de gemeente de inzet door Mozaïek Wonen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen om een nieuwe start te maken. In Bodegraven is de gemeente zeer positief over het feit dat Mozaïek Wonen aansluit bij de wijkaanpak rondom de Zeeheldenbuurt. In de gemeente Zuidplas wordt waardering uitgesproken over de inzet van Mozaïek Wonen met betrekking tot het convenant voorkomen van huisuitzettingen.

Parallel hieraan worden er een aantal aandachtspunten meegegeven. De jaren '50 wijk in Moordrecht is een wijk waar de leefbaarheid vergroot mag worden, bijvoorbeeld meer groen in de wijk en minder verstopte plekjes. De gemeente Krimpenerwaard stelt dat Mozaïek Wonen meer aandacht mag schenken aan de verpaupering die door de bevolking wordt ervaren. Een gesprek daarover is wenselijk.

### **Overige belanghebbenden**

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen zeer tevreden over het presteren van Mozaïek Wonen op dit thema. Een aantal belanghebbenden, met name zorg- en welzijnspartijen, benoemen dat Mozaïek Wonen met veel succes inzet op participatie- en ontmoetingsprojecten. Dit gaat gepaard met het werken in wijkteams, het inzetten van een leefbaarheidsfonds en de inzet van buurtregisseurs en opzichters in wijken. Kwadraad benoemt daarnaast dat het stimulerend werkt dat Mozaïek Wonen volledig achter de werkwijze van buurtbemiddeling staat die Kwadraad hanteert. Dit zorgt ervoor dat de leefbaarheid in buurten verbetert.

#### *2.3.6 Relatie en communicatie*

**6,9**

**De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met Mozaïek Wonen met een ruim voldoende.**

### **Huurders**

De huurdersvertegenwoordiging heeft in het verleden een moeizame relatie met het bestuur van Mozaïek Wonen ondervonden. Dit gold alleen tussen BeWoGo en de vorige directeur-bestuurder, waarbij de samenwerkingsovereenkomst is opgezegd. Inmiddels is er met de huidige directeur-bestuurder zicht op duidelijke verbetering van de relatie. De koepel geeft aan dat de relatie op managementniveau goed is, maar dat de contacten op operationeel niveau (met bijvoorbeeld rayonmanagers) wisselend succes hebben, met verschillen in proactiviteit tussen de rayonmanagers en beloften die niet altijd worden nagekomen.

Ook geven de huurdersverenigingen aan dat Mozaïek Wonen relatief slecht is in het informeren van huurders, voorafgaand en tijdens onderhoudswerkzaamheden. De huurdersverenigingen relateren dit aan het uitbesteden van de werkzaamheden aan onderaannemers, die vervolgens geen of te weinig contact houden met de huurder (en Mozaïek Wonen ook niet).

## Gemeenten

De gemeenten zijn zeer tevreden over de relatie die ze hebben met Mozaïek Wonen. Mozaïek Wonen wordt gekenmerkt als een betrouwbare partner die uitvoert wat van haar gevraagd wordt. Medewerkers op zowel uitvoerend- als bestuurlijk niveau weten elkaar goed te vinden (korte lijnen) en het contact is vaak plezierig. De gemeenten benoemen dat met de komst van de nieuwe bestuurder het nog even zoeken is hoe de nieuwe relatie vorm gaat krijgen. De eerste kennismakingen zijn zeer positief. De nieuwe bestuurder wordt beschreven als een uitnodigend, toegankelijk en open persoon.

Tegelijkertijd geeft de gemeente Gouda mee dat de besluitvaardigheid kan verbeteren. De gemeente ervaart regelmatig dat er enigszins sprake is van behoudend handelen vanuit Mozaïek Wonen.

## Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn zeer positief over de relatie met Mozaïek Wonen. Mozaïek Wonen is een betrouwbare partner met een positief kritische houding die partners scherp houdt in de samenwerking. Veel partijen kenmerken de samenwerking als professioneel, constructief (oog voor de belangen van samenwerkingspartners), laagdrempelig, betrokken, transparant en betrouwbaar. Op operationeel niveau wordt veelvuldig benoemd dat er korte lijnen zijn en dat men elkaar snel en laagdrempelig kan vinden.

Een aantal partijen benoemt dat sinds enkele jaren sprake van een andere dynamiek lijkt te zijn; dat Mozaïek Wonen meer gericht op samenwerking is. Het accent ligt volgens de overige belanghebbenden meer dan voorheen op de relatie met de huurders ('Hart voor Huurders') en Mozaïek Wonen reageert actiever op (regionale) samenwerkingsverzoeken of initieert deze zelf (Groene Hartoverleg; JeanMarieberaad).

### 2.3.7 Invloed op beleid

**6,6**

**De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van Mozaïek Wonen met een ruim voldoende.**

## Huurders

BeWoGo is kritisch over de invloed op beleid die men krijgt. Het negeren van door BeWoGo uitgebrachte beleidsadviezen (door de vorige directeur-bestuurder) heeft voor ergernis gezorgd.

De koepel is positiever over de invloed die uitgeoefend kan worden. Men heeft het gevoel dat de andere huurdersverenigingen serieus worden genomen als partner van Mozaïek Wonen. Alleen bij het huurbeleid is er sprake van een principiële meningsverschil, waar Mozaïek Wonen niet van plan is om van standpunt te veranderen. Op andere onderwerpen is er volgens de koepel een luisterend oor. Bijvoorbeeld inzake het besteden van de hogere inkomsten door de inkomensafhankelijke huurverhoging aan extra verduurzaming.

## Gemeenten

Bij de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas heerst het beeld dat zij weinig invloed kunnen uitoefenen op het beleid van Mozaïek Wonen. De gemeente Krimpenerwaard geeft aan dat een periode van twee jaar samenwerking te kort is om een compleet beeld te kunnen schetsen. De gemeente Gouda is van mening dat Mozaïek Wonen, aan de voorkant van strategische processen, terughoudend is om ketenpartners mee te laten denken. Er is weinig ruimte om mee te denken en samen beleidsideeën verder te ontwikkelen. In dit kader voegt de gemeente Bodegraven-Reeuwijk eraan toe dat het veel duw- en trekwerk kost om Mozaïek Wonen mee te laten bewegen.

Gemeenten benoemen dat Mozaïek Wonen meer proactief kan handelen en meer de samenwerking kan opzoeken om tot maatwerk van ideeën en beleid te komen.

Tegelijkertijd is er bij de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas ook de constatering dat als eenmaal een besluit is genomen, Mozaïek Wonen zich zeer meewerkend opstelt en ervoor open staat dat partners meekijken, meedenken en meepraten. Mozaïek Wonen is dan ook bereid om een besluit te herijken mocht er een groot belangenverschil zijn.

### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de mate waarin ze door Mozaïek Wonen worden betrokken. Elke overige belanghebbende heeft het gevoel een serieuze gesprekspartner te zijn. Wbv Reeuwijk stemt bijvoorbeeld met Mozaïek Wonen af over de inhoud van de jaarlijkse bieding in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk. Coen Hagendoorn en Bouwcombinatie Bodegraven benoemen dat Mozaïek Wonen hen om advies vraagt rondom het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden. Het Oudenhuis wordt bijvoorbeeld betrokken om mee te denken over het thema wonen en zorg, evenals het Meldpunt Zorg & Overlast dat invloed kan uitoefenen op het convenant 'wonen en zorg'.

Tegelijkertijd is er de constatering dat de betrokkenheid vergroot kan worden. Kwintus en Kwadraad geven aan dat ze nog te weinig betrokken worden op bestuurlijk en uitvoerend niveau. Kwadraad benoemt dat er onvoldoende momenten zijn waarop Kwadraad, Mozaïek Wonen en andere ketenpartners gemeenschappelijke thema's bespreken in het sociaal domein. Woonpartners Midden Holland heeft een wisselend beeld en vult aan dat de betrokkenheid toeneemt. Aan de ene kant wordt intensief samengewerkt rond volkshuisvestelijke thema's, aan de andere kant zijn ontmoetingsmomenten buiten deze thema's nog beperkt. De wederzijdse intentie is wel aanwezig om dit te intensiveren.

## 2.4 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

### 2.4.1 Goede punten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'goede punten' mee:

- Mozaïek Wonen is een fijne samenwerkingspartner. Mozaïek Wonen is duidelijk, transparant, houdt zich aan afspraken en heeft een constructieve bedrijfscultuur.
- Mozaïek Wonen heeft de basis op orde. Vastgoed technisch staat het woningbezit er goed bij en worden er doordachte beleidskeuzen gemaakt. Een voorbeeld hiervan is het transitiebeleid. De kracht van Mozaïek Wonen zit op de inhoud en de kennis die ze hebben.
- Mozaïek Wonen is een goede weg ingeslagen met het motto 'Hart voor Huurders'. Mozaïek Wonen moet hiermee doorgaan en een sterke verankering creëren in de organisatie.
- Mozaïek Wonen staat vanzelfsprekend garant voor de huisvesting van statushouders en personen die uitstromen uit maatschappelijke instellingen.

### 2.4.2 Leer- en verbeterpunten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Mozaïek Wonen zou samenwerkingspartners meer aan de voorkant kunnen betrekken, zowel op strategisch- als op projectniveau.
- Mozaïek Wonen zou erop kunnen aansturen om ook zorg- en welzijnspartijen mee te nemen in de prestatieafspraken. Hierdoor kunnen meerdere belangen meegenomen worden met het oog op het creëren van voldoende draagvlak.
- Mozaïek Wonen moet niet te bescheiden worden, maar juist etaleren wat ze kan en welke kennis ze heeft. Parallel hieraan zou Mozaïek Wonen zich iets kwetsbaarder kunnen opstellen. Meer de open uitvraag doen voor samenwerking om zodoende de reactie van de buitenwereld binnen te krijgen (de ramen en vensters openzetten).
- Mozaïek Wonen zou meer transparantie kunnen geven richting ketenpartners over de afwegingen en de beleidskeuzen die ze maakt.
- Mozaïek Wonen zou nog meer inzet kunnen plegen om doorstroom te stimuleren om zodoende voldoende plekken te realiseren voor verschillende doelgroepen.
- De gemeente Zuidplas wil graag ontwikkelen en laat een uitgestoken hand zien. Er zijn grondposities genoeg in het Vijfde Dorp, dus pak die kansen!
- Maak het klantcontactcentrum (KCC) minder zakelijk. Het KCC wil niet doorverbinden met medewerkers van Mozaïek Wonen zonder dat eerst volledig de reden en vraag worden uitgelegd. Hierover heerst irritatie bij de koepel.

## 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten, aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

### Proces en kwaliteit van de prestatieafspraken

#### *Huurders*

Het proces om te komen tot prestatieafspraken wordt in Bodegraven en Krimpenerwaard door de huurdersvertegenwoordiging als prettig ervaren. In Gouda en Zuidplas is dit niet het geval. BeWoGo relateert dit in Gouda aan inhoudelijke verschillen van inzicht met Mozaïek Wonen en de gemeente Gouda; in Zuidplas is er volgens Huurdersbelang Moordrecht (HBM) sprake van een situatie waarbij HBM “erbij mag zitten”. Ten aanzien van de kwaliteit van de prestatieafspraken geven zowel de koepel als BeWogo aan dat de prestatieafspraken inhoudelijk alle relevante onderwerpen bevatten.

#### *Gemeente Gouda*

De gemeente Gouda constateert dat Mozaïek Wonen het proces niet te groot wil maken. Mozaïek Wonen werkt mee en handelt constructief, maar wel vanuit een voorzichtige benadering. Afspraken hoeven van de corporatie bijvoorbeeld niet SMART geformuleerd te worden en ook op het gebied van monitoring ziet de gemeente een bepaalde terughoudendheid bij Mozaïek Wonen. Het lijkt erop alsof Mozaïek Wonen zich niet wil vastleggen. Eén van de grote thema's is dat Gouda in 2040 aardgasvrij wil zijn. Dat vormt momenteel een blokkade in het maken van prestatieafspraken. Het is voor Mozaïek Wonen een uitdaging om daarin mee te gaan.

#### *Gemeente Bodegraven-Reeuwijk*

Het proces om te komen tot prestatieafspraken verloopt doorgaans in een prettige sfeer. Mozaïek Wonen is met Woningbouwvereniging Reeuwijk, waarmee een samenwerkingsrelatie bestaat, de enige aanbieder van sociale woningbouw in de gemeente. Het is voor de gemeente wel een uitdaging om tot SMART prestatieafspraken te komen met de corporatie. Het lijkt erop of Mozaïek Wonen zich daaraan met moeite wil committeren, zoals ook door de huurders wordt geconstateerd.

### *Gemeente Zuidplas*

De gemeente Zuidplas vindt het ten eerste een zoektocht om te komen tot prestatieafspraken. Mozaïek Wonen legt – net als de andere corporaties – een bod neer bij de gemeente, waarna de gemeente Zuidplas onderzoekt of de optelsom van alle biedingen past bij de woonvisie. Daarnaast vindt de gemeente Zuidplas dat de kwaliteit van de prestatieafspraken beter kan. Afspraken rondom betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming worden doorgaans niet concreet. In het afgelopen jaar zijn er 0 sociale huurwoningen opgeleverd terwijl die wel gepland stonden. Rondom de verduurzamingsopgave ontbreekt het aan een routekaart. En tot slot geeft de gemeente aan dat er is een intentie om ‘naar rato’ eventueel woonwagendplaatsen over te nemen en nieuwe te realiseren. Dit mag in de ogen van de gemeente concreter en proactiever worden geformuleerd.

### *Gemeente Krimpenerwaard*

In 2018 zijn prestatieafspraken gemaakt voor vier jaar waarbij Mozaïek Wonen niet betrokken is geweest. Gemeente Krimpenerwaard wenst daarom dat Mozaïek Wonen zich confirmeert aan de eerder gemaakte prestatieafspraken. Met betrekking tot het monitoren van de prestatieafspraken zijn er gespreken gevoerd, maar de gemeente ervaarde dit als moeizaam. De gemeente Krimpenerwaard wil uiteindelijk toe naar prestatieafspraken met alle corporaties gezamenlijk.

### 3 Presteren naar Vermogen





### 3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Mozaïek Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de 'vermogensinzet', dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

### 3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1: Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 3: Presteren naar Vermogen</b>			
Vermogensinzet	8,0	100%	<b>8,0</b>

### 3.3 Vermogensinzet

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het gedegen investeringsstatuut van Mozaïek Wonen en de nadrukkelijke rol die de 'maatschappelijke kamer' speelt bij het afwegen van investeringen. Mozaïek Wonen benut haar vermogensruimte bovendien ook goed, hetgeen blijkt uit het feit dat Mozaïek Wonen woningbezit van Woningstichting Gouderak heeft overgenomen, Woningbouwvereniging Reeuwijk ondersteunt en investeringen heeft ingerekend die haar vermogensruimte, bijna maximaal, benutten.

#### **Mozaïek Wonen heeft het ondernemingsplan doorvertaald naar financiële jaarplannen**

De corporatie werkt met een systeem van een jaarlijkse begroting en voortschrijdende meerjarenbegroting die vijf jaar vooruit kijkt. De jaarlijkse begroting en de (meerjaren)begroting zijn tot stand gekomen op basis van het ondernemingsplan en het jaarlijkse bedrijfsplan waarin Mozaïek Wonen de doelstellingen op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid en de kwaliteit van het bezit, geconcretiseerd heeft naar activiteiten. De activiteiten uit het jaarlijkse bedrijfsplan zijn vervolgens doorvertaald naar de begroting.

De begroting bevat verder een uitgebreide en gedegen toelichting op de verwachte inkomsten en uitgaven van Mozaïek Wonen en de invloed op belangrijke financiële kengetallen. Omdat de opzet van de begroting echter ook veel toelichtingen bevat die meer kwantitatief financieel van aard zijn, is hierdoor echter de directe relatie met de eerder beschreven urgenties lastiger te leggen. Mozaïek Wonen kan

daarom de opzet van haar begroting wat meer insteken volgens de lijn van haar ondernemingsplan zodat de inzet per thema duidelijker wordt.

### Mozaïek Wonen geeft de maatschappelijke opgaven een prominente rol in de investeringen

Mozaïek Wonen heeft een investeringsstatuut dat gebaseerd is op het driekamermodel. Hierin wordt door het bestuur de afweging gemaakt tussen het effect van een beoogde investering op de maatschappij, op de vermogenspositie en op de vastgoedportefeuille. Onderstaande tabel geeft aan welke criteria in iedere kamer worden getoetst door Mozaïek Wonen. Als de beoogde investering bijdraagt aan de criteria wordt tot investeren (of desinvesteren) overgegaan.

**Tabel 3.2: Driekamermodel in het investeringsstatuut van Mozaïek Wonen, uitgewerkt in toetsingscriteria**

Maatschappelijke kamer	Vastgoedkamer	Financiële kamer
- 9.785 woningen sociaal/DAEB, - waarvan minimaal 8.090 < 1 <sup>e</sup> of 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens huurtoeslag. - 207 woningen > huurprijs- liberalisatiegrens.	Afname EGW	Ontwikkeling draagt bij aan Interest coverage ratio (ICR) ≥ 1,4 (op bedrijfsniveau)
Toename eenheden voor bijzondere doelgroepen.	Toename MGW	Ontwikkeling draagt bij aan Solvabiliteit ≥ 20 % (op bedrijfsniveau)
Uniforme prijs/kwaliteit-verhouding. Richtpercentage streefhuur: 70% – 75% van maximale huurprijs WWS	Kwaliteit nieuwbouw: minimaal conform programma van eisen nieuwbouw Mozaïek Wonen	Ontwikkeling draagt bij aan Loan to Value ≤ 75 % (op bedrijfsniveau)
Totale portefeuille gemiddeld energie- index < 1,4 (= B label) (in 2021). Waarvan 730 woningen: A++, c.q. energie-index < 0,6.	Kwaliteit (schil) vastgoed in exploitatie: minimaal conditiescore 3.	
Klanttevredenheid 8+ (in 2021)	Kwaliteit interieur vastgoed in exploitatie	
Waardering leefbaarheid: voldoende	Bruto aanvangsrendement (BAR)	
Draagvlak stakeholders: Draagt bij aan gemeentelijke woonvisie, c.q. prestatieafspraken	Netto aanvangsrendement (NAR)	
	IRR; looptijdrendement investering	
	Beleidswaarderatio	
	Leegwaarderatio	
	(On)rendabel: verschil tussen investering en (extra) marktwaarde verhuurde staat.	
	Voldoet aan programma van eisen	

De visitatiecommissie heeft in meerdere investeringsbesluiten (onder andere van de projecten Oudenhuis, Spoorzone en Winterdijk) gezien dat Mozaïek Wonen de maatschappelijke kamer voorop zet in de afweging.

### Mozaïek Wonen monitort de vrije bestedingsruimte goed

Mozaïek Wonen monitort het voldoen aan de door de externe toezichthouders vastgestelde normen voor kasstromen en vermogen aan de hand van haar periodieke rapportages. Voor het weergeven van de financiële continuïteit van de corporatie in 2021 gebruiken we de volgende ratio's, gemeten over de DAEB-tak:

- Loan-To-Value (beleidswaarde): 60,4% (norm Aw ≤ 85 %)
- Interest Coverage Ratio (ICR): 1,65 (norm Aw ≥ 1,4)
- Solvabiliteit (beleidswaarde): 37,7 % (norm Aw ≥ 15 %)

De Loan-to-Value (LTV) is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Het is uiteraard gunstiger als woningen met minder hoge leningen kunnen worden aangetrokken. Daarom is een lagere score beter op dit onderdeel. De ICR is een maatstaf om te bepalen hoe makkelijk de corporatie in staat is de rentelasten te betalen uit de operationele kasstroom. Het is daarmee een kengetal dat inzicht geeft in de liquiditeit van de corporatie. Een hogere score is beter bij dit kengetal. De solvabiliteit geeft aan of de corporatie op de middellange tot lange termijn haar verplichtingen kan voldoen. Een hogere score is beter.

Mozaïek Wonen monitort de ratio's conform het kader van Aw en WSW, maar heeft ook eigen 'signaalwaardes' geïntroduceerd. Dit zijn eigen interne strengere veiligheidsnormen die de corporatie hanteert; deze zijn voor de ICR en LTV strenger dan de normen van Aw en WSW. Voor de LTV wordt 78%-81% gehanteerd en voor de ICR 1,55 – 1,65.

Mozaïek Wonen heeft de afgelopen jaren weliswaar niet 'het onderste uit de kan' gehaald ten aanzien van de investeringsruimte, maar tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie aan de hand van de meerjarenbegroting 2022-2026 dat Mozaïek Wonen zich inspant om de komende jaren de financieringsmogelijkheden zo veel mogelijk in te zetten voor het genereren van maatschappelijke impact. Door geplande investeringen in nieuwbouw en woningverbetering binnen de bestaande portefeuille neemt de LTV toe naar 76,8% in 2026 en neemt de solvabiliteit af naar 24,6%. Dit betekent dat Mozaïek Wonen richting een situatie beweegt waarbij zij haar vermogen, met inachtneming van de normen, maximaal inzet.

#### **Mozaïek Wonen heeft laag risicoprofiel en scoort goed in de Aedes-benchmark**

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft gedurende de visitatieperiode in de oordeelsbrieven de financiële continuïteit van Mozaïek Wonen beoordeeld. Er is in 2020 een opmerking gemaakt over de financiële continuïteit. Aw gaf toen aan dat de combinatie van de toen beoogde plannen (herstructurering 50'er jarenwijk in Moordrecht, fusie met WS Gouderak en overname van Vestiabezit in Nieuwerkerk aan den IJssel) mogelijk tot overschrijding van de financiële ratio's kon leiden. De overname van het Vestiabezit is uiteindelijk niet gerealiseerd. Wel heeft Mozaïek Wonen woningbezit van WS Gouderak overgenomen en incasseert de corporatie extra lastendruk die ontstaat door de ondersteuning van WBV Reeuwijk. Dit laatste doet men vooral vanuit de maatschappelijke meerwaarde die er tegenover staat.

In 2021 is geen opmerking meer gemaakt over de financiële continuïteit. De risico-inschatting is 'laag' op alle onderdelen van het Aw beoordelingskader.

Mozaïek Wonen slaagde er gedurende de visitatieperiode om een doelmatige bedrijfsvoering te hebben. In de jaren 2019 en 2020 werd in de Aedes Benchmark een A-score behaald op de bedrijfslasten. In 2021 ging dit naar een B-score, maar met de kanttekening dat Mozaïek Wonen net niet de A-score heeft behaald. Als de bedrijfslasten per vhe slechts 11 euro lager waren geweest, zou wel het hoogste oordeel behaald zijn. Met 807 euro per vhe waren de bedrijfslasten alsnog lager dan de gemiddelde score in de groep grote woningcorporaties (829 euro per vhe), en ook lager dan het gemiddelde van alle woningcorporaties. Dit geldt ook voor 2022, waar de bedrijfslasten per vhe op 873 euro uit kwamen.

Er is weliswaar sprake van een trend van jaarlijks oplopende bedrijfslasten bij Mozaïek Wonen, maar hiervan is ook sprake in de gehele sector. Bij Mozaïek Wonen is de stijging te verklaren door de toegenomen ambities en doelstellingen, én de noodgedwongen inhuur wegens ziekteverzuim tijdens de coronapandemie en moeilijk in te vullen vacatures.

# 4 Governance van maatschappelijk presteren



Met wie werken we samen?

- Samenwerking
- Samenwerking met stakeholders, partners, partners van de organisatie
- Samenwerking met andere organisaties

Waarom?

- Samenwerking is essentieel voor succes
- Samenwerking is essentieel voor succes
- Samenwerking is essentieel voor succes
- Samenwerking is essentieel voor succes

## 4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Mozaïek Wonen wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

## 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 4.1: Governance van maatschappelijk presteren

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren</b>					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	8,0	8,0	33%	7,3
	Prestatiesturing	8,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen		7,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

## 4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

### 4.3.1 Strategievorming

**8,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gedetailleerde uitwerking van de strategie, de frequente herijking van de strategie en het verhoogde ambitieniveau wat recentelijk is ingezet.

### Mozaïek Wonen heeft een meerjarenvisie ontwikkeld

De strategie van Mozaïek Wonen is vastgelegd in ondernemingsplannen. Gedurende de visitatieperiode waren er twee van kracht. Tussen 2018 en 2021 was dat het ondernemingsplan 'Hart voor Huurders'. Dit is tot stand gekomen na verkenningen samen met de huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, sociaal wijkteams en andere partners. Ook heeft de corporatie een breed

onderzoek uitgevoerd naar de beleving en waardering van de huurders, onder meer in relatie tot de dienstverlening. Tot slot is een analyse van trends en ontwikkelingen in het werkgebied en in de sector gemaakt. Uit de voorbereiding van het ondernemingsplan kwam naar voren dat met name meer oog voor de beleving en leefwereld van de huurder nodig was. Daarom is besloten om daar op in te zetten, met het motto 'Hart voor huurders'.

In 2021 is het ondernemingsplan geactualiseerd waarbij de titel is behouden, omdat de corporatie weliswaar verbetering constateerde, maar nog een schep erbovenop wilde doen ten aanzien van de dienstverlening en de relatie met de huurder. Tegelijkertijd constateerde Mozaïek Wonen dat een kort ondernemingsplan voor twee jaar op zijn plaats was, vanwege onzekerheid over de (toen nog niet afgeschafte) verhuurdersheffing. De opgaven rondom nieuwbouw en verduurzaming in het werkgebied waren volgens Mozaïek Wonen moeilijk te combineren met de financiële last van de verhuurdersheffing en behoefden een strategische keuze over twee jaar. De visitatiecommissie heeft hiervoor begrip, maar verwacht in het nieuwe ondernemingsplan ook een ambitieniveau passend bij de ontwikkelingen. De interne memo Voorlopige koers 2023 getuigt hier ook van.

### **Mozaïek Wonen heeft de strategie vertaald naar portefeuilleplan en jaarplannen**

Na de actualisatie van het ondernemingsplan is voor de wensportefeuille een portefeuilleplan opgesteld. Dit document vertaalt de strategische keuzes van Mozaïek Wonen, door naar de aanpak voor de uitbreiding van de voorraad (aantal en type woningen, doelgroep, locaties, woonformules) en kwaliteitsverbetering voor de huidige woningvoorraad. Het portefeuilleplan is onderbouwd met gedetailleerde, gedegen woningmarktanalyses.

Mozaïek Wonen heeft het ondernemingsplan tevens doorvertaald naar jaarlijkse bedrijfsplannen. Deze zijn helder ingedeeld waarbij voor ieder van de vijf aandachtspunten uit het ondernemingsplan de bijbehorende activiteiten vermeld staan. De beoogde activiteiten zijn SMART beschreven.

Mozaïek Wonen maakt bovendien analyses op wijkniveau. Tot nu toe hebben deze vooral betrekking gehad op de leefbaarheid. De corporatie gebruikt hiervoor de Leefbaarometer van het ministerie van BZK en de Veerkrachtkaarten van Aedes om te bepalen waar men extra inzet op het vlak van leefbaarheid nodig acht. Daar waar Mozaïek Wonen inzet wil plegen maakt de corporatie een analyse, een plan van aanpak en zoekt zij waar mogelijk samenwerking met relevante partners. Dit is de werkwijze van de buurtregisseurs en het team sociaal beheer. Mozaïek Wonen wil in de toekomst samen met de gemeenten inzetten op wijkontwikkelingsplannen in nog nader te bepalen wijken/ buurten om tot een meer integrale aanpak te komen.

#### *4.3.2 Sturing op prestaties*

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid van het monitoringssysteem dat Mozaïek Wonen heeft en de brede toepassing ervan in de organisatie, en de bredere visie op prestatiesturing waar ook via soft controls op het maatschappelijk presteren wordt gestuurd.**

### **Mozaïek Wonen monitort de prestaties in periodieke rapportages**

Iedere vier maanden brengt Mozaïek Wonen een bedrijfsrapportage uit. De bedrijfsrapportages beginnen met een voorwoord van de directeur-bestuurder waarin kwalitatieve duiding wordt gegeven aan de belangrijkste ontwikkelingen binnen en buiten de corporatie, wat hiervan de gevolgen zijn en welke kansen en acties Mozaïek Wonen in het vooruitzicht heeft. Hierin wordt van de beoogde

activiteiten uit het jaarplan de voortgang gerapporteerd. Hierdoor is een goede coherentie tussen het beleid en de uitvoering gewaarborgd. Positief is dat in de bedrijfsrapportage toelichting op afwijkingen wordt gegeven en bijsturing waar nodig. De bedrijfsrapportage bevat verder nog een toelichting op de kasstromen, een rapportage van de vastgoedontwikkeling en een hoofdstuk speciaal gewijd aan de kwaliteit van de dienstverlening. Dit is passend bij het motto van het ondernemingsplan ('Hart voor Huurders').

### **De rapportages worden breed binnen de organisatie gebruikt**

De visitatiecommissie constateert dat het rapportagesysteem goed en breed gebruikt wordt binnen de organisatie. Enerzijds worden de rapportages intern (directie en teamleiders) gebruikt voor het volgen van de voortgang van de in het bedrijfsplan benoemde activiteiten en de ontwikkeling van potentiële risico's zodat men kan bijsturen indien nodig. Anderzijds worden ze gebruikt voor het informeren van de RvC en huurdersverenigingen over de resultaten. De bedrijfsrapportage is een samenvatting van de belangrijkste activiteiten. En zijn gebaseerd op de rapportages vanuit de verschillende teams. Deze deelrapportages zijn uitgebreider en worden door de directie met hun teamleiders besproken.

### **Mozaïek Wonen monitort ook in breder perspectief**

Aangezien 'Hart voor Huurders' niet alleen de titel van het ondernemingsplan is, maar ook een organisatiebreed programma (met als doel het centraal stellen van het denken vanuit de huurders en het denken vanuit de bedoeling) wordt de voortgang op het programma jaarlijks geëvalueerd. Hiervoor wordt een onafhankelijk adviesbureau ingehuurd. Mozaïek Wonen gebruikt de jaarlijkse evaluatieresultaten om onder meer de dienstverlening en de activiteiten op het gebied van leefbaarheid bij te sturen. Dit op basis van een jaarlijks actieplan dienstverlening. Daarnaast worden de resultaten van de procesmetingen één keer per half jaar besproken met de betrokken teamleiders en worden er gezamenlijk actiepunten geformuleerd. Zo heeft Mozaïek Wonen de medewerkers van het Woon Servicepunt (WSP) getraind in het klantvriendelijk(er) opnemen van de telefoon en is aan de balie een gastvrouw/gastheer aangesteld die geen telefoon hoeft op te nemen en juist bedoeld is voor het persoonlijk contact met de huurder.

Naast de bedrijfsrapportage brengt Mozaïek Wonen ook iedere vier maanden een risicorapportage uit. Deze brengt de belangrijkste interne en externe risico's voor het behalen van de ambities in kaart en geeft per risico de impact en beoogde risico mitigerende maatregel(en) aan. De visitatiecommissie is van mening dat Mozaïek Wonen beschikt over een compleet monitoringssysteem.

### **Mozaïek Wonen heeft ook aandacht voor soft controls**

In 2021 heeft Mozaïek Wonen een traject in gang gezet om de soft controls in de organisatie in kaart te brengen. Hiertoe is door een extern bureau onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de soft controls en de soft control-instrumenten in de organisatie. De aandachtspunten die uit het onderzoek voortkwamen hadden betrekking op onder meer de helderheid en transparantie van werkprocessen, de bespreekbaarheid van dilemma's en vraagstukken tussen werknemers, de werkdruk en de betrokkenheid van medewerkers.

Rond dezelfde tijd heeft Mozaïek Wonen ook een feedback-feedforward-traject ingezet onder begeleiding van een extern bureau. In dit traject waaraan alle medewerkers deelnamen, zijn verschillende groepen gevormd (zowel de bestaande teams als gemixte groepen). Het doel was om feedback geven en feedback krijgen vast onderdeel van de organisatiecultuur te maken, en om alle medewerkers bewust te maken van hun leertraject. De visitatiecommissie waardeert deze bredere kijk op prestatiebesturing en is van mening dat dit ook bijdraagt aan het maatschappelijk presteren.

### Mozaïek Wonen stuurt – indien nodig – tijdig bij

De visitatiecommissie constateert dat Mozaïek Wonen niet alleen vinger aan de pols houdt, maar ook tussentijds de strategie heeft bijgesteld in reactie op onvoorziene of niet-beïnvloedbare ontwikkelingen, waaronder de volgende voorbeelden:

- In de perioden dat de corporatie weinig bouwproductie kon realiseren (vanwege het ontbreken van bouwlocaties, vertragingen in gemeentelijke procedures en de verhuurdersheffing) heeft men het verkoopprogramma tussentijds flexibel aangepast om het vrijkomend aanbod voor de verhuur op peil te houden;
- Mozaïek Wonen heeft een 'veegplan' gemaakt om alsnog zonnepanelen te plaatsen bij de huurders die aanvankelijk het aanbod voor zonnepanelen geweigerd hebben, maar zich later alsnog bedachten – deze groep werd steeds groter.

## 4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

### 4.4.1 Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke visie die de leden van de RvC hebben op de wijze waarop zij toezicht willen houden en de wijze waarop maatschappelijke effecten worden meegenomen in de besluitvorming. De leden van de RvC hebben bovendien goed oog voor de verbindende rol die Mozaïek Wonen kan spelen met de belangrijkste belanghebbenden.

#### De leden van de RvC hebben allen maatschappelijke motieven om commissaris te zijn van een maatschappelijke organisatie

De visitatiecommissie vindt het belangrijk te onderzoeken om welke redenen de leden van de RvC toezichthouder bij een woningcorporatie zijn geworden. Deze intrinsieke motivatie is immers van invloed op de wijze waarop het toezicht in de praktijk wordt gehouden. Uit het gesprek met de leden van de RvC bleek dat allen een maatschappelijke motivering hadden om als toezichthouder op te willen treden. De rode draad was dat men het fijn vond een bijdrage te leveren aan opgaven zoals oplopende wachttijden en toegenomen woonlasten voor de doelgroep van de corporatie die vaak minder goed in staat is voor zichzelf op te komen.

Ook was bij veel commissarissen sprake van raakvlakken met het volkshuisvestelijke, sociale of maatschappelijk domein vanuit werkervaring of interesse.

#### Maatschappelijke oriëntatie

De RvC heeft een duidelijke en gedeelde visie op haar maatschappelijke oriëntatie. Wel is de schriftelijk vastgelegde visie toe aan een verdere uitwerking. De Toezichtsvisie werd twee jaar geleden vastgesteld conform de geldende regelgeving, maar is te generiek en sluit ook niet meer goed aan op de wijze waarop de RvC toezicht wil houden. Een duidelijk voorbeeld is het belang dat de RvC hecht aan een goede relatie met stakeholders en daar ook passend zelf contact mee wil hebben. In de praktijk is hier al een aantal jaren invulling aangegeven, bijvoorbeeld door gezamenlijk met



stakeholders bezichtigingen uit te voeren, terwijl dit onderwerp nog beter uitgewerkt kan worden in de toezichtsvisie. Het actualiseren van de toezichtsvisie staat op het programma van de RvC.

Een belangrijk element in de visie op toezicht en bestuur, anno 2023, voor de RvC is het bieden van nieuwe perspectieven voor de belanghebbenden. Het aanstellen van de nieuwe bestuurder is daar een voorbeeld van. Door haar zorgachtergrond kan zij immers beter de verbinding zoeken met huurders en stakeholders op steeds belangrijkere vraagstukken binnen het sociaal domein en wonen en zorg. Bij de selectie van de bestuurder is bovendien de huurdersvertegenwoordiging veel explicieter betrokken geweest, zodat de basis voor het verbindend element vanaf de start is gelegd.

### **Betrokkenheid bij strategievorming**

Uit het gesprek met de voltallige RvC en de bestudeerde informatie is gebleken dat de RvC actief is betrokken bij de ontwikkeling van de strategische koers en de uitwerking in beleidskeuzes. De leden van de RvC dragen hierbij allen ook onderwerpen aan op basis van hun eigen inzichten of ervaringen. Hierbij wordt een duidelijke rol en prioriteit gegeven aan de maatschappelijke of volkshuisvestelijke opgaven. De RvC-leden hebben een persoonlijke mening over de maatschappelijke prioriteit van bijvoorbeeld beschikbaarheid, verduurzaming, betaalbaarheid of het sociaal domein, maar door discussie met de bestuurder en andere medewerkers worden deze in breder perspectief geplaatst.

De RvC vindt het belangrijk de betrokkenheid bij de strategievorming jaarlijks te evalueren. Uit de laatste zelfevaluatie bleek daarbij dat er stevige discussies zijn geweest, maar dat deze explicieter bij wijze van maatschappelijk verantwoording toegelicht hadden kunnen worden. Dit punt neemt men mee in de te actualiseren toezichtsvisie.

Een belangrijk element bij de strategiebegriping dat door de RvC is ingebracht is dat de organisatie weer meer verantwoorde risico's moest gaan nemen om te investeren in verduurzaming en nieuwbouw. Ook bij het ontwikkelen van het investeringsstatuut heeft de RvC inbreng gehad. Onder meer door aan te sturen op het meer inbrengen van maatwerk elementen gericht op de lokale woningmarkt.

### **De RvC houdt haar kennis van de opgaven actueel**

De leden de RvC vinden het belangrijk hun kennis van de lokale opgaven actueel te houden. Daarom wordt minimaal één keer per jaar een rondrit langs het bezit gehouden. Hierbij worden ook belanghebbenden en medewerkers van Mozaïek Wonen gesproken. Bij een rondrit is bijvoorbeeld gesproken met de huismeester van een complex met overlast en is een bezoek afgelegd aan een locatie die aan het Leger des Heils verhuurd wordt. De leden van de RvC waren toen positief geraakt over het enthousiasme waarmee men zich inzet voor de maatschappelijke functie van zo'n locatie.

### **Besluitvorming**

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de RvC bij zijn besluitvorming in ruime mate de maatschappelijke aspecten van een investering op vermogenskeuze meeneemt. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij ervaringen en informatie uit het maatschappelijk veld. Hierdoor kan de RvC bij haar besluitvorming beter inschatten wat nodig is en wat de bijdrage van Mozaïek Wonen moet zijn. Recentelijk was er bijvoorbeeld een bijeenkomst met de huurdersvertegenwoordiging, welke tot een verhelderend beeld heeft geleid over het belang van het inzetten op beter sociaal beheer door Mozaïek Wonen.

Een punt van aandacht is dat er een uitgebreid toetsingskader is voor de financiële en risicoaspecten bij een project of vermogenskeuze, maar dat de maatschappelijke aspecten door de raad min of meer op basis van ervaringen of casuïstiek worden afgewogen. De RvC heeft daarom aangegeven dat men toe wil naar een toetsingskader voor juist deze maatschappelijke aspecten.

Een ander punt is dat de informatievoorziening naar de RvC weliswaar volledig is, maar ook als omvattend wordt ervaren. Bovendien is er behoefte om het perspectief voor de huurder beter in beeld te brengen voor de bespreking en toetsing van investeringsplannen. Er is daarom een set indicatoren in ontwikkeling die laat zien wat een besluit betekent voor de huurder.

#### Zichtbaarheid in het lokale netwerk

De RvC heeft een duidelijke visie op haar rol in het lokale netwerk. Deze houdt in dat de RvC passend zichtbaar en toegankelijk moet zijn voor de huurdersvertegenwoordiging, de gemeente en overige belanghebbenden. Aan de basis van de visie ligt het besef dat belanghebbenden-management belangrijk is om voeling te houden met de belanghebbenden. De RvC heeft daarom aan een stagiair, die meeloopt bij de RvC, verzocht een overzicht te maken van alle stakeholders van Mozaïek Wonen, inclusief een voorstel voor frequentie van contact met de RvC. Hieruit bleek dat het aantal dusdanig groot is dat de RvC hierin keuzes zal moeten maken. De RvC heeft daarom dit geagendeerd, besproken en blijft er aandacht voor houden.

### 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

#### 4.5.1 Externe legitimatie

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het brede palet aan samenwerkingsverbanden waarin Mozaïek Wonen zich legitimeert en de passende ruimte die de corporatie daarin aan haar belanghebbenden geeft om betrokken te zijn bij haar beleidsvorming en -uitvoering.

#### Mozaïek Wonen werkt samen met de huurdersvertegenwoordiging

In het werkgebied van de corporatie zijn meerdere huurdersbelangenverenigingen actief. Er zijn op hoofdlijnen twee belangrijke gesprekspartners te onderscheiden, te weten Beter Wonen Gouda (BeWoGo) en de drie in de Koepel verenigde huurdersverenigingen HVB (Huurdersvereniging Bodegraven), HBM (Huurdersbelang Moordrecht) en HBV G (Huurdersbelangenvereniging Gouderak, sinds 2021 lid van de Koepel door de fusie met Woningbouwvereniging Gouderak).

Zowel met BeWoGo als met de Koepel vindt (afzonderlijk van elkaar) jaarlijks afstemming plaats over de biedingen in het kader van de prestatieafspraken en vijf maal per jaar vindt vast overleg plaats over de diverse beleidsonderwerpen. Vanwege een moeizame relatie met BeWoGo vindt het overleg met deze vereniging plaats onder leiding van een externe voorzitter. De visitatiecommissie constateert dat Mozaïek Wonen en BeWoGo blijven investeren in de relatie, maar dat de onderlinge relatie toch regelmatig moeizaam verloopt. Desondanks vindt er inhoudelijk overleg plaats over zowel vaste agendapunten als aanvullende onderwerpen die zowel door corporatie als huurdersverenigingen worden aangedragen. Ook heeft Mozaïek Wonen advies gevraagd aan de beide verenigingen over zowel de wettelijk verplichte onderwerpen als wel onderwerpen waarvoor geen verplichting bestaat. Gedurende de visitatieperiode zijn verder ook niet-reguliere bijeenkomsten gehouden met de huurdersvertegenwoordiging. Bijvoorbeeld over de strategische verkenningen, maar ook de jaarlijkse

studiedag. Op laatstgenoemde dag staat de inhoud in het teken van onderwerpen die door de huurdersvertegenwoordiging worden aangedragen, zoals verduurzaming en modulair bouwen in 2021.

### **Mozaïek Wonen betreft ook individuele huurders bij beheer en beleid**

In het kader van het programma 'Hart voor de Huurder' wil Mozaïek Wonen een stap verder gaan dan alleen de huurdersvertegenwoordiging betrekken. De corporatie wil het geluid van de individuele huurder beter een plaats geven in de beleidsvorming en uitvoering. Daarom worden er regelmatig enquêtes onder de huurders uitgezet, bijvoorbeeld ter evaluatie van nieuwbouw- en renovatieprojecten. Ook werkt Mozaïek Wonen met een online huurderspanel om op te halen wat er leeft onder de huurders en wat het draagvlak is voor beleidskeuzes en maatregelen.

Op buurt- en complexniveau onderhoudt Mozaïek Wonen contacten met de bewonerscommissies om problemen te signaleren en adviezen te verwerven. Op locaties waar wel een project gepland is, maar geen bewonerscommissie actief is, wordt een klankbordgroep ingericht. Tot slot probeert Mozaïek Wonen de huurder ook actief ruimte te geven in beheeractiviteiten en gemeenschaps-vorming door inzet van tuinambassadeurs en flatconciërges en het ondersteunen van bewonersinitiatieven. Hiervoor bestaat ook financiële steun via het 'Trots Op Je Buurt Fonds'.

### **Mozaïek Wonen werkt samen met de gemeenten en overige belanghebbenden**

Met de gemeenten en overige belanghebbenden heeft Mozaïek Wonen vele samenwerkingen. Sommige zijn strategischer van aard dan andere. Op strategisch vlak wordt met name veel met de gemeenten in het werkgebied samengewerkt. Uiteraard in het kader van de prestatieafspraken, maar de gemeenten zijn ook veelvuldig gesprekspartner geweest in (a) de gebiedsgerichte ontwikkeling van visies en plannen op maatschappelijke en volkshuisvestelijke thema's en (b) de strategische toekomstverkenningen die Mozaïek Wonen heeft georganiseerd. Hiermee heeft Mozaïek Wonen de gemeenten laten meedenken over (onder meer) het ondernemingsplan en de begroting 2022-2023. Het valt de visitatiecommissie op dat de zorg- en welzijnspartijen niet zijn uitgenodigd voor de strategische verkenningen, terwijl deze partijen wel een steeds belangrijker worden gezien de maatschappelijke ontwikkelingen. Hetzelfde geldt voor andere partijen zoals partners in de woningverduurzaming.

Tegelijkertijd heeft Mozaïek Wonen wel een multidisciplinair netwerk geïnitieerd in Gouda onder de noemer Jean-Marieberaad. Daarin participeren tien bestuurders van gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en woningcorporaties uit Gouda en omgeving. Men komt 4 à 5 keer per jaar informeel samen om ontwikkelingen te signaleren, ervaringen uit te wisselen, samen na te denken over beleid, en gezamenlijke communicatie- en lobbyacties voor te bereiden. Het beraad is door Mozaïek Wonen gestart in 2017, en na een onderbreking gedurende de coronacrisis, weer hervat in 2022.

Ook heeft Mozaïek Wonen meer tactisch en operationeel gerichte samenwerkingen. Bijvoorbeeld de samenwerking met Gouda Bruist waardoor er 'Lief en -leedstraten' in de Burgen en Lusten zijn opgericht. Dit vergroot de sociale cohesie tussen bewoners en zorgt voor meer betrokkenheid bij elkaar en bij de buurt. En met bijvoorbeeld zorg- en welzijnsorganisatie Kwintes worden samen leefbaarheidsactiviteiten ontplooid, zoals de plaatsing van kerstbomen in de Zeeheldenbuurt.

Een ander voorbeeld van externe legitimering op meer tactisch en operationeel niveau is het raadplegen van de WoonAdviesCommissies in Gouda, Bodegraven-Reeuwijk en Zuidplas. Deze zijn opgericht door Mozaïek Wonen om zich te laten adviseren over de ontwikkeling van vastgoedprojecten. De commissies geven professionele, praktische en toepasbare adviezen die een aanvulling vormen op de eisen uit het Bouwbesluit en zorgen voor verbeterde woonkwaliteit. En tot slot mag niet ontbreken dat Mozaïek Wonen sinds 2020 een samenwerking is aangegaan waarbij de corporatie ondersteuning biedt aan collega-corporatie Woningbouwvereniging Reeuwijk.

WBV Reeuwijk kan sindsdien gebruik maken van de kennis en middelen van Mozaïek Wonen ten aanzien van de financiën, strategie en assetmanagement, het onderhoud, de vernieuwings- en uitbreidingsplannen van het woningbezit, communicatie, ICT, en de administratieve zaken.

### **Mozaïek Wonen participeert in regionale samenwerkingsverbanden**

Tot slot constateert de visitatiecommissie dat Mozaïek Wonen ook in de regio aanwezig is in veel samenwerkingsverbanden. De corporatie participeert in de samenwerking van de Groene Hart Corporaties (dit is met QuaWonen, Woonpartners Midden-Holland en Woonforte). Dit heeft geleid tot gezamenlijke onderhoudscontracten met betrekking tot rioolbeheer en cv-onderhoud en zijn voor de betrokken gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda en Zuidplas de uitgangspunten voor het gasloos maken van woningen in de regio Midden-Holland gezamenlijk opgesteld en gedeeld met de gemeenten. Ook participeert Mozaïek Wonen in het regionale platform Openbare Geestelijke Gezondheidszorg Midden-Holland (OGGZ) en de regionale energiestrategie (RES) 1.0 en de meer gedetailleerde uitwerking, versie 2.0. En als laatste heeft Mozaïek Wonen meerdere convenanten gesloten met voornamelijk zorg- en welzijnspartijen. Onder andere kunnen genoemd worden: De Goudse Standaard (schuldhulpverlening en -preventie), Bestrijding hennepsteelt (met politie, OM, netbeheerder Stedin en gemeenten), Aanpak top-60 (criminele) overlast in Gouda, Voorkomen huisuitzettingen en Landelijk Convenant Vroegsignalering.

#### *4.5.2 Openbare verantwoording*

**7,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de verschillende kanalen die Mozaïek Wonen gebruikt om zich te verantwoorden en de toegankelijke stijl van verantwoording die de corporatie toepast.**

### **Mozaïek Wonen verantwoordt zich in heldere jaarverslagen**

Op de website van Mozaïek Wonen is het meest recente jaarverslag te vinden, uitgesplitst in een volkshuisvestelijk verslag en apart een financieel jaarverslag. Het volkshuisvestelijk verslag bevat de prestaties op de beleidsthema's uit het ondernemingsplan en geeft zeer goed de maatschappelijke inzet en zichtbaarheid van de corporatie in wijk en regio weer. Het jaarverslag maakt op specifieke plaatsen de koppeling met hetgeen er in de prestatieafspraken is vastgesteld; dit zou ook integraal kunnen in het jaarverslag. In het jaarverslag wordt toelichting op afwijkingen of opvallende ontwikkelingen gegeven. Hoewel de jaarverslagen voldoende begrijpelijk zijn voor een breed publiek is bij Mozaïek Wonen nog niet de ontwikkeling zichtbaar waarbij een separate infographic of gelijksoortige beknopte, publieksvriendelijke uitgave wordt gemaakt.

### **Mozaïek Wonen communiceert via formele en informele kanalen**

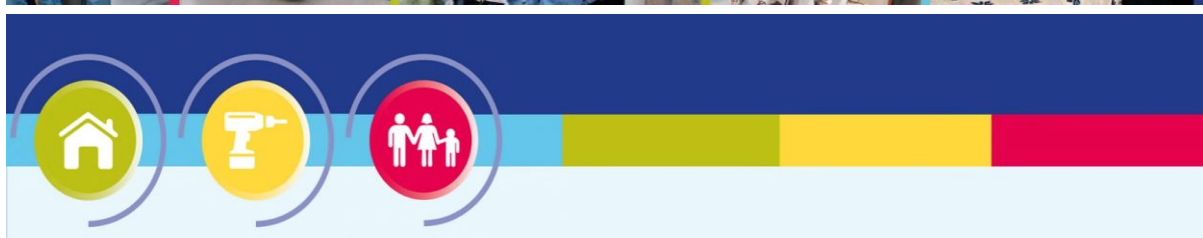
De website van Mozaïek Wonen geeft eveneens een overzicht van recent nieuws over de corporatie en actuele ontwikkelingen die voor de huurder van belang zijn. Dit wordt eveneens gecommuniceerd via de Krant van Mozaïek (KVM), de maandelijks nieuwsbrief voor de huurder. Deze is zeer toegankelijk en begrijpelijk - wellicht zelfs wat te beknopt. Dit heeft echter een reden, de nieuwsbrief moet namelijk passen in het lokale dagblad, waarin Mozaïek Wonen een pagina heeft. Het voordeel hiervan is dat Mozaïek Wonen een nog grotere doelgroep kan bereiken in Gouda en omstreken. Mozaïek Wonen is tot slot actief op de informele kanalen als Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube waar toelichting wordt gegeven op de prestaties en beleidsmatige keuzes van de corporatie. Op YouTube zijn als leuke toevoeging ook instructiefilmpjes voor de huurder te vinden.

## Deel 3: Bijlagen



Mozaïek Wonen

# Position Paper



## Hart voor huurders

*‘Onze drijfveer in alles wat we doen is ‘Hart voor Huurders’.  
Wij willen onze huidige en toekomstige huurders een thuisgevoel geven. Dat doen wij niet alleen, maar samen met andere (maatschappelijke) organisaties.  
We kennen daarin onze financiële mogelijkheden en zijn een betrouwbare partner.’ – Anne ter Steege*

### Wie zijn wij?

Mozaïek Wonen is een middelgrote woningcorporatie in het Groene Hart. We verhuren ruim 10.000 voornamelijk sociale huurwoningen in Gouda, Bodegraven, Nieuwerbrug, Gouderak en Moordrecht. Wij staan voor goede, betaalbare en duurzame huisvesting voor mensen met een smalle beurs of die bijzondere aandacht en zorg nodig hebben.

Samen met onze medewerkers realiseren we onze ambities. We zijn een organisatie waar we als collega’s naast elkaar staan. Een organisatie waarin ruimte is om te doen wat nodig is. We zijn een aantrekkelijke werkgever: daar investeren we in. Als medewerkers goed in hun vel zitten, wordt het gezamenlijk behalen van onze doelen leuker en makkelijker. En dat merkt onze huurder!

### Missie, visie en kernwaarden

#### Missie en visie

Huisvesten van doelgroepen met een smalle beurs of die bijzondere aandacht en zorg nodig hebben, zien we als onze voornaamste opdracht waaraan wij ons bestaansrecht en onze identiteit verlenen.

We zijn echter van mening dat het om meer gaat dan alleen het bieden van een huis. In onze steeds complexere en veranderende samenleving is de behoefte aan een eigen plek, waar men zich prettig, veilig en gezien voelt, groot. Wij hebben deze behoefte vertaald in onze missie:

*‘Het bieden van een thuis aan onze huurders door middel van voldoende goede en betaalbare huisvesting aan mensen – van jong tot zeer oud – met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben’.*

Onze drijfveer hierbij is: Hart voor Huurders.

#### Kernwaarden

In het kader van Hart voor Huurders hebben we een aantal kernwaarden geformuleerd:

##### *Empathisch*

Wij kunnen ons inleven en verplaatsen in de huurder, begrijpen wat voor impact ons handelen heeft en handelen vanuit dat begrip.

### *Verbindend*

Wij zijn voor onze huurders zichtbaar, herkenbaar en aanspreekbaar. We staan in verbinding met onze huurders, waardoor we onze dienstverlening beter af kunnen stemmen op de wensen van onze huurders.

### *Samenwerkend*

Om iets te bereiken heb je elkaar nodig. We verstevigen ons huidige netwerk op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau en willen echte bruggenbouwers zijn.

### *Betrouwbaar*

We doen wat we zeggen. We zijn aanspreekbaar op onze verantwoordelijkheid en het realiseren van gemaakte afspraken (afpraak is afspraak).

## Waar wij voor staan en wat we doen

Op basis van de door ons geconstateerde ontwikkelingen, trends en consultaties zetten wij de komende jaren daarom in op vijf aandachtspunten, namelijk:

### **Voldoende betaalbare woningen en uitbreiding van de woningvoorraad**

- Wij bieden onze huidige en toekomstige huurders een goede woning met betaalbare woonlasten.
- Wij richten ons primair op voldoende beschikbaarheid van naar prijs en kwaliteit passende huisvesting voor onze doelgroepen (de DAEB doelgroep).
- Wij leveren meer dan een woning en initiëren ook andere diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Deze diensten ontwikkelen we niet zelf, maar samen met huurders en maatschappelijke partners.

### **Transitie van de voorraad**

- Energiebesparende maatregelen passen we primair toe daar waar het effectief is als bijdrage aan de betaalbaarheid van de woonlasten en daar waar het bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van ons vastgoed.
- Maatregelen dienen optimaal bij te dragen aan de reductie van CO2 uitstoot.
- Wij kiezen voor duurzaam materiaalgebruik waarbij we ook als organisatie maximaal duurzaam zijn.

### **Verbeteren van de kwaliteit van ons onderhoud**

Ons onderhoud is klantgericht, duurzaam en doelmatig.

### **Inzet op leefbaarheid en verbinding met de buurt**

Wij passen andere en eigentijdse manieren toe om met huurders in gesprek te gaan en hen meer te betrekken bij elkaar, de buurt en onze organisatie. Het gaat om vernieuwende vormen van gestructureerd en verbindend overleg, met een grotere en meer representatieve groep huurders.



Wij stimuleren en faciliteren initiatiefnemers op het gebied van het bevorderen van sociale cohesie, zelfredzaamheid en participatie, zonder initiatieven over te willen nemen.

### **Verdere verbetering van onze dienstverlening**

- Wij luisteren goed naar onze huurders en zoeken proactief contact met hen.
- Vanuit de contacten met onze huurders weten we wat er leeft. We spelen waar mogelijk in op de wensen van onze huurders om van hun huis een thuis te maken.
- Vragen en klachten van huurders en maatschappelijke partners worden adequaat, tijdig, volgens afspraak, duidelijk en transparant afgehandeld. Interne regels en processen zijn er om ons hierbij te helpen, maar zijn nimmer doel op zichzelf.
- Wij communiceren digitaal, telefonisch, schriftelijk en fysiek met onze omgeving. In eerste instantie bepaalt de klant welke vorm van contact is gewenst. Daar waar mogelijk stimuleren we vanuit efficiency-oogpunt digitale contacten.
- Wij willen een uitnodigende, transparante, betrouwbare en wendbare organisatie zijn. We handelen vanuit een solide en efficiënte bedrijfsvoering en spelen adequaat in op veranderende omstandigheden. Onze ambitie is daarbij om optimaal maatschappelijk te presteren binnen de financiële mogelijkheden die wij hebben. Hierbij zoeken wij de grenzen op van wat financieel mogelijk en verantwoord is.

Uiteraard kunnen we onze ambities niet alleen realiseren. Denk bijvoorbeeld aan de enorme verduurzamingsopgave en energietransitie, voldoende betaalbare woningen voor steeds divers wordende doelgroepen en het verbeteren van de leefbaarheid. Samen met onze huurders, gemeenten en partners werken wij aan die zaken die belangrijk zijn voor onze huurders en die hen bezig houden.

## **Terugblik**

Wij hebben ons in 2018 voor een derde maal laten visiteren. Deze visitatie betrof de periode 2015 t/m 2018. Op alle onderdelen scoorden we een ruime voldoende. Wij werden door de stakeholders gezien als betrokken, professioneel en betrouwbaar. Volgens de stakeholders en de visitatiecommissie presteerden wij naar de financiële mogelijkheden, waarbij vooral de doelmatigheid en de vermogensinzet goed beoordeeld werd.

Uit het rapport is ook een aantal aanbevelingen gekomen. De communicatie verdiende grote aandacht en zorgvuldigheid, zowel intern als extern. Stakeholders schetsten ons als sober, doelmatig en weinig innovatief. Het samenwerken met zorgpartijen werd benoemd als mogelijkheid voor uitbouw en verdieping als er gekeken werd naar de vraagstukken in het sociale domein.

Uit het rapport kwam ook naar voren dat de verduurzaming extra aandacht behoeft, vanwege de relatief hoge aantallen woningen uit de jaren '70 van de vorige eeuw en benoemt dit als grootste dilemma met betrekking tot de continuïteit van de

organisatie. Vanuit deze aandachtspunten en ons ondernemingsplan hebben we de afgelopen jaren ingezet op onder andere de onderstaande thema's.

### **Hart voor Huurders**

In 2018 zijn we gestart met een programma 'Hart voor Huurders'. Hiermee hebben wij een beweging in gang gezet waarbij we twee focuspunten centraal hebben gesteld, namelijk het denken vanuit de huurder en het werken vanuit de bedoeling. We laten ons naar buiten toe meer zien, onder andere via de lokale krant en sociale media. Onze website is vernieuwd en via ons klantportaal komen inmiddels 20% van onze reparatieverzoeken binnen. Dit geeft onze klanten meer flexibiliteit in het communiceren met ons. Intern hebben we diverse initiatieven genomen om het denken vanuit de huurder te versterken. Zo hebben we bijvoorbeeld met behulp van dilemma's het met elkaar over 'de bedoeling' gehad en wat dat betekent voor onze dienstverlening.

### **Meer innovatie en samenwerking**

De afgelopen jaren zoeken wij actiever de verbinding op met de verschillende partijen binnen ons netwerk. Onze inzet op meer innovatie en samenwerking heeft geresulteerd in de realisatie van een vernieuwend zorgconcept dat de bewoners in staat stelt langer zelfstandig thuis te wonen: het Ouden Huis in Bodegraven. We zijn gestart met de voorbereidingen voor de bouw van een tweede Ouden Huis in Gouda. Daarnaast zijn we betrokken bij de realisatie van Gouwe Huse in Gouda. Dit zijn eenvoudige huizen op een rustige plek voor mensen die niet in een woonwijk kunnen wonen. Het is de Goudse variant van Skaeve Huse. We voeren gesprekken over de ontwikkeling van een Knarrenhof in Gouda, een woonvorm voor ouderen, die elkaar graag helpen en zo lang mogelijk zelfstandig willen wonen.

Eén van onze andere innovatieve projecten van de afgelopen vier jaar is het opleveren van 60 verplaatsbare sociale huurwoningen aan de Winterdijk: de Rietgors. In dit project is een ontmoetingsruimte voor jonge woningzoekenden, onder wie jongeren met ambulante begeleiding en spoedzoekers, gerealiseerd. Deze groep wordt door Mozaïek Wonen ondersteund.



De flexwoningen aan de Winterdijk

### **Grotere zichtbaarheid in de wijk**

We willen dichterbij onze huidige en toekomstige huurders staan, zodat we weten wat er speelt en zodat huurders zich thuis voelen in hun huis, hun straat en hun buurt. We zoeken daarom proactief contact met de huurders. Dit doen wij onder andere door het uitvoeren van buurtbarometers. Via een persoonlijk gesprek met bewoners halen we op wat de aandachtspunten zijn in een buurt.

Ook hebben we ingezet op het meer zichtbaar, herkenbaar en aanspreekbaar zijn in de wijk. We zijn gestart met het inzetten van buurtregisseurs en we hebben verschillende huismeesterposten gerealiseerd. Uit het laatste Bewonersonderzoek (2020) bleek dat we vooral op het punt zichtbaar en aanspreekbaar zijn flinke vooruitgang hebben geboekt.

### **Continu verbeteren van onze dienstverlening**

Dagelijks wordt de waardering van onze belangrijkste processen (reparatieverzoek, nieuwe huurder, vertrokken huurder en telefonisch contact) gemeten. Daarnaast zetten we regelmatig onderzoeken uit in wijken, bijvoorbeeld als er leefbaarheidsproblematiek speelt. We hebben een groot huurderspanel waar we een paar keer per jaar een onderwerp aan voorleggen. Alle informatie die wij verzamelen, gebruiken wij om onze dienstverlening te optimaliseren en bij te sturen. Gemiddeld wordt onze dienstverlening in de benchmark beoordeeld met een 7,7. We streven ernaar om hier in de nabije toekomst een 8+ van te maken.

### **Transitieplan ‘de route naar een CO<sub>2</sub>-neutrale voorraad’**

Wij zijn trots op onze routekaart naar een CO<sub>2</sub> neutrale voorraad. Hierin geven we aan hoe we in 2050 een CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad hebben. In het transitieplan hebben we een duidelijke richting gegeven hoe we dit willen bereiken. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat wij ons richten op gasloos wonen. Daarnaast voeren we natuurlijk ook andere activiteiten uit rondom isolatie en het opwekken en gebruik van andere vormen van energie. Ook stimuleren we huurders in samenwerking met huurdersorganisaties en de gemeenten om te verduurzamen.

### **Fusie Gouderak**

Eind 2020 is er een fusie tot stand gekomen met woningstichting Gouderak. Onze woningvoorraad is hiermee toegenomen met 341 sociale huurwoningen. Wij zagen het als onze volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid om onze collega-corporatie op deze manier te helpen.

### **Ondersteuning WBVR**

Sinds 1 januari 2021 ondersteunen we Woningbouwvereniging Reeuwijk. Hiermee is geborgd dat deze huurders kunnen blijven rekenen op goede en betaalbare woningen en dienstverlening. Het personeel van Woningbouwvereniging Reeuwijk is sinds deze datum bij ons in dienst.

### **Ondernemingsplan 2022-2023**

In 2021 hebben we bekeken hoe wij de komende jaren onze missie kunnen blijven waarmaken. De vraag die centraal stond was hoe we onze krimpende financiële middelen zo optimaal mogelijk kunnen inzetten om mensen te kunnen blijven huisvesten. Vanwege de politieke onzekerheid de komende periode is ervoor gekozen om dit ondernemingsplan vast te leggen voor een duur van twee jaar in

plaats van vier jaar. Er zijn nuances aangebracht in onze ambities, maar 'Hart voor Huurders' blijft de kern van onze strategie.

## Toekomst

### Landelijke prestatieafspraken

We zijn een financieel gezonde organisatie. Gelet op allerlei onzekerheden hebben we in 2021 en in 2022 uitgebreide strategische verkenningen uitgevoerd om na te gaan hoe we onze opgaven in ons werkgebied op (middel)lange termijn kunnen realiseren. Tijdens deze strategische verkenningen zijn we ook met onze stakeholders (gemeenten en huurdersverenigingen) in gesprek gegaan over de mogelijke invulling van de extra financiële ruimte die zal ontstaan wanneer de verhuurdersheffing volledig komt te vervallen.

De uitkomst is en blijft dat we in onze regio een uitdaging hebben: er zijn meer volkshuisvestelijke opgaven dan financiële middelen. De nieuwbouw- en verduurzamingsopgaven in onze regio zijn bovengemiddeld ten opzichte van andere regio's. Samen met onze samenwerkingspartners zijn we in gesprek om zoveel mogelijk te realiseren de komende jaren.

### Bestuurswisseling

Vanaf 1 juni 2022 ben ik, Anne ter Steege, gestart als de nieuwe Directeur-Bestuurder. Vol enthousiasme ben ik aan het werk gegaan bij Mozaïek Wonen. Een organisatie die ik in de afgelopen maanden heb leren kennen als deskundig en professioneel. Samen wil ik aan de slag om onze belangrijkste drijfveer 'Hart voor Huurders' nog verder vorm te geven.

Het is een tijd waarin veel naar corporaties wordt gekeken: de woningnood is nog nooit zo groot geweest en dit betekent dat er een grote nieuwbouwopgave ligt. Ondertussen is de impact op de hoge energieprijzen voor veel van onze (toekomstige) huurders groot, waardoor de betaalbaarheid voor onze huurders onder druk staat. Ook ligt er een grote duurzaamheidsopgave, waarbij alle woningen in 2050 CO2 neutraal zijn en er van de corporaties verwacht wordt de eerste grote stappen te zetten.

Uitdagingen genoeg! We gaan de komende tijd inzetten op extra nieuwbouw en gaan we versneld aan de slag met de verduurzaming van ons bezit. Ook plegen we extra inzet op het onderhoud van onze woningen, bijvoorbeeld door de cycli van de keuken- en badkamervervanging te verkorten. Op het gebied van de betaalbaarheid worden de huren voor de laagste inkomens in 2024 verlaagd en natuurlijk draagt de versnelde verduurzaming ook bij aan de betaalbaarheid van onze woningen.

Voor de toekomst kiest Mozaïek Wonen opnieuw voor de doelgroep die de betaalbare woningen het hardst nodig heeft. Vanaf 2023 gaan wij aan de slag met ons nieuwe ondernemingsplan, waarin we onze koers voor de komende jaren vastleggen.

Ik ben benieuwd naar de uitkomst van deze visitatie. De uitkomsten daarvan nemen we mee in onze nieuwe plannen.



## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Tabel bijlage 3A - Mozaïek Wonen

Naam	Functie
Mevrouw Ter Steege	Directeur-bestuurder
De heer Brückmann	Adjunct directeur
De heer Groenendijk	Voorzitter Raad van Commissarissen
Mevrouw Koster	Vice-voorzitter Raad van Commissarissen
De heer Beljaars	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw van Diggelen	Lid Raad van Commissarissen
De heer de Jong	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Kemper	Lid Raad van Commissarissen
De heer Benschop	Teamleider Vastgoedbeheer
Mevrouw Bos	Teamleider S&O
De heer Van Dijk	Teamleider Vastgoedontwikkeling en Assetmanagement
Mevrouw van der Zijden	Strategisch adviseur
Mevrouw Marck	Bestuurssecretaris
De heer Lievers	Lid OR
Mevrouw de Jong	Lid OR

Tabel bijlage 3B – Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
<b>Huurdersvertegenwoordiging</b>	
De heer Van Es	Beter Wonen Gouda – Huurdersbelangenorganisatie (BeWoGo)
De heer Jaspers	Beter Wonen Gouda – Huurdersbelangenorganisatie (BeWoGo)
De heer Van Leer	Adviseur Huurderskoepel
De heer Van de Born	Huurdersvereniging Bodegraven (HVB)
Mevrouw Speksnijder	Huurdersbelangenvereniging Gouderak (HBVG)
De heer Van Dam	Huurdersbelang Moordrecht (HBM)
Mevrouw Born	Huurdersbelang Moordrecht (HBM)
<b>Gemeenten</b>	
De heer Tetteroo	Gemeente Gouda
De heer Vijftigschild	Gemeente Gouda
De heer Knol	Gemeente Bodegraven-Reeuwijk
Mevrouw Ruis	Gemeente Bodegraven-Reeuwijk
De heer Schuurman	Gemeente Zuidplas
De heer Neijenhuis	Gemeente Zuidplas
Mevrouw Boere	Gemeente Krimpenerwaard
Mevrouw Kerdel	Gemeente Krimpenerwaard
<b>Overige belanghebbenden</b>	
Mevrouw Welzijn	Woonpartners Midden-Holland
De heer Dijsselbloem	Woonpartners Midden-Holland
Mevrouw Van Beelen	Wbv Reeuwijk
De heer De Wit	Jansen Huybregts
De heer Hagoort	Bouwcombinatie Bodegraven
De heer Post	Coen Hagendoorn
De heer Van Berk	Het Oudenhuis
Mevrouw Van Doorn	Kwintes
De heer Van Polanen	Kwintes
De heer Schuit	Kwadraad

Naam	Belanghebbende / organisatie
Mevrouw Van Deursen	Kwadraad
Mevrouw Elderman	Meldpunt Zorg & Overlast

## Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Mozaïek Wonen in 2022-2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Mozaïek Wonen hebben.

Rotterdam, 1 maart 2023

Maarten Nieland  
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Mozaïek Wonen in 2022-2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Mozaïek Wonen.

Rotterdam, 1 maart 2023

Maarten Nieland

### Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Erik van Ossenbruggen verklaart hierbij dat de visitatie van Mozaïek Wonen in 2022-2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Erik van Ossenbruggen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Erik van Ossenbruggen geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Erik van Ossenbruggen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Mozaïek Wonen.

Rotterdam, 1 maart 2023

Erik van Ossenbruggen



## Onafhankelijkheidsverklaring commissielid

Vincent de Kwaasteniet verklaart hierbij dat de visitatie van Mozaïek Wonen in 2022-2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Vincent de Kwaasteniet heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Vincent de Kwaasteniet geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Vincent de Kwaasteniet geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Mozaïek Wonen.

Rotterdam, 1 maart 2023

Vincent de Kwaasteniet

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

### Voorzitter

Maarten Nieland

#### Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

#### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

#### Huidige functie:

Director



#### Onderwijs:

1994 - 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

#### Loopbaan:

Sinds april 2017 Director Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 - 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

#### Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Director op de afdeling Regions & Cities. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

## Secretaris

Erik van Ossenbruggen

### Naam, titel, voorletters:

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

### Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992



### Huidige functie:

Senior Consultant

### Onderwijs:

2013 - 2015	Master Economische geografie, Universiteit Utrecht
2010 - 2013	Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht
2004 - 2010	Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel

### Loopbaan:

Sinds 2018	Senior Consultant stedelijke en regionale ontwikkeling, Ecorys
2015 - 2018	Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht
2014 - 2014	Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht

### Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als consultant werkzaam bij Ecorys Nederland. Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's wonen en werken vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tot zijn portfolio behoren: maatschappelijke visitaties en overige evaluaties van organisaties en beleid, woningmarktonderzoeken, strategieontwikkeling en -evaluatie ten aanzien van woonvraagstukken, monitoring van woonbeleid, economische haalbaarheidsstudies, opstellen van economische visies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties en onderzoeken naar het stedelijk woonmilieu.

Erik is recent betrokken geweest bij de visitatie van Tablis Wonen, De Leeuw van Putten, Vechtdal Wonen, Woonwaard Noord-Kennemerland, Beveland Wonen, Provides, Woonzorg Nederland, Parteon, Rochdale, Woonpartners Helmond, Area Wonen, Wold en Waard, Clavis, Habion en Het Gooi en Omstreken.

## Commissielid

Vincent de Kwaasteniet

### Naam, titel, voorletters:

de Kwaasteniet, MSc, V.J.

### Geboorteplaats en –datum:

Alphen aan den Rijn, 15 februari 1994



### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

2017 - 2018	Master Public Administration (Governance & Management van Complexe Systemen), Erasmus Universiteit Rotterdam
2016 - 2017	Pre-master Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam
2012 - 2016	Bachelor Bestuurskunde, De Haagse Hogeschool
2006 - 2011	Havo, Scala College, Alphen aan den Rijn

### Loopbaan:

2022 – heden	Consultant Regions & Cities, Ecorys
2019 - 2021	Promovendus Bestuurskunde (PhD candidate), Erasmus Universiteit Rotterdam
2018	Onderzoeker, ProRail (stage)
2015 – 2016	Beleidsondersteuner directie Woningmarkt, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
2015 – 2016	Beleidsondersteuner afdeling Sociaal en Economisch Beleid, gemeente Leiden

### Profiel:

Vincent is werkzaam bij Ecorys op de afdeling Regions & Cities en houdt zich bezig met het visiteren van woningcorporaties. Naast visitaties is Vincent betrokken bij onderzoeks- en adviesopdrachten in de volkshuisvesting en het sociaal domein, in lijn met zijn ervaring en affiniteit. Voorafgaand aan zijn positie bij Ecorys is Vincent werkzaam geweest aan de Erasmus Universiteit Rotterdam als promovendus. Hier heeft hij zich o.a. verdiept in de complexiteit van beleids- en besluitvormingsprocessen en onderzoek verricht naar de overheidsaanpak ten aanzien van multiproblematiek van gezinnen. In het kader hiervan heeft Vincent een praktijkrapportage geschreven over de werking 'maatwerkbudgetten' die meerdere gemeenten hanteren om de multiproblematiek van gezinnen te verhelpen.

Voor zijn werkzame periode aan de universiteit is Vincent in verschillende periodes werkzaam geweest voor ProRail, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de gemeente Leiden.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

**Tabel 4.2: Bronnenlijst**

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper Mozaïek Wonen 2022</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Krimpenerwaard en Zuidplas</li> <li>• Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2018 – 2021 ‘Hart voor Huurders’</li> <li>• Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2022 – 2023 ‘Hart voor Huurders’</li> <li>• Bedrijfsplannen en begrotingen 2019 – 2022</li> <li>• Jaarverslagen 2019 – 2021</li> <li>• Bedrijfsrapportages 2019 – 2022</li> <li>• Portefeuilleplannen Mozaïek Wonen 2016 – 2020 en 2022 – 2026</li> <li>• Woonvisies Bodegraven-Reeuwijk, Krimpenerwaard en Zuidplas</li> <li>• Woonzorgvisie Gouda</li> <li>• Memo verkoopbeleid 2018</li> <li>• Convenant voorkomen huisuitzettingen 2021</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW</li> <li>• Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen</li> <li>• Jaarverslagen en jaarrekeningen 2019 – 2021</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Bedrijfsrapportages 2019 - 2022</li> <li>• Risicorapportages 2019 - 2022</li> <li>• Investeringsstatuut Mozaïek Wonen 2019</li> <li>• Voorbeelden van ontwikkel-/investeringsbesluiten</li> </ul>
Governance van maatschappelijk presteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2018 – 2021 ‘Hart voor Huurders’</li> <li>• Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2022 – 2023 ‘Hart voor Huurders’</li> <li>• Bedrijfsplannen en begrotingen 2019 – 2022</li> <li>• Portefeuilleplannen Mozaïek Wonen 2016 – 2020 en 2022 – 2026</li> <li>• Jaarverslagen 2019 – 2021</li> <li>• Bedrijfsrapportages 2019 – 2022</li> <li>• Risicorapportages 2019 - 2022</li> <li>• Visie op bestuur en toezicht Mozaïek Wonen</li> </ul>

## Bijlage 7: Prestatietabel

### Thema 1: Beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Woningvoorraad sociale huur</b></p> <p>Mozaïek Wonen heeft afgesproken in de prestatieafspraken, in het licht van een toenemende vraag naar sociale huurwoningen, om voldoende betaalbare woningen in verschillende prijssegmenten voor alle te onderscheiden doel- en aandachtgroepen te hebben. Mozaïek Wonen houdt hierbij rekening met prijs en kwaliteit van woningen (Prestatieafspraken, Raamovereenkomst Wonen Gouda 2017 – 2020 gemeente Gouda; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022, Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022).</p>	<p>Mozaïek Wonen bezit in haar werkgebied de volgende aantallen woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 9.539 woningen, waarvan 9.392 in het sociale segment (DAEB) (VH Verslag, 2019, p.22)</li> <li>• 2020: 9.802 woningen, waarvan 9.657 in het sociale segment (DAEB) (VH Verslag, 2020, p.22)</li> <li>• 2021: 9.888 woningen, waarvan 9.743 in het sociale segment (DAEB) (VH Verslag, 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 9.836 woningen, waarvan 9.692 in het sociale segment (DAEB) (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>Voorraad in <u>Gouda</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 6.833 woningen (VH Verslag, 2019, p.22)</li> <li>• 2020: 6.758 woningen (VH Verslag, 2020, p.22)</li> <li>• 2021: 6.797 woningen (VH verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 6.785 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>Voorraad in <u>Bodegraven-Reeuwijk</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 1.734 woningen (VH Verslag, 2019, p.22)</li> <li>• 2020: 1.733 woningen (VH verslag 2020, p.22)</li> <li>• 2021: 1.782 woningen (VH verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 1.779 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>Voorraad in <u>Zuidplas (Moordrecht)</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 972 woningen (VH Verslag, 2019, p.22)</li> <li>• 2020: 971 woningen (VH verslag 2020, p.22)</li> <li>• 2021: 968 woningen (VH verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 931 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>Een zeer benoemingswaardige prestatie is dat met de fusering van Woningstichting Gouderak, Mozaïek Wonen 341 woningen heeft overgenomen. Door de overname is bereikt dat de huurders in toekomst verzekerd zijn van goede en betaalbare woningen en dat de woningen in de sociale sector zijn behouden.</p> <p>Voorraad in <u>Krimpenerwaard</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021: 341 woningen (VH verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 341 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent drie pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en voor het feit dat Mozaïek Wonen, door de fusie met Woningstichting Gouderak, ervoor zorgt dat een groot</i></p>	9

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<i>aantal woningen voor de sociale sector behouden blijft in het werkgebied.</i>	
<p><b>Nieuwbouw</b></p> <p>Mozaïek Wonen verkent jaarlijks het benodigde programma sociale huurwoningen dat nodig is op basis van de geraamde kwantitatieve en kwalitatieve nieuwbouwvraag naar sociale huurwoningen. Op basis hiervan heeft Mozaïek Wonen de opgave om in het werkgebied nieuwbouwwoningen te realiseren (Prestatieafspraken, Raamovereenkomst Wonen Gouda 2017 – 2020; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022, Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022). Jaarlijks betreffen dit de volgende aantallen:</p> <p><u>Gouda</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 0 woningen (Bod Gouda, 2019).</li> <li>• In de periode 2020 t/m 2022: 60 woningen (Bod Gouda, 2020; 2021; 2022)</li> </ul> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 27 woningen (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019)</li> <li>• In de periode 2020 &amp; 2021: 57 woningen (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2020; 2021)</li> <li>• 2022: 0 woningen (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2022)</li> </ul> <p><u>Zuidplas</u></p> <p>In de periode 2019 t/m 2022 worden er geen woningen nieuwgebouwd in Moordrecht (Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p> <p><u>Krimpenerwaard</u></p> <p>In de periode 2021 t/m 2022 worden er geen woningen nieuwgebouwd in Gouderak (aangevuld Mozaïek Wonen).</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft in de visitatieperiode over haar werkgebied in totaal 141 nieuwbouwwoningen opgeleverd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 27 woningen (VH verslag, 2019, p.21)</li> <li>• 2020: 0 woningen (VH verslag 2020, p.21)</li> <li>• 2021: 114 woningen (VH verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 0 woningen (VH verslag, 2019, p.24)</li> <li>• 2020: 0 woningen (VH verslag 2020, p.60)</li> <li>• 2021: 60 woningen (VH Verslag 2021, p.25)</li> <li>• 2022: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 27 woningen (VH verslag, 2019, p.24)</li> <li>• 2020: 0 woningen (VH Verslag 2020, p.21)</li> <li>• 2021: 54 woningen (VH Verslag 2021, p.25). 3 woningen minder opgeleverd omdat er ook enkele onzelfstandige eenheden zijn gerealiseerd.</li> <li>• 2022: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Zuidplas (Moordrecht):</u></p> <p>In de periode 2019 t/m 2022 heeft Mozaïek Wonen 0 woningen toegevoegd (VH verslag, 2019, p.24; 2020, p.21; 2021, p.25; aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p><u>Krimpenerwaard (Gouderak):</u></p> <p>2021 en 2022: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</p> <p>Op korte termijn (t/m 2026) wil Mozaïek Wonen haar woningvoorraad uitbreiden tot 10.349 woningen (inclusief niet-DEAB). Dit komt neer op toevoeging van 513 woningen (afgezet tegen woningvoorraad 2022). Mozaïek Wonen heeft hiervan al een behoorlijk deel in productie genomen (Portefeuilleplan 2022 t/m 2026 Mozaïek Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen gaat plegen om in de komende jaren de woningvoorraad te laten groeien.</i></p>	8
<p><b>Verkoop</b></p> <p>Mozaïek Wonen verkent jaarlijks het benodigde programma sociale huurwoningen dat nodig is op basis van de geraamde kwantitatieve en kwalitatieve</p>	<p>Gedurende de visitatieperiode voerde Mozaïek Wonen een beperkt verkoopbeleid door bij voorkeur vrije sectorwoningen (niet-DAEB) en gespikkelde woningen te verkopen (indien deze woningen muteren). Verkoop</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>nieuwbouwvraag naar sociale huurwoningen, rekening houdend met de verkoop van bestaande sociale huurwoningen. Mozaïek Wonen heeft voorgenomen een beperkt verkoopbeleid te voeren en bij voorkeur vrije sectorwoningen te verkopen (Prestatieafspraken, Raamovereenkomst Wonen Gouda 2017 – 2020; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022). Mozaïek Wonen heeft voorgenomen jaarlijks te verkopen:</p> <p><u>Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 15 woningen (Bod Gouda, 2019)</li> <li>• 2020: 22 woningen (Bod Gouda, 2020)</li> <li>• 2021: 21 woningen (Bod Gouda, 2021)</li> <li>• 2022: 21 woningen (Bod Gouda, 2022)</li> </ul> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 3 woningen (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019)</li> <li>• 2020: 3 woningen (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2020)</li> <li>• 2021: 3 woningen (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2022)</li> <li>• 2022: 4 woningen (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2022)</li> </ul> <p><u>Zuidplas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 0 woningen (Bod Zuidplas, 2019)</li> <li>• 2020: 0 woningen (Bod Zuidplas, 2020)</li> <li>• 2021: 3 woningen (Bod Zuidplas, 2021)</li> <li>• 2022: 0 woningen (Bod Zuidplas, 2022)</li> </ul> <p><u>Krimpenewaard</u></p> <p>Mozaïek Wonen, in het verleden Woonstichting Gouderak, verkoopt tot 2022 maximaal 8 woningen. Deze woningen worden met een terugkoopregeling verkocht (PA Krimperwaard, 2019 – 2022)</p>	<p>van woningen is geen doel op zich. Mozaïek Wonen richt zich niet op middeninkomens, omdat Mozaïek Wonen zich (1) focust op de doelgroep lage inkomens en (2) omdat er al voldoende andere ondersteunende maatregelen zijn voor potentiële kopers. Dat betekent dat Mozaïek Wonen woningen niet verkoopt met korting aan zittende huurders en geen Koopgarant toepast (niet bij nieuwbouw, niet bij doorverkoop van huidige Koopgarantwoningen en niet in de bestaande voorraad).</p> <p>Mozaïek Wonen heeft in de visitatieperiode over haar werkgebied in totaal 75 woningen verkocht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 18 woningen (VH verslag, 2019, p.26)</li> <li>• 2020: 16 woningen (VH verslag 2020, p.26)</li> <li>• 2021: 26 woningen (VH verslag 2021, p.29)</li> <li>• 2022: 15 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>In 2020 en 2021 zijn in totaal minder woningen verkocht dan is afgesproken. Afhankelijk van de mutaties gaan woningen in de verkoop. Het verkoop van woningen is geen doel op zich voor Mozaïek Wonen (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p><u>Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 14 woningen (VH verslag, 2019, p.26)</li> <li>• 2020: 15 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>• 2021: 21 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>• 2022: 12 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 4 woningen (VH verslag, 2019, p.26)</li> <li>• 2020: 1 woning (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>• 2021: 5 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>• 2022: 3 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Zuidplas (Moordrecht):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 0 woningen (VH verslag 2019, p.26)</li> <li>• 2020: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>• 2021: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>• 2022: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Krimpenewaard (Gouderak):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021: 1 woning, na terugkoop (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul>	



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022: 1 woning, na terugkoop (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en het terughoudende verkoopbeleid dat Mozaïek Wonen hanteert rondom de verkoop van woningen.</i></p>	
<p><b>Sloop</b></p> <p>Mozaïek Wonen verkent jaarlijks het benodigde programma sociale huurwoningen dat nodig is op basis van de geraamde kwantitatieve en kwalitatieve nieuwbouwvraag naar sociale huurwoningen, rekening houdend met de eventuele sloop van sociale huurwoningen (Prestatieafspraken, Raamovereenkomst Wonen Gouda 2017 – 2020). Mozaïek Wonen heeft voorgenomen om jaarlijks te slopen aan woningen:</p> <p><u>Gouda</u></p> <p>In de periode 2019 &amp; 2020 worden 60 woningen gesloopt (Bod Gouda, 2019; 2020). In de periode 2021 &amp; 2022 worden er geen woningen gesloopt (Bod Gouda, 2021; 2022)</p> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk</u></p> <p>In de periode 2019 t/m 2022 worden er geen woningen gesloopt (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022)</p> <p><u>Zuidplas</u></p> <p>In de periode 2019 t/m 2021 worden er geen woningen gesloopt (Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021). In 2022 worden er 37 woningen gesloopt en 15 garageboxen (Bod Zuidplas, 2022)</p> <p><u>Krimpenerwaard</u></p> <p>In de periode 2021 t/m 2022 worden er geen woningen gesloopt in Gouderak (aanvulling Mozaïek Wonen).</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft in de visitatieperiode in haar werkgebied in totaal 97 woningen gesloopt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 0 woningen (VH verslag 2019, p.19)</li> <li>2020: 60 woningen (VH verslag 2020, p.21)</li> <li>2021: 0 woningen (VH verslag 2021, p.23)</li> <li>2022: 37 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 0 woningen (VH Verslag 2019, p.19)</li> <li>2020: 60 woningen (VH Verslag 2020, p.22)</li> <li>2021: 0 woningen (VH Verslag 2021, p.23)</li> <li>2022: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 0 woningen (VH Verslag, p.19)</li> <li>2020: 0 woningen (VH Verslag, p.22)</li> <li>2021: 0 woningen (VH Verslag 2021, p.23)</li> <li>2022: 0 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Zuidplas (Moordrecht):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 0 woningen (VH Verslag, p.19)</li> <li>2020: 0 woningen (VH Verslag, p.22)</li> <li>2021: 0 woningen (VH Verslag 2021, p.23)</li> <li>2022: 37 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Krimpenerwaard (Gouderak):</u></p> <p>2021 en 2022: 0 woningen (VH Verslag 2021, p.23; aangevuld Mozaïek Wonen)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p><b>Bereikbare voorraad</b></p> <p>Om voldoende woningen voor haar doelgroepen van beleid te realiseren, heeft Mozaïek Wonen de opgave dat een minimaal aandeel van de voorraad bereikbaar is en blijft voor de lage inkomens. Concreet betekent dit dat 70% van de voorraad een huurprijs heeft onder de hoge (2<sup>e</sup>) aftoppingsgrens (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020, 2021; 2022).</p>	<p>Aandeel voorraad van Mozaïek Wonen dat bereikbaar is voor de lage inkomens (percentage voorraad onder hoge (2<sup>e</sup>) aftoppingsgrens):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 83% (VH verslag 2019, p.21)</li> <li>2020: 81% (VH Verslag 2020, p.21)</li> <li>2021: 89% (VH Verslag 2021, p.23)</li> <li>2022: 84% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Gouda:</u></p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><u>Gouda</u></p> <p>Mozaïek Wonen heeft afgesproken dat in 2019 2/3 (67%) van de voorraad een huurprijs onder de aftoppingsgrens Huurtoeslag moet hebben. In 2020 en 2021 moet dit 75% zijn en in 2022 70% (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022).</p> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk</u></p> <p>Mozaïek Wonen heeft afgesproken dat in de periode 2019 t/m 2022 75% van de voorraad heeft een huurprijs onder de aftoppingsgrens Huurtoeslag moet hebben (Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022).</p> <p><u>Zuidplas</u></p> <p>Mozaïek Wonen heeft afgesproken dat in de periode de periode 2019 t/m 2021 heeft 75% van de voorraad heeft een huurprijs onder de aftoppingsgrens Huurtoeslag moet hebben. In 2022 moet dit 70% zijn (Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 86% (VH verslag 2019, p.22)</li> <li>• 2020: 84% (VH Verslag 2020, p.22)</li> <li>• 2021: 90% (VH Verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 86% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 75% (VH verslag 2019, p.22)</li> <li>• 2020: 74% (VH Verslag 2020, p.12)</li> <li>• 2021: 83% (VH Verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 78% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Zuidplas (Moordrecht):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 81% (VH verslag 2019, p.22)</li> <li>• 2020: 79% (VH Verslag 2020, p.22)</li> <li>• 2021: 86% (VH Verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 81% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Krimpenerwaard (Gouderak):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020: 87% (VH Verslag 2020, p.22)</li> <li>• 2021: 91% (VH Verslag 2021, p.24)</li> <li>• 2022: 86% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt om een groot deel van de woningvoorraad bereikbaar te houden voor lage inkomens.</i></p>	
<p><b>Toewijzing</b></p> <p>Mozaïek Wonen heeft, in het kader van het creëren van voldoende beschikbaarheid en bevordering van de doorstroom, de afspraak gemaakt dat tussen de 7,5% en 15% vrije toewijzingsruimte gebruikt mag worden (Bod Gouda, 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2022; Bod Zuidplas, 2022).</p>	<p>Aandeel (percentage) woningen toegewezen aan sociale segment door Mozaïek Wonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 99,4% (VH verslag 2019, p.11)</li> <li>• 2020: 99,1% (VH Verslag 2020, p.12)</li> <li>• 2021: 99,8% (VH Verslag 2021, p.13)</li> <li>• 2022: 97,3% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 99,1% (VH verslag 2019, p.11)</li> <li>• 2020: 99% (VH Verslag 2020, p.12)</li> <li>• 2021: 99,7% (VH Verslag 2021, p.13)</li> <li>• 2022: 97,1% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Bodegraven-Reeuwijk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 100% (VH verslag 2019, p.11)</li> <li>• 2020: 98,9% (VH Verslag 2020, p.12)</li> <li>• 2021: 100% (VH Verslag 2021, p.13)</li> <li>• 2022: 98,2 (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Zuidplas (Moordrecht):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 100% (VH verslag 2019, p.11)</li> <li>• 2020: 100% (VH Verslag 2020, p.12)</li> <li>• 2021: 100% (VH Verslag 2021, p.13)</li> </ul>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022: 93,3% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><u>Krimpenerwaard (Gouderak):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2020: 100% (VH Verslag 2020, p.12)</li> <li>2021: 100% (VH Verslag 2021, p.13)</li> <li>2022: 100% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van de beschikbaarheid goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft nieuwbouwwoningen opgeleverd om de woningvoorraad te laten groeien. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen een groot aandeel van de woningvoorraad bereikbaar gehouden voor lage inkomens.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,8</b>

## Thema 2: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Huurverhoging</b></p> <p>Mozaïek Wonen streeft ernaar om betaalbaarheid van het wonen voor de groep lage inkomens te garanderen. Mozaïek Wonen volgt daarom een gematigd huurbeleid (= gemiddeld inflatievolgend) en een gematigde inkomensafhankelijke huurverhoging. Het overheidsbeleid dient als uitgangspunt. Daarnaast benut Mozaïek Wonen de mogelijkheden van de huursombenadering om evenwicht te brengen in de prijs/kwaliteitsverhouding (Prestatieafspraken, Raamovereenkomst Wonen Gouda 2017 – 2020; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk 2019, 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022; PA Krimpenerwaard 2019 – 2022)</p>	<p>Mozaïek Wonen richt zich primair op huurders. Huurders die van een klein budget moeten rondkomen of die speciale aandacht of zorg nodig hebben. Mozaïek Wonen biedt hen woningen aan met een betaalbare huurprijs en van een kwaliteits- en uitrustingsniveau dat bij die huurprijs past (memo verkoopbeleid Mozaïek Wonen). Mozaïek Wonen voerde in 2019 en 2020 een gematigd huurbeleid en heeft gebruik gemaakt van de wettelijke mogelijkheid om een inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. In 2021 zijn de huren bevroren (VH Verslag 2019, 2020, 2021). Ook in 2022 is er een gematigd huurbeleid gevoerd (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>Voor huishoudens met een inkomen t/m de inkomensgrens voor toewijzing sociale huurwoningen, verhoogde Mozaïek Wonen de huur met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 1,6% (VH Verslag 2019, p.14)</li> <li>2020: 2,54% (VH Verslag 2020, p.16)</li> <li>2021: geen huurverhoging i.v.m. bevroering (VH Verslag 2021, p.18)</li> <li>2022: 2,3% (Memo uitgangspunten Huurverhoging 1-7-2022)</li> </ul> <p>Voor huishoudens met een inkomen boven de inkomensgrens voor de toewijzing van sociale huurwoningen, verhoogde Mozaïek Wonen de huur met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 4,6% (VH Verslag 2019, p.14)</li> <li>2020: 5,6% (VH Verslag 2020, p.16)</li> <li>2021: geen huurverhoging i.v.m. bevroering (VH Verslag 2021, p.18)</li> </ul>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022: 4,3% en 6,3% - afhankelijk van inkomen (Memo uitgangspunten Huurverhoging 1-7-2022)</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en omdat Mozaïek Wonen, met betrekking tot huurverhogingen, expliciet rekening houdt met de positie van huurders.</i></p>	
<p><b>Streefhuur</b></p> <p>Mozaïek Wonen streeft naar een betaalbare woningvoorraad voor alle inkomensgroepen. Hierbij horen huren die passen bij het inkomen van de huurders. De streefhuren van Mozaïek Wonen liggen in de periode 2019 t/m 2022 tussen 75% en 90% van maximaal redelijke. Het gemiddelde betreft 78,5%. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen toegezegd de streefhuur met gemiddeld 5% te verhogen om de blijven voorzien in voldoende woningen (PA Krimpenerwaard 2019 – 2022; Bod Gouda 2022; Bod Zuidplas, 2022).</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft gedurende de visitatieperiode de volgende percentages aan streefhuur gehad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 73,5% (VH Verslag 2019, p.15)</li> <li>2020: 74,2% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>2021: 76,5% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> <li>2022: 75,8% (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>Mozaïek Wonen voerde in 2019 en 2020 bij de huurders met een huur die sterk afwijkt van de streefhuur, een boven of naar beneden gemiddelde huurverhoging door, waarbij de huur niet uitstijgt boven de huurliberalisatiegrens. Daarnaast controleert Mozaïek Wonen jaarlijks de streefhuren om te toetsen of de wijzigingen in WOZ-waarden en energie labels geen onbedoelde effecten hebben ten aanzien van de beoogde huurprijs. Zo nodig corrigeert Mozaïek Wonen het streefhuurpercentage (VH Verslag 2019, p.15 &amp; p.16; 2020, p. 16 &amp; p.17; 2021, p.19)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer																														
<p><b>Vroegsignalering</b></p> <p>In het kader van de aanpak van betalingsachterstanden, heeft Mozaïek Wonen toegezegd alert te zijn op vroegtijdige signalen uit wijken rond betalingsachterstanden. Vroegsignalering betekent ook dat Mozaïek Wonen ook vroeg ingrijpt en/of nadere gebiedsverkenningen uitvoert als dat nodig is (PA Krimpenerwaard 2019 – 2022; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022).</p>	<p>Mozaïek Wonen werkt samen met Cannock, de gemeenten, GGD, sociale teams en Schuldhulpverlening op het gebied van vroegsignalering en preventie om in een zo vroeg mogelijk stadium huurders te helpen die in de financiële problemen raken om zodoende financiële problemen niet te laten toenemen en uithuisplaatsingen te voorkomen. In dit kader is Mozaïek Wonen deelnemer van de convenanten "De Goudse Standaard" (2019), "Voorkomen huisuitzettingen" (2018), "Voorkomen huisuitzettingen 2021-2024" en "Landelijk convenant vroegsignalering" in Gouda, Bodgraven-Reeuwijk en Zuidplas (VH Verslag 2019, p.17; 2020, p.19; 2021, p.20)</p> <p>Mozaïek Wonen heeft 28 daadwerkelijke uithuiszettingen doorgevoerd in haar bezit ten gevolgen van betalingsachterstanden (2019 t/m 2022).</p> <p>Per gemeente:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gemeente</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gouda</td> <td>8</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Bodegraven-Reeuwijk</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Zuidplas</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Krimpenerwaard</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>10</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt, in samenwerking met ketenpartners, om betalingsachterstanden zo vroeg mogelijk te voorkomen.</i></p>	Gemeente	2019	2020	2021	2022	Gouda	8	4	6	2	Bodegraven-Reeuwijk	1	1	1	2	Zuidplas	1	1	0	1	Krimpenerwaard	/	/	0	0	Totaal	10	6	7	5	8
Gemeente	2019	2020	2021	2022																												
Gouda	8	4	6	2																												
Bodegraven-Reeuwijk	1	1	1	2																												
Zuidplas	1	1	0	1																												
Krimpenerwaard	/	/	0	0																												
Totaal	10	6	7	5																												
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van de betaalbaarheid goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen volgt een inflatievolgend huurverhogingsbeleid en streeft naar eerlijke huurprijzen voor huurders. Daarnaast handelt Mozaïek Wonen adequaat en in samenwerking met ketenpartners bij (eventuele) betalingsachterstanden.</p>																																
<p><b>Gemiddelde beoordeling</b></p>		7,7																														

### Thema 3: Duurzaamheid en kwaliteit

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Verduurzaming woningvoorraad</b></p> <p>Mozaïek Wonen wil in 2050 een CO2 neutrale voorraad hebben. Ten behoeve hiervan is een stappenplan opgesteld met een bijbehorende strategie voor de verduurzamingstransformatie op basis van de Vastgoedatlas. Als tussenstap streeft Mozaïek Wonen naar een gemiddeld EIX van &lt;1,4 (gemiddeld label B) eind 2021 (PA Krimpenerwaard 2019 – 2022; Bod</p>	<p>In het kader van het streven naar een CO2 neutrale voorraad in 2050 en het hebben van gemiddeld energielabel B in 2021, heeft Mozaïek Wonen in de visitatieperiode energiebesparende maatregelen getroffen zoals woningen isoleren, plaatsten van zonnepanelen, ledverlichting aanbrengen en zuinige verwarmingsketens installeren. Dit heeft geresulteerd in de volgende gemiddelde energie index (labels) :</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer																										
<p>Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p> <p>Mozaïek Wonen brengt de bestaande voorraad stapsgewijs, op natuurlijke momenten, naar het niveau van transitie gereed (geschikt voor gasloos). Daarnaast realiseert Mozaïek Wonen nieuwbouw tenminste BENG en daar waar mogelijk NOM of gasloos (Bod Gouda 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas 2019; 2020; 2021; 2022).</p> <p>Daarnaast, ten behoeve van de verduurzamingsopgave, voorziet Mozaïek Wonen haar woningen van zonnepanelen. Mozaïek Wonen plaats t/m 2023 in</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: EIX 1,41, label C (VH Verslag 2019, p.31)</li> <li>• 2020: EIX 1,37, label B (exclusief woningen Gouderak), EIX 1,46 (inclusief woningen Gouderak), label C (VH Verslag 2020, p.31)</li> <li>• 2021: NTA 8800 score van kracht. Mozaïek Wonen heeft gemiddeld label B, behalve bij het bezit in Gouda (label C) en exclusief het bezit in Gouderak. Het bezit in Gouderak loopt achter met een gemiddelde Energie-Index van 1,56; een C-label. Hiermee is de doelstelling niet gehaald (VH Verslag 2021, p.35)</li> <li>• 2022: Een gemiddelde energie index is niet meer te berekenen. Sinds in de invoering van het NTA8800 energielabel worden indexen niet meer gebruikt. Alle na 1 januari 2021 afgegeven energielabels hebben dus geen energie index. Onderstaande tabel weergeeft de labels per 31 december 2022.</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Label</th> <th>Aantal eenheden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A+++</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>A++</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>A+</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>1.573</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>2.770</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>4.196</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>659</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>320</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>92</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>Onbekend</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>10.089</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alle nieuwbouwwoningen zijn daarnaast gasloos en BENG opgeleverd. Mozaïek Wonen kiest er bewust voor om niet voor NOM te kiezen.</p> <p>Mozaïek Wonen heeft gedurende de visitatieperiode de volgende bedragen geïnvesteerd in het treffen van energiebesparende maatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: € 4,5 miljoen (VH Verslag 2019, p.31)</li> <li>• 2020: € 1,8 miljoen (VH Verslag 2020, p.29)</li> <li>• 2021: € 5,8 miljoen (VH Verslag 2021, p.33)</li> <li>• 2022: € 1,6 miljoen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>Mozaïek Wonen heeft, in het kader van het verduurzamen van haar woningbezit, zonnepanelen aangebracht op haar woningen (circa 500 per jaar (2.480 woningen / 5 jaar)). In totaal zijn er op 1.240</p>	Label	Aantal eenheden	A+++	89	A++	73	A+	150	A	1.573	B	2.770	C	4.196	D	659	E	320	F	92	G	63	Onbekend	110	Totaal	10.089	
Label	Aantal eenheden																											
A+++	89																											
A++	73																											
A+	150																											
A	1.573																											
B	2.770																											
C	4.196																											
D	659																											
E	320																											
F	92																											
G	63																											
Onbekend	110																											
Totaal	10.089																											

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Gouda op circa 2.480 woningen zonnepanelen, in Bodegraven-Reeuwijk op circa 824 woningen en in Moordrecht (Zuidplas) op circa 640 woningen (Bod Gouda, 2019; 2020; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; Bod Zuidplas, 2019; 2020; PA Krimpenerwaard 2019 – 2022). In totaal op 3.944 woningen. De wijkgerichte en projectmatige uitrol plaatsen zonnepanelen is in 2021 afgerond. Hierna plaatst Mozaïek Wonen zonnepanelen bij mutatie (Bod Gouda, 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2021; 2022)</p>	<p>woningen zonnepanelen geplaatst. Het gaat jaarlijks om de volgende aantallen woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 430 woningen (VH Verslag 2019, p.31)</li> <li>• 2020: 415 woningen (VH Verslag 2020, p.30)</li> <li>• 2021: 172 woningen (VH Verslag 2021, p.34)</li> <li>• 2022: 223 woningen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p><b>Bewustwording huurders</b></p> <p>In het kader van het versnellen van de verduurzaming, werkt Mozaïek Wonen samen met andere gemeenten en organisaties om de bewustwording van huurders m.b.t. het eigen energiegebruik en klimaatadaptie te vergroten (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft gedurende de visitatieperiode een aantal activiteiten gepleegd om het bewustzijn over energie onder huurders te vergroten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de Krant van Mozaïek wordt er regelmatig aandacht besteed aan duurzaamheid.</li> <li>• Mozaïek Wonen heeft daarnaast een duurzaamheidswelkomstpakket voor nieuwe huurders (o.a. ledlamp zandloper douchen e.d.) aangeboden gedurende de visitatieperiode.</li> <li>• Daarnaast doet Mozaïek Wonen mee aan operatie steenbreek.</li> <li>• Mozaïek Wonen deelt online energietips Energie besparen - Mozaïek Wonen (mozaiekwonen.nl).</li> <li>• Mozaïek Wonen deelt informatie vanuit de overheid over bijv. de energietoeslag: Nieuwsberichten - Mozaïek Wonen (mozaiekwonen.nl).</li> <li>• Mozaïek Wonen heeft een interne werkgroep Samen Duurzaam waar we ontwikkelingen op duurzaamheidsgebied bespreken en opstarten (aangevuld Mozaïek Wonen).</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt in samenwerking met de gemeenten om het bewustzijn onder huurders te vergroten om de verduurzamingsopgave te versnellen.</i></p>	8
<p><b>Led verlichting, rookmelders en schimmel verwijderen</b></p> <p>Ten behoeve van de verduurzamingsopgave vervangt Mozaïek Wonen t/m 2025 de verlichting in de algemene ruimtes van haar meergezinswoningen door ledverlichting. (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022). Daarnaast plaatst Mozaïek Wonen rookmelders in alle woningen om de woonkwaliteit voor huurders te verbeteren (Bod Gouda, 2022, Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2022; Bod Zuidplas, 2022).</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft haar algemene ruimten van haar meergezinswoningen, in het kader van het verduurzamen van haar woningbezit, van Ledverlichting voorzien. In totaal komt dit neer op 74 appartementencomplexen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 22 complexen (VH Verslag 2019, p.31)</li> <li>• 2020: 13 complexen (VH Verslag 2020, p.30)</li> <li>• 2021: 14 complexen (VH Verslag 2021, p.34)</li> <li>• 2022: 25 complexen (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p>Daarnaast zijn in alle woningen eind 2022 voorzien van rookmelders (aangevuld Mozaïek Wonen).</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Mozaïek Wonen heeft, in het kader van het verbeteren van de woonkwaliteit voor huurders, de opgave om schimmelplekken te verwijderen in enkele complexen in Gouda (Bod Gouda, 2019).</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft in het complex Gloriantplantsoen de vochtproblemen in 2019 aangepakt door het verbeteren van de ventilatievoorzieningen. De aanpak van de schimmel problematiek in de 116 woningen in de Schaepmanstraat is aangepakt door het treffen van fysieke- en energetische maatregelen. De werkzaamheden bestonden uit het isoleren van de woningen en het aanbrengen van mechanische ventilatie (VH Verslag 2019, p.29)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p><b>Screening van woningen en periodiek onderhoud</b></p> <p>Mozaïek Wonen heeft de jaarlijks opgave om a.d.h.v. zes-puntenschaal 1/3 van het bezit (om zodoende binnen een termijn van 3 jaar het gehele bezit te inspecteren) om de conditiescore van de buitenschil en het binnenklimaat te bepalen. Mozaïek Wonen streeft naar een gemiddelde conditie (aggregatie score) van 2 met een minimale ondergrens van 3 (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p> <p>Daarnaast, in het kader van verbeteren van de woonkwaliteit, vervangt Mozaïek Wonen badkamers (inclusief toiletvervanging) en keukens periodiek projectmatig op clusterniveau (Bod Gouda, 2022; Bod Zuidplas, 2022).</p>	<p>Mozaïek Wonen toetst elk jaar van 1/3 van de woningvoorraad de kwaliteit middels het uitvoeren van conditiemetingen aan de buitenzijde van de woningen. In 2019, 2020 en 2021 bleek uit deze inspecties dat woningen technisch in orde zijn (VH Verslag 2019, p.28; 2020, p.28; 2021) In 2022 zijn voor 25 clusters conditiemetingen uitgevoerd (gemiddelde score 1,47, variërend van 1 tot score 3). De overige conditiemetingen worden ingepland in november 2022 (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>De gemiddelde score op dit moment is 1,58 (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>Mozaïek Wonen heeft zich gedurende de visitatieperiode ingezet om de woningvoorraad kwalitatief op orde te houden en te verbeteren door te investeren in duurzaamheid en kwaliteit van het vastgoed.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2019 is totaal € 26,3 miljoen geïnvesteerd, waarvan € 7,1 miljoen aan dagelijks- en mutatieonderhoud en € 19,2 miljoen aan planmatig en contractonderhoud. Er zijn in totaal 201 badkamers vervangen en 112 keukens (VH Verslag 2019, p.28)</li> <li>In 2020 is totaal € 19,6 8 miljoen geïnvesteerd, waarvan € 16,6 miljoen aan dagelijks-, contract-planmatig- en mutatieonderhoud en € 3,2 miljoen aan woonverbeteringen. Er zijn in totaal 194 badkamers vervangen en 129 keukens (VH Verslag 2020, p.28)</li> <li>In 2021 is € 22,6 miljoen geïnvesteerd, waarvan € 15,9 miljoen aan dagelijks-, contract- planmatig- en mutatieonderhoud en € 5,7 miljoen aan woonverbeteringen. Er zijn in totaal 309 badkamers vervangen en 172 keukens (VH Verslag 2021, p.32)</li> <li>Tot en met september 2022 is de prognose € 24 miljoen (realisatie 12,3), waarvan € 20,5 (10,8</li> </ul>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>realisatie) miljoen aan dagelijks-, contract-planmatig- en mutatieonderhoud en € 3,6 (1,6 realisatie) miljoen aan woonverbeteringen (maandrap september). Op basis van de in order gegeven planmatige werken en de in het dagelijks onderhoud uitgevoerde woningen tot en met september wordt een realisatie verwacht van 226 keukens en 109 badkamers.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van thema duurzaamheid en kwaliteit ruim voldoende heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft vroegtijdig voldaan aan de opgave om gemiddeld energielabel B te hebben van haar woningvoorraad door woningverbeteringen door te voeren, energiezuinige nieuwbouw op te leveren en huurders bewust te maken over energiebesparing. De uitdaging voor de komende jaren is om het gemiddelde energielabel in Gouda en Gouderak te verbeteren.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

#### Thema 4: Wonen, zorg & welzijn

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Huisvesting senioren en doorstroming senioren</b></p> <p>Mozaïek Wonen heeft de opgave om bij te dragen aan een passend woningaanbod voor senioren, door betaalbare woon(zorg)vormen te organiseren waar nodig in samenwerking met zorginstellingen. Mozaïek Wonen zet daarbij in op het faciliteren van het WMO proces bij individuele aanvragen. Daarbij ziet ze het borgen van de veiligheid in haar woongebouwen, in het bijzonder bij scootmobiel opstelplekken, als belangrijk aandachtspunt (Bod Gouda, 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2022; Bod Zuidplas, 2022)</p> <p>(Raamovereenkomst 2017 – 2020; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p> <p>Mozaïek Wonen heeft daarnaast de opgave om bij te dragen aan het ondersteunen en faciliteren van bewonersinitiatieven m.b.t. ontmoetingsplekken rond het langer zelfstandig thuis wonen (Raamovereenkomst 2017 – 2020; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2022)</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft met gemeenten en leveranciers prijsafspraken gemaakt voor veel voorkomende WMO verzoeken, om zodoende snel aan de behoeften van huurders te voldoen. Mozaïek heet de volgende aantallen nultredenwoningen in bezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 3.337 (VH Verslag 2019, p.30)</li> <li>• 2020: 3.337 (VH Verslag 2020, p.29)</li> <li>• 2021: 3.392 (VH Verslag 2021, p.33)</li> <li>• 2022: 3.392 (aangevuld Mozaïek Wonen )</li> </ul> <p>Daarnaast heeft Mozaïek Wonen in 2019 € 81.085 gemaakt aan kosten gemaakt voor woningaanpassingen met toepassing WMO (59 woningen), in 2020 € 43.006 (53 woningen), in 2021 € 39.540 (27 woningen) en in 2022 t/m september voor € 27.098 (18 woningen) (VH Verslag 2019, p.30; 2020 p.29; 2021 p.33; aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>Voorbeelden van initiatieven:</p> <p>Na de coronaperiode is in 2022 de gemeenschappelijke ruimte Erasmushof in Bodegraven weer actief in gebruik genomen door huurders en direct omwonenden. In afstemming met de huurders en onder begeleiding van de sociaal beheerder is de ruimte is eind 2022 opgefrist en opgepimpd via de inzet van het leefbaarheidsbudget.</p> <p>In het complex Rijngaarde worden de huurders en andere senioren ondersteund en gefaciliteerd om elkaar</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>te ontmoeten via koffieochtenden. De Mondriaanzaal is gerenoveerd en dit is feestelijk gevierd.</p> <p>Een ander voorbeeld van ontmoeting is het leefbaarheidsproject Buurttuin Veenzoom waarbij ontmoeting wordt gestimuleerd en samen en groenstrook wordt onderhouden; groenten en bloemen laten groeien en bloeien. De bijdrage van het Rayon is in dit geval: Kans benutten, synergie zien in tuin buurman en buurtproject, samen naar Eetbaar Gouda, netwerken, Tuinambassadeurs en GroenMoetJeDoen, faciliteren en financieren met gemeente.</p> <p>In Korte Akkeren is in oktober de samenwerking met stichting Present de pilot sociaal tuinieren gestart. Bewoners die door allerlei omstandigheden de tuin niet meer goed zelf bij konden houden werden door vrijwilligers geholpen om de tuin toch weer op orde te krijgen. Naast de eenmalige opknopbeurt worden deze bewoners in de toekomst ondersteunt door vrijwilligers bij het structureel bijhouden van de tuin. Er zijn 5 tuintjes aangepakt door verschillende vrijwilligers. De dag was een groot succes. Het doel is om samen met de vrijwilligers van stichting present volgend jaar 10 tuintjes aan te gaan pakken.</p> <p>Sociaal beheerders en buurtregisseurs hebben actief aandacht gevraagd en doorverwezen naar bestaande ontmoetingsplekken zoals Van Noord, De Walvis of SamWelzijn in de Rijngaarde. Dit is gebeurd in gesprekken met (nieuwe) huurders en via vermelding in nieuwsbrieven in specifieke buurten.</p> <p>In de Agnietenstraat is een ontmoetingsruimte waar elke dinsdag en donderdag huurders en cliënten van bewoners Samen Sterk bij elkaar komen om te ontmoeten en klaverjassen, tafelvoetbal of andere spelletjes te doen. In 2023 wordt verder bekeken wat er nog meer vanuit bewoners kan worden opgepakt.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen pleegt in samenwerking met de gemeenten en zorginstellingen om een geschikt woningaanbod te creëren voor senioren.</i></p>	
<p><b>Doorstroming</b></p> <p>Mozaïek Wonen zoekt samen met haar partners naar mogelijkheden om oudere huurders te ondersteunen en daar waar mogelijk hen te faciliteren bij verhuizen naar een kleinere woningen, al dan niet in een “beschutte”</p>	<p>Bij de nieuwbouw realiseert Mozaïek Wonen haar woningen levensloopbestendig en bouwt zij nieuwe woonvormen voor ouderen, zoals Het Oudenhuis (Bodegraven en Westergouwe in Gouda). Een deel van die nieuwbouw wordt bij voorrang of uitsluitend</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer																									
<p>omgeving (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p>	<p>toegewezen aan ouderen (veelal met voorrang voor ouderen uit de gemeente of woonkern). Ook in de bestaande voorraad zijn er verschillende complexen die gelabeld zijn voor senioren. Daarnaast geeft Mozaïek Wonen informatie aan de ouderenadviseurs (vanuit gemeente en welzijnsorganisaties) mee over geschikt bezit voor ouderen. Er zijn ook andere actiepunten geformuleerd in de 'Memo Ondersteunen van senioren bij passend huisvesten d.d. 6 april 2020'. Naast eerder genoemde punten is hiervan de pilot doorstroming in complexen opgepakt (aanvulling Mozaïek Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inzet die Mozaïek Wonen op meerdere manieren pleegt om de doorstroming te stimuleren.</i></p>																										
<p><b>Huisvesting van zorgdoelgroepen en personen uit maatschappelijke instellingen</b></p> <p>Mozaïek Wonen heeft de opgave om bij te dragen aan een passend woningaanbod voor mensen met een zintuiglijke, verstandelijke, psychische en/of maatschappelijke functiebeperking door betaalbare woon(zorg)vormen voor hen te organiseren in samenwerking met zorginstellingen in Gouda (Raamovereenkomst 2017 – 2020; Bod Gouda, 2019; 2020; 2021)</p> <p>Daarnaast draagt Mozaïek Wonen naar rato bij aan de taakstelling m.b.t. maatschappelijke uitstroom door passende woningen aan te bieden (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022; PA Krimperwaard, 2019 – 2022).</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft in de visitatieperiode haar sociale netwerk versterkt om zodoende huurders op te vangen die tussen wal en schip dreigen te vallen. In overleg met gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties huisvest Mozaïek Wonen mensen met een verstandelijke-, psychische- of maatschappelijke handicap, zoals dak- en thuislozen. Maar ook mensen die behoefte aan beschut wonen hebben met zorgdiensten en urgenten (VH Verslag 2019, p.43; 2020, p.42; 2021, p.48)</p> <p>De tabel hieronder weergeeft de aantallen toegewezen woningen door Mozaïek Wonen (VH verslag 2019, p.10, p.42; VH verslag 2020, p.11, p.41; VH verslag 2021, p.12):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Begeleiding/ Zorgdak</th> <th>Fokus/ MIVA</th> <th>Urgenten</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>19</td> <td>2</td> <td>63</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>33</td> <td>2</td> <td>69</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>22</td> <td>2</td> <td>80</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>19</td> <td>1</td> <td>64</td> <td>84</td> </tr> </tbody> </table> <p>Daarnaast verhuurde Mozaïek Wonen de volgende aantallen wooneenheden en woningen aan zorginstellingen ten behoeve van intramurale en extramurale zorg per jaar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 265 (VH Verslag 2019, p.42)</li> <li>• 2020: 293 (VH Verslag 2020, p.41)</li> <li>• 2021: 293 (VH Verslag 2021, p.47)</li> <li>• 2022: 292 (aangevuld Mozaïek Wonen)</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	Jaar	Begeleiding/ Zorgdak	Fokus/ MIVA	Urgenten	Totaal	2019	19	2	63	84	2020	33	2	69	104	2021	22	2	80	104	2022	19	1	64	84	7
Jaar	Begeleiding/ Zorgdak	Fokus/ MIVA	Urgenten	Totaal																							
2019	19	2	63	84																							
2020	33	2	69	104																							
2021	22	2	80	104																							
2022	19	1	64	84																							
<p><b>Huisvesting verblijfsgerechtigden</b></p>	<p>Mozaïek Wonen heeft de volgende aantallen woningen beschikbaar gesteld voor huisvesting van statushouders</p>	7																									

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In het kader van huisvesting bijzondere doelgroepen, heeft Mozaïek Wonen de opgave om naar rato bij te dragen aan de gemeentelijke taakstelling m.b.t. verblijfsgerechtigden zoals aangemeld bij COA (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022; PA Krimperwaard, 2019 – 2022)	<p>(naar rato van het bezit) en heeft hiermee voldaan aan de taakstelling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 19 woningen, waarvan 13 in Gouda, 4 in Bodegraven en 2 in Moordrecht (VH verslag 2019, p.10)</li> <li>• 2020: 21 woningen, waarvan 12 in Gouda, 8 in Bodegraven en 1 in Moordrecht (VH verslag 2020, p.11)</li> <li>• 2021: 42 woningen, waarvan 26 in Gouda, 10 in Bodegraven, 5 in Moordrecht en 1 in Gouderak (VH verslag 2021, p.11)</li> <li>• 2022: 49 woningen, waarvan 33 in Gouda, 9 in Bodegraven, 6 in Moordrecht en 1 in Gouderak (aangevuld Mozaïek Wonen).</li> </ul> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p><b>Vernieuwde woonconcepten</b></p> <p>Daar waar Mozaïek Wonen kansen ziet om vernieuwende woonconcepten te realiseren, pakt ze die op. Een voorbeeld is het Ouden Huis in Bodegraven of het langer zelfstandig thuis wonen in combinatie met zorg. (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p>	<p>Daar waar Mozaïek Wonen kansen ziet om vernieuwende woonconcepten te realiseren, bijvoorbeeld ten behoeve van langer zelfstandig thuis wonen, pakt ze die op. In 2021 heeft Mozaïek Wonen twee projecten opgeleverd: 't Veerhuys in Gouda en Het Ouden Huis in Bodegraven. In 't Veerhuys worden dak- en thuislozen en mensen met verslavingsproblematiek opgevangen. In het tweede project kunnen bewoners langer zelfstandig thuis wonen in samenwerking met een zorgverlener. Een ander opgeleverd innovatief project de Rietgors. In dit project is een ontmoetingsruimte voor jonge woningzoekenden, onder wie jongeren met ambulante begeleiding en spoedzoekers, gerealiseerd. Deze groep wordt door Mozaïek Wonen ondersteund. Mozaïek Wonen werkt momenteel aan de bouw van een tweede Ouden Huis in Gouda. Daarnaast is ze betrokken bij de realisatie van Gouwe Huse in Gouda. Dit zijn eenvoudige huizen op een rustige plek voor mensen die niet in een woonwijk kunnen wonen. Het is de Goudse variant van Skaeve Huse. (VH Verslag 2021, p.46 &amp; p.47; Position paper).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de innovatieve inzet die Mozaïek Wonen pleegt om voor meerdere verschillende doelgroepen huisvesting te realiseren.</i></p>	8
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft in overeenstemming met de afspraken verschillende bijzondere doelgroepen gehuisvest, heeft aandacht voor uitstromende cliënten uit maatschappelijke instellingen en biedt onderdak voor senioren. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen vernieuwde woonconcepten toegepast voor de huisvesting van jongeren, ouderen en urgenten.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,6</b>

## Thema 5: Leefbaarheid en participatie

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Zichtbaarheid in de wijk</b></p> <p>Mozaïek Wonen intensificeert, in het kader van leefbaarheid, in de inzet en zichtbaarheid in wijken door onder andere in te zetten op buurtregisseurs, huismeesters, periodieke schouwen en intensiever handhaven op regels (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft in het kader van zichtbaar zijn in de wijken flatconciërges aangesteld voor beheertaken en het signaleren van problemen. Mozaïek Wonen heeft ook huismeesters, met name in seniorencomplexen, in dienst ten behoeve van het waarborgen de leefbaarheid, het sociaal beheer en uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden. Zij signaleren, spreken bewoners aan en bij complexere kwesties spelen ze het door naar de medewerkers sociaal beheer. Daarnaast maken de huismeesters, buurtregisseur, opzichter en sociaal beheerder periodiek een ronde door de complexen, waarbij problemen en knelpunten worden gesignaleerd en worden besproken (VH Verslag 2019, p.37; 2020, p.36; 2021, p.43).</p> <p>De buurtregisseurs hebben in afstemming met hun team leefbaarheidsprojecten in specifieke complexen of buurten. In deze projecten wordt intensief ingezet op leefbaarheid en het contact met bewoners. In 2021 en 2022 hebben de buurtregisseurs wekelijks buurtrondes gemaakt in specifieke buurten en complexen, als een onderdeel van hun werkzaamheden om projectmatig de leefbaarheid aan te pakken. Indien er meerdere meldingen of signalen komen van een andere complex waar geen huismeester loopt dan werd hierop ingespeeld. Bijvoorbeeld overlast van fietswrakken en vernielingen in de algemene berging van complex Akkermunt (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>Mozaïek Wonen organiseert daarnaast ook rayonschouwen en straatbarometers om op te halen hoe de leefbaarheid verbeterd kan worden. In 2019 ging dit om 14 rayonschouwen (VH Verslag 2019, p.38) en in 2020 hebben meerder buurtregisseurs rondes wijk rondes gedaan (VH Verslag 2020, p.36).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rayon West heeft in 2021 drie wijk schouwen gelopen en twee in 2022.</li> <li>• Rayon Oost heeft als team in 2021 en 2022 geen wijk schouw gelopen ivm corona maar wel gerichte buurtrondes door collega's.</li> <li>• Rayon Noord heeft als team in 2021 twee wijk schouwen in 2022 ook twee.</li> </ul> <p>Zichtbaarheid van de collega's van Mozaïek Wonen heeft zich daarnaast ook op een andere wijze gemanifesteerd. Met alle nieuwe huurders zijn welkomstgesprekken gevoerd. In tijden van corona telefonisch maar daarna via een huisbezoek. Uit een</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>enquête in 2021 is gebleken dat huurders het welkomstgesprek waarderen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de actieve wijze waarop Mozaïek Wonen werkt aan het vergroten van de zichtbaarheid in buurten en wijken via verschillende functionarissen.</i></p>	
<p><b>Leefbaarheidsfonds</b></p> <p>Mozaïek Wonen hanteert het leefbaarheidsfonds om bewonersinitiatieven financieel te ondersteunen, bedoeld om de leefbaarheid en de sociale cohesie in buurten te verbeteren (Bod Goud, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022). Het 'Trots Op Je Buurt Fonds' bedraagt in totaal € 40.000. Er is geen splitsing gemaakt per gemeente.</p>	<p>Ten behoeve van de leefbaarheid en het ondersteunen van bewonersinitiatieven zet Mozaïek Wonen het "Trots Op je Buurt Fonds" in. Ideeën van huurders die zorgen voor een prettige leefomgeving of die de uitstraling van het vastgoed verbeteren, krijgen ondersteuning van Mozaïek Wonen. In 2019 is het fonds 81x ingezet, in 2020 is 84x, in 2021 76x en in 60x in 2022 (VH Verslag 2020, p.36; 2021, p.43; aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>Naast het 'Trots Op je Buurt Fonds' zijn er nog andere budgetten t.b.v. leefbaarheid en sociale cohesie, zoals het budget voor de leefbaarheidsprojecten, de samenwerking met en inzet van St. Present en Buurtbemiddeling.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p><b>Participatie en ontmoeting</b></p> <p>Mozaïek Wonen participeert in en draagt bij aan projecten om (bewoners)initiatieven op het gebied van leefbaarheid te ondersteunen. Daarnaast ondersteunt en faciliteert ze bewonersinitiatieven m.b.t. kleinschalige complexgerichte ontmoetingsruimten, waaronder ook bij langer zelfstandig thuis wonen (Bod Gouda, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022; (PA Krimpenerwaard 2019 – 2022))</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft in het kader van zichtbaar zijn in de wijken, bijgedragen aan projecten om (bewoners)initiatieven op het gebied van leefbaarheid te ondersteunen. Het ondersteunen en faciliteren van bewonersinitiatieven is een vast onderdeel waar inzet op wordt gepleegd door Mozaïek Wonen om de leefbaarheid en verbinding te bevorderen in de buurten. Binnen de leefbaarheidsprojecten is het doel om huurders te activeren, te betrekken en te stimuleren om initiatieven op te starten. Mozaïek Wonen doet mee door mee te denken, te adviseren, handvatten mee te geven, faciliteiten te bieden (partytent, zwerfprikstokken) of middels een financiële ondersteuning. Voorbeelden van projecten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Burgen en Lusten (2020 &amp; 2021): In de Burgen- en Lustenbuurt wordt Stichting Gouda Bruist projectmatig ingezet om de verbinding en leefbaarheid buurt te verbeteren.</li> <li>• Erasmushof: De gemeenschappelijk ruimte, het Hofhuis, wordt ingezet ten behoeve van activiteiten zoals bingo, bridge en kaarten. Daarnaast dient het als ontmoetingsplek voor ouderen.</li> </ul>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heesterbuurt: samen met 13 bewoners meegedaan aan de landelijke opschoondag om zwerfval op te ruimen.</li> <li>• Acaciaplein: Acaciaplein is de eerste participatieavond gehouden voor het aanstaande onderhoud. Hieruit zijn activiteiten gerold i.s.m. bewoners als lege bakken beplanten en het schoonhouden van de gemeenschappelijke ruimtes.</li> <li>• Zenith locatie: De Zenith locatie is samen met bewoners opnieuw ingericht. Met een aantal bewoners zijn geveltuintjes aangelegd.</li> <li>• Walvisstraat: Het gemeenschappelijke plein bij de Walvisstraat is samen met bewoners beplant. De bewoners gaan dit samen onderhouden.</li> <li>• Project Marathonlaan - Samen met bewoners: Mozaïek Wonen heeft samen met de bewonerscommissie alle bewoners uitgenodigd te komen kennismaken. Het doel is om de bewonerscommissie bij andere bewoners bekendheid te geven en mogelijk nieuwe mensen te werven. / Schoonmaak met kinderen. Op woensdagmiddagen wordt met de kinderen uit de flats opgeruimd. / Iftar voor de wijk georganiseerd voor de jeugd. Tijdens de ramadanperiode is door het Jongerenwerk samen met de jongeren een Iftar voor de wijk georganiseerd.</li> <li>• Activiteit en muurfoto's Rijngaarde: Enige tijd terug is er groot onderhoud gepleegd in Rijngaarde. Er zijn toen ook mooie foto's in de nissen van het complex gehangen die feestelijk zijn onthuld door Ron de Haas.</li> <li>• Willemstraat 35-58 Bodegraven (2021): In 2021 heeft er een klein leefbaarheidsproject plaatsgevonden in Willemstraat 35-58. Dit heeft gezorgd voor meer onderling contact en twee nieuwe contactpersonen en initiatief voor nieuwe evenementen.</li> <li>• Samen Gouda vergroenen: De vrijwillige Goudse Tuinambassadeurs en Mozaïek Wonen hebben speciaal voor huurders in Riet- en Veenzoom en Burgen- en Lustenbuurt een cursus 'Onderhoudsvriendelijke tuin' en een 'vergroeningsdag' georganiseerd.</li> <li>• Zeeheldenbuurt - Inclusieve Leefbaarheidsaanpak: In een experimentele vorm van de Inclusieve Leefbaarheidsaanpak is Mozaïek Wonen sinds 2020 deelnemer aan</li> </ul>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>dit bewonersinitiatief. Een onderdeel is een training voor actief burgerschap (gegeven door SamWelzijn) en vergroening. Op 26 maart is er een opschoondag georganiseerd in de Zeeheldenbuurt. Een positieve actie waarbij meerdere partners én bewoners zich inzetten voor een gezonde en leefbare Zeeheldenbuurt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buurttuin Veenzoom: Een samenwerking tussen enkele betrokken buurtbewoners, "Eetbaar Gouda", "Gouda Bruist", "Groen moet je doen" en Mozaïek Wonen heeft geleid tot opgeknapte tuin, een buurttuin en een plaats voor ontmoeting en samen tuinieren.</li> <li>• Welkomstgesprekken (2020): Een welkomst gesprek met de nieuwe huurder. Na 6 weken na mutatie gaat Mozaïek Wonen bij de nieuwe huurder langs om te vragen of alles werkt en naar wens is.</li> <li>• Ook in de corona periode (2020) heeft Mozaïek Wonen extra aandacht gehad voor participatie en ontmoeting door het organiseren van een Belronde, actieve bewoners te ondersteunen en wensbomen</li> </ul> <p>(VH Verslag 2019, p.38; 2020, p.37; 2021, p.42; aangevuld Mozaïek Wonen)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en omdat Mozaïek Wonen vele bewonersinitiatieven heeft ondersteund met het oog op het verbeteren van de leefbaarheid en sociale cohesie in wijken.</i></p>	
<p><b>Inbraakpreventie</b></p> <p>Mozaïek Wonen handhaaft haar inbraakpreventie, waarbij het behalen van een keurmerk geen doel is. Gezamenlijk verkent Mozaïek Wonen met de gemeente Gouda hoe de samenwerking op dit thema geoptimaliseerd kan worden (Bod Gouda, 2019; 2020 2021; 2022; Bod Bodegraven-Reeuwijk, 2019; 2020; 2021; 2022; Bod Zuidplas, 2019; 2020; 2021; 2022)</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft de inbraakveiligheid van haar woningen verbeterd door op natuurlijke momenten (bij onderhoud) het hang en sluitwerk van de woningen op basiskwaliteit te brengen. Deze is omschreven in "Onderhoudsbeleid 2 juni 2016". Op 30 september 2021 is nieuwe basiskwaliteit Hang en sluitwerk vastgesteld, een wijziging van technische specificaties (productontwikkeling) en toepassing van standaard materialen (aangevuld Mozaïek Wonen). De volgende aantallen van vervanging van hang- en sluitwerk zijn gerealiseerd (gekoppeld aan het aantal vhe):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 80.053/ 594 vhe</li> <li>• 2020: 213.397/ 768 vhe</li> <li>• 2021: 57.132/ 277 vhe</li> <li>• 2022: 305.680/ 571 vhe</li> </ul>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i>	
<p><b>Woonfraudebeleid</b></p> <p>Mozaïek Wonen voert een actief woonfraudebeleid in het kader van het leefbaar houden van wijken. Bij woningtoewijzing heeft Mozaïek Wonen toegezegd scherp te toetsten en actief te reageren op signalen van omwonenden of organisaties. Mozaïek Wonen gaat in dit kader de samenwerking aan met de gemeente om dit actief aan te pakken (Bod Zuidplas, 2022).</p>	<p>Mozaïek Wonen heeft verhuurmedewerkers en sociaal beheerders actief ingezet om woonfraude te voorkomen. Mede hierdoor is het onrechtmatige verstrekken van gegevens sterk teruggebracht omdat nieuwe huurders van Mozaïek Wonen sinds 2 jaar (2020) de nieuwe huurders ter plekke laten inloggen met hun eigen DigiD op de website van de belastingdienst. Hiermee zijn inkomsten helder en betrouwbaar. Daarnaast checkt Mozaïek Wonen in het eigen administratiekantoor de gegevens die worden geleverd zoals een verhuurdersverklaring (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>Daarnaast ontvangen de sociaal beheerders van Mozaïek Wonen met enige regelmaat signalen van omwonenden of organisaties die per casus worden bekeken en indien noodzakelijk worden opgepakt. Recente voorbeelden zijn: onderverhuur van een slaapkamer; een vader die elders is gaan samenwonen en zijn zoon in zijn woning laat wonen zonder toestemming van Mozaïek Wonen; een huurder die zijn woning gebruikte voor hennepcultuur (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p>In de gemeente Zuidplas heeft de sociaal beheerder van Mozaïek Wonen actief deelgenomen aan de bijeenkomst ondermijning van de gemeente. Het team van sociaal beheer heeft woonfraude als prioriteit benoemd voor 2023. Dit houdt in dat zij het proces en de aanpak van woonfraude willen gaan verscherpen. Ook zullen zij hiervoor een collectieve training gaan volgen (aangevuld Mozaïek Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Mozaïek Wonen ten aanzien van het thema het leefbaarheids- en participatie goed heeft gepresteerd. Mozaïek Wonen heeft veel aandacht voor gehad voor het zichtbaar zijn in wijken en voor het ondersteunen van bewonersinitiatieven. Mozaïek Wonen heeft veel bijgedragen aan participatie en ontmoeting onder huurders. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen aandacht gehad voor het veilig houden van haar woningen en heeft ze proactief woonfraude bestreden.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,4</b>

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***