



# Maatschappelijke visitatie 2020-2023



Bennekom, 25 november 2024  
Datum volgende visitatie 14 januari 2029

# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

## Visitatiecommissie

[De heer A.T.A. Koopmanschap AC \(Bert\)](#) | Voorzitter

[De heer H. Albeda \(Hein\)](#) | Algemeen commissielid

[Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC \(Carry\)](#) | Secretaris

In opdracht van Woningstichting Naarden heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Woningstichting Naarden beheert 812 verhuureenheden, waarvan 30 procent geschikt is voor ouderenhuisvesting. De corporatie is werkzaam in de gemeente Gooise Meren en meer specifiek in de kern Naarden. Woningstichting Naarden is een kleine sterk lokaal verbonden corporatie.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke visitatiecommissie de maatschappelijke activiteiten van Woningstichting Naarden onderzocht. Daarvoor heeft de visitatiecommissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Verder is er een werkatelier georganiseerd rond het thema leefbaarheid in en rond ouderencplexen. Op basis daarvan heeft de visitatiecommissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van Woningstichting Naarden, de recensie van de visitatiecommissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de visitatiecommissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Woningstichting Naarden en een maatschappelijke reactie.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken! Speciale dank gaat uit naar Martine Vermeer, projectleider van Woningstichting Naarden, voor de inzet die zij hiervoor geleverd heeft. Helaas heeft zij het traject niet kunnen afronden.

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke reactie</b>	<b>31</b>
Bijlage 1	Verantwoording visitatie	33
Bijlage 2	Factsheet	34
Bijlage 3	Onafhankelijkheidsverklaringen	35
Bijlage 4	Lijst met geïnterviewde personen	36

# 1 Position paper

## Wie zijn wij?

Woningstichting Naarden is al 110 jaar de volkshuisvester van Naarden. Wij zijn een kleine corporatie die letterlijk en figuurlijk heel dichtbij haar bewoners en woningzoekenden staat. De missie van Woningstichting Naarden luidt als volgt:

*Woningstichting Naarden biedt kwalitatief goede, betaalbare en duurzame huurwoningen voor de sociale doelgroep. Zij onderscheidt zich doordat zij zich in alle activiteiten richt op het prettig wonen in Naarden.*

Wat ons drijft is de ambitie om al onze huurders een prettige woonsituatie te bieden. Onze woningen zijn ons belangrijkste middel om bij te dragen aan een stevige thuisbasis. Onze maatschappelijke opgave bestaat uit het bieden van voldoende, kwalitatief goede, betaalbare woningen voor mensen die ons hierbij nodig hebben. We willen niet alleen een goede woning maar ook een prettige leefomgeving bieden.

De kern Naarden is onderdeel van de gemeente Gooise Meren en ligt in de regio Gooi en Vechtstreek. Dit is een economisch sterk gebied met een zeer hoge druk op de woningmarkt. Woningstichting Naarden is stevig lokaal verankerd en werkt nauw samen met de gemeente, de regio, de regionale collega-corporaties en lokale partners als welzijns- en zorginstellingen, politie en natuurlijk de huurdersorganisatie Huurdersbelang en de verschillende bewonerscommissies.

Woningstichting Naarden is dichtbij, makkelijk aanspreekbaar en klantgericht. We gaan voor het verbeteren van de woonbeleving van onze huurders, zorgen voor voldoende betaalbare en energiezuinige woningen, we zijn financieel gezond zodat we ook in de toekomst kunnen blijven investeren en daarnaast is onze organisatie klaar voor de toekomst.

## Terugblik op de vorige visitatie

Bij de vorige visitatie scoorden wij op alle deelgebieden een 7 of hoger. Een prima resultaat, al waren er natuurlijk ook aandacht- en verbeterpunten.

Aanbevelingen uit de visitatie van 2020 en wat hebben wij hiermee gedaan?

*“WSN is heel sterk in het leefbaar houden van wijken. Gezien het steeds meer onder druk komen van de leefbaarheid in wijken, zou WSN met andere partijen, dit onderdeel explicieter in de prestatieafspraken kunnen laten terugkomen.”*

Momenteel zijn de nieuwe prestatieafspraken in voorbereiding. De huidige prestatieafspraken hebben een looptijd tot 2025. Ondertussen heeft WSN wel samen met gemeenten, collega-corporaties en netwerkpartners stevig gewerkt aan de samenwerking in het kader van de leefbaarheid in de wijken. Er is een leefbaarheidsconferentie georganiseerd, een convenant gegevensuitwisseling gesloten en er is een Woonzorgvisie vastgesteld. De samenwerking in de leefbaarheid is een belangrijk speerpunt in de nieuwe prestatieafspraken.

*WSN kiest vooralsnog voor zelfstandigheid en kleinschaligheid in haar werkgebied. De vraag is: “Zijn wij groot genoeg om de eigen broek op te houden? De commissie adviseert om de mogelijkheden voor verdergaande samenwerking met (een) collega-corporatie(s) verder te onderzoeken.”*

In 2022 hebben wij, in aanloop naar een nieuw ondernemingsplan, met belanghebbenden, de RvC en medewerkers stilgestaan bij de vraag of wij, als kleine corporatie, nog bestaansrecht hebben. Gesterkt door de reacties zijn wij tot de conclusie gekomen dat wij als kleine corporatie wel degelijk meerwaarde hebben. Wij zijn weliswaar klein maar daardoor ook flexibel. We kunnen snel reageren op de vraag van de klant en de omgeving en maatwerk leveren waar nodig. We hebben een sterkte/zwakte analyse en een risico-inventarisatie uitgevoerd. Op basis daarvan besteden we extra aandacht aan het mitigeren van de kwetsbaarheid van de organisatie. De werkorganisatie is gereorganiseerd. De focus ligt op het contact met de klant. De klantcontacten worden zoveel mogelijk door eigen medewerkers afgehandeld. Voor overige zaken als planmatig onderhoud, duurzaamheidsprojecten, projectontwikkeling en een aantal bedrijfsmatige zaken wordt indien nodig de samenwerking gezocht.

*“De commissie constateert dat WSN in goed contact staat met haar huurders. Toch komt bij belanghebbenden naar voren dat de kwaliteit van de dienstverlening beter zou kunnen. De commissie adviseert de balans te zoeken tussen procesoptimalisatie en maatwerk. Digitalisering/automatisering van processen kan ervoor zorgen dat er (nog) meer tijd is voor het persoonlijk contact.”*

Het verbeteren van onze dienstverlening is een belangrijk speerpunt in ons ondernemingsplan en is ook regelmatig onderwerp van gesprek tijdens het MT en het werkoverleg. In 2024 hebben wij de overstap gemaakt naar de cloud en werken we met Teams als belangrijke stap tot verdere digitalisering van de processen om de samenwerking tussen verschillende partijen (ook buiten WSN) makkelijker te maken. Voor de meting van de klanttevredenheid zijn we overgestapt naar het KWH. Via het dashboard kunnen wij nu veel directer onze klanttevredenheid monitoren. In ons Informatiebeleidsplan (vastgesteld in mei 2024) hebben wij diverse projecten opgenomen die de komende jaren moeten bijdragen aan een betere balans tussen procesoptimalisatie en maatwerk. Voorbeelden hiervan zijn een document managementsysteem, een klantvolgsysteem en een digitale inspectiemodule. Hiermee beogen we meer grip op de processen en een hogere klanttevredenheid te bereiken.

*WSN kan zich nog meer focussen op het toevoegen van woningen bij het opstellen van de nieuwe portefeuillestrategie. De huidige portefeuillestrategie is vooral gericht op beheer, verbetering en verduurzaming van de bestaande vastgoedvoorraad. Zo kunnen in de prestatieafspraken concretere afspraken gemaakt worden met de gemeente over bouwlocaties”.*

In de geactualiseerde portefeuillestrategie van 2023 is veel aandacht voor het vernieuwen en uitbreiden van onze voorraad. Inmiddels hebben wij plannen (meer en minder concreet) voor het vernieuwen van 70 woningen en het toevoegen van ongeveer 80 woningen in de komende 5-7 jaar. De gemeente heeft de afgelopen jaren stappen gemaakt in de samenwerking met de corporaties op het gebied van ontwikkeling bouwlocaties. Bijvoorbeeld in het acteren in de Taskforce, het dwingen van commerciële partijen om minimaal 30% sociaal te bouwen en het vaststellen van een grondbrief. De nationale prestatieafspraken komen ook steeds prominenter op de agenda van de Regio. De regiogemeenten spreken elkaar aan op de noodzaak voor “fair share” in het toevoegen van nieuwe woningen. Toevoegen van woningen heeft daarom een prominente plek gekregen in onze portefeuillestrategie en zal een belangrijke rol spelen in de nieuwe prestatieafspraken.

## Waar zijn we trots op als we terugkijken naar de jaren 2020-2023

In de eerste jaren van de periode waar deze visitatie betrekking op heeft werden wij net als de rest van de samenleving, geconfronteerd met de gevolgen van de coronacrisis. Desondanks hebben wij veel van wat wij ons hadden voorgenomen bereikt.

### *Duurzaamheid*

Wij hebben in 2021 ons verduurzamingsprogramma in het kader van gemiddeld label B afgerond. Daarnaast hebben wij in samenwerking met Whattnu, de energiecoöperatie van de gemeente Gooise Meren, een aantal duurzaamheidsinitiatieven die direct te maken hebben met het energieverbruik door de bewoners opgezet. In 2023 zijn we samen met Wocozon gestart met het plaatsen van zonnepanelen op onze woningen. Nog dit jaar zal er beleidsnota geschreven worden in verband met onze duurzaamheidsambities voor de komende jaren.

### *Beschikbaarheid*

Het bouwen van nieuwe woningen is in de gemeente Gooise Meren geen makkelijke opgave. Aan de ene kant komt dit doordat er weinig geschikte locaties zijn en aan de andere kant worden wij geconfronteerd met lange planprocedures. Toch hebben we de afgelopen periode flinke vorderingen gemaakt. De Taskforce Wonen heeft hier een positieve bijdrage aan geleverd. De herstructurering van de Beatrixflat zal naar verwachting nog dit jaar van start gaan. Hierdoor worden 16 woningen toegevoegd. De gemeente heeft onlangs besloten de Huibert van Eijkenstraat geen monumentenstatus toe te kennen. Dit betekent dat we in het najaar weer verder kunnen met de gesprekken met de bewoners. Door herstructurering ontstaat een kans om 25 woningen toe te voegen. In de afgelopen jaren hebben wij 2 locaties, in eigendom van de gemeente, onderzocht voor mogelijkheid van nieuwbouw. Het gaat hier om 2 projecten van 8 tot 10 woningen op iedere locatie. De gemeente staat in principe niet afwijzend tegenover ons initiatief. Zij is inmiddels het participatietraject gestart om te beoordelen of ze haar medewerking kan verlenen aan deze plannen.

Met Naarderheem (verpleeghuis) zijn wij samen met G & O in overleg over de bouw van 50 sociale woningen (25 voor WSN) op het terrein waar het verpleeghuis wordt gesloopt. Daarnaast hebben we onlangs een overeenkomst gesloten voor de koop van 5 eengezinswoningen van een projectontwikkelaar in een nieuw te bouwen project aan de Comeniuslaan, oplevering begin 2026. Voor de realisatie van genoemde projecten zijn wij een samenwerking aangegaan met 2 externe projectontwikkelaars.

#### *Betaalbaarheid*

Het bezit van Woningstichting Naarden had in het verleden ten opzichte van het landelijk gemiddelde een relatief hoge huurprijs. Door gericht te sturen op betaalbaarheid en eenmalige huurverlagingen opgelegd door het ministerie is de betaalbaarheid van ons bezit sterk toegenomen. De stappen die we hebben gezet in het kader van de verduurzaming van ons bezit en de initiatieven die wij hebben geleverd om toeslagen- en belastingvoordeel onder de aandacht te brengen van onze bewoners hebben ook bijgedragen aan het afnemen van de woonlasten en het verbeteren van de betaalbaarheid.

#### *Leefbaarheid*

In de visitatieperiode hebben wij jaarlijkse diverse activiteiten ontplooid om de leefbaarheid in onze complexen te verbeteren. Deze activiteiten zijn steeds in overleg met Huurdersbelang en de bewonerscommissies bedacht en uitgevoerd. Bijvoorbeeld het project Nesciohof, het tuinenproject, de tuin-o-theek, de bloemetjes buiten en de mobiele koffietafels. Vooral in de seniorencomplexen is een actieve bewonerscommissie erg belangrijk voor de leefbaarheid. Wij stimuleren dan ook actief de inzet van deze bewonerscommissies en ondersteunen waar dat kan. Een recreatieruimte is een belangrijk middel om deze activiteiten in te kunnen ontplooiën. In de Flank was nog geen recreatieruimte maar er was wel degelijk veel behoefte aan. In de visitatieperiode hebben wij deze recreatieruimte ontwikkeld en opgeleverd. Ook is hier in het kader van de veiligheid een scootmobielruimte gerealiseerd. Vanaf 2023 hebben wij een medewerker in dienst die een groot deel van de leefbaarheidsinitiatieven trekt, ondersteund door een externe deskundige (aantal uur per week). Er wordt ook veel aandacht en tijd besteed aan overlastmeldingen en woonfraude (waaronder onderhuur en niet zelf bewonen van

de woning). Er is een convenant gegevensuitwisseling tot stand gekomen tussen de gemeente, corporaties en netwerkpartijen zodat partijen effectiever met elkaar kunnen samenwerken in het kader van de leefbaarheid en de zorg om de kwetsbare bewoners. WSN heeft met Dudok Wonen eind 2022 een Werkconferentie Leefbaarheid georganiseerd voor de gemeente, corporaties, huurdersorganisaties en netwerkpartners. Deze werkconferentie heeft een positieve bijdrage geleverd aan de samenwerking tussen de partijen.

#### *De medewerkers van Woningstichting Naarden en de leden van de RvC*

In de afgelopen jaren hebben we een prachtig team van medewerkers en RvC leden weten te binden aan WSN. Zowel de medewerkers als de RvC leden vinden het een voorrecht om betrokken te zijn bij een kleine club als WSN. WSN doet het toch vaak anders dan een grotere corporatie. De lijntjes zijn kort, de huurder staat letterlijk centraal en de medewerkers krijgen en nemen de kans om zichzelf heel breed in te zetten. Er is veel aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers d.m.v. opleidingen/trainingen en teamtrainingsactiviteiten. Ook de RvC leden zijn intensief betrokken. Zij zijn ook vaak een klankbord voor de organisatie zonder dat zij op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Met elkaar hebben wij de afgelopen jaren een aantal forse stappen gezet. Daar mogen we trots op zijn!

#### *Samenwerking met Huurdersbelang en de bewonerscommissies*

We mogen ook heel trots zijn op onze vrijwilligers van Huurdersbelang en de 5 bewonerscommissies die zich iedere keer weer inzetten voor de belangen van onze huurders en woningzoekenden. De samenwerking met Huurdersbelang en de bewonerscommissies is de afgelopen jaren verder geïntensiveerd. Hoewel het voor het bestuur van Huurdersbelang soms lastig is om de bezetting op orde te houden is het bestuur toch in staat gebleken om een krachtige gesprekspartner te zijn voor WSN en de gemeente. Momenteel wordt Huurdersbelang geadviseerd door een externe deskundige. De structuur met de bewonerscommissies wordt opnieuw bekeken. Uitgangspunt is dat de verbinding tussen Huurdersbelang en de bewonerscommissies steviger wordt en de lijntjes korter. Hierop wordt nu ingezet. Daarnaast zet WSN zich continu actief in om de bewonerscommissies te stimuleren mooie activiteiten te ontplooiën voor de bewoners van het complex.

### *Financieel*

Het financieel beleid van WSN is erop gericht een financieel gezonden organisatie te blijven die ook op lange termijn in staat is om haar volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren. Jaarlijks wordt onze bedrijfsvoering onder de loep genomen door AW en WSW, waarbij wij onze financiële continuïteit, ons bedrijfsmodel en onze governance worden getoetst. Op dit moment zijn wij een financieel robuuste organisatie die haar opgaven aan kan.

### *Governance en bedrijfsvoering*

In de afgelopen visitatieperiode hebben we veel vooruitgang geboekt met het professionaliseren van onze governance en bedrijfsvoering. De statuten zijn vernieuwd en daarnaast is een groot aantal governance-documenten herijkt zoals het reglement RvC, reglement bestuur, treasurystatuut en het reglement financieel beleid en beheer. Daarnaast zijn het inkoopbeleid, investeringsstatuut, de portefeuillestrategie en het I & A beleid vastgesteld en zijn er stappen gemaakt in de aanpak van het Risicomanagement.

## **Waar zijn we niet tevreden over?**

Uiteraard zijn er ook zaken waar we met minder tevredenheid op terugkijken.

Met name de B-score op het onderdeel “huurdersoordeel” in de Aedesbenchmark vanaf 2021 was, na twee jaren met een A-score, een teleurstelling.

Ook zijn we niet tevreden over de moeizame communicatie de afgelopen jaren met de bewoners van de Huibert van Eijkenstraat. Dit moeten we in de komende tijd anders maar vooral beter doen.

Verder zien we dat de samenwerking met een aantal leveranciers en externe adviseurs/samenwerkingspartners beter kan. Voor een deel van de werkzaamheden moeten we nog een keuze maken tussen zelf doen of uitbesteden. We zullen hier duidelijkheid over moeten krijgen en indien nodig zullen we afscheid moeten nemen van partners die niet aan onze verwachtingen voldoen.

## **Extra aandacht tijdens de visitatie**

In ons werk en handelen worden we regelmatig geconfronteerd met tegenstrijdigheid van belangen. Bij sloop, bij nieuwbouw, in het kader van de leefbaarheid, bij onze dienstverlening. Tijdens de visitatie willen we graag onderstaand dilemma verder uitdiepen.

WSN heeft relatief gezien veel oudere bewoners die in gestapelde seniorencomplexen wonen. Van de bewoners wordt verwacht dat ze steeds langer zelfstandig blijven wonen. Woningstichting Naarden is zich bewust van het feit dat het belangrijk is dat er een stevige bewonerscommissie is die activiteiten ontplooit waardoor bewoners actief blijven en zich minder eenzaam voelen. Daarnaast is het belangrijk dat de complexen beschikken over voldoende ruimte om die activiteiten te kunnen ontplooiën. Hiermee kan de leefbaarheid in het complex positief beïnvloed worden. Dit is een van de afspraken uit de Nationale Prestatieafspraken. Ook in het kader van (brand)veiligheid worden hoge eisen gesteld. Een en ander vraagt nogal wat van onze organisatie en ook zien wij dat in dergelijke complexen de exploitatiekosten hoger zijn dan de exploitatiekosten van de reguliere woningen. Hoever moet en kan Woningstichting Naarden hierin gaan?

## **Tot slot**

De komende jaren zal WSN zich meer en meer bezig houden met vernieuwen/uitbreiden van het bezit. Daarnaast zal de opgave in de energietransitie een belangrijke strategische rol spelen. Dit alles wordt een complexe opgave zowel financieel als maatschappelijk. Woningstichting Naarden staat er klaar voor en gaat de uitdaging met veel energie aan.

Lilian Verheut  
Directeur-bestuurder Woningstichting Naarden

Augustus 2024

## 2 Recensie en samenvatting

### Betrokkenheid in het DNA

Lokaal betrokken, laagdrempelig, klantgericht: zo typeren alle belanghebbenden anno 2024 Woningstichting Naarden, als je hen vraagt om in drie woorden het onderscheidende karakter van deze corporatie te omschrijven. Een omschrijving die de visitatiecommissie van harte kan onderschrijven. Het lijkt wel of deze kenmerken zich in de haarvaten van de woningstichting hebben genesteld en onderdeel uitmaken van het DNA van deze organisatie. Ook vorige visitatiecommissies kwamen tot een gelijklopende typering. Deze typering betreffen de werkwijze van de corporatie: het 'hoe'. Gekeken naar de prestaties van de corporatie – het 'wat' – ziet de visitatiecommissie net als in voorgaande visitatieperiode dat Woningstichting Naarden mooie resultaten weet te boeken. Vooral de prestaties op leefbaarheid springen eruit.

### 2.1 Terugblik vorige visitatie

De vorige visitatiecommissie was destijds ook al over de gehele linie positief over het presteren van deze kleine corporatie. Met wat kritische kanttekeningen en aandachtspunten voor de toekomst. Deze betroffen het tempo en de inhoud waarmee er tot prestatieafspraken werd gekomen. Het tempo is inmiddels verbeterd. Ook qua inhoud is er verbetering zichtbaar: er komen in de nieuwe prestatieafspraken afspraken over leefbaarheid; een punt waar de vorige visitatiecommissie aandacht voor vroeg. De kwaliteit van dienstverlening was een ander aandachtspunt. De huidige visitatiecommissie stelt vast dat Woningstichting Naarden daarin stevige stappen heeft gezet die tot verbetering hebben geleid. De vorige visitatiecommissie vond dat de woningstichting meer kon doen om het aanbod van woningen te vergroten en ook daar heeft de corporatie haar activiteiten op bijgestuurd. Tot slot vroeg de toenmalige visitatiecommissie aandacht voor de kleine omvang van Woningstichting Naarden en de daaraan verbonden kwetsbaarheid. De huidige visitatiecommissie stelt vast dat de corporatie de kwaliteiten en de risico's van de huidige schaalomvang beter in beeld heeft dan voorheen.

### Trots

Er spreekt trots uit de position paper die de bestuurder voorafgaand aan de visitatie in 2024 heeft geschreven. Trots op de prestaties die de afgelopen vier jaar zijn gerealiseerd. Op de verduurzaming bijvoorbeeld (gemiddeld label B al in 2020), op de inzet op het vergroten van de woningvoorraad (deels gelukt, deels (nog) niet) en trots op de prestaties in leefbaarheid en betaalbaarheid, zoals de nieuwe ontmoetingsruimte bij ouderencentrum De Flank en de gemiddeld lagere huurprijs die sinds 2020 in rekening wordt gebracht. De bestuurder spreekt verder haar grote waardering uit voor de medewerkers die zich aan de woningstichting hebben verbonden. 'Een prachtig team' schrijft ze, 'volop in ontwikkeling', 'laagdrempelig voor belanghebbenden zoals huurders, met korte lijnen, in staat om zich breed in te zetten voor de verschillende thema's waar Woningstichting Naarden zich mee bezig houdt'. Ook de samenwerking met de raad van commissarissen wordt hoog gewaardeerd. Er ligt een actueel

ondernemingsplan, waarin duidelijk staat uitgewerkt wat de corporatie gaat doen in de komende vier jaar. Stevig gebaseerd op de opgave die er ligt.

De visitatiecommissie onderschrijft de positieve kanten van de position paper van harte: bestuurder, medewerkers en raad van commissarissen mogen terecht trots zijn op 'hun woningstichting'. Dat vinden de meeste belanghebbenden die de visitatiecommissie gesproken heeft óók.

### 2.2 Huurdersbetrokkenheid groot

De huurdersbetrokkenheid bij Woningstichting Naarden is groot. Dat is een verdienste van de huurders en een verdienste van de woningstichting. Er zijn veel bewonerscommissies actief in het beheren van ontmoetingsruimten en in het behartigen van de belangen van hun huurders. Dankzij de laagdrempeligheid van de contacten die de stichting onderhoudt met individuele huurders, kent ze haar huurders heel goed en weet ze goed wat er bij hen speelt. Dat betekent onder meer dat de woningstichting bij betaalbaarheidsproblemen en bij individuele problemen goed en snel weet te schakelen. Een laagdrempeligheid waar andere corporaties van kunnen leren. Daarnaast onderhoudt de woningstichting nauwe contacten met bewonerscommissies en met de huurderbelangenorganisatie Huurdersbelang Woningstichting Naarden (verder Huurdersbelang). De corporatie ondersteunt Huurdersbelang actief in haar werk door hen een eigen adviseur ter beschikking te stellen.

Die nauwe betrokkenheid tussen woningstichting en haar (individuele) huurders komt ook naar voren uit het werkatelier dat over leefbaarheid is gehouden als onderdeel van deze visitatie. Net als elders in het land bepaalt het gedrag van sommige kwetsbare huurders meer en meer de omgang tussen burens in complexen en buurten. Medewerkers van de woningstichting reageren alert op signalen, ook buiten de kantooruren, en zijn bereid om desnoods wat buiten de lijntjes te kleuren als dat de leefbaarheid ten goede komt.

Ook op andere terreinen van leefbaarheid is de woningstichting actief: door de ontwikkeling en de ondersteuning bij het beheer van ontmoetingsruimten en door activiteiten als een Tuin-o-Theek. Zeer gewaardeerd!





### 2.3 Dilemma's en leerpunten

Zijn er dan helemaal geen dilemma's waar de corporatie zich voor staat?

Uiteraard zijn die er, net als voor iedere andere maatschappelijke organisatie die zoekt naar werkbare oplossingen voor lastige vraagstukken die zich bijvoorbeeld voordoen rond wonen, leefbaarheid en zorg. Taaie vraagstukken waarbij vaak meerdere partijen betrokken zijn met verschillende belangen en verschillende opvattingen over rolopvatting.

Huurders hebben soms andere - tegengestelde – belangen dan een woningstichting, bijvoorbeeld bij complexe sloop-nieuwbouwtrajecten. De belangen van woningzoekenden zijn vaak minder goed in beeld dan die van andere partijen. Woningstichting Naarden kiest in haar werkwijze voor de weg van de zorgvuldigheid: goed zaken voorbereiden en met een weloverwogen plan komen, voordat zij naar partijen stapt met mogelijk tegengestelde belangen. Voor andere partijen kan dat lastig zijn: de plannen voelen dan als een voldongen feit, waarin geen ruimte meer is voor andere perspectieven en inzichten en weinig ruimte om invloed te hebben op de plannen. Dat speelt bijvoorbeeld in de contacten met Huurdersbelang. De visitatiecommissie hoort van Huurdersbelang dat ze graag eerder betrokken wil worden bij de planvorming van de corporatie. Om mee te denken over de afwegingen die aan besluitvorming ten grondslag liggen en om meegenomen te worden in de besluitvorming. Zodat in ieder geval alle belangen in beeld en aan bod komen. Ook de belangen waar niet aan tegemoet gekomen kan worden.

#### Goed genoeg

Een tweede dilemma betreft de vraag hoever je moet gaan om goed te presteren. Een dilemma dat de bestuurder in haar position paper beschrijft en wat de visitatiecommissie mee heeft genomen in de visitatie. De bestuurder relateert dit vraagstuk aan de exploitatie van seniorenwoningen en de voorzieningen die daarvoor nodig zijn. De visitatiecommissie ziet dit dilemma ook op andere terreinen terugkeren zoals leefbaarheid en dienstverlening. De visitatiecommissie ziet dat Woningstichting Naarden de neiging heeft om veel verantwoordelijkheid te nemen en daar invulling aan te geven door veel zelf te organiseren. De visitatiecommissie vindt dat zeer te waarderen. De vraag is echter of er geen grenzen zijn aan de eigen verantwoordelijkheid en de eigen reikwijdte. De visitatiecommissie vindt dat de vraag 'hoever ga je en waar houdt je eigen reikwijdte op?' meer aan bod mag komen dan thans het geval is. Intern binnen de organisatie en extern in bijvoorbeeld het gesprek met belanghebbenden over wonen, zorg en welzijn en op andere terreinen. Het gaat daarbij om vragen als tot hoever ga je met je dienstverlening? Moet je de ontmoetingsruimten helemaal zelf organiseren of kun je daarvoor ook bij de gemeente terecht? Wanneer beleg je taken binnen je eigen organisatie en wanneer zoek je daarvoor de samenwerking met anderen? Vragen die het nodig maken voor de woningstichting om met een open vizier en met liefde naar

de eigen kwaliteiten te kijken en tegelijkertijd met net zoveel liefde de eigen onvermijdelijke beperkingen en risico's onder ogen te zien. En dan vervolgens te bepalen wat te doen en wat te laten. Soms is goed goed genoeg.



#### Op naar de toekomst

Er ligt een fors aantal opgaven in het wonen in Gooise Meren. Die kan Woningstichting Naarden niet allemaal zelf oplossen. In het ondernemingsplan staan de voornemens van de woningstichting helder verwoord. De dilemma's die de visitatiecommissie ziet, liggen dan ook niet zozeer bij wat de corporatie de komende jaren moet gaan doen. De dilemma's betreffen meer het hoe de corporatie dat wil gaan doen. Welke rol wil de woningstichting de komende jaren gaan vervullen? Woningstichting Naarden kan als verbinder dienen tussen verschillende partijen, juist vanwege haar lokale betrokkenheid, laagdrempeligheid en kennis van huurders. De woningstichting kan ook als luis in de pels dienen voor andere partijen of misschien zelfs als innovator door met lef een aantal initiatieven te nemen. Door meer gebruik te maken van het netwerk, waar de corporatie deel van uitmaakt. En door een visie uit te werken met betrokken belanghebbenden op ouderenhuisvesting in de toekomst en dan met name gericht op de vraag wie welke rol daarin op zich neemt. De visitatiecommissie vindt het dan ook belangrijk dat Woningstichting Naarden zich gaat beraden over de rol die zij wil gaan vervullen in Naarden, met inachtneming van kwaliteiten en beperkingen. Woningstichting Naarden heeft een goede uitgangspositie om die rolbepaling uit te werken: de maatschappelijke prestaties zijn goed net als haar relaties met belanghebbenden. Financieel en organisatorisch is de corporatie op orde. Ook de besturing is adequaat ingericht.

## 2.4 Beleidsagenda voor de toekomst

Aan het einde van de position paper stelt de bestuurder terecht de vraag hoever de corporatie moet gaan in de verantwoordelijkheden die zij neemt, in specifiek de ouderenhuisvesting. Een interessante vraag, die niet eenduidig te beantwoorden valt. De visitatiecommissie stelt voor om deze vraag breder te trekken en uit te werken in een aantal onderwerpen voor de beleidsagenda voor de toekomst:

- Bepaal welke positie je als woningstichting voor de toekomst wil gaan innemen. Neem daarbij je kwaliteiten en je kwetsbaarheden in acht.
- Deel de dilemma's die uit deze keuze en beschouwing voortvloeien actief met je belanghebbenden: of het nu gaat om het beheer van ontmoetingscentra, de reikwijdte van de dienstverlening (ook aan ouderen), de reikwijdte van je inzet op leefbaarheid, enzovoorts.
- Realiseer dat je onderdeel uitmaakt van een netwerk, bied je kwaliteiten aan en maak gebruik van de kwaliteiten van je netwerk. Overweeg in ieder geval meer gebruik te maken van de bijzondere positie die je inneemt als ouderenhuisvester van Naarden en neem het voortouw om met andere belanghebbenden daarover een visie op de rol uit te werken.
- Accepteer het bestaan van soms tegengestelde belangen en maak die zichtbaar, betrek daarbij ook het belang van woningzoekenden.
- Maak meer werk van je verwachtingenmanagement: ook naar huurders toe.
- Betrek de huurdersorganisatie en belanghebbenden als meedenkers in vroegtijdig stadium bij idee-beleids-planontwikkeling.

“Soms is goed  
goed genoeg”





# Samenvattend oordeel

## Maatschappelijke waarde

Over de gehele linie goede maatschappelijke prestaties; beschikbaarheid voor verbetering vatbaar, inzet en resultaten op leefbaarheid en kwaliteit van dienstverlening uitstekend.



Oordeel visitatiecommissie:  
**Goed**

### Sterke punten

- + Betaalbaarheid verbeterd
- + Goede kwaliteit en duurzaamheid woningvoorraad
- + Uitstekende inzet op terugdringen van overlast en ontmoeting
- + Kwaliteit dienstverlening sterk gegroeid
- + Sterke inzet op wonen en zorg

### Bijzondere projecten

- + Nieuwe ontmoetingsruimte De Flank
- + Herontwikkeling Beatrixhof naar meer nieuwe woningen
- + Taai proces rond aanpak woningen Huibert van Eijkenstraat

### Leerpunten

- Meer de focus van woningzoekenden zichtbaar voor anderen in je afwegingen betrekken



## Besturing

Strategie actueel en vertaald in activiteiten plannen en monitoringsysteem. Goede balans in kracht en tegenkracht binnen organisatie.



Oordeel visitatiecommissie:  
**Naar behoren**

### Sterke punten

- + Actueel beleidsinstrumentarium
- + Stevig gewerkt aan optimaliseren werkprocessen
- + Sterke raad van commissarissen, die zich goed bewust is van zijn positie

### Leerpunten

- Overweeg de controllerfunctie op afstand in te vullen
- Meer sturen op harde en zachte plannen
- Risicomanagement als meer integraal en zichtbaar onderdeel van werkwijze behouden



## Maatschappelijke verankering

Sterke lokale verbondenheid met gemeente, andere corporaties, Huurdersbelang, bewonerscommissies en individuele huurders.

### Sterke punten

- + Laagdrempelige contacten
- + Klantgerichte en samenwerkingsgerichte houding van de woningstichting
- + Veel aandacht voor individuele huurders

### Leerpunten

- Gebruik maken van je netwerk en van je unieke positie als ouderenhuisvester met sterke lokale verankering om op strategisch en tactisch niveau discussie over wonen, zorg en leefbaarheid voor ouderen aan te zwengelen
- Betrek Huurdersbelang en andere belanghebbenden eerder bij je planvorming
- Terugkoppelen aan commissies en Huurdersbelang over voortgang afspraken
- Bespreek met Huurdersbelang welke dienstverlening de woningstichting aan huurders kan bieden en richt je verwachtingenmanagement daarop in
- Met maatschappelijke partners zoals gemeente ondersteuning zelforganisatie bewoners bespreken en indien mogelijk in prestatieafspraken meenemen



## Maatschappelijke capaciteit

Organisatie financieel en organisatorisch versterkt in de afgelopen visitatieperiode

### Sterke punten

- + Financieel gezond
- + Organisatie op orde gebracht

### Leerpunten

- Grenzen bepalen van wat er met bestaande capaciteit wel en niet kan en hoe daar mee om te gaan
- Verder gaan met samenwerking zoeken met netwerkpartners om organisatorische kwetsbaarheden op te vangen



★★★★★ = uitstekend    ★★★★☆ = goed    ★★★☆☆ = naar behoren    ★★☆☆☆ = voor verbetering vatbaar    ★☆☆☆☆ = onvoldoende



## 3 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

In overleg tussen visitatiecommissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Woningstichting Naarden te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven. Deze opgaven komen in belangrijke mate overeen met de doelstellingen zoals die in het ondernemingsplan 2023–2026 zijn beschreven. Op voorspraak van huurdersvereniging Huurdersbelang Woningstichting Naarden (verder Huurdersbelang) is de opgave ‘Wonen en Zorg’ aan de te beoordelen maatschappelijke waarde toegevoegd.

De visitatiecommissie heeft gesproken met Huurdersbelang en de gemeente Gooise Meren als samenwerkingspartners en hen om een oordeel gevraagd over het presteren van de woningstichting op de verschillende opgaven. De visitatiecommissie heeft daarnaast in een werkatelier verder gesproken met drie bewonerscommissies, collega-corporatie de Alliantie en zorginstelling Thuis Ontzorgt over de leefbaarheid in ouderencomplexen. De uitkomsten van het werkatelier zijn opgenomen in het hoofdstuk Maatschappelijke verankering. Tot slot heeft de visitatiecommissie gesproken met de bewonerscommissies Huibert van Eijkenstraat en Beatrixhof over de communicatie en de invloed op het beleid. De bevindingen uit die gesprekken zijn eveneens opgenomen in het hoofdstuk Maatschappelijke verankering.

De te beoordelen opgaven zijn:

1. Betaalbaarheid
2. Beschikbaarheid
3. Kwaliteit en duurzaamheid
4. Wonen en Zorg
5. Leefbaarheid
6. Kwaliteit Dienstverlening

### 3.1 Opgave 1 Betaalbaarheid

#### 3.1.1 Beschrijving opgave

De woningvoorraad van Woningstichting Naarden heeft gedurende de gehele visitatieperiode een hogere huurprijs gekend dan het landelijk gemiddelde. Dat komt ook door de hogere kwaliteit van de woningen. In het ondernemingsplan 2023-2026 is aandacht voor betaalbare woonlasten, niet alleen de huurlasten maar ook de overige woonlasten zoals energielasten. Het ondernemingsplan 2019-2022 gaf als streven om de huurprijsstijging beperkt te houden en aan te sluiten bij het Sociaal Huurakkoord 2018-2021. In het huidige beleidsplan staat het voornemen om over te gaan tot het heffen van inkomensafhankelijke huurverhoging.

#### 3.1.2 Ondernomen acties

Woningstichting Naarden heeft diverse maatregelen genomen om de betaalbaarheid van haar woningvoorraad te verbeteren. De woningstichting heeft haar huurbeleid afgestemd op de regelgeving. Dat betekent dat ze in 2021 en in 2023 huurverlaging heeft toegepast bij huurders met een inkomen tot 120 procent van het sociale minimumloon. Vanaf 2021 hanteert de corporatie een inkomensafhankelijk huurbeleid. Oudere huurders zijn actief benaderd in 2022 en 2023 om samen met een medewerker van Schuldhulpmaatje eventueel oplossingen te zoeken om schulden af te lossen en de huishoudportemonnee op orde te brengen en te houden. Bijvoorbeeld door het aanvragen van een energietoeslag, aanvragen van belastingteruggave of eventueel individuele huurverlaging toe te passen. Daarnaast zijn energiecoaches bij huurders langs geweest om samen met hen te kijken naar energiebesparende maatregelen.

Woningstichting Naarden grijpt in een vroeg stadium in bij huurachterstand om erger te voorkomen.



### 3.1.3 Resultaten opgave

In het tekstvak hiernaast zijn de belangrijkste resultaten op betaalbaarheid aangegeven.

Conclusie: de betaalbaarheid van de woningvoorraad van Woningstichting Naarden is verbeterd.

Gelet op nominale huurprijs rekt Woningstichting Naarden volgens de Aedes-benchmark van 2023 nog steeds een hogere huur (euro 628,00) dan de landelijke gemiddelde huurprijs (euro 578,00). Afgezet tegen de kwaliteit blijkt echter dat de woningstichting conform de Aedes-benchmark van 2023 68 procent van de maximaal redelijke huurprijs in rekening brengt. Landelijk is dat percentage 69,3 procent. In 2020 – het begin van de visitatieperiode – was dat 71 procent. De prijs-kwaliteitverhouding van de woningen bij Woningstichting Naarden is dus gunstiger dan elders in het land.

### 3.1.4 Waarderingen

#### Waardering Huurdersbelang: naar behoren

Huurdersbelang is de huurdersvertegenwoordiging van Woningstichting Naarden. Huurdersbelang vindt dat Woningstichting Naarden naar behoren presteert op betaalbaarheid. De corporatie volgt netjes het landelijk huurbeleid, zegt Huurdersbelang en dat leidt tot een verbetering van de betaalbaarheid van de woningen. Bij sommige appartementen in onder meer de Ravelijn zijn de stookkosten hoog en zijn ook de woonlasten hoog. Er is veel waardering voor de ondersteuning die de woningstichting biedt aan mensen met betaalbaarheidsproblemen.

Huurdersbelang zou graag meer zicht willen hebben op de financiële draagkracht van woningzoekenden en huurders met een laag inkomen ten aanzien van woonlasten en heeft daarom herhaaldelijk in overleggen bij de corporatie en de gemeente gepleit voor een regionaal woononderzoek.

#### Waardering Gemeente Gooise Meren: goed

De gemeente Gooise Meren heeft veel waardering voor de inzet op betaalbaarheid en baseert deze waardering vooral op de manier waarop de woningstichting omgaat met mensen met betalingsproblemen. Dat doen ze goed. Woningstichting Naarden werkt goed mee aan convenanten die zijn afgesloten over vroegsignalering van betalingsproblemen.

#### Belangrijkste resultaten:

- Gemiddelde huurprijs gedaald van euro 636,14 in 2020 naar euro 632,06 in 2023.
- Gemiddelde huurachterstand beperkt tot 0,39 procent in 2023, was 0,51 procent in 2020.
- Hogere nominale huurprijs dan landelijk gemiddeld. In verhouding tot de kwaliteit is de huurprijs, als percentage van de maximaal redelijke huurprijs lager dan het landelijk gemiddelde en gedaald in de afgelopen vier jaar.

#### Waardering visitatiecommissie: goed

De visitatiecommissie stelt vast dat de betaalbaarheid van de woningen van Woningstichting Naarden is verbeterd ten opzichte van 2020. De woningen kennen nu een lagere netto-huur mede ten gevolge van landelijk huurbeleid. De corporatie heeft daarin het huurbeleid goed gevolgd. De visitatiecommissie komt in afwijking van het oordeel van Huurdersbelang tot het oordeel 'goed', op basis van de extra inzet die de corporatie heeft geleverd voor individuele huurders die in de jaren 2022 en 2023 in betalingsproblemen dreigden te komen. Ook de snelle en zorgvuldige aanpak van betalingsproblemen van huurders draagt bij aan deze hogere waardering. De visitatiecommissie vindt dat Huurdersbelang in beginsel een goede suggestie heeft gedaan om onderzoek te doen naar de financiële draagkracht van huurders en woningzoekenden in de regio. Uit navraag bij Woningstichting Naarden komt echter naar voren dat veel van de gegevens die uit een dergelijk onderzoek naar voren kunnen komen, nu al beschikbaar zijn bij collega-corporaties. De uitkomsten uit een regionaal woononderzoek bestaan daarnaast uit gegevens op wijkniveau, wat geen meerwaarde heeft boven de gegevens waar Woningstichting Naarden al over beschikt. Vanwege de naar verwachting geringe meerwaarde van een regionaal woonlastenonderzoek neemt de visitatiecommissie de aanbeveling van Huurdersbelang dan ook niet over.



## 3.2 Opgave 2 Beschikbaarheid

### 3.2.1 Beschrijving opgave

Er ligt een enorme opgave in de Gooise Meren om meer woningen beschikbaar te krijgen voor woningzoekenden. In de afspraken die gemaakt zijn in de Metropool Regio Amsterdam is opgenomen dat iedere gemeente binnen deze regio over een voorraad van minimaal 30 procent sociale huurwoningen dient te beschikken. Gooise Meren kent een voorraad van 19 procent sociale huurwoningen. Gelet op de al bestaande tekorten in de sociale voorraad (wachtijd van 11,2 jaar) betekent dat een opgave van circa 3.500 nieuw te bouwen sociale huurwoningen tot aan 2030 in de gemeente. De gemeente kampt met een groot gebrek aan locaties; gezocht moet worden naar oplossingen als herstructureren en toevoegen van woningen in de bestaande voorraad.

Ander deel van de opgave rond beschikbaarheid betreft het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zoals statushouders en woningzoekenden vanuit maatschappelijke opvang.

### 3.2.2 Ondernomen activiteiten

Woningstichting Naarden heeft drie externe projectleiders nieuwbouw ingehuurd die samen met de bestuurder zoeken naar mogelijkheden in en rond de bestaande voorraad. Er is een aantal kansen voor nieuwbouw deels op locaties in eigendom van de gemeente (in totaal 16 woningen), deels door herstructurering van bestaand bezit (toevoegen van circa 40 woningen). Ook ligt er nog een mogelijkheid om in combinatie met de herstructurering van een verpleeghuis (Naarderheem) woningen toe te voegen. Woningstichting Naarden onderzoekt met collega-corporatie Het Gooi en Omstreken (G&O) de kansen om tot realisatie te komen van in totaal 50 woningen. Een van de projectleiders van Woningstichting Naarden neemt deel aan de Taskforce Nieuwbouw Gooise Meren. Ze blijft open staan voor kansen die zich voordoen. Dat heeft ertoe geleid dat Woningstichting Naarden samen met een projectontwikkelaar in 2026 vijf eengezinswoningen (Comeniuslaan) aan haar sociale voorraad kan toevoegen.

Woningstichting Naarden werkt verder met een wooncoach om ouderen te ondersteunen bij het maken van een keuze voor bijvoorbeeld een andere woning. Dat helpt niet alleen om hen van meer geschikte huisvesting te voorzien, maar ook om doorstroming te bevorderen. De wooncoach is er gekomen op basis van een gezamenlijk initiatief van de corporaties en de gemeenten in de regio Gooi en Vechtstreek.

### 3.2.3 Resultaten opgave

De afgelopen vier jaar heeft Woningstichting Naarden geen nieuwe woningen kunnen toevoegen aan haar woningvoorraad. Twee projecten zijn ver in voorbereiding: het hierboven genoemde project aan de Comeniuslaan in Naarden en de herontwikkeling van de Prinses Beatrixhof. Dit laatste project betreft de sloop van een gebouw 24 appartementen en 3 bedrijfsruimten en de herbouw van 40 nieuwe woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens. Inmiddels zijn de woningen leeg en wordt de sloop voorbereid. Het andere herstructureringsproject Huibert van Eijkenstraat betreft de herontwikkeling van 46 woningen uit het begin van de vorige eeuw. De huidige bewoners van deze woningen met grote moestuinen verzetten zich hevig tegen sloop en nieuwbouw met onder meer een aanvraag voor een gemeentelijke monumentenstatus. Deze aanvraag is na een traject van meerdere jaren recent afgewezen. De overige projecten zijn nog 'zacht'.

Het is Woningstichting Naarden gelukt om statushouders te huisvesten met uitzondering van 2023, mede vanwege de verhoging van de taakstelling. Vanwege de samenstelling van haar woningvoorraad, met 30 procent ouderenwoningen is het lastig om statushouders te huisvesten. De meeste woningen komen vrij in de ouderenhuisvesting. Vanwege de leeftijdsgrens voor deze woningen past dit aanbod niet bij de huisvestingsvraag van statushouders. Waar mogelijk plaatst Woningstichting Naarden meerdere statushouders in eengezinswoningen om zo wel aan de taakstelling te kunnen voldoen. Omdat het aantal vrijkomende woningen in deze sector gering is, zijn de mogelijkheden voor toewijzing aan statushouders beperkt.

#### Belangrijkste resultaten:

- Geen netto toevoeging woningen tussen 2020-2024.
- 5 sociale huur eengezinswoningen Comeniuslaan in aanbouw.
- Project sloop/nieuwbouw Beatrixhof met toevoeging van 16 woningen netto aan voorraad in uitvoering.
- Taakstelling huisvesting statushouders behaald in 2020, 2021 en 2022.

### 3.2.4 Waarderingen

#### Waardering Huurdersbelang: goed

Huurdersbelang ziet een groot probleem voor wat betreft de beschikbaarheid van woningen. Er zijn grote tekorten, vindt ook Huurdersbelang. Huurdersbelang vindt dat Woningstichting Naarden haar uiterste best doet om woningen te realiseren. Dat het niet lukt heeft te maken met het tekort aan locaties, de inzet van de gemeente en de houding van veel bewoners in de kern die de bouw van sociale huurwoningen frustreren. Woningstichting Naarden zou wel het initiatief kunnen nemen om met haar partners een open gesprek over beschikbaarheid te voeren.

#### Waardering gemeente Gooise Maren: goed

De gemeente is tevreden over de inzet van Woningstichting Naarden. De ontwikkeling rond de Beatrixhof waardeert de wethouder positief. Hij heeft er verder vertrouwen in dat de ontwikkeling van Naarderheem daadwerkelijk tot toevoeging van woningen gaat leiden. Een herontwikkelingsproject zoals dat van de Huibert van Eikenstraat is complex stelt de wethouder vast. Mogelijk heeft Woningstichting Naarden de complexiteit rond de aanpak van de Huibert van Eikenstraat wat onderschat, geeft hij aan. De woningstichting had wellicht met een andere benadering van de bewoners van deze straat meer resultaat kunnen halen. Dat had ook tot meer goodwill van de gemeenteraad voor de keuzes van Woningstichting Naarden kunnen leiden. De gemeenteraad hecht zeer aan een goede kwaliteit van participatie. De gemeente erkent de beperkingen die Woningstichting Naarden heeft met de huisvesting van statushouders, vanwege de samenstelling van het woningbezit met veel ouderenwoningen. Mogelijk moeten andere corporaties een deel van de taakstelling overnemen.

#### Waardering visitatiecommissie: voor verbetering vatbaar

De visitatiecommissie komt tot een ander oordeel over beschikbaarheid dan de gesproken belanghebbenden.

Ronduit positief is de visitatiecommissie over de kansen die Woningstichting Naarden heeft kunnen verzilveren in de Comeniuslaan en de Beatrixhof. De planning van deze projecten is 'hard'. De oplevering van deze projecten vindt plaats in 2025 en 2026 en zal daarin een bijdrage, hoe bescheiden ook, leveren aan de grote vraag naar woningen. Dat heeft de woningstichting goed gedaan.

Zorgelijk vindt de visitatiecommissie de zachte planning van de overige kansen die er liggen om woningen toe te voegen. Dat geldt voor de locaties Meerstraat en Anna van Burenlaan die al enige jaren in de planning staan opgenomen. Het project Naarderheem is nog weinig geconcretiseerd. Het project Huibert van Eikenstraat heeft veel energie gekost. De



complexiteit van het project en de tegenstand van de betrokken bewoners hebben de voortgang gefrustreerd. De visitatiecommissie stelt vast dat de ontwikkeling van deze projecten zich nog in de beginfase bevindt. In de laatste begrotingen van 2024 en 2025 is de oplevering van deze projecten voorzien in 2027 en 2028. Of de woningstichting in staat zal zijn deze planning van al deze bovenstaande projecten te kunnen verwezenlijken is niet duidelijk. De visitatiecommissie erkent de complexiteit van de opgave in een gemeente als Gooise Meren. De verantwoordelijkheid om tot meer nieuwbouw te komen, berust bij meerdere partijen en niet alleen bij de woningstichting. De belangen van woningzoekenden blijven daarbij onderbelicht. Een wachttijd van meer dan tien jaar voor woningzoekenden zou voor geen van de betrokken belanghebbenden acceptabel mogen zijn. De visitatiecommissie komt op basis daarvan tot een lager oordeel over de maatschappelijke waarde die in de afgelopen vier jaar geleverd is en oordeelt dit onderdeel 'voor verbetering vatbaar'. De visitatiecommissie nodigt de woningstichting uit om andere partijen nog meer op hun verantwoordelijkheid aan te spreken, vanuit het belang van woningzoekenden. De huisvesting van statushouders doet de woningstichting naar behoren, gelet op de beperkte mogelijkheden die zij in de voorraad ter beschikking heeft.



### 3.3 Opgave 3 Kwaliteit en duurzaamheid

#### 3.3.1 Beschrijving opgave

Woningstichting Naarden is gebonden aan de nationale afspraken op het gebied van duurzaamheid en energieverbruik. Dat betekent gemiddeld label B voor de woningvoorraad in 2021 en het terugdringen van de CO2 uitstoot naar nul in 2050. In de portefeuillestrategie spreekt de corporatie het streven uit om het gemiddelde energielabel van de woningvoorraad naar A te brengen in 2030, conform de landelijke opdracht.

De kaderafspraken 2019-2025 die gemeente, corporaties en huurdersorganisaties hebben ondertekend, sluiten aan bij deze landelijke afspraken.

#### 3.3.2 Ondernomen activiteiten

Woningstichting Naarden heeft diverse activiteiten ondernomen om haar woningvoorraad te verduurzamen en het energieverbruik en CO2 uitstoot terug te dringen. Fysiek heeft de corporatie gewerkt aan het verbeteren van haar woningvoorraad zoals de aanpak een zevental projecten in 2020. In 2023 heeft de woningstichting zonnepanelen geplaatst op 133 woningen en op haar eigen kantoor. Alle projecten zijn onderzocht op hun mogelijkheden tot verdere verduurzaming. Op basis daarvan is besloten om de appartementen aan de Beatrixhof te slopen. Op basis van duurzaamheidsoverwegingen heeft de woningstichting haar aanpak van de woningen aan de Huibert van Eijkenstraat bepaald. Andere maatregel is de samenwerking met Whattnu vanaf 2022, die huurders ondersteunt in het terugdringen van energieverbruik, vooral bij complexen met een relatief laag energielabel.

#### 3.3.3 Resultaten opgave

De woningvoorraad van Woningstichting Naarden beschikte al in 2020 over gemiddeld label B, mede dankzij zorgvuldig beleid in de jaren daarvoor. Met uitzondering van een beperkt aantal woningen in de te slopen Beatrixhof en de Huibert van Eijkenstraat heeft de woningstichting geen woningen met een E, F of G energielabel.

De kwaliteit van de woningen is verder goed op orde; huurders waarderen deze gemiddeld met een 7,5 en dat is hoger dan elders in de sector.

#### Belangrijkste resultaten

- Gemiddeld label B in 2020 behaald
- Beperkt aantal woningen met label E, F en G
- Goede kwaliteit woningen, hoger gewaardeerd dan elders in de sector

#### 3.3.4 Waarderingen

##### Waardering Huurdersbelang: goed

Huurdersbelang vindt dat de woningstichting hard werkt aan de verduurzaming van haar bezit en goed op schema ligt om haar doelen (gemiddeld label A in 2030) te behalen. De kwaliteit van de woningen is eveneens goed. Wel spreekt Huurdersbelang haar zorg uit over de voortgang van de Huibert van Eijkenstraat: daar zit geen enkele progressie in. Ook wil Huurdersbelang graag bijtijds betrokken worden bij de verdere aanpak van de warmtetransitie: het is duidelijk dat de voorraad van het gas af moet, maar hoe dan? Daar wil Huurdersbelang graag over meedenken.

##### Waardering gemeente: goed

De gemeente Gooise Meren vindt dat Woningstichting Naarden goed werkt aan de kwaliteit en verduurzaming van haar woningvoorraad.

##### Waardering visitatiecommissie: goed

De visitatiecommissie onderschrijft het oordeel van de belanghebbenden. Woningstichting Naarden heeft goede prestaties behaald in de verduurzaming van haar woningbezit en zet daar verdere stappen in. De visitatiecommissie waardeert de inzet van energiecoaches omdat de woningstichting daarmee goede ondersteuning biedt aan huurders om waar mogelijk ook zelf een bijdrage te leveren aan het terugdringen van het energieverbruik en de CO2 uitstoot.





## 3.4 Opgave 4 Wonen en zorg

### 3.4.1 Beschrijving opgave

In de woonzorgvisie van 2023 is de opgave op het gebied van wonen en zorg nader uitgewerkt. In de woonzorgvisie is aandacht voor de aantallen verpleegzorgplekken, geclusterde woningen en nultredenwoningen die nodig zijn om de effecten van de vergrijzing en de extramuralisering van de zorg op te vangen. Voor Naarden bijvoorbeeld is er anno 2023 een tekort van 124 zelfstandig geclusterde woningen. In 2040 is er bij ongewijzigd beleid een tekort van 494 zelfstandig geclusterde woningen alleen al voor senioren. Bij geclusterde zelfstandige woonvormen hoort ook een ontmoetingsruimte. Gezocht wordt naar mogelijkheden om bestaande wooncomplexen om te vormen tot geclusterde woningen.

### 3.4.2 Ondernomen activiteiten

Woningstichting Naarden heeft 256 zelfstandige woningen en 24 onzelfstandige wooneenheden beschikbaar voor ouderen met een zorgvraag. Deze woningen bevinden zich in vier complexen met een zorgkantoor in het gebouw, van waaruit zorg kan worden geleverd. In de complexen bevinden zich actieve bewonerscommissies. Deze commissies voeren overleg met de woningstichting over het beheer van de woningen. Verder organiseren deze commissies activiteiten in de ontmoetingsruimten die zich in of nabij deze vier complexen bevinden. In de complexen (Bonnet, Schans, De Flank en Ravelijn) is een huismeester actief en is er de mogelijkheid voor huurders om kleine klusjes door een sociaal vakman te laten uitvoeren. Woningstichting Naarden onderhoudt actief contact met de bewoners en bewonerscommissies, treedt op in geval van overlast (zie ook leefbaarheid) en zorgt dat er voldoende voorzieningen zijn om ouderen lang zelfstandig te laten wonen. Woningstichting Naarden zet tevens een wooncoach in om oudere bewoners te helpen bij hun besluitvorming om eventueel op zoek te gaan naar andere woonruimte.

### 3.4.3 Resultaten opgaven

In 2020 heeft Woningstichting Naarden een ontmoetingsruimte gebouwd bij het complex De Flank. Daarmee kunnen alle huurders van ouderencomplexen gebruik maken van ontmoetingsruimten. Bij het complex De Flank is tevens een scootmobielruimte gerealiseerd in 2024.

### 3.4.4 Waarderingen

#### Waardering Huurdersbelang: goed

Huurdersbelang vindt dat de woningstichting goed presteert op wonen en zorg. Woningstichting Naarden heeft goed zicht op haar huurders in de ouderencomplexen en neemt verantwoordelijkheid op zich als het met een bewoner niet goed gaat veelal door te signaleren bij andere instanties. Bewoners in de vier ouderencomplexen kunnen goed gebruik maken van zorgfaciliteiten als dat nodig is; voor bewoners in zelfstandige woningen is die stap lastiger. Goed dat er een wooncoach is.

#### Waardering gemeente: goed

Woningstichting Naarden oriënteert zich goed op de komende vergrijzing, zegt de gemeente. De corporatie onderscheidt zich met haar activiteiten en inzet op ouderenhuisvesting op een positieve manier van de andere corporaties. De gemeente begrijpt dat het beheer van ontmoetingscentra ingewikkeld kan zijn om over te laten aan alleen bewonerscommissies. De gemeente is bereid om ondersteuning te bieden als dat nodig is. De gemeente vindt dat dit onderwerp deel mag uitmaken van de prestatieafspraken.

#### Waardering visitatiecommissie: goed

De visitatiecommissie vindt ook dat Woningstichting Naarden goede inspanningen levert om oudere huurders langer zelfstandig te laten wonen. De woningstichting zit dicht bij haar huurders, voert goed overleg met bewonerscommissies en investeert in de wooncomplexen om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen (realisering van ontmoetingsruimte en scootmobielruimte). De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de rol die de sociaal vakman en de huismeester vervullen in de ouderencomplexen.

#### Belangrijkste resultaten

- Ruim 30 procent van de woningvoorraad geschikt voor ouderen met zorgvraag.
- Ontmoetingsruimte De Flank gebouwd in 2020.
- Scootmobielruimte bij De Flank in 2023.
- Actief in ondersteunen beheer ontmoetingsruimten.



## 3.5 Opgave 5 Leefbaarheid

### 3.5.1 Beschrijving opgave

Hoewel de leefbaarheid in Naarden conform de leefbaarheidsmonitor hoog scoort, neemt ook in deze kern de leefbaarheidsproblematiek toe. Het gaat om de leefbaarheid rondom de woningen en tussen de bewoners onderling.

### 3.5.2 Ondernomen activiteiten

In de jaarverslagen valt een breed scala aan activiteiten op: zowel wat betreft de leefbaarheid rondom de woningen als die tussen bewoners onderling. Voorbeelden van de eerste categorie zijn de opzet van een Tuin-o-Theke, waar huurders tuingereedschap kunnen lenen in samenwerking met welzijnsorganisatie Versa, de aanpak van de tuinen en de openbare ruimte van de Nesciohof en het opknappen van entreeruites. Wat betreft de leefbaarheid tussen bewoners onderling gaat het om het opstellen van leefregels en het optreden tegen overlast. Er is in 2023 een nieuwe medewerker in dienst gekomen die gespecialiseerd is op het gebied van leefbaarheid. In de Ravelijn is er in 2022 een appgroep opgericht met politie en bewoners om alert op overlast te kunnen reageren.

Verder heeft Woningstichting Naarden samen met Dudok Wonen eind 2022 een conferentie georganiseerd over leefbaarheid met gemeenten, huurders en netwerkpartners en dat heeft de samenwerking verbeterd. De woningstichting participeert in diverse overleggen over leefbaarheid, kwetsbare bewoners en overlast.

### 3.5.3 Resultaten opgaven

De leefbaarheid wordt door huurders van Woningstichting Naarden hoog gewaardeerd op alle onderdelen volgens de Aedes-benchmark: hoger dan elders in de sector. Verder heeft de woningstichting een aantal belangrijke voorwaarden gecreëerd die bijdragen aan een goede leefbaarheid in en om de complexen. De aanstelling van huismeester en medewerkers belast met leefbaarheid is daar een voorbeeld van. De totstandkoming van een Convenant Gegevensuitwisseling in 2022 is daar een tweede voorbeeld van.

#### Belangrijkste resultaten

- Gemiddeld hogere score voor veiligheidsgevoel in de buurt dan elders in de sector (8,2 versus 7,5).
- Idem overlast (waarbij hoger cijfer staat voor minder overlast) (7,3 versus 6,9).
- Idem voor schoon en netjes (7,4 versus 6,5).
- Idem voor inzet woningcorporatie (6,8 versus 6,0).

### 3.5.4 Waarderingen

#### Waardering Huurdersbelang: uitstekend

Huurdersbelang vindt dat Woningstichting Naarden enorm bijdraagt aan de verbinding tussen bewoners binnen de wijken. Hoewel de overlast toeneemt binnen de complexen zit de woningstichting daar bovenop: de lijntjes zijn kort, er wordt goed geluisterd en alert gereageerd op overlast.

#### Waardering gemeente: uitstekend

Ook de gemeente is zeer positief over de inzet op leefbaarheid en noemt de kwaliteiten van een van de medewerkers die belast is met het bestrijden van overlast. Maar ook daarbuiten is Woningstichting Naarden actief in de wijk. Soms lijkt de woningstichting wel heel erg betrokken bij haar huurders; tot hoever moet een woningstichting daarin gaan? De conferentie over leefbaarheid die twee jaar geleden is gehouden was wel een eyeopener voor alle partijen. Er bleek een wereld van verschil te zitten tussen het perspectief van de gemeente en de woningcorporaties over de aanpak van bijvoorbeeld kwetsbare huurders. Sindsdien is er meer begrip ontstaan en is de samenwerking tussen gemeente en Woningstichting Naarden op dit onderdeel verbeterd.

#### Waardering visitatiecommissie: uitstekend

De visitatiecommissie vindt dat Woningstichting Naarden uitstekend presteert op leefbaarheid: zowel rondom de woningen als tussen de bewoners. En met de bewoners, want juist dankzij de korte contacten met de bewoners en de bewonerscommissies kan Woningstichting Naarden snel reageren op situaties die uit de hand dreigen te lopen. Zeker in ouderencomplexen is aandacht voor overlast en veiligheid van de individuele bewoners een belangrijke voorwaarde voor het welzijn en de gezondheid van bewoners en de leefbaarheid van het complex. Met alle waardering voor de huidige inzet van de woningstichting, vraagt de visitatiecommissie zich ook af hoe duurzaam die inzet is in de toekomst. In het werkatelier is dit onderwerp ter sprake gekomen (zie maatschappelijke verankering).



## 3.6 Opgave 6 Leefbaarheid

### 3.6.1 Beschrijving opgave

Woningstichting Naarden streeft in haar ondernemingsplan naar score A in haar benchmark als huurdersoordeel voor de kwaliteit van dienstverlening.

### 3.6.2 Ondernomen activiteiten

Woningstichting Naarden heeft een aantal activiteiten ondernomen om de dienstverlening te verbeteren. De organisatie is aangepast in 2022. Daarbij is een splitsing gebracht tussen een frontoffice en een backoffice en de aanstelling van een manager wonen en onderhoud. Deze organisatieaanpassing heeft een positief effect gehad op de onderlinge samenwerking en overdracht van werkzaamheden. Daarnaast zijn procedures vastgelegd en is de monitoring van het huurdersoordeel aangescherpt.

### 3.6.3 Resultaten opgaven

Op de Aedes-benchmark van 2020 scoorde woningstichting hoog voor de kwaliteit van dienstverlening. In 2021 was de waardering gezakt. In 2022 en 2023 nemen de waarderungen op verschillende onderdelen toe.

Belangrijkste resultaten			
Jaar	Nieuwe huurders	Vertrokken huurders	Reparatie-onderhoud
2020	8,4 (A)	8,1 (A)	8,0 (A)
2021	7,2 (C)	7,0 (C)	7,8 (B)
2022	8,3 (A)	7,5 (B)	7,6 (B)
2023	8,6 (A)	8,0 (A)	7,9 (B)

### 3.6.4 Waarderungen

#### Waardering Huurdersbelang: goed

Huurdersbelang ziet een duidelijke positieve trend in de kwaliteit van dienstverlening. De dienstverlening is goed geregeld. Het enige minpuntje is de middagsluiting: in de middag is het kantoor van de woningstichting alleen in noodgevallen te bereiken.

#### Waardering gemeente: uitstekend

De gemeente noemt de kwaliteit van dienstverlening van Woningstichting Naarden zelfs uitstekend: op hoog niveau.

#### Waardering visitatiecommissie: uitstekend

De visitatiecommissie vindt de dienstverlening van Woningstichting Naarden eveneens van een uitstekend niveau. De woningstichting luistert goed naar haar klanten, is servicegericht en zet daarin extra stappen, als dat nodig is. Dat blijkt ook over de goede uitvoering van het sociale plan, nadat bij de Beatrixhof tot sloop nieuwbouw was besloten. De woningstichting heeft net niet de gewenste en nagestreefde waardering van een A op alle onderdelen van de benchmark gehaald en de vraag is of dat nu extra inspanningen op dit gebied rechtvaardigt. De visitatiecommissie nodigt de woningstichting uit om met Huurdersbelang het na te streven niveau van dienstverlening te bespreken.



### 3.7 Totaaloordeel visitatiecommissie

#### Belangrijkste bevindingen maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie vindt dat Woningstichting Naarden veel maatschappelijke waarde levert, waardoor huurders en toekomstige huurders op een goede en soms zelfs uitstekende wijze bediend worden. De betaalbaarheid is op orde, zeker gelet op de kwaliteit van de woningen. De kwaliteit en de duurzaamheid van de woningen zijn van een goed niveau. De inzet op wonen en zorg, leefbaarheid en dienstverlening variëren van goed tot uitstekend. Huurders en woningzoekenden mogen blij zijn met zo'n sterke klantgerichte sociale verhuurder! Alleen wat betreft de beschikbaarheid van woningen heeft Woningstichting Naarden in verhouding tot de andere activiteiten minder resultaat kunnen behalen, die gelet op de enorme woningvraag nodig was geweest. Met alle waardering voor de inzet die zij op dat onderdeel heeft geleverd.

#### Sterke punten

- + Betaalbaarheid verbeterd
- + Goede kwaliteit en duurzaamheid woningvoorraad
- + Uitstekende inzet op terugdringen van overlast en op ontmoeting
- + Kwaliteit dienstverlening sterk gegroeid
- + Sterke inzet op wonen en zorg

#### Leerpunten

- Meer de focus van woningzoekenden zichtbaar en hoorbaar bij afwegingen betrekken

#### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

De visitatiecommissie vindt dat over de gehele linie Woningstichting Naarden goed presteert. Zij levert betere resultaten dan de maatschappelijke opgaven vraagt: dat geldt voor nagenoeg alle onderdelen, met uitzondering van beschikbaarheid. De verbetering op dat onderdeel bevindt zich daarbij deels in de besturing van de corporaties (realisme in planning). De visitatiecommissie zal dan ook in dat hoofdstuk een verbeterpunt voor dit onderdeel formuleren. Het leerpunt bij dit hoofdstuk richt zich meer het zichtbaar benoemen van de focus op woningzoekenden.



“Kort contact met huurders, heel erg goed”



= uitstekend



= goed



= naar behoren



= voor verbetering vatbaar



= onvoldoende



## 4 Maatschappelijke verankering

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



Foto: © Bob Awick

### 4.1 Bevindingen commissie

Woningstichting Naarden werkt samen met collega-corporaties Dudok Wonen, Het Gooi en Omstreken (G&O) en de Alliantie in de gemeente Gooise Meren. De activiteiten van de woningstichting beperken zich tot de kern Naarden. In deze kern werkt ook Dudok Wonen; de andere corporaties zijn in andere kernen van de gemeente actief.

De samenwerking met de gemeente is geregeld via prestatieafspraken. De laatste kaderafspraken dateren van 2019 en lopen tot 2025. Op dit moment wordt in overleg met de huurdersorganisaties, waaronder de eigen huurdersvereniging Huurdersbelang, gewerkt aan nieuwe prestatieafspraken.

Op regionaal niveau is er overleg tussen alle gemeenten uit de Gooi en Vechtstreek en de corporatiedirecteuren van corporaties in het gebied. Ook is er een regionaal overleg tussen corporaties onderling. Naast kennisuitwisseling wordt daar ook beleid, zoals het huurbeleid op elkaar afgestemd.

Daarnaast onderhoudt de woningstichting via het zorgoverleg actief contacten met zorginstellingen in haar ouderencomplexen (zoals Amaris, Vivium, LZorg en Thuis Ontzorgt). Ook participeert de woningstichting in casus-overleggen met de politie, Vangnet en Advies en collega-corporaties en in wijkteams gericht op de leefbaarheid in wijken.

Om de maatschappelijke verankering van Woningstichting Naarden te kunnen beoordelen, heeft de visitatiecommissie documenten bestudeerd, gesproken met bestuurder, MT en raad van commissarissen van de woningstichting, Huurdersbelang en de gemeente Gooise Meren. Daarnaast hebben Woningstichting Naarden en de visitatiecommissie een werkatelier georganiseerd rondom het thema leefbaarheid in vooral de ouderencomplexen. Bij het werkatelier waren naast de visitatiecommissie, vertegenwoordigers aanwezig van de bewonerscommissies van de ouderencomplexen De Bonnet en Schans, De Flank en de Ravelijn, huurdersorganisatie Huurdersbelang, zorgorganisatie Thuis Ontzorgt, collega-corporatie de Alliantie en de gemeente Gooise Meren. In dit hoofdstuk aandacht voor de inhoud van dit werkatelier.

Daarnaast heeft de visitatiecommissie kort gesproken met twee bewonerscommissies van sloop-nieuwbouwprojecten over de wijze waarop zij daarbij betrokken worden.



## 4.2 Samenwerking met en invloed huurders

Woningstichting Naarden onderhoudt nauwe contacten met zowel bewonerscommissies als Huurdersbelang. Huurdersbelang is een onafhankelijke huurdersvereniging. De woningstichting faciliteert Huurdersbelang door ondersteuning via aan eigen adviseur ter beschikking te stellen. Huurdersbelang ondersteunt bewonerscommissies. De huurdersorganisatie organiseert ledenvergaderingen, houdt nauw contact met bewonerscommissies en voert minimaal twee keer per jaar overleg met de bestuurder. Ook zijn er regelmatig overleggen met de huurderscommissarissen.

De bewonerscommissie hebben minimaal twee keer per jaar overleg met de Manager Wonen en Vastgoed.

Gevraagd naar de relatie met Woningstichting Naarden geven alle huurdersvertegenwoordigers aan (met uitzondering van de bewonerscommissie Huibert van Eijkenstraat, zie verderop), de communicatie met de woningstichting van medewerker tot commissaris als heel prettig te ervaren.

Huurdersbelang ziet dat de woningstichting graag in contact wil zijn met Huurdersbelang en de bewonerscommissies. Wel vindt Huurdersbelang dat ze vaak laat worden betrokken. Er is een slag nodig van informatie naar co-creatie: nu bereidt de corporatie voorstellen voor en informeert Huurdersbelang en de bewonerscommissie daarover. Gemiste kans vinden de bestuursleden van Huurdersbelang. Als de woningstichting hen in een vroegtijdig stadium vraagt om mee te denken, dan kunnen de bestuursleden hun achterban bij de plannen betrekken en om advies vragen.

Tweede punt van aandacht is dat Huurdersbelang zich ook op gemeentelijk niveau niet altijd serieus voelt genomen. Als huurders om een visie wordt gevraagd, moet daar wel naar geluisterd worden vindt Huurdersbelang. Nu lijkt vaak of alles op gemeentelijk niveau al besloten is. Ook betrokkenheid van huurdersorganisaties op regionaal niveau is een aandachtspunt. Die is er niet, terwijl er op regionaal niveau al aardig wat wordt geregeld dat van invloed is op corporatieniveau. De gemiddelde huurverhoging van 2024 bijvoorbeeld lag al vast. Andere punten van aandacht is de informatievoorziening (vaak laat) en de manier waarop. Bijvoorbeeld als er een aanpassing komt in de Ravelijn, maak daar dan een afbeelding van. Dat is duidelijker voor huurders.

In het werkatelier kwam naar voren dat bewonerscommissies tevreden zijn over de korte contacten met de woningstichting. De commissies zijn heel positief, maar vinden wel dat de woningstichting meer aandacht mag geven aan het terugkoppelen van afspraken. Als het lang duurt voordat de woningstichting een aangekondigde maatregel kan nemen, dan horen de bewonerscommissies dat graag om zo ook goed de bewoners te kunnen informeren.

Een uitzondering en verhaal apart is de bewonerscommissie Huibert van Eijkenstraat, waar de corporatie wil slopen en bewoners niet. Hier zijn de verwachtingen van bewonerscommissie en corporatie ver uit elkaar geraakt. Het vertrouwen tussen corporatie en bewonerscommissie is minimaal. De woningcorporatie wil dit met een procesingreep vlot trekken. De bewonerscommissie Beatrixhof daarentegen heeft andere ervaringen. Ook daar is sprake van een sloop- en nieuwbouwproject, waarbij de huurders geen bezwaar hebben geuit tegen sloop vanwege de minder goede kwaliteit van de woningen. De bewonerscommissie is tevreden over het sociaal plan van de woningstichting. De woningstichting heeft bewoners goed ondersteund bij de verhuizing. Terugverhuizen naar een nieuw gebouwde Beatrixhof is geen optie voor de oorspronkelijke bewoners omdat de woningplattegrond van de nieuwe appartementen fors kleiner is dan die van de oorspronkelijke appartementen. Daarnaast zijn de 'oude' bewoners blij met de woning die zij nu hebben betrokken. De bewoners hebben geen invloed gehad op de nieuwbouwplannen.

## 4.3 Samenwerking met en invloed van de gemeente Gooise Meren

Gemeente Gooise Meren typeert de woningstichting als een corporatie met een stevige lokale inbedding, een grote kwaliteit en een organisatie die al haar huurders kent. Woningstichting Naarden is een corporatie met veel ervaring in ouderenhuisvesting en is heel bereikbaar en heel toegankelijk voor alle betrokkenen. Positief is de gemeente over de leefbaarheidsconferentie die de corporatie samen met Dudok Wonen heeft georganiseerd. Dat heeft tot beter begrip en betere samenwerking tussen partijen geleid. De gemeente ziet dat Woningstichting Naarden door haar omvang kwetsbaar is om grote opgaven te kunnen tackelen, maar ziet ook dat ze daarvoor samenwerking met andere partijen zoekt. De gemeente ziet dat Woningstichting Naarden goed samenwerkt met de andere lokaal actieve corporaties. Soms duren projecten lang. De gemeente heeft zelf een capaciteitsprobleem en dat is een zorg.

De wethouder ziet mogelijkheden voor Woningstichting Naarden om meer gebruik te maken van haar kleinschaligheid en innovatiekracht te vertonen, door bijvoorbeeld out-of-the-box voorstellen te ontwikkelen waar haar grotere collega's minder toe in staat zijn.

“Grote betrokkenheid bij  
en van huurders”



#### 4.4 Uitkomsten werkatelier Leefbaarheid in en rond ouderencomplexen: ontmoetingsruimten

Als onderdeel van de visitatie is een werkatelier gehouden over leefbaarheid in en rond ouderencomplexen.

De visitatiecommissie heeft veel complimenten gehoord over de inzet en de betrokkenheid van Woningstichting Naarden en net zoveel over de betrokkenheid van bewonerscommissies. En zorgen: is dit nog wel houdbaar voor de toekomst? In bijgaand tekstvak de belangrijkste uitkomsten.

	Houden zo!	Wellicht anders doen?
<b>Ontmoetingsruimten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goed dat ze er zijn! Is speerpunt in beleid gemeente, zeker met komende vergrijzing, komt terug in prestatieafspraken</li> <li>• Voorzien in behoefte binnen ouderencentra</li> <li>• Goed gebruik van ontmoetingscentra in ouderencentra. Daarbuiten is het lastiger</li> <li>• Betrokkenheid bewonerscommissies bij beheer is groot en moet zo blijven</li> <li>• Betrokkenheid woningstichting bij bewonerscommissies is groot: idem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontmoetingscentra binnen ouderencomplexen breder toegankelijk maken voor mensen van buiten de complexen, om ruimten zo beter te benutten</li> <li>• Oplossingen zoeken met andere partijen zodat het beheer van ontmoetingscentra niet alleen afhangt van vrijwillige bewonerscommissies</li> <li>• Zelforganisatie is kwetsbaar op meerdere vlakken in leefbaarheid en participatie: Overweeg ondersteuning bewoners bij zelforganisatie op te nemen in prestatieafspraken</li> <li>• Grotere (welzijns)partijen bij beheer ontmoetingsruimten betrekken? Zij kunnen gebruik maken van de kennis van Woningstichting Naarden van haar huurders, waarbij de woningstichting weer gebruik kan maken van hun expertise</li> <li>• Inspiratiebron is Liv Inn in Hilversum: ga daar met een brede delegatie heen als basis voor bovenstaande dialoog</li> </ul>
<b>Leefbaar en veilig samenwonen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte contacten tussen huurders en woningstichting bij overlast</li> <li>• Alert reageren van medewerkers woningstichting bij overlast</li> <li>• Goede samenwerking met andere partijen, waaronder de politie</li> <li>• Daarbij wel eens een beetje over de lijntjes kleuren in belang kwetsbare huurders en meer doen dan gebruikelijk is</li> <li>• Korte lijntjes met zorg en politie</li> <li>• Leefbaarheid komt terug in de prestatieafspraken, na succesvolle leefbaarheidsconferentie in 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nog nauwere contacten tussen gemeente en woningstichting over wat zich voordoet in de leefwereld van huurders</li> <li>• Houd met elkaar een integrale blik op leefbaarheidskwesties in plaats van alleen op casuïstiek te blijven reageren</li> </ul>

#### 4.5 Feedback en verantwoording corporatie

Woningstichting Naarden is tevreden over de samenwerking met belangrijke partners als Huurdersbelang en de gemeente Gooise Meren. Ook met andere corporaties zijn de onderlinge contacten goed en is de wil tot samenwerking van alle partijen groot.

De woningstichting is sterk klantgericht vinden alle betrokkenen. Ook de medewerkers zelf. Een van de medewerkers die ook elders in de sector heeft gewerkt, geeft aan dat zij nog nooit bij een organisatie heeft gewerkt die zo dicht bij haar huurders staat. Tegelijkertijd liggen daar ook de twijfels: de verwachtingen van huurders liggen heel hoog. Soms te hoog bijvoorbeeld als een huurder verwacht dat de woningstichting zijn bed in elkaar kan schroeven. En soms sluipt het erin: dan is er de neiging om als woningstichting in te spelen op een klacht over gebrek aan privacy op een balkon. Het is lastig om de verwachtingen op een realistisch niveau te houden of te brengen. Want wat is dan realistisch?

De woningstichting erkent zelf dat ze er alert op moet zijn om Huurdersbelang of de bewonerscommissies sneller te betrekken bij beleidsvorming. Besluiten worden snel genomen en dan is het belangrijk om alert te blijven. Hoewel de contacten met de gemeente over het algemeen goed verlopen zeker op bestuurlijk niveau, ziet de corporatie hier ook nog wel wat aandachtspunten vooral op ambtelijk niveau. Het gevoel van urgentie in geval van overlast of problematisch gedrag van huurders is bij de gemeente ambtelijk anders dan bij de corporatie. Dat geldt ook voor het vlottrekken van projecten als de Meerstraat en de Anna van Burenlaan. Ook mist de corporatie een integrale blik van de gemeente bij vooral leefbaarheid, waardoor er te veel naar individuele casussen vanuit verschillende ambtelijke disciplines wordt gekeken.



## 4.6 Totaaloordeel visitatiecommissie

### Belangrijkste bevindingen maatschappelijke verankering

Woningstichting Naarden beschikt over een sterke lokale inbedding en goede relaties met alle belanghebbenden. De woningstichting neemt daardoor een sterke positie in het lokale netwerk. Daarin ligt een grote kracht van de woningstichting. Een kracht die kansen biedt om verder te benutten.

Een voorbeeld daarvan ligt op het werkterrein van wonen, zorg en welzijn (leefbaarheid). Een terrein waar Woningstichting Naarden door onder meer de gemeente als expert wordt aangemerkt. Dit werkterrein kent veel onderdelen en veel betrokkenen. Op een aantal onderdelen is de taakafbakening helder: de zorginstelling regelt de zorg, de corporatie zorgt dat de woning op orde is. Op andere onderdelen is de taakverdeling diffuser en dat geldt in het bijzonder voor leefbaarheid waaronder ook het beheer van de ontmoetingsruimten. Omdat de woningstichting haar huurders goed kent, komen alle signalen ook bij haar binnen. De woningstichting heeft dan de neiging om verantwoordelijkheid te nemen en veel van dit diffuse takenpakket op haar schouders te nemen. De visitatiecommissie denkt dat de woningstichting meer gebruik kan maken van haar kracht als netwerkpartner. Daarmee zou zij ook beter invulling kunnen geven aan haar voornemen in het ondernemingsplan om concrete afspraken te maken over de rolinvulling in het brede veld van leefbaarheid.

De unieke positie en ervaring in ouderenhuisvesting en de goede contacten die Woningstichting Naarden onderhoudt met belanghebbenden, bieden haar de kans om het voortouw te nemen om samen met andere partijen een visie op leefbaarheid in een vergrijzende samenleving uit te werken. De visitatiecommissie vindt dat op deze onderwerpen sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid van meerdere partijen, die meer voor het voetlicht mag komen en tot concrete afspraken zou moeten leiden. Met elkaar leren van good practices elders in de regio kan goed zijn om tot een goede werkwijze en afspraken te komen. Ander leerpunt is de wijze waarop participatie wordt ingericht. De visitatiecommissie vindt dat Woningstichting Naarden meer kan doen in co-creatie van beleid en complexe trajecten als renovatie, sloop- en nieuwbouw, dan het beleid van tevoren goed doordacht uit te werken en dan aan de betrokkenen te presenteren. Met alle goede intenties die daaraan ten grondslag liggen. Participeren is meer dan informeren. De visitatiecommissie geeft de overweging mee om het 'hoe' van participeren te bespreken met Huurdersbelang en daarover procesafspraken te maken.

Derde punt van aandacht is het terugkoppelen van afspraken die de woningstichting maakt met Huurdersbelang en bewonerscommissies, ook als je niet aan die afspraken kunt voldoen. Vierde leerpunt betreft het verwachtingenmanagement over dienstverlening naar huurders. De visitatiecommissie ziet dat Woningstichting Naarden mogelijk te ver dreigt te gaan in het bieden van haar dienstverlening. Ook hier denkt de visitatiecommissie dat het goed is om de grenzen van de dienstverlening expliciet aan de orde te stellen in een gesprek met Huurdersbelang en daarop haar verwachtingenmanagement naar huurders in te richten.

### Sterke punten

- + Laagdrempelige contacten
- + Klantgerichte en samenwerkingsgerichte houding van de woningstichting
- + Veel aandacht voor individuele huurders

### Leerpunten

- Gebruik maken van netwerkpositie als lokaal verankerde ouderenhuisvester om op strategisch en tactisch niveau discussie over wonen, zorg en leefbaarheid voor ouderen aan te zwengelen
- Afspraken maken over het verdelen van verantwoordelijkheden
- Betrek Huurdersbelang en andere belanghebbenden eerder bij je planvorming en maak daar procesafspraken over
- Terugkoppelen aan commissies en Huurdersbelang over voortgang afspraken
- Bespreek met Huurdersbelang welke dienstverlening de woningstichting aan huurders kan bieden en richt je verwachtingenmanagement daarop in
- Met maatschappelijke partners zoals gemeente ondersteuning zelforganisatie bewoners bespreken en indien mogelijk in prestatieafspraken meenemen

### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

De visitatiecommissie vindt dat er sprake is van een robuuste samenwerking tussen Woningstichting Naarden en haar belanghebbenden. De corporatie kent haar huurders goed. De woningstichting neemt vragen van bewoners serieus en betreft de input van belanghebbenden bij haar beleid (zie ook hoofdstuk 5. Besturing). De visitatiecommissie ziet kansen en ruimte voor verbetering die hierboven in de leerpunten zijn benoemd. De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Woningstichting Naarden als goed.





## 5 Besturing



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

### 5.1 Strategie

Woningstichting Naarden heeft in 2022 een nieuw ondernemingsplan uitgebracht voor de periode 2023-2026. Net als het voorgaande beleidsplan heeft de woningstichting voor haar strategie input opgehaald bij belanghebbenden zoals Huurdersbelang en de gemeente. Als eerste is in 2022 aan belanghebbenden gevraagd of Woningstichting Naarden als kleine corporatie nog bestaansrecht heeft. Het antwoord daarop was positief. Op basis van deze reacties en de eigen bevindingen heeft de woningstichting geconcludeerd dat er meerwaarde is om als kleine corporatie zelfstandig door te gaan. De kracht van Woningstichting Naarden ligt volgens het ondernemingsplan in de pijlers 'Kleinschalig en Dichtbij', 'Lokale betrokkenheid' en 'Slim Samenwerken'.

Het ondernemingsplan 2023-2026 heeft dezelfde naam meegekregen als het vorige beleidsplan: 'Prettig Wonen'.

De missie in 2023 luidt: Woningstichting Naarden biedt kwalitatief goede, betaalbare en duurzame huurwoningen voor de sociale doelgroep. Zij onderscheidt zich doordat zij zich in alle activiteiten richt op het prettig wonen in Naarden.

Daarin is een verandering aangebracht sinds het beleidsplan van 2019. Toen luidde de missie nog: Woningstichting Naarden is dichtbij, makkelijk aanspreekbaar, klantgericht en biedt kwalitatief goede betaalbare en duurzame huurwoningen voor de sociale doelgroep in Naarden. In de visie van het beleidsplan gaf de woningstichting aan zich te willen onderscheiden door zich te richten op prettig wonen.

De woningstichting onderscheidt in het ondernemingsplan van 2023-2026 vier speerpunten: (1) Betaalbaarheid, (2) Beschikbaarheid, (3) Duurzaamheid en (4) Leefbaarheid. Deze doelstellingen staan uitgewerkt in ieder drie subdoelstellingen.

Bij betaalbaar wonen gaat het bijvoorbeeld om 'betaalbaar wonen voor een brede doelgroep, een divers betaalbaar woningaanbod en het optimaliseren van energetische maatregelen. In

deze doelstellingen zijn tevens de Nationale Prestatieafspraken en een analyse van de omgevingsdynamiek in de gemeente Gooise Meren meegenomen.

Het beleidsplan en het ondernemingsplan zijn uitgewerkt in een portefeuillestrategie die eind 2023 is herijkt. Daarnaast zijn er beleidsdocumenten beschikbaar die betrekking hebben op financieel beleid.

De visitatiecommissie vindt dat het ondernemingsplan en de uitgewerkte portefeuillestrategie goed aansluiten bij de lokale woonopgave in Naarden. De plannen zijn compleet en bieden een goede houvast voor de activiteiten van de woningstichting. Het financieel beleidsinstrumentarium sluit goed aan op de andere beleidsstukken.

#### 5.1.1 Planning

De doelstellingen en de subdoelstellingen hebben ieder een tijdsplanning gekregen in het ondernemingsplan en worden jaarlijks vertaald in concrete jaarplannen, begrotingen en meerjarenbegrotingen voor tien jaar, waarin de ratio's worden bewaakt. In het laatste jaarplan staat een herijking van de portefeuillestrategie opgenomen, waarvan de uitkomsten mee zijn genomen in de meerjarenbegroting. In de meerjarenbegroting staan diverse scenario's uitgewerkt.

De systematiek van de planning is goed ingericht, vindt de visitatiecommissie.

De visitatiecommissie maakt hierbij een kanttekening. In de begrotingen staan al enige jaren dezelfde projecten opgenomen, waarvan de realisatie nog weinig hard is, zoals de Anna van Burenlaan en de Meerstraat. In de begroting is een reële risicoanalyse van de projecten opgenomen, maar een onderscheid tussen harde en zachte plannen is niet aangebracht. De visitatiecommissie vindt het verstandig om dit onderscheid te maken om daarmee enerzijds een realistisch inzicht te krijgen in de aanwending van middelen, zowel qua menskracht als qua financiën. Anderzijds helpt een onderscheid in harde en zachte plannen ook in de communicatie en in het verwachtingenmanagement naar externe belanghebbenden.



### 5.1.2 Monitoring

Ieder tertiaal brengt Woningstichting Naarden een rapportage uit, waarin zij verantwoording aflegt over de activiteiten van de voorgaande vier maanden en de financiële implicaties daarvan.

De tertiaalrapportage sluit aan bij jaarplan en ondernemingsplan en kent een stoplichtenmodel waardoor goed zichtbaar is waar voortgang wordt geboekt en waar afwijkingen zich voordoen.

De visitatiecommissie vindt dat de corporatie over een goed monitoringssysteem beschikt.

### 5.1.3 Bijsturing

Waar nodig stuurt de woningstichting bij of speelt ze in op actuele ontwikkelingen. Een voorbeeld van het laatste is de kans die zich voordeed om vijf woningen te realiseren in de Comeniuslaan. Ander voorbeeld van bijsturing is zichtbaar in de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening, door de organisatie anders in te richten en processen te aan te passen.

Ook de aanpak van planmatig onderhoud is een voorbeeld van bijsturing.

De visitatiecommissie vindt dan ook dat de woningstichting voldoende bijstuurt op ontwikkelingen en bij achterblijvende resultaten. Wel zou de corporatie meer zichtbaar mogen bijsturen waar het gaat om de realisatie van nieuwbouwprojecten, door ook andere partijen op hun verantwoordelijkheid aan te spreken en samen op te trekken vanuit het perspectief van woningzoekenden.

### 5.1.4 Risicomanagement

Woningstichting Naarden heeft in 2019 haar risico's benoemd en in 2023 besloten om deze opnieuw te definiëren. Het voornemen is om voortaan jaar de risico's jaarlijks organisatie breed met medewerkers te bespreken.

Verder is er begin 2024 op verzoek van de Autoriteit wonen (Aw) een plan van aanpak risicomanagement formeel vastgelegd.

De visitatiecommissie ziet dat de aandacht voor het risicomanagement in de besturing van Woningstichting Naarden is gegroeid.

De visitatiecommissie vindt het verstandig om aandacht te blijven besteden aan risicomanagement gelet op de beperkte omvang van de corporatie en de daar onvermijdelijk aan verbonden beperkingen en risico's. Dat kan de woningstichting doen door bij besluitvorming en beleidsvorming niet alleen de kwaliteiten maar ook de beperkingen van de organisatie en de risico's nadrukkelijk en voor andere partijen zoals de toezichhouders zichtbaar te blijven betrekken.

## 5.2 Kracht en tegenkracht binnen de organisatie

Binnen de organisatie van Woningstichting Naarden heeft de visitatiecommissie voldoende signalen gezien van kracht en tegenkracht en dan met name in de verhouding tussen bestuurder en MT. Bestuurder en MT-leden zijn allen deskundig op het verschillende terreinen op het gebied van de volkshuisvesting en daarbij goed in staat om elkaar kritisch te bevragen op beleid en activiteiten.

De manager bedrijfsvoering heeft tevens de rol van controller toebedeeld gekregen. Daarbij zijn er extra afspraken gemaakt over de inzet van de accountant om de controlfunctie goed in te vullen.

Hoewel de visitatiecommissie ervan overtuigd is dat de huidige controlfunctie naar behoren is ingevuld, vindt de visitatiecommissie dat deze invulling van de controlfunctie ongemakkelijke aspecten met zich meebrengt. De onafhankelijkheid van een controller verhoudt zich immers niet goed tot de hiërarchische lijn waarin de manager bedrijfsvoering zich bevindt ten opzichte van de bestuurder.

De visitatiecommissie denkt dat Woningstichting Naarden baat kan hebben bij een (parttime) controller die op afstand van de organisatie functioneert. Een dergelijke controller kan vanuit die externe blik waardevolle suggesties doen, die het functioneren van de woningstichting ten goede komen. Meerdere corporaties met een beperkte schaalomvang maken daarvoor gebruik van een controller die elders bij een corporatie in dienst is.

De visitatiecommissie geeft daarom Woningstichting Naarden de overweging mee nog eens te kijken naar de wijze waarop nu de rol van controller is ingevuld en daarbij andere opties te onderzoeken.

## 5.3 Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit vier leden, met een uiteenlopende deskundigheid: volkshuisvestelijk, bedrijfsvoering, financieel en van het sociaal domein. Er vinden zes keer per jaar vergaderingen plaats; daarnaast zijn er overleggen met Huurdersbelang. Uit de notulen komt een raad naar voren die als kritische adviseur naar de organisatie opereert. Naast de reguliere vergaderingen organiseert de raad ook strategische sessies, waarbij wat meer uitgebreid met bestuurder en MT wordt gesproken over verschillende onderwerpen als kleinschaligheid, risico's, portefeuillestrategie. Een keer per jaar vindt er een eindejaarsbijeenkomst plaats, waar medewerkers en raad voor zijn uitgenodigd.

De visitatiecommissie vindt dat de woningstichting over een goed functionerende raad van commissarissen beschikt.



## 5.4 Totaaloordeel visitatiecommissie

### Belangrijkste bevindingen besturing

De visitatiecommissie vindt dat de besturing van Woningstichting Naarden in grote lijnen op orde is. Er zijn actuele beleidsstukken over de koers van de organisatie en de daaraan gekoppelde activiteiten zoals het ondernemingsplan, de portefeuillestrategie, jaarplannen en begrotingen. Ook de monitoring is adequaat ingericht. De corporatie stuurt op een aantal onderdelen bij zoals op dienstverlening en onderhoudsplanning.

De visitatiecommissie stelt vast dat een groot deel van de nieuwbouwprojecten uit zachte plannen bestaat, waarbij in de begroting geen onderscheid tussen harde en zachte projecten is gemaakt. Dat kan tot verkeerde verwachtingen en teleurstellingen leiden bij belanghebbenden. Woningstichting Naarden zou meer de samenwerking kunnen zoeken met andere collega-corporaties en om samen meer druk te zetten op de gemeente om zachte plannen tot concrete plannen te maken of door samen nieuwe plannen te ontwikkelen en daarin vooral het perspectief van woningzoekenden naar voren mogen brengen.

De visitatiecommissie ziet dat Woningstichting Naarden haar risicomanagement meer zichtbaar en integraal onderdeel van haar werk heeft gemaakt, dan voorheen het geval was en vraagt daar blijvend aandacht voor. Een organisatie van deze omvang kent nu eenmaal kwetsbare kanten, zeker gelet op de complexiteit van de opgave.

Tot slot vindt de visitatiecommissie dat de woningstichting de kansen zou moeten onderzoeken om de controllersfunctie op afstand in te vullen. De huidige invulling van deze rol door de manager bedrijfsvoering functioneert weliswaar naar behoren, maar brengt ook ongemakkelijke aspecten met zich mee.

### Sterke punten

- + Actueel beleidsinstrumentarium
- + Stevig gewerkt aan optimaliseren werkprocessen
- + Sterke raad van commissarissen, die zich goed bewust is van zijn positie

### Leerpunten

- Overweeg de controllerfunctie meer op afstand in te vullen
- Onderscheid aanbrengen in de planning tussen harde en zachte plannen voor nieuwbouw
- Risicomanagement als meer integraal en zichtbaar onderdeel van werkwijze behouden.

### Oordeel van de visitatiecommissie: Naar behoren

De visitatiecommissie vindt dat de woningstichting haar besturing naar behoren heeft ingevuld. De basis is goed op orde, de woningstichting plant, monitort en stuurt bij. In de leerpunten zijn de belangrijkste aandachtspunten meegenomen.



“Spreek ook anderen aan vanuit perspectief woningzoekenden”



= uitstekend



= goed



= naar behoren



= voor verbetering vatbaar



= onvoldoende



## 6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

### 6.2 Financiële capaciteit

Woningstichting Naarden beschikt over een gezonde financiële positie. De woningstichting voldoet aan de criteria die Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) aan een goede financiële positie stellen. Wel is in de afgelopen vier jaar de kritische grens van de ICR genaderd. Dat kwam door een geschil met de belastingdienst over de hoogte van de vennootschapsbelasting in verband met verduurzamingsinvesteringen, waardoor er rekening moest worden gehouden met een naheffing.

Aw beoordeelt in 2023 het risicoprofiel als laag op nagenoeg alle onderdelen waaronder ook de financiële positie en risicoprofiel midden op organisatie en interne beheersing. Aw wilde eind 2023 graag een geformaliseerd risicomanagement zien. Daar is inmiddels in voorzien.

WSW vraagt Woningstichting Naarden om een betere voorspelbaarheid van voorgenomen activiteiten. WSW vindt deze niet sterk en heeft het risicoprofiel van de woningstichting daarom op hoog-midden gezet. WSW vraagt dan ook onder meer aandacht voor het realiteitsgehalte van begrotingen.

In de meerjarenbegrotingen is een aantal scenario's doorgerekend. Met de huidige stand van zaken op basis van de meest actuele portefeuillestrategie blijft Woningstichting Naarden voldoen aan de ratio's. Het grootste risico is rentestijging. In dat geval zal bij ongewijzigde activiteiten de woningstichting niet meer aan de ICR-norm van 1,4 kunnen voldoen, waarna bijsturing nodig is. Optie is dan om bijvoorbeeld nieuwbouwprojecten door collega-corporaties te laten uitvoeren.

### 6.1 Organisatie capaciteit

Woningstichting Naarden heeft een organisatie die op 31 december 2023 bestond uit 13 medewerkers met in totaal 10,85 fte. De meeste medewerkers zijn eerder generalist dan specialist. Indien nodig kunnen ze elkaar vervangen.

De organisatie is gewijzigd in 2022 om daarmee de klantgerichtheid en dienstverlening te verbeteren. Er is nu een frontoffice en een backoffice ingericht. Andere belangrijke verandering is de inzet op het vastleggen van processen en procedures. Woningstichting Naarden wil meer werkzaamheden digitaliseren.

Deze maatregelen hebben tot een betere kwaliteit van dienstverlening en een sterkere interne beheersing van de processen geleid, zo stelt bijvoorbeeld de accountant vast.

De onderlinge samenwerking tussen medewerkers is goed: er zijn weekstarten op de afdeling Wonen en Vastgoed en integrale werkoverleggen met alle medewerkers iedere twee maanden. Lijnen zijn kort en er is voldoende veiligheid om elkaar aan te spreken. Hier en daar wordt wat professionele zakelijkheid gemist bijvoorbeeld in het tegemoet komen aan wensen van klanten.

De werkdruk is hoog en niet alles kan binnen de gewenste tijd door de eigen mensen worden gedaan. Waar nodig worden werkzaamheden uitbesteed, zoals het planmatig onderhoud en de planning daarvan. Als het nodig wordt geacht, huurt de organisatie deskundigheid in.

De visitatiecommissie vindt dat de inrichting en kwaliteit van de organisatie past bij de omvang en de aard van de werkzaamheden van Woningstichting Naarden. Wel is het nodig om aan grensbewaking te doen: wat doe je nog wel, wat doe je niet meer en waar zoek je de samenwerking op ook om eventuele beperkingen in je organisatie te tackelen? Dat kan - zoals nu al gebeurt - door deskundigheid van buiten in te huren of daarop de samenwerking te zoeken met andere netwerkpartners waaronder bijvoorbeeld de regionale corporaties.



### 6.3 Totaaloordeel visitatiecommissie

#### Belangrijkste bevindingen maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie stelt vast dat op basis van de huidige gegevens en plannen Woningstichting Naarden over de passende financiële en organisatorische capaciteit beschikt om aan de maatschappelijke opgave te voldoen. De afgelopen jaren heeft de woningstichting goed gewerkt aan het op orde brengen van de organisatie en de werkprocessen.

Wel ziet de visitatiecommissie dat de schaalomvang van de corporatie tot mogelijke beperkingen en risico's leidt wat betreft de organisatorische capaciteit. Samenwerking met andere partijen zoals externe deskundigen of andere corporaties kan een bijdrage leveren om deze beperkingen en risico's op te vangen. De woningstichting heeft daarin al stappen ondernomen.

De visitatiecommissie ziet af van een oordeel en geeft de organisatie de volgende sterke punten en leerpunten mee.

#### Sterke punten

- + Financieel gezond
- + Organisatie op orde gebracht

#### Leerpunten

- Grenzen bepalen van wat er met bestaande capaciteit wel en niet kan en hoe daar mee om te gaan
- Verder gaan met samenwerking zoeken met regionale netwerkpartners om organisatorische beperkingen op te vangen

“Waardeer je kwaliteiten en je beperkingen net zo sterk”



## 7 Bestuurlijke reactie

In het najaar van 2024 is Woningstichting Naarden door Raeflex gevisiteerd. De visitatie richtte zich op de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties over de periode 2020 tot en met 2023.

De visitatiecommissie concludeert dat Woningstichting Naarden de afgelopen jaren goed heeft gepresteerd. Volgens de commissie besteden wij veel aandacht aan de sociale opgave en hebben wij voldoende oog voor leefbaarheid, betaalbaarheid en participatie. De commissie ziet bovendien een sterke betrokkenheid van huurders bij onze organisatie en vice versa. Dit kwam duidelijk naar voren tijdens het werkatelier over leefbaarheid. Wij herkennen en onderschrijven de bevindingen van de visitatiecommissie.

Het positieve oordeel over onze prestaties zien wij als een erkenning van het werk dat wij de afgelopen jaren hebben verricht. Tegelijkertijd beschouwen wij dit als een aansporing om door te gaan op de ingeslagen weg. Wij bedanken onze partners – huurdersorganisatie Huurdersbelang, gemeente en andere stakeholders – voor hun waardevolle bijdrage aan dit resultaat.

De commissie heeft naast de positieve punten ook enkele dilemma's en leerpunten geconstateerd:

- **Belangentegenstellingen:** Huurders hebben soms andere, soms zelfs tegengestelde belangen dan een woningstichting, bijvoorbeeld bij complexe sloop/nieuwbouwprojecten. De commissie adviseert deze tegenstellingen inzichtelijk te maken en daarbij ook het belang van woningzoekenden mee te wegen.
- **Vroegtijdige betrokkenheid:** De commissie adviseert om huurdersorganisatie Huurdersbelang al vroegtijdig te betrekken bij planvorming en beleidsontwikkeling.
- **Leefbaarheid en dienstverlening:** Woningstichting Naarden presteert op het gebied van leefbaarheid en dienstverlening erg goed. De commissie is daar zeker positief over. Voor wat betreft de leefbaarheid heeft WSN in de ogen van de commissie de neiging veel verantwoordelijkheid op zich te nemen en zaken zelf te organiseren als anderen het niet oppakken. Waar trek je de grens. Daarnaast vraagt de commissie zich in het kader van de dienstverlening af: 'Wanneer is goed, goed genoeg?'

- **Toekomstvisie:** De commissie vraagt ons om ons te bezinnen op de rol die wij de komende jaren in Naarden willen vervullen, rekening houdend met onze sterke punten en kwetsbaarheden.

Met de adviezen en aanbevelingen van de commissie gaan wij de komende periode actief aan de slag. Het positieve oordeel van de visitatiecommissie betekent niet dat wij op onze lauweren kunnen gaan rusten. De uitdagingen in de regio blijven groot, vooral op het gebied van nieuwbouw. Wij zullen ons daarom de komende jaren met hart en ziel inzetten om onze woningvoorraad verder uit te breiden en rekenen hierbij op de steun van de gemeente en andere stakeholders.

Wij willen Raeflex bedanken voor de professionele en kundige uitvoering van deze visitatie. Bert Koopmanschap, Hein Albeda en Carry Bomhof hebben in korte tijd onze organisatie leren kennen, waardevolle gesprekken gevoerd met ons en onze belanghebbenden, en een inspirerend werkatelier georganiseerd. Hun oprechte interesse in onze organisatie, huurders en stakeholders hebben wij zeer gewaardeerd.

Uiteraard willen wij ook alle betrokken belanghouders en medewerkers bedanken voor hun inzet, adviezen en waardering gedurende deze visitatie. Samen blijven wij ons inzetten voor de belangen van huurders en woningzoekenden in Naarden.

Tot slot willen wij stilstaan bij het overlijden van onze zeer gewaardeerde collega Martine Overmeer-Jansen in november. Martine heeft de coördinatie van de visitatie binnen onze organisatie op uitstekende wijze uitgevoerd. Wij zijn dankbaar voor haar inzet en toewijding, en intens verdrietig dat wij onlangs afscheid van haar hebben moeten nemen.

Lilian Verheul  
Directeur-bestuurder

## 8 Maatschappelijke reactie

De afgelopen 4 jaar heeft Woningstichting Naarden (WSN) zich in Gooise Meren als relatief kleine woningcorporatie goed staande weten te houden.

De contacten met de klant (huurder), t.o.v. de vorige visitatie in 2020, is verbeterd en ook aan het onderwerp leefbaarheid is goede aandacht besteed. De begeleiding van huurders met financiële en/of gedragsproblemen, eventueel in samenwerking met gemeentelijke instanties, wordt professioneel uitgevoerd.

Communicatie blijft een punt van aandacht en ook toegezegde uitvoeringen mogen meer daadwerkelijk worden opgepakt. Soms duurt het te lang voor een toezegging wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld de uitbreiding fietsenstalling annex scootmobiel ruimte bij het Ravelijn is een meerjarig plan geworden.

De samenwerking en ondersteuning van WSN met de diverse bewonerscommissies verloopt goed. Er wordt voldoende financiële ondersteuning verleent en WSN denkt mee en verleent de nodige ondersteuning om de wensen van de bewoners te realiseren.

De samenwerking met het Huurdersbelang verloopt in goede harmonie.

Er wordt inhoudelijk goed gediscussieerd over belangrijke onderwerpen als o.a. duurzaamheid, leefbaarheid en huuraanpassingen.

Het resultaat is niet altijd wat het huurdersbelang graag zou willen maar er wordt altijd wel een overeenstemming bereikt.

Het is de wens van het huurdersbelang om de komende jaren betrokken te worden bij het invulling geven aan o.a. de complexe energietransitie en duurzaamheidsprojecten. Vooral de eventuele financiële consequenties voor de huurders zijn van belang.

In het kader van de jaarlijkse huuraanpassingen wordt door WSN te veel gekeken naar de bedrijfs-financiële kant en minder naar de huurders in de sociale huurwoningen die problemen hebben met de betaalbaarheid van de huur.

In voorkomende situaties is de RvC van WSN een goede gesprekspartner om dit soort problemen ook mee te bespreken.

De renovatie van de Huibert van Eijkenstraat is een moeizaam proces maar WSN heeft de gesprekken weer opgang geholpen door met nieuwe voorstellen te komen en het gesprek weer aan te gaan.

Het huurdersbelang zal zich inzetten om voor alle partijen een juiste oplossing te vinden.

Bij de samenwerking met Gooise Meren en collega-corporaties, in het kader van o.a. de prestatieafspraken, duurzaamheid en leefbaarheid, heeft WSN een belangrijke inbreng. Mede door de kleinschaligheid van de corporatie wordt WSN als een expert aangezien. WSN maakt zich sterk voor de sociale minima, het sociaal huurbestand in Gooise Meren en is een goede gesprekspartner wat betreft de energie transitie in Gooise Meren.

Want uiteindelijk is de invulling daarvan door Gooise Meren van invloed op het beleidsplan van WSN.

Het huurdersbelang spreekt de wens uit dat de komende 4 jaar de goede samenwerking met WSN gecontinueerd zal worden.

Een samenwerking gebaseerd op begrip voor het doel waarop WSN en HBWSN voor staat.

De komende jaren komen belangrijke vraagstukken op tafel te liggen.

Invulling gaan geven aan o.a. energietransitie- en duurzaamheidsprojecten, maar ook de steeds zwaarder wordende huurlasten.

Het huurdersbelang wil graag samen met WSN deze problematiek vorm gaan geven.

Naarden, 15 december 2024

Huurdersbelang Woningstichting Naarden.



# Bijlagen





# Verantwoording visitatie

De visitatie bij Woningstichting Naarden is uitgevoerd op 19 en 23 september op basis van Methodiek 7 (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2022/1) en vond plaats tussen maart en november 2024. De visitatiecommissie bestond uit Bert Koopmanschap (voorzitter) en Carry Bomhof (secretaris). Vanwege ziekte zijn de gesprekken op de eerste dag na overleg met de corporatie gevoerd door een andere voorzitter, te weten Hein Albeda.

### Methodiek 7 richt zich op:

- (1) Het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert.
- (2) In beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie. Bij de visitatie van Woningstichting Naarden zijn de huurdersvertegenwoordigers vanaf de start van de visitatie betrokken geweest.
- (3) Netwerken en samenwerking: In deze visitatie is een werkatelier gehouden over leefbaarheid in de ouderencomplexen.

### Documentatie

De visitatiecommissie heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een uitgebreid pakket aan documenten bestudeerd, zoals het ondernemingsplan, de prestatieafspraken, beleidsdocumenten waaronder jaarplan, begrotingen, rapportages aan de RvC, verslagen van overleggen Huurdersbelang en andere belanghebbenden, de verslagen en zelfevaluaties van de RvC, accountantsverslagen en correspondentie met de Aw en het WSW. Op basis daarvan is een factsheet opgesteld die ter beschikking is gesteld aan de gesprekspartners (Zie bijlagen).

### Startbijeenkomst en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een voorbereidende sessie, startbijeenkomst, waarin bestuur, RvC, MT en huurdersvertegenwoordigers in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er gedurende twee dagdelen gesprekken gevoerd met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de corporatie. Dit is gedaan in de vorm van een-op-een gesprekken en een werkatelier. Een overzicht van de gesprekken is opgenomen in de bijlagen.

### Waarderingen

Bij de waardering van de onderdelen Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke capaciteit hanteert de visitatiecommissie een vijfpuntschaal:

- De corporatie presteert **uitstekend** en is op een of meerdere onderwerpen een voorbeeld voor andere corporatie
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan van haar verwacht mag worden
- De corporatie presteert **naar behoren**, dat wil zeggen ze dat wat er van haar verwacht mag worden, waarbij de visitatiecommissie enige ruimte voor verbetering ziet
- De prestaties zijn **voor verbetering vatbaar**: dat wil zeggen de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering
- De corporatie presteert **onvoldoende** als de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.



### Beoordeling dienstverlening

	2020	2023
Nieuwe huurders	8,4	8,6
Vertrekkende huurders	8,1	8,0
Reparatieverzoeken	8,0	7,9

### Huurprijs (gemiddeld)

€ 636,14  
2020

↓

€ 632,06  
2023

### Gemeente

Gooise Meren; specifiek de kern Naarden

### Fundament

Kleinschalig & dichtbij; lokaal betrokken; Slim Samenwerken



### Bijzonderheden

30 procent van het woningbezit van WSN is geschikt voor ouderenhuisvesting met zorg (256 zelfstandige woningen, 24 onzelfstandige wooneenheden). In dit woningbezit zijn ook recreatieruimten aanwezig, waar veel activiteiten worden georganiseerd voor huurders en omwonenden.

- ✓ In de Nesciohof werken gemeente, zorgpartijen, corporatie Dudok samen aan het verbeteren van de leefbaarheid.
- ✓ De Flank (ouderencomplex) heeft sinds 2020 een recreatieruimte en sinds 2023 scootmobielruimte.
- ✓ Andere leefbaarheidsactiviteiten: de Tuin-o-theek, mobiele lunch- en koffietafels in de wijk en andere activiteiten. WSN houdt wijschouwen met onder meer de gemeente.
- ✓ In de ouderencplexen is een huismeester actief.
- ✓ WSN heeft een wooncoach in dienst.
- ✓ In 2020 project Huisvesting Maatschappelijke Doelgroepen gestart: regionaal project waarin gemeenten, zorgpartijen en corporaties samenwerken om kwetsbare huurders te ondersteunen.

### Missie

“Volkshuisvestelijke en maatschappelijke meerwaarde creëren voor onze huurders en woningzoekenden.”

### Beschikbaarheid sloop/nieuwbouw

- ✓ In 2024 wordt de Beatrixflat gesloopt waarna er 16 extra huurappartementen worden toegevoegd.
- ✓ In 2024 is overeenkomst getekend voor de bouw van 5 sociale eengezinswoningen aan de Comeniuslaan. Oplevering in 2026
- ✓ Daarnaast zijn er plannen om woningen te bouwen door sloop/nieuwbouw van verzorgingshuis Naarderheem en door toevoegen van woningen aan de H. van Eijkenstraat, Meerstraat en Anna van Burenlaan.

### Verduurzaming

In 2023 zonnepanelen geplaatst op 133 woningen en op kantoor WSN. Vanaf 2022 is er in drie ouderen complexen een klussenbox aanwezig, waarbij huurders kleine klusjes die onder huurderonderhoud door een sociale vakman kunnen laten uitvoeren. Energiecoaches ingezet.

### Huurachterstand

Jaar	Achterstand (%)
2020	0,51%
2023	0,39%

WSN voert actief beleid om huurachterstand te beperken door een persoonlijke benadering huurders met betalingsachterstand. Vanaf 2023 werkt WSN met andere corporaties en gemeenten in de regio samen aan Vroegsignalering. WSN heeft in 2023 een substantiële huurverlaging toegepast met name in de seniorenwoningen.

### Ervaren woningkwaliteit

7,5  
(Label A in 2020 + 2023)

### Energieprestaties

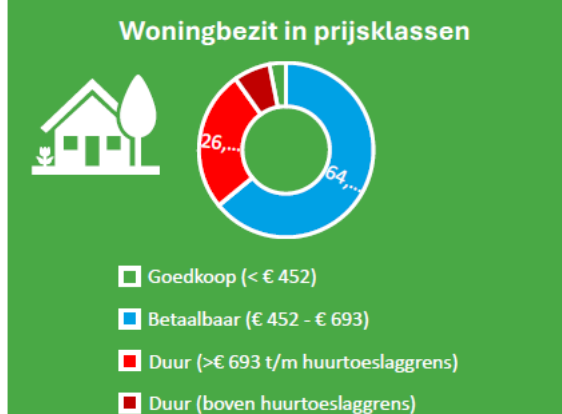
B  
(Gemiddeld label 2020-2023)

### Aantal verhuringen

Jaar	Aantal
2020	60
2023	54

### Wachttijd

11,2 jaar  
(2024)





# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : **Woningstichting Naarden te Naarden**  
Visitatiejaar : **2024**

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woningstichting Naarden te {place} hebben.

Bennekom, 9 april 2024  
de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woningstichting Naarden te Naarden verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 10 april 2024

Bennekom, 16 september 2024

Bennekom, 14 mei 2024

De heer A.T.A. Koopmanschap AC | voorzitter

De heer H. Albeda | vervangend voorzitter bij gesprekken

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.



## BIJLAGE 4

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

De heer A. Jaarsma | voorzitter  
Mevrouw A. Rond | commissaris  
De heer R. Meijrink | commissaris

#### Directeur-bestuurder

Mevrouw L. Verheul

#### Managementteam

Mevrouw C. Koning  
Mevrouw A. Warman

#### Medewerkers

Mevrouw M. Overmeer | projectleider (wijken)  
Mevrouw M. de Groot | woonconsulent  
Mevrouw de Kruijf | woonconsulent

### Externe gesprekken

#### Huudersorganisatie

Mevrouw A. Hamelink | voorzitter  
De heer F. Kint | secretaris  
Mevrouw R. van Capelle | penningmeester  
De heer L. van Gerven | adviseur

#### Bewonerscommissies

Mevrouw E. Fokker | de Bonnet  
Mevrouw K. Carnege | Ravelijn  
Mevrouw M. Gravier | Ravelijn  
De heer J.P. de Vries | De Flank  
Mevrouw M. Umans | De Flank  
De heer I. van Hout | bewonerscommissie Beatrixhof  
Mevrouw A. Verrier | bewonerscommissie Huibert van Eijkenstraat  
De heer H. Veenendaal (bewonerscommissie Huibert van Eijkenstraat

#### Gemeente

De heer N. Schimmel | wethouder Volkshuisvesting en RO  
Mevrouw M. Vlek | beleidsadviseur Wonen  
Mevrouw A. van Embden

#### Collega-corporatie

Mevrouw D. Leveling | de Alliantie

#### Zorg- en welzijnsinstelling

Mevrouw M. Janssen | Thuis Ontzorgt