

The logo for ECORYS, featuring the word "ECORYS" in a bold, sans-serif font to the left of a stylized icon of a house with a triangle above it, all within a blue circular shape.

**ECORYS**

Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

# Maatschappelijke visitatie **SallandWonen**

Rotterdam, 8 november 2023

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Infographic .....	8
1 <b>Maatschappelijke waarde</b> .....	9
2 <b>Maatschappelijke verankering</b> .....	20
3 <b>Besturing</b> .....	24
4 <b>Maatschappelijke capaciteit</b> .....	26
<b>A: Bestuurlijke reactie</b> .....	29
<b>B: Onafhankelijkheidsverklaringen</b> .....	30
<b>C: Curricula vitae</b> .....	31
<b>D: Onderzoeksverantwoording</b> .....	34

## Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoord en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

### De visitatie van SallandWonen

SallandWonen is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte en heeft ongeveer 5.500 woningen in eigendom. SallandWonen heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Tim van Doorn.

### Beoordelingssystematiek

De visitatiecommissie beoordeelt de resultaten in het licht van de maatschappelijke opgaven. In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van SallandWonen, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: **Maatschappelijke waarde**, **Maatschappelijke verankering**, **Besturing** en **Maatschappelijke capaciteit**. De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

### Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Astrid Fakkert en Nicole Ramaker voor de prettige samenwerking.

# Position paper

## Inzet, betrokkenheid en creativiteit in woelige tijden

### Inleiding

De missie van SallandWonen is “wij werken aan betaalbaar en duurzaam wonen in Salland voor mensen die daar zelf minder goed in kunnen voorzien”.

Wonen, het hebben van een thuis is een belangrijke voorwaarde voor maatschappelijke deelname van iedereen. Iedereen moet wonen. Wonen is een mensenrecht. SallandWonen wil mensen in Salland helpen te wonen als ze het zelf niet kunnen regelen. Wij zijn er om mensen te laten wonen.

Vanuit deze kijk op onze taken werken de medewerkers van SallandWonen dagelijks aan goed wonen in Salland. Dat vraagt naast heel veel inzet, focus en betrokkenheid ook heel veel creativiteit, want de omstandigheden waaronder wij kunnen werken aan onze missie veranderen voortdurend en het lijkt wel in een steeds hoger tempo.

In de periode waarop de maatschappelijke visitatie terugkijkt (2019-2022) zie je die constante verandering ook terug. Denk maar aan:

- de ontwikkeling van de vraag naar woningen (historisch hoog voor Salland, van krimpregio naar groeiregio);
- de maatschappelijke omstandigheden (pandemie, oorlog, materiaal- en personeelstekorten);
- de politieke waardering van de maatschappelijke prestatie en het bestaansrecht van corporaties (van sector die moet krimpen naar onderdeel van de oplossing);
- de ontwikkeling van de rente (van historisch laag naar historisch snel stijgend);
- de prijsinflatie (van kabbelend en gemiddeld naar historisch hoog);
- de ruimte die we hebben om te investeren (van ruim naar krap naar ruim naar krupper)
- de hoeveelheid crisissen die we moeten bestrijden (wooncrisis, klimaatcrisis, coronacrisis, biodiversiteitscrisis, vluchtelingencrisis);
- de toepassing van de scenario's uit ons portefeuilleplan (jaarlijks nieuw scenario toegepast).

### Visie en taakopvatting SallandWonen

Onze (toekomstige) huurders en onze medewerkers zijn onze belangrijkste ambassadeurs. Wij vinden het belangrijk dat zij tevreden zijn over het huren en werken bij SallandWonen. Zonder tevreden medewerkers geen tevreden huurders.

Wij zijn verbonden aan- en zeer betrokken bij de gemeenten in ons werkgebied. Wij sluiten coalities en werken intensief samen met onze belanghouders, omdat het alleen niet lukt om de doelen die we willen halen te realiseren.

Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit blijven onveranderlijk de belangrijkste thema's voor ons als corporatie. We zijn helaas nog hartstikke nodig. Er zijn steeds meer mensen niet in staat om zelf een woning te bemachtigen.

Onze woningen moeten staan in leefbare, vitale wijken en aandacht voor duurzaamheid gaat verder dan aandacht voor energielabels, maar gaat ook over circulariteit en beïnvloeden van biodiversiteit.

De financiële continuïteit van SallandWonen is een basisvereiste. Ook in de toekomst moeten huurders en woningzoekenden op ons kunnen rekenen.

Als organisatie moeten we wendbaar zijn en kunnen inspelen op de veranderingen in het maatschappelijk veld. Daarom werken we bij jaarplannen en beleidsstukken met scenario's en passen we die scenario's toe als het nodig is. Daarom vinden we het belangrijk dat we de risico's waarmee we te maken (kunnen) krijgen identificeren, monitoren en beheersen. Daarom veranderen we organisch en passen we de principes van lean werken toe. Daarom is ons Strategisch Plan 2 jaar na verschijnen geüpdatet. Daarom werken we met richtinggevende strategische uitgangspunten, want dat zijn onze ankerpunten in tijden van verandering. Daarom werken we met een apart doelendocument als bijlage bij het richtinggevende strategisch plan.

### **Prestaties SallandWonen**

In een tijd waarin we moesten groeien in aantallen woningen lukte dat de afgelopen jaren helaas maar mondjesmaat. Veel woningbouwprojecten vertragen en vertraagden langdurig vanwege gerechtelijke procedures. Die procedures duren vooral heel lang. Met veel creativiteit zochten we naar andere mogelijkheden om de vraag naar woningen toch zo goed mogelijk te beantwoorden (bouw flexwoningen, huur flexwoningen, transformeren kantoorpanden, bevorderen doorstroming door voorrang voor huurders bij nieuwbouw en verkoop van woningen, uitbreiden en inperking van de spoedmodule (loting) bij ons woonruimteverdeelsysteem, enz. enz.).

We zoeken en smeden voortdurend coalities om de prestaties die we moeten leveren te kunnen leveren. Of het nu gaat om het initiëren en aanjagen van overleggen met de zorgpartijen waarbij grote vraagstukken rondom wonen en zorg worden geagendeerd, het aansluiten bij het regionale woonruimteverdeelsysteem, de samenwerking met onze huurdersbelangenorganisaties, het samen optrekken met de gemeentes bij diverse opgaven of het samenwerken met de bouwsector in diverse verbanden.

We halen de doelen die we stellen of we blijven daar in de buurt. Denk aan duurzaamheid (labels, zonnepanelen) of medewerkers- of huurderstevredenheid. We hebben een goede PDCA-cyclus.

Tijdens deze hectische tijden hebben we ook nog een grote aanpassing gehad in onze automatiseringssystemen. Dit is nodig om als organisatie "bij de tijd te blijven". Voor een werkorganisatie heeft dit altijd een grote impact. Bijkomend voordeel voor huurders was wel dat ons technisch slecht presterende woonruimteverdeelsysteem een stuk klantvriendelijker en betrouwbaarder is geworden.

### **Vorige visitatie**

De vorige visitatie gaf een positief beeld van SallandWonen, maar er waren uiteraard verbeterpunten. Zo moesten we onder meer beter vastleggen bij investeringsbeslissingen wat de maatschappelijke afwegingen zijn bij investeringen en meer het initiatief pakken bij

leefbaarheid. Die aanbevelingen hebben we ter harte genomen. De formatie bij leefbaarheid is uitgebreid met nieuwe functies, we gaan actief de wijk in en werken samen met de gemeentes en de huurders aan groenere tuinen.

We hebben onze eigen dienst aanzienlijk uitgebreid (onze ogen en oren in de wijk). Bij onze investeringsbeslissingen maken we nog beter zichtbaar waarom we doen wat we doen.

### Oordeel bestuurder?

Het is een voorrecht bestuurder te zijn bij SallandWonen. De kracht van de organisatie zit in de medewerkers. Hun enthousiasme, deskundigheid en inzet maken het mogelijk dat we in hectische tijden steeds weer verrassende oplossingen bedenken voor complexe vraagstukken. Zoals hierboven beschreven gebeurt er veel in de wereld waarin wij werken.

Het is ondoenlijk om in dit stuk alle resultaten te benoemen, maar het is een feit dat onze aanpak om samen met de gemeente Olst-Wijhe te kiezen voor flexwoningen een voorbeeld is voor veel corporaties. Dat geldt ook voor onze inzet op Ketensamenwerking bij het onderhouden en verduurzamen van onze woningen en bijvoorbeeld ons SoortenManagementPlan (SMP) een complexe benaming voor de samenwerking met de provincie in het kader van de flora- en faunawetgeving. Met dit SMP maken we tempo bij verduurzamingsprojecten, besparen we kosten en werken we tegelijkertijd aan meer biodiversiteit in onze wijken. Dat doen we ook met onze inzet op meer groen in de tuinen (van grijs naar groen).

Toen de energieprijzen de pan uitstegen zijn we samen met de gemeentes gaan inzetten op snel uit te voeren maatregelen om energie te besparen door de inzet van energiecoaches (gemeente) en onze energievakmannen.

In de coronaperiode gingen we huis aan huis bij omwonenden langs en deelden we tablets met filmpjes uit aan bewoners die geen computer hadden om de filmpjes die we hadden gemaakt over de ontwikkelingen in hun buurt te bekijken. Ook lukte het ons door de goede samenwerking met de bouwbedrijven om toch volop door te gaan met het verduurzamen van onze woningen in bewoonde staat.

Gaat er dan nooit iets mis? Uiteraard, het is vallen en opstaan, fouten maken en verbeteringen aanbrengen. Op dit moment zijn we al weer hard aan het puzzelen hoe we zo optimaal mogelijk door kunnen blijven werken aan goed wonen in Salland, terwijl geld lenen steeds duurder wordt en onze huurinkomsten de stijging van de prijzen niet kunnen bijbenen. Ik heb er alle vertrouwen in dat ons dat ook weer gaat lukken.

Marijke Kool, 1 juni 2023

## Recensie

SallandWonen is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte en heeft ongeveer 5.500 woningen in eigendom.

### Reflectie op position paper: herkenbare opgaven

In de voor deze visitatie door de bestuurder opgestelde position paper wordt ingegaan op de belangrijkste opgaven voor SallandWonen, die liggen op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. De visitatiecommissie vindt de opgaven weliswaar niet verrassend, maar ziet tegelijk de noodzaak, zeker in het licht van de ontwikkelingen, dat SallandWonen de betreffende opgaven alle prioriteit geeft.

SallandWonen heeft daarnaast aandacht voor de leefomgeving. De woningen moeten bij voorkeur staan in leefbare, vitale wijken. Bijzonder is, in de ogen van de visitatiecommissie, dat SallandWonen breder kijkt en tevens aandacht heeft voor circulariteit en biodiversiteit. SallandWonen ziet het namelijk als haar verantwoordelijkheid om ook daar een bijdrage aan te leveren; een keuze die de visitatiecommissie goed kan volgen.

In het vervolg van deze recensie wordt ingegaan op de wijze waarop SallandWonen de opgaven heeft gerealiseerd, met welke uitdagingen SallandWonen is geconfronteerd en hoe hiermee is omgegaan.

### De aandachtspunten uit de voorgaande visitatie zijn opgepakt

De voorgaande visitatie van SallandWonen heeft plaatsgevonden in 2019 en betrof de periode van 2015 tot en met 2018. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat SallandWonen duidelijk lokaal betrokken is, goed op de hoogte is van de opgaven en nadrukkelijk samenwerkt met partners aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven. SallandWonen kreeg de volgende verbeteringspunten mee:

- Versterk de terugkoppeling van de invloed op het beleid aan onder andere de huurdersorganisaties
- Werk duidelijker en zichtbaarder de maatschappelijke opgaven bij investeringsbeslissingen uit en maak daarbij ook het maatschappelijke rendement (of financieel offer) bij een investering zichtbaar
- Laat je niet te veel leiden bij de inzet op leefbaarheid door de eigen juridische verantwoordelijkheden

De visitatiecommissie concludeert op basis van eigen onderzoek, de gesprekken met het bestuur en het management van SallandWonen en de gesprekken met samenwerkingspartners dat SallandWonen met de aanbevelingen aan de slag is gegaan. SallandWonen heeft een structurele samenwerking met de huurdersorganisaties en heeft haar lokale verankering verder versterkt zodat er actief in wijken kan worden samengewerkt met de huurders aan groenere tuinen. Een taakinfilling die duidelijk verder gaat dan vier jaar geleden. Daarnaast maakt SallandWonen in haar besluitvorming beter zichtbaar waarom er wordt gekozen voor een specifieke opgave en wat men als resultaat verwacht. Het aangeven van het financiële offer dat wordt gemaakt bij een investering of andere inzet van vermogen, kan nog beter.

### **SallandWonen is een wendbare lerende organisatie en een voorbeeld voor andere corporaties**

De visitatiecommissie heeft ervaren dat SallandWonen een corporatie is die met veel enthousiasme en hart voor haar huurders aan de opgaven werkt. De corporatie behaalt over het algemeen goede resultaten en er is sprake van tevreden samenwerkingspartners. Bijzonder is dat SallandWonen altijd op zoek is naar manieren om betere of diepgaandere resultaten te behalen. Het liefst door de samenwerking met anderen te zoeken en hierbij het initiatief te nemen.

#### *Permanent monitoren van flora en fauna voorkomt vertraging bij renovatieprojecten*

De visitatiecommissie heeft SallandWonen ook leren kennen als een corporatie die zich niet zomaar neerlegt bij een beperking of een lastige ontwikkeling. Een goed voorbeeld waarvan andere corporaties kunnen leren is de ontheffing voor 10 jaar die SallandWonen heeft gekregen in het kader van de Wet natuurbescherming. Op basis van het Soorten Management Plan (SMP) dat SallandWonen samen met de provincie heeft opgesteld is de ontheffing verkregen. Het betekent dat SallandWonen bij haar renovatieprojecten geen last heeft van een veel voorkomende vertragingfactor die andere corporaties wel kennen. De betreffende wet schrijft immers voor dat in het geval bepaalde beschermde diersoorten worden aangetroffen, deze een jaar lang gevolg moeten worden om hun leefgewoonten en de impact van het renovatieproject op het dier te bepalen. In die tijd mag niet gerenoveerd worden. Omdat SallandWonen periodiek monitort in haar wijken, ook als er nog geen renovatieplannen zijn, is de ontheffing verstrekt.

#### *Inzetten op biodiversiteit en circulariteit*

Een ander goed voorbeeld is de inzet op ketensamenwerking met bouwbedrijven bij het onderhouden en verduurzamen. SallandWonen wil verder gaan dan het bereiken van de zogenoemde 'labelstappen' en zet duidelijk in op biodiversiteit en circulariteit. SallandWonen heeft bijvoorbeeld enkele woningen gebouwd in een wijk waarbij woningen volgens de principes van biodiversiteit en circulariteit zijn gebouwd. Van daaruit draagt SallandWonen haar steentje bij en doet tegelijkertijd waardevolle informatie op voor toekomstige projecten of de bredere toepasbaarheid. In dat kader is bijvoorbeeld gestart met een pilot waarbij door een akkerbouwer hennep wordt geteeld die kan worden gebruikt om isolatiemateriaal te maken.

#### *Inzetten op het vergroten van de beschikbaarheid van woningen*

Een bijzonderheid waar SallandWonen mee te maken heeft gekregen is dat in de afgelopen visitatieperiode de regio Salland van een krimpregio is veranderd in een groeiregio. SallandWonen heeft een belangrijke rol (gehad) in het agenderen van de opgave om te bouwen. De corporatie heeft bijvoorbeeld meegedacht in het aanscherpen van de woonvisie, maakt bij de gemeenten continu de gemeenschappelijke opgave bespreekbaar en zoekt samen met de gemeenten naar mogelijkheden om procedures te versnellen. Bovendien is SallandWonen betrokken bij de regionale samenwerking en heeft de corporatie gesprekken gevoerd met de veiligheidsregio over het woningtekort.

SallandWonen zag zich ondanks de focus en inzet de afgelopen periode geconfronteerd met een tegenvallende toename van het aantal woningen. De voornaamste reden hiervoor was langdurige vertraging door aangespannen gerechtelijke procedures. SallandWonen heeft via creatieve en innovatieve oplossingen toch geprobeerd om woningen toe te voegen of de toegang tot de woningvoorraad te verbeteren, bijvoorbeeld door de pilot Deelhuus en het realiseren van flexwoningen. Bovendien heeft SallandWonen in bepaalde gevallen besloten te starten met het realiseren van woningen, terwijl de vergunning nog niet definitief is.

#### *Behouden van contact met huurders in Coronacrisis op creatieve wijze*

SallandWonen is in de visitatieperiode geconfronteerd met contactbeperkingen als gevolg van de Coronacrisis. Een belangrijke uitdaging voor SallandWonen was hoe in deze periode met beperkingen



toch het contact met huurders en samenwerkingspartners onderhouden kon worden. De visitatiecommissie is onder de indruk van de hoeveelheid ideeën en activiteiten die SallandWonen heeft ondernomen om het doel te bereiken. Een creatieve manier om huurders te informeren was door het maken van video's over de ontwikkelingen in hun buurt, die werden verspreid door speciaal voor het doel vervaardigde informatieboekjes met ingebouwd scherm waarop de video werd getoond, uit te delen. Daarnaast heeft SallandWonen gezocht naar mogelijkheden om de samenwerking met ketenpartners aan te passen, zodat de onderhouds- en renovatiewerkzaamheden zo veel mogelijk doorgang konden vinden.

#### *Innoveren en organisch veranderen als antwoord op de continue ontwikkelingen*

SallandWonen heeft in de ogen van de visitatiecommissie helder dat de organisatie wendbaar moet zijn om goed het hoofd te kunnen bieden aan de actuele ontwikkelingen. De intensieve samenwerking met partners in het sociaal domein en de uitdagingen in wijken en buurten vragen bijvoorbeeld andere kwaliteiten van medewerkers. Om deze reden heeft SallandWonen een actueel personeelsbeleid, waarbij de kwaliteiten en de ontwikkeling van de medewerkers worden gezien vanuit de opgaven.

De continue ontwikkelingen maken het complex om wendbaar te blijven, de organisatiedoelen actueel te houden en de organisatie tijdig aan te passen. Daarom wil SallandWonen op een zogenoemde organische wijze veranderen. Het strategisch plan geeft de richting aan en wordt iedere twee jaar geactualiseerd. Bovendien werkt SallandWonen aan afdelingsoverstijgend en LEAN-werken en zoekt de corporatie als lerende organisatie naar innovatie in projecten of bij actuele uitdagingen.

#### **Richting de toekomst**

SallandWonen heeft in de ogen van de visitatiecommissie en de samenwerkingspartners over de volle breedte goede tot uitstekende prestaties geleverd. De titel van de position paper, 'Inzet, betrokkenheid en creativiteit in woelige tijden', wordt volledig herkend door de visitatiecommissie. De titel geeft goed aan waar SallandWonen voor staat en hoe zij met de uitdagingen en beperkingen van de huidige omgeving is omgegaan. Bijzonder daarbij is ook dat SallandWonen op verschillende onderwerpen een voorbeeld voor andere corporaties is. De visitatiecommissie waardeert het dat SallandWonen regelmatig medewerkers van andere corporaties ontvangt om hen in de praktijk te laten zien hoe men een vraagstuk heeft aangepakt.

De visitatiecommissie heeft geen zwaarwegende verbeterpunten die op korte termijn moeten worden doorgevoerd. Wel is er uiteraard altijd ruimte voor optimalisatie. Daarom wil de visitatiecommissie SallandWonen de volgende optimalisaties meegeven:

- Versterk de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen verder. De opgaven met betrekking tot bijvoorbeeld het bieden van passend wonen voor ouderen, het huisvesten van bijzondere doelgroepen en het borgen van de leefbaarheid in wijken en buurten vragen in toenemende mate samenwerking.
- Maak het financiële offer bij een investering of invulling van een opgave concreter.
- Verbeter de koppeling tussen het doelendocument, het jaarplan en de T-rapportages. De T-rapportages geven wel een Monitor Strategisch Plan 2021-2025, maar de koppeling zou versterkt kunnen worden door de T-rapportages verder te structureren aan de hand van de strategische uitgangspunten en de prestaties die zijn vastgelegd in het doelendocument en het jaarplan.



# Visitatie in één oogopslag

## SallandWonen 2019 – 2022

SallandWonen verhuurt ongeveer 5.500 woningen in de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe



### Maatschappelijke waarde

uitmuntend

- De aandacht voor de nieuwbouwoopgave en het agenderen van de betreffende opgave (+)
- Het zoeken naar innovatieve oplossingen om nieuwbouwwoningen (versneld) te realiseren (+)
- De innovatie in de duurzaamheid van de woningvoorraad; natuurinclusief en circulair (+)
- De passende aandacht voor de leefbaarheid in wijken en buurten (+)



### Maatschappelijke verankering

goed

- Het structureel en constructief betrekken van huurders op verschillende niveaus (+)
- De aandacht voor een samenwerking met gemeenten vanuit gemeenschappelijke opgaven (+)
- Het initiatief voor overleg met zorgorganisaties en het organiseren van de themabijeenkomst (+)
- De samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties vraagt vanuit de opgaven continue aandacht (+/-)



### Besturing

goed

- De betrokkenheid van medewerkers en samenwerkingspartners bij het ontwikkelen van de strategie (+)
- De uitwerking van het strategisch plan met de strategische uitgangspunten en resultaten (+)
- De betrokkenheid van medewerkers bij het uitwerken van jaarplannen (+)
- De koppeling tussen het doelendocument, het jaarplan en de T-rapportages kan worden versterkt (+/-)



### Maatschappelijke capaciteit

goed

- Het werken vanuit een 'duurzaam businessmodel' en de scherpe keuzes die SallandWonen maakt (+)
- De aandacht voor de ontwikkeling en de wendbaarheid van de organisatie en de medewerkers (+)
- De ontwikkeling in en de aandacht voor automatisering en lean werken (+)
- Het herijken van de SPP in het kader van match tussen organisatorische capaciteit en opgaven (+)



**SallandWonen is een ambitieuze en lerende organisatie die nadrukkelijk maatschappelijke waarde levert en verantwoordelijkheid neemt voor de opgaven. De visitatiecommissie geeft de volgende optimalisaties mee:**

1

Versterk de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen verder vanuit de verschillende opgaven

2

Maak het financiële offer bij een investering of invulling van een opgave concreter

3

Verbeter de koppeling tussen het doelendocument, het jaarplan en de T-rapportages

# 1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. In dit hoofdstuk worden de ervaringen van twee huurdersvertegenwoordigingen gedeeld. Dit zijn Huurdersvereniging Salland en HuurdersBelangen Salland.

**Tabel 1-1: Opgaven voor visitatieveld Maatschappelijke waarde**

Nr.	Opgaven
1.	De beschikbaarheid van de woningvoorraad, de opgaven met betrekking tot wonen en zorg en het huisvesten van bijzondere doelgroepen
2.	De betaalbaarheid van de woningvoorraad
3.	De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad en de leefomgeving

## 1.1 Opgave 1: De beschikbaarheid van de woningvoorraad, de opgaven met betrekking tot wonen en zorg en het huisvesten van bijzondere doelgroepen

### 1.1.1 De opgave en de prestaties

De vraag naar woningen is in de afgelopen visitatieperiode drastisch veranderd in het werkgebied van SallandWonen. De regio Salland is van een krimpregio veranderd in een groeiregio, hetgeen betekent dat er een absoluut tekort aan woningen is ontstaan. De druk op de woningvoorraad geldt voor alle doelgroepen en zowel in de koop- als de huurmarkt. SallandWonen heeft een belangrijke rol (gehad) in het agenderen van de opgave. De corporatie heeft bijvoorbeeld meegedacht in het aanscherpen van de woonvisie, maakt bij de gemeenten continu de gemeenschappelijke opgave bespreekbaar en zoekt samen met de gemeenten naar mogelijkheden om procedures te versnellen. Bovendien is SallandWonen betrokken bij de regionale samenwerking en heeft de corporatie gesprekken gevoerd met de veiligheidsregio over het woningtekort.

SallandWonen draagt bij aan de beschikbaarheidsopgave door nieuwbouwwoningen te realiseren en woningen te verkopen aan koopstarters, waarbij huurders van SallandWonen voorrang krijgen. De corporatie werkt via het toevoegen van nieuwbouwwoningen en het verkopen en (beperkt) slopen van bestaande woningen mede aan de verjonging van de woningvoorraad. Verder probeert SallandWonen leegstand van woningen te beperken en doorstroming te bevorderen. De huurders die een grotere woning achterlaten krijgt voorrang op een andere kleinere woning, de huurders krijgen voorrang bij een woning die verkocht wordt en de huurders krijgen voorrang bij de nieuwbouw. SallandWonen heeft de ambitie om samen met de gemeente Raalte in 2023 een actieplan gereed te hebben.

### **SallandWonen heeft BGT-woningen gerealiseerd**

SallandWonen heeft in de periode van 2019 tot en met 2022 76 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. De nieuwbouwwoningen zijn gerealiseerd via het concept 'Buitengewoonhuis' (BGT). De BGT-woning heeft een standaard ontwerp. Als gevolg van het standaard ontwerp kunnen de ontwerp- en planningsfase

worden versneld en kunnen de bouwkosten worden beperkt. Daarnaast kan het ontwerp op verschillende locaties gebouwd worden, hetgeen scheelt in ontwerp- en ontwikkelkosten. Bovendien zijn de woningen energieneutraal. SallandWonen heeft uitsluitend woningen gesloopt in sloop-nieuwbouwprojecten. Daarnaast zijn 113 woningen doorverkocht. Het resultaat is, inclusief transformaties en aankopen, een netto toename van 22 woningen.



**Figuur 1: Flexwoningen in gemeente Olst-Wijhe**

In samenwerking met de gemeente Olst-Wijhe heeft SallandWonen in een korte tijd flexwoningen gerealiseerd (figuur 1). Na het besluit in het voorjaar van 2022, zijn de flexwoningen binnen anderhalf jaar opgeleverd. De flexwoningen zijn volledig fabrieksmatig geproduceerd. SallandWonen heeft niet gewacht op de definitieve vergunning en is als gevolg van de urgentie in overleg met de gemeente Olst-Wijhe toch gestart met de realisatie. De bouwvergunning is voorlopig afgegeven maar de bezwaarprocedure is nog niet afgerond. De flexwoningen bieden voornamelijk huisvesting aan spoedzoekers en verlichten de druk op de woningmarkt in het werkgebied van SallandWonen.

#### **SallandWonen heeft nieuwbouw in voorbereiding**

Naast het realiseren van woningen heeft SallandWonen verschillende bouwlocaties geacquireerd, van waaruit de nieuwbouw van 120 woningen in voorbereiding is. De verwachting is dat in de komende twee jaren de voorbereidingen van nogmaals 250 woningen starten. In de visitatieperiode zijn verschillende projecten van SallandWonen vertraagd als gevolg van bezwaarschriften, waarbij SallandWonen uiteindelijk in het gelijk is gesteld. Desalniettemin was vertraging in de realisatie van nieuwbouwwoningen onvermijdelijk. SallandWonen is zich bewust van het nijpende tekort in de regio en blijft zoeken naar creatieve oplossingen om het tekort te verhelpen. De optie van het aankopen van vastgoed op de markt wordt eveneens onderzocht.

#### **SallandWonen draagt bij aan langer zelfstandig thuiswonen**

In de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte wordt beleid gevoerd op het langdurig zelfstandig thuis kunnen wonen van huurders. Van daaruit probeert SallandWonen haar woningvoorraad af te stemmen op de bestaande behoefte door minimaal 80% van de nieuwbouw geschikt voor zelfstandig thuis wonen op te leveren. Daarnaast voert SallandWonen gemiddeld zo'n 50 woningaanpassingen per jaar uit en heeft de corporatie individueel overleg met de zorgorganisaties die woningen van de corporatie huren, om samen te zoeken naar oplossingen om huurders met een zorgvraag passend te kunnen bedienen.

Als laatste heeft SallandWonen met de gemeenten afgesproken om in te zetten op nieuwe woonvormen voor mensen met een zorgvraag, maar zonder een gemeenschappelijke ruimte. Dit is in lijn met de woonvisies van de gemeenten en de aandacht voor het borgen van ontmoetingsruimten en voorzieningen met zelfstandig wonen in de nabije omgeving. De betreffende woonvormen moeten gerealiseerd in de nabijheid van zorgvoorzieningen.

#### **SallandWonen huisvest bijzondere doelgroepen**

Naast het huisvesten van senioren en huurders met een zorgvraag, zet SallandWonen zich in om andere bijzondere doelgroepen een woning te bieden. De gemeente Raalte én gemeente Olst-Wijhe behaalde dankzij de inzet van SallandWonen de taakstelling van het huisvesten van statushouders. SallandWonen maakt daarnaast gebruik van haar vrije toewijzingsruimte om middeninkomens en starters in de regio een woning te bieden. Een ander goed voorbeeld van de prestaties van SallandWonen is de realisatie van het ParentsHouse, wat in 2019 is geopend. In het betreffende huis worden mensen gehuisvest die door een

echtscheiding in de problemen geraakt zijn. Voor de schrijnende situaties waar kinderen de dupe van worden biedt het Parentshouse een oplossing. Het project is opgezet in samenwerking met de gemeenten en maatschappelijke partners.

Als laatste worden jongeren via het concept 'Deelhuus' geholpen aan een woning wanneer alleen huren te duur is. Het concept Deelhuus biedt alleenstaande jongeren de kans om, samen met een vriend of vriendin, op zichzelf te wonen voor een periode van maximaal vijf jaar. Huurders van een Deelhuus behouden hun inschrijftijd, waardoor de kans om te kunnen doorstromen groter is. SallandWonen heeft de behoefte aan het woonconcept gesignaleerd via de data uit hun woonruimteverdeelsysteem en vervolgens het concept bedacht en opgezet.

### 1.1.2 De waardering van samenwerkingspartners

#### **Gemeente Raalte**

De gemeente Raalte waardeert de inspanningen van SallandWonen op het gebied van beschikbaarheid en merkt op dat de corporatie actief en creatief te werk gaat. Als voorbeeld wordt het huisvesten van een zorgorganisatie in hun eigen kantoorgebouw genoemd. De gemeente ziet dat SallandWonen binnen haar invloedssfeer haar uiterste best doet, maar dat een tekort aan woningen in de regio blijft, hetgeen alle doelgroepen treft. Van daaruit geeft de gemeente aan dat SallandWonen kan rekenen op medewerking van de gemeente Raalte bij het realiseren van nieuwe woningen. Voor de toekomst oppert de gemeente dat SallandWonen nog meer vooruit zou kunnen plannen en minder crisisafhankelijk kan opereren, met een lange termijn focus. De plannen voor de komende tien jaar zijn goed, maar een plan voor de periode tot 2050 kan van toegevoegde waarde zijn. SallandWonen mag van de gemeente verwachten dat de gemeente redelijkerwijs zoveel mogelijk meewerkt aan het realiseren van nieuwbouwwoningen.

#### **Gemeente Olst-Wijhe**

De gemeente Olst-Wijhe geeft aan dat er sprake is van een omvangrijke beschikbaarheidsopgave in de regio, waarbij SallandWonen goede inspanningen levert om de opgave te realiseren. Als voorbeeld wordt het gezamenlijk realiseren van flexwoningen genoemd. De gemeente geeft aan dat veel is geleerd van het traject. De gemeente ziet voor de toekomst kansen om samen op te trekken in het formuleren van een langetermijn visie, zodat beter gestuurd kan worden op en aangesloten kan worden bij de landelijke, provinciale en gemeentelijke woningbehoefte.

#### **Huurdersvereniging Salland**

Huurdersvereniging Salland geeft aan dat SallandWonen zich binnen de mogelijkheden maximaal inspant voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad, maar dat de druk op de woningvoorraad blijft. De slaagkans is beperkt en de behoefte vanuit (bijzondere) doelgroepen neemt toe. Om deze reden drukt de huurdersvereniging in de prestatieafspraken op het beschikbaar stellen van gronden door de gemeente en het versnellen van de vergunningsprocedures.

De huurdersvereniging is positief over de realisatie van flexwoningen en de mogelijkheid voor het delen van woningen via het concept Deelhuus. Zij zien dat de gemeente Olst-Wijhe zeer voortvarend is geweest in de samenwerking met SallandWonen voor het realiseren van de flexwoningen, maar merken opdat er in de periode van 2018 tot en met 2021 onvoldoende aandacht is geweest vanuit de gemeente voor het bieden van nieuwe bouwlocaties. De huurdersvereniging ziet dat er vanaf 2021 meer aandacht is voor het bieden van bouwlocaties, maar maakt zich zorgen over de periode vanaf 2025. Bovendien ziet de huurdersvereniging een verschil in de kans op een woning tussen bijzondere doelgroepen en reguliere woningzoekenden; de verplichte woningtoewijzing aan bijzondere doelgroepen is een grote zorg. Van daaruit ziet Huurdersvereniging Salland meerwaarde in meer frequente overleggen met zorgorganisaties en de gemeenten in het kader van passend wonen voor ouderen en bewoners met een zorgvraag.

Huurdersvereniging Salland ziet een grotere rol voor de gemeenten en de provincie in het borgen van de woonkansen voor sociale woningbouw en bouw voor de middeninkomens. De huurdersvereniging verwacht niet dat de druk op de woningmarkt zal afnemen.

### **HuurdersBelangen Salland**

HuurdersBelangen Salland (HBS) ziet dat SallandWonen 'haar stinkende best' doet om nieuwbouw te realiseren, maar wordt gehinderd door externe factoren zoals de stijgende bouwkosten, de bezwaarprocedures en het gebrek aan bouwlocaties. De HBS geeft aan dat SallandWonen tevens aandacht heeft voor de woonzorgopgaven en woningen beschikbaar stelt voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Als kanttekening geeft de HBS aan dat doordat steeds meer bijzondere doelgroepen worden gehuisvest, de reguliere woningzoekende steeds meer een bijzondere doelgroep wordt. De HBS steunt SallandWonen, omdat de corporatie hierin geen keuze heeft.

### **Overige samenwerkingspartners**

De overige samenwerkingspartners zien over het algemeen dat SallandWonen haar uiterste best doet om nieuwbouw te realiseren, maar dat de resultaten (vooralsnog) relatief beperkt zijn. De oorzaken die worden genoemd zijn onder andere de stijgende bouwkosten en de bezwaarprocedures door omwonenden. De samenwerkingspartners geven echter wel aan dat, als een kans zich voordoet, SallandWonen bereid is om creatief mee te denken en nieuwbouwwoningen te realiseren. Als voorbeeld wordt het realiseren van ouderenhuisvesting genoemd, hetgeen in de uitvoering helaas niet haalbaar bleek.

De samenwerkingspartners zien dat SallandWonen probeert voldoende woningen beschikbaar te stellen voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Een zorgorganisatie waar SallandWonen mee samenwerkt geeft bijvoorbeeld aan dat er beperkte wachtlijsten zijn voor een zorgwoning in de regio. Echter, doordat er steeds meer bijzondere doelgroepen worden gehuisvest, zijn er steeds minder woningen beschikbaar voor de reguliere huurder.

#### **1.1.3 De waardering van de corporatie**

SallandWonen heeft nadrukkelijk ingezet op het agenderen van de beschikbaarheidsopgave bij de gemeenten. Daarnaast zet SallandWonen in op het versnellen van de nieuwbouwproductie en zoekt de corporatie de grenzen. SallandWonen heeft bijvoorbeeld besloten om te starten met het realiseren van woningen, terwijl de vergunning nog niet definitief is. Bovendien heeft SallandWonen gezocht naar creatieve oplossingen, zoals het realiseren van flexwoningen.

#### **1.1.4 De waardering van de visitatiecommissie**

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van SallandWonen ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad als 'uitmuntend'. De visitatiecommissie heeft SallandWonen leren kennen als een corporatie die de opgave en het belang van de huurders en de woningzoekende nadrukkelijk voorop stelt. Daarbij is SallandWonen creatief en toont de corporatie lef. Het realiseren van flexwoningen, het realiseren van BGT-woningen en de pilot Deelhuus zijn daar voorbeelden van. SallandWonen heeft bovendien ingegeven vanuit de noodzaak om snelheid te maken tijd en energie gestoken in een soorten management plan (smp) waardoor de projecten geen vertraging ondervinden vanuit de flora- en faunawetgeving.

## 1.2 Opgave 2: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

### 1.2.1 De opgave en de prestaties

#### **SallandWonen voert een gematigd huurbeleid**

SallandWonen ziet het betaalbaar houden van de woningvoorraad als een van haar belangrijkste maatschappelijke opgaven en wil proactief graag zijn in het signaleren en oplossen van betalingsproblemen. Van daaruit heeft SallandWonen een gematigd huurbeleid gevoerd met huurverhogingen van 1,6 en 2,6 procent in 2019 en 2020 en inflatievolgende huurverhogingen in 2021 en 2022. SallandWonen maakt de keuze om de huurprijs van zowel DAEB als niet-DAEB woningen met hetzelfde percentage te indexeren, omdat steeds meer huurders van niet-DAEB woningen tegenwoordig met betaalbaarheidsproblemen kampen. SallandWonen heeft namelijk zorgen over de betaalbaarheid van alle doelgroepen, niet alleen de traditionele. De corporatie vindt het van belang dat mensen met een middeninkomen eveneens hun woonlasten kunnen blijven betalen. Bovendien is de instroom van middeninkomens positief vanuit de leefbaarheidsgedachte. Als gevolg van wet- en regelgeving heeft SallandWonen ervoor gekozen om toch een inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. De kasstromen vanuit de inkomensafhankelijke huurverhoging worden gebruikt om voor de huurders met een laag inkomen de huurverhoging lager dan inflatie houden. Daarnaast heeft SallandWonen in overleg met de huurdersorganisaties de huren van huurders met een laag inkomen en met een minder goed geïsoleerde woning zelfs bevroren. SallandWonen vraagt gemiddeld ongeveer twee derde van de maximale huurprijzen aan haar huurders.

#### **Sallandwonen zet in op het voorkomen van betalingsproblemen**

SallandWonen heeft nadrukkelijk aandacht voor het voorkomen van betalingsproblemen. Als een huurder toch kampt met betalingsproblemen, trekt SallandWonen zo veel mogelijk op met partijen als de gemeenten, Humanitas, Financiën de Baas, GKB, BAD, Meldpunt bijzondere zorg en uiteindelijk bewindvoerders, een samenwerking die met de invoering van de Wgs<sup>1</sup> officieel tot stand is gekomen. Bovendien was SallandWonen een van de eerste corporaties die werkte met De Voorzieningswijzer. SallandWonen heeft echter besloten om hiermee te stoppen, omdat de meeste mensen die behoefte aan begeleiding hebben reeds op andere wijzen geholpen. De Voorzieningswijzer werd in de praktijk als dubbelop en confronterend ervaren.

Als laatste stuurt SallandWonen via het verduurzamen van de woningvoorraad op het beperken van de woonlasten. SallandWonen heeft de verschillende renovatie- en duurzaamheidsprojecten uitgevoerd en tijdens de energiecrisis energievakmannen ingezet. De vakmannen voerden kleine maar snelle energiebesparende maatregelen uit bij de huurders om het energieverbruik te beperken.

### 1.2.2 De waardering van samenwerkingspartners

#### **Gemeente Raalte**

De gemeente Raalte geeft aan dat betaalbaarheid van de woningen van SallandWonen nooit echt een opgave is voor de gemeente. De gemeente is positief over het feit dat de inkomensafhankelijke huurverhoging wordt gebruikt om de huurverhoging voor mensen met een lager inkomen te beperken of zelfs te bevriezen. Daarnaast waardeert de gemeente dat SallandWonen sterk heeft ingezet op het bestrijden van de energiearmoede.

#### **Gemeente Olst-Wijhe**

De gemeente Olst-Wijhe is zeer tevreden over de prestaties van SallandWonen ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad, maar geeft tevens aan dat het huurprijsbeleid redelijk vastgelegd ligt in wet- en regelgeving. De gemeente voelt geen noodzaak om zich te bemoeien met de betaalbaarheid

---

<sup>1</sup> Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening

van de woningen van SallandWonen en merkt op dat SallandWonen integer en zuiver met financiën en huurders omgaat.

#### **Huurdersvereniging Salland**

Huurdersvereniging Salland geeft aan dat SallandWonen de wet- en regelgeving en de Nationale Prestatieafspraken volgt. SallandWonen voert verder een gematigde inkomensafhankelijke huurverhoging door, waarvoor de huurdersvereniging begrip heeft omdat SallandWonen de kasstromen hard nodig heeft. SallandWonen heeft de inkomsten van de inkomensafhankelijke huurverhoging geïnvesteerd in het matigen van de huurverhoging voor woningen met een E, F en G-labels. Bovendien biedt SallandWonen huurders die financiële uitdagingen hebben ondersteuning en maatwerk, zowel betalingsregelingen of tijdelijke huurkorting. Tegelijkertijd geeft de huurdersvereniging aan dat SallandWonen alert moet blijven op het signaleren van huurachterstanden of -problemen. SallandWonen heeft daar aandacht voor, maar het blijft een aandachtspunt. De huidige realiteit is dat middeninkomens eveneens met schuldenproblematiek geconfronteerd kunnen worden. De huurdersvereniging vindt het belangrijk om alert te zijn in het eerste contact met een huurder.

#### **HuurdersBelangen Salland**

De HBS geeft aan dat SallandWonen gebonden is aan de wet- en regelgeving, waarbij onder andere sprake is van huurverlagingen. Tegelijkertijd wordt SallandWonen geconfronteerd met stijgende bouwkosten, waardoor de betaalbaarheid voor SallandWonen onder druk komt te staan.

#### **Overige samenwerkingspartners**

De overige samenwerkingspartners van SallandWonen geven aan dat SallandWonen een passend huurprijsbeleid voert: de huurprijs staat in verhouding tot de kwaliteit van de woningen. De samenwerkingspartners waarderen dat SallandWonen een gematigd huurbeleid voert, maar vragen zich af in hoeverre dat haalbaar blijft. Zij wijzen op de omvangrijke opgaven en de stijging in materiaal-, grond- en energieprijzen. De samenwerkingspartners zien SallandWonen tevens als een sociale verhuurder. SallandWonen denkt mee met huurders die moeite hebben de huur te betalen. De samenwerking daaromtrent met maatschappelijke organisaties wordt gewaardeerd en heeft ervoor gezorgd dat huisuitzettingen zijn voorkomen.

#### **1.2.3 De waardering van de corporatie**

SallandWonen heeft een betaalbare woningvoorraad: de gemiddelde huurprijs is relatief laag in vergelijking met de maximaal redelijke huurprijs. SallandWonen zorgt ervoor dat de huurprijzen onder de aftoppingsgrenzen blijven en heeft bij het verduurzamen van de woningvoorraad altijd het uitgangspunt dat de woonlasten moeten dalen. SallandWonen ziet tegelijkertijd dat de externe ontwikkelingen, zoals de toenemende bouwkosten en de druk op de woningvoorraad, die betaalbaarheid onder druk zetten. Dit zorgt ervoor dat de corporatie onderzoekt of het percentage van de maximaal redelijke huurprijs omhoog kan of zelfs moet.

#### **1.2.4 De waardering van de visitatiecommissie**

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van SallandWonen ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad met een 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat SallandWonen continu aandacht heeft voor de betaalbaarheid van de woonlasten en adequaat handelt als betalingsproblemen zich voordoen. SallandWonen maakt weloverwogen keuzes, werkt samen en denkt vanuit het belang van de huurders.



## 1.3 Opgave 3: De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad en de leefomgeving

### 1.3.1 De opgave en de prestaties

#### **SallandWonen heeft de woningvoorraad verduurzaamd**

SallandWonen heeft de ambitie om in 2027 een woningvoorraad met gemiddeld energielabel A te hebben. Om de ambitie te bereiken zet SallandWonen in op het verduurzamen van jaarlijks 2,5% van de DAEB-portefeuille. SallandWonen combineert de duurzaamheidsmaatregelen met planmatig onderhoud. SallandWonen verduurzaamde in de periode van 2019 tot en met 2022 meer dan 1400 woningen. Bovendien heeft SallandWonen op meer dan de helft van haar woningen zonnepanelen geplaatst. De corporatie ligt op koers om de ambitie van energielabel A in 2027 te bereiken.



**Figuur 2: Olstergaard in Olst**

Daarnaast zet SallandWonen steeds meer in op circulariteit, bijvoorbeeld in nieuwbouwproject Olstergaard in Olst. SallandWonen ontwikkelt samen met een regionale aannemer negen nagenoeg circulaire woningen. Bovendien werkt SallandWonen samen met een lokale ondernemer om circulaire isolatiematerialen te produceren, zoals hennep als isolatiemateriaal. De verwachting is dat het isolatiemateriaal in 2024 zal worden toegepast. SallandWonen zoekt de mogelijkheden om te experimenteren met innovatieve oplossingen direct in projecten.

#### **SallandWonen heeft een soortenmanagementplan opgesteld**

SallandWonen heeft een soortenmanagementplan (SMP) opgesteld, waarin zij beschrijft hoe zij omgaat met de dieren die voorkomen in en rondom hun woningen. De corporatie organiseert met de hulp van vrijwilligers jaarlijks tellingen om de ontwikkeling van bijvoorbeeld vlermuizenpopulaties te monitoren. Als gevolg van het SMP beschikt SallandWonen over een ontheffing voor een periode van 10 jaar van de Wet natuurbescherming, zodat het niet nodig is om voor ieder project een ecologisch onderzoek te laten uitvoeren. De aandacht voor de flora en fauna is aanvankelijk gestart vanuit de noodzaak om snelheid te maken.

Verschillende corporaties hebben interesse getoond in de aanpak van SallandWonen ten aanzien van circulair en natuur inclusief bouwen én het realiseren van flexwoningen. Van daaruit ontvangt SallandWonen regelmatig bezoek en heeft de corporatie enkele seminars georganiseerd.

#### **SallandWonen zet in op een hoge klanttevredenheid bij onderhoud**

Naast het verduurzamen van woningen, heeft SallandWonen zich ingezet om de woningkwaliteit te verbeteren door middel van reparatieonderhoud, planmatig onderhoud en grootschalige renovatie- en verduurzamingsprojecten. Bovendien is de brandveiligheid van de woningen gewaarborgd. De deadline van 1 juli 2022 waarop alle sociale huurwoningen van een rookmelder moeten zijn voorzien, werd ruimschoots behaald.

SallandWonen monitort de ervaringen van haar huurders tijdens onderhoudswerkzaamheden en ambieert een gemiddelde beoordeling van een 8. De klanttevredenheidscijfers op de verschillende onderdelen (reparatieonderhoud, planmatig onderhoud en groot onderhoud) liggen vrijwel allemaal boven de 8. De klanttevredenheidscijfers voor het groot onderhoud liggen net onder de 8. SallandWonen laat het Centrum

voor Woononderzoek continu inventariseren hoe het project verloopt en hoe de huurder de uitvoering van het project ervaart/heeft ervaren. Van daaruit kan bij eventuele ontevredenheid direct actie worden ondernomen. Daarnaast heeft SallandWonen zich ingezet om tijdens de Coronapandemie vertraging van onderhoudswerkzaamheden te voorkomen door het proces aan te passen. Bovendien werden huurders geïnformeerd via videoboodschappen in een tablet.

SallandWonen werkt bovendien aan het optimaliseren van het onderhoud. SallandWonen heeft een nieuwe visie op de organisatie van en het samenwerken bij onderhoud opgesteld. De ambitie is om slimmer te gaan samenwerken met als doel een efficiënte en effectieve onderhoudsorganisaties, die de huurder zo goed mogelijk kan helpen. In oktober is SallandWonen gestart met een verkenningsfase, waarbij een kernteam de ambities heeft geconcretiseerd en mogelijke uitwerkingen heeft verkend. Het resultaat is een plan van aanpak met drie lijnen: (1) het optimaliseren en vernieuwen van het dagelijks onderhoud met de eigen onderhoudsdienst, (2) het versterken van de strategische samenwerking met (lokale) onderhoudspartners en (3) het versterken van de samenhang tussen de verschillende onderhoudssoorten.

### **SallandWonen werkt aan de leefbaarheid in wijken en buurten**

SallandWonen merkt dat de leefbaarheid in de wijken waarin zij actief is terugloopt en stelde een Leefbaarheidsvisie op voor de periode 2022-2025. In de betreffende visie beschrijft zij een reeks stappen en maatregelen, aan de hand van drie speerpunten: Schoon en veilig in de buurt, zonder overlast, Achter de voordeur en Groene wijk.

SallandWonen wil via de visie bijdragen aan de leefbaarheid in de wijken en neemt een signalerende rol aan in samenwerking met maatschappelijke ketenpartners. In de periode van 2019 tot en met 2022 voerde SallandWonen verschillende activiteiten en projecten uit passend bij de Leefbaarheidsvisie, zoals het organiseren van burendagen, het inzetten van 'Buurtbemiddeling' bij conflicten tussen huurders en het project BuitenGewoonGroen, waarin SallandWonen huurders wil bewegen tot het bijhouden van hun eigen tuin en het vergroenen van de wijken.

#### **1.3.2 De waardering van samenwerkingspartners**

##### **Gemeente Raalte**

De gemeente Raalte geeft aan dat SallandWonen nadrukkelijk werkt aan het verduurzamen van de woningvoorraad en weloverwogen keuzes maakt. De gemeente ziet een duidelijke visie die stapsgewijs wordt uitgerold en heeft de indruk dat SallandWonen sterk inzet op het maken van labelstappen. Bovendien ziet de gemeente dat SallandWonen oog heeft voor het benutten van kansen ten aanzien van adaptief bouwen en circulariteit.

De gemeente Raalte ziet dat SallandWonen na een periode van beperkingen als gevolg van de Herziene Woningwet weer naar voren stapt. De gemeente is positief over het feit dat SallandWonen wijkbeheerders in dienst heeft en medewerkers heeft die achter de voordeur komen. Bovendien merkt de gemeente op dat SallandWonen bij de woningtoewijzing nadenkt over de draagkracht van een wijk of buurt.

##### **Gemeente Olst-Wijhe**

De gemeente Olst-Wijhe geeft aan dat SallandWonen 'keurig' presteert, zeker als zij wordt vergeleken met andere corporaties. De gemeente merkt op dat SallandWonen innoveert en vooruitstrevend handelt, met oog voor de huurder. Het Soortenmanagementplan is zelfs een voorbeeld voor anderen binnen de gemeente. SallandWonen neemt bovendien verstandige beslissingen als de afweging tussen verduurzamen of sloopnieuwbouw gemaakt moet worden. De gemeente ziet dat SallandWonen investeert in zowel stenen als in de mens en is tevreden met de aandacht vanuit SallandWonen voor de leefbaarheid in wijken en buurten.

### Huurdersvereniging Salland

Huurdersvereniging Salland geeft aan dat SallandWonen erg actief is met het verduurzamen van de woningvoorraad. De corporatie investeert in installaties zoals zonnepanelen en warmtepompen en probeert daarmee woningen snel naar een beter energielabel te krijgen. Bovendien kiest SallandWonen voor lokale onderhoudspartners, luistert de corporatie naar de huurders en kiest SallandWonen voor goede materialen.

Als aandachtspunt vindt de huurdersvereniging dat de visie van onderhoudspartners niet altijd aansluit bij de visie van SallandWonen, bijvoorbeeld ten aanzien van klantvriendelijkheid en communicatie. De huurdersvereniging ziet dat het bijvoorbeeld wel eens is gebeurd dat er per brief een planning wordt gecommuniceerd, terwijl medewerkers van de onderhoudspartner vervolgens niet komen. Bovendien wordt er vanuit de onderhoudspartner niet altijd klantvriendelijk gewerkt. Een onderhoudspartner kan bijvoorbeeld opleveren zonder voldoende op te ruimen. De huurdersvereniging vindt dat SallandWonen het toezicht op de onderhoudspartners zou moeten verbeteren, met name omdat er momenteel veel renovatie- en onderhoudsprojecten zijn.

### HuurdersBelangen Salland

HBS geeft aan dat SallandWonen voldoende aandacht heeft voor de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad. HBS merkt op dat het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad een 'dure opgave' is, onder andere als gevolg van de stijgende bouwkosten. Van daaruit spreekt HBS nadrukkelijk waardering uit voor het feit dat de woningvoorraad reeds een gemiddelde energielabel B geeft en dat binnenkort waarschijnlijk gemiddeld energielabel A wordt bereikt.

### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners vinden de kwaliteit van de woningvoorraad naar behoren. Een enkele samenwerkingspartner geeft aan dat de woningen die zij huurt van SallandWonen ouder, maar kwalitatief voldoende zijn en in verhouding staan tot de huurprijs. De samenwerkingspartners geven aan dat het onderhoud van de woningen passend is en dat adequaat wordt gereageerd op reparatieverzoeken. De aandacht van SallandWonen voor de duurzaamheid van de woningvoorraad wordt als groter ervaren dan bij andere woningcorporaties waarmee wordt samengewerkt.

#### 1.3.3 De waardering van de corporatie

SallandWonen heeft continu aandacht voor de duurzaamheid van de woningvoorraad en de woonomgeving. De corporatie heeft woningen verduurzaamd en een omvangrijk aantal zonnepanelen op woningen geplaatst. Bovendien kijkt SallandWonen verder dan alleen de fysieke kwaliteit. SallandWonen zet bijvoorbeeld in op natuurinclusief en circulair bouwen en experimenteert in verschillende projecten met nieuwe mogelijkheden en toepassingen. De corporatie geeft aan dat onderwerpen als duurzaamheid en circulariteit binnen de organisatie zijn gaan leven. SallandWonen blijft leren en zich ontwikkelen op deze onderwerpen.

#### 1.3.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van SallandWonen ten aanzien van de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad met 'uitmuntend'. De visitatiecommissie is positief over de aandacht voor het verduurzamen van de woningvoorraad en het plaatsen van zonnepanelen, maar bewondert de wijze waarop SallandWonen actief is met natuurinclusief en circulair bouwen en het vormgeven van het soortenmanagementplan. De corporatie stapt vooruit en zoekt naar innovatieve oplossingen. De visitatiecommissie vindt SallandWonen een voorbeeld voor andere corporaties. De samenwerking met een lokale (agrarisch) ondernemer voor het produceren van isolatiemateriaal van hennep springt daarbij in het oog.

## 1.4 Samenwerken aan opgaven

SallandWonen werkt met verschillende samenwerkingspartners aan de opgaven in het werkgebied. De corporatie werkt bijvoorbeeld met de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe en de huurdersverenigingen Huurdersvereniging Salland en HuurdersBelangen Salland vanuit een gemeenschappelijk doel. Eén van de belangrijke opgaven is de beschikbaarheid in Salland, omdat de regio steeds meer wordt geconfronteerd met druk op de woningvoorraad. SallandWonen is op verschillende niveaus met de gemeenten in gesprek over de beschikbaarheidsopgave en de verantwoordelijkheden van zowel SallandWonen als de gemeenten. Daarbij wijst SallandWonen de gemeenten tevens op de grondwettelijke verplichting voor het zorgdragen van voldoende woningen en van daaruit het bieden van voldoende bouwlocaties.

SallandWonen heeft overleg op bestuurlijk en ambtelijk niveau en de projectleiders van SallandWonen hebben overleg met de woningbouwregisseurs van de gemeente, hetgeen geresulteerd heeft in gezamenlijke ontwikkelagenda's. Bovendien wordt inmiddels een 'meer partijen overleg' georganiseerd met commerciële ontwikkelaars en bouwers en met de gemeente Olst Wijhe zet SallandWonen in op parallel werken, zodat processen tegelijk lopen en versnelling kan worden bereikt.

Als laatste zoekt SallandWonen meer overleg met overige samenwerkingspartners. SallandWonen heeft in het kader van de gemeenschappelijke opgaven en langdurig zelfstandig thuis wonen tevens overleggen geïnitieerd met zorgorganisaties en een themabijeenkomst georganiseerd. Voor het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad wordt samenwerking gezocht met ketenpartners.

## 1.5 SallandWonen presteert uitmuntend

Uit het voorgaande blijkt dat SallandWonen op alle opgaven maatschappelijke waarde heeft geleverd. De corporatie doet dit bovendien op een wijze die vaak vooruitstrevend of creatief is. Hierdoor kunnen andere corporaties leren van de wijze waarop SallandWonen de opgaven heeft opgepakt. SallandWonen staat duidelijk open voor het uitdragen van haar werkwijzen en de geleerde lessen aan andere organisaties en organiseert regelmatig bezichtigingen of geeft workshops of presentaties om dit uit te dragen.

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van SallandWonen daarom als uitmuntend. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die SallandWonen goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die SallandWonen bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

**Tabel 1-2: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke waarde**

Maatschappelijke waarde		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De BGT-woning met een sneller bouwproces	Het verkrijgen van bouwlocaties voor nieuwbouw	Het experimenteren met innovatieve oplossingen in projecten
De pilot met concept Deelhuus	Het strategisch overleg met zorgorganisaties en de gemeenten in het kader van passend wonen voor ouderen en huurders met een zorgvraag	Het proactief acquireren van bouwlocaties om te kunnen blijven voldoen aan de opgave.
Het plaatsen van zonnepanelen op meer dan de helft van de woningen		
De aandacht voor natuurinclusief en circulair bouwen		
Het vormgeven van een soortmanagementplan (SMP) met vrijstelling		

## 2 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 de betreffende invloed is.**

### 2.1 SallandWonen zet nadrukkelijk in op samenwerking

SallandWonen is zich bewust dat samenwerking met belanghouders noodzakelijk is om de opgaven in Olst-Wijhe en Raalte te realiseren en de huurders te ondersteunen. SallandWonen maakt voor wat betreft de belanghouders in het netwerk onderscheid in vier categorieën:

- formele belanghouders ('moet'),
- primaire belanghouders ('wil'),
- secundaire belanghouders ('kan') en
- relaties ('mag').

SallandWonen heeft het overzicht van belanghouders samen met een zogenaamde Sociale kaart uitgewerkt en gepubliceerd op de website. De Sociale kaart geeft per onderwerp aan met welke organisatie SallandWonen samenwerkt en welke organisatie huurders kan ondersteunen.

#### **SallandWonen betreft huurders op verschillende niveaus en geeft hen invloed**

SallandWonen hecht belang aan de wensen en de meningen van huurders en betreft huurders op verschillende niveaus.

Als eerste overlegt SallandWonen met de huurdersorganisaties Huurders Vereniging Salland (HVS) en HuurdersBelangen Salland (HBS). Zij nemen deel aan het proces van de prestatieafspraken en worden betrokken bij verschillende beleidskeuzes, zoals de jaarlijkse huurverhoging en renovatie- en nieuwbouwprojecten. SallandWonen en de huurdersverenigingen geven beiden aan een goede relatie te hebben en open te staan voor elkaars punten en meningen.

De huurdersorganisaties hebben momenteel een uitdaging in het aantrekken van voldoende bestuursleden. SallandWonen ondersteunt hen hierin door samen met huurderscommissarissen en de huurdersorganisaties te zoeken naar oplossingen om de huurdersvertegenwoordiging op sterkte te krijgen. Van daaruit worden bijvoorbeeld soepcafés georganiseerd om met huurders in overleg te gaan over actuele thema's die voor hen relevant zijn. De betreffende bijeenkomsten worden direct gebruikt voor het werven van nieuwe bestuursleden. Daarnaast heeft SallandWonen een belangrijke rol genomen in het werven van nieuwe bestuursleden doormiddel van een enquête over de betrokkenheid van de HBV onder alle huurders. De werving heeft nieuwe bestuursleden opgeleverd die in december 2023 zullen worden geïnstalleerd en direct deel kunnen nemen aan een strategische dag van de RvC.

Naast de formele huurdersvertegenwoordiging overlegt SallandWonen met verschillende bewonerscommissies over onderwerpen die betrekking hebben op een woningcomplex of de woonomgeving. Daarnaast zoekt SallandWonen naar alternatieve vormen om de behoeften van huurders op te halen, bijvoorbeeld via het betrekken van een klantpanel en het uitvoeren van verschillende klantenonderzoeken. Het klantenpanel wordt meerdere keren per jaar gevraagd naar de mening over verschillende onderwerpen, zoals de betaalbaarheid en de duurzaamheid van de woningvoorraad. De

klantenonderzoeken werden uitgevoerd door het bureau Inceptivize waaruit informatie kwam over onderwerpen als klanttevredenheid en doorstroming.

Als laatste betreft SallandWonen huurders bij renovatie- en onderhoudsprojecten via huisbezoeken en inloopavonden. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de dienstverlening van het Centrum voor Woononderzoek. Het centrum inventariseert continu hoe het project verloopt en hoe de huurder de uitvoering van het project ervaart/heeft ervaren.

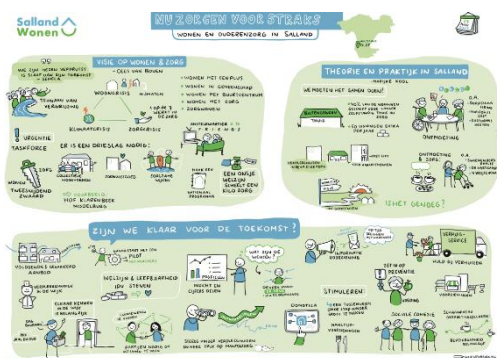
### SallandWonen werkt samen met de gemeenten en Plaatselijk Belangen

SallandWonen heeft regelmatig overleg met de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte. De corporatie heeft vier keer per jaar bestuurlijk overleg en stemt regelmatig af met het ambtelijk apparaat van de gemeenten. De overleggen gaan bijvoorbeeld over de lokale invulling van de Nationale Prestatieafspraken, de realisatie van flexwoningen, de voortgang van projecten en de beschikbaarheid van voldoende bouwlocaties voor sociale huur.

Bovendien overlegt SallandWonen met diverse zogenoemde Plaatselijk Belangen-verenigingen. Dit zijn zelfstandige verenigingen die in de dorpen en kernen actief zijn en zich onder meer inzetten voor het in standhouden en verbeteren van leefbaarheid en welzijn. SallandWonen ziet toegevoegde waarde in het optrekken met Plaatselijk Belangen, om de kleinere kernen waar zij bezit in hebben goed te vertegenwoordigen. Als plattelandscorporaties met vier grotere kernen en daarnaast verschillende kleinere kernen, kan de situatie in een grotere kern sterk verschillen van de kleinere. SallandWonen ziet dat statistieken niet accuraat zijn op de kleinere schaal, waardoor lokale informatie noodzakelijk is. Als gevolg van de beperkte woningvoorraad en de lage mutatiegraad in een kleine(re) kern kan het bijvoorbeeld voorkomen dat de woningmarkt in een betreffende kern op slot zit. Van daaruit zoeken de gemeenten en SallandWonen regelmatig afstemming met Plaatselijk Belangen en wordt indien nodig maatwerk toegepast. Het bieden van voorrang aan huurders die voorheen in een kleinere kern woonachtig waren en terug willen keren, is daar een voorbeeld van.

### SallandWonen werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties

Figuur 3: Themabijeenkomst: Wonen en ouderenzorg



SallandWonen heeft regelmatig overleg met zorgorganisaties en het zorgkantoor om de behoeften en belangen op elkaar af te stemmen en de opgaven met betrekking tot wonen, zorg en welzijn en vastgoedontwikkeling met elkaar te bespreken. De overleggen vinden zowel individueel als in groepsverband plaats. Daarnaast heeft SallandWonen in 2022 samen met de gemeenten en zorgorganisaties bijvoorbeeld een themabijeenkomst met het thema 'wonen en ouderenzorg' georganiseerd. Het organiseren van de bijeenkomst werd geïnitieerd door SallandWonen. Als laatste heeft SallandWonen met Zorggroep Raalte

een nauwe samenwerking. Een voorbeeld is het betrekken van het kantoorpand van SallandWonen door Zorggroep Raalte, zodat het kantoorpand van de zorgorganisatie getransformeerd on worden naar appartementen dichtbij voorzieningen.

### SallandWonen betreft de Vrijwillige Advies Commissie Raalte (VAC)

SallandWonen stemt alle nieuwbouwprojecten af met de Vrijwillige Advies Commissie Raalte. VAC Raalte is een onafhankelijke woonadviescommissie, bestaande uit geschoolde vrijwilligers, die de belangen van woonconsumenten behartigt. De VAC is onder andere betrokken geweest bij het ontwerp van de eerste Buitengewoonhuis-woning (BGT) en denkt mee in het doorontwikkelen van de BGT-woning.

## 2.2 De samenwerkingspartners zijn tevreden over de relatie en de invloed op beleid

### Gemeente Raalte

De gemeente Raalte geeft aan dat er prettig en laagdrempelig contact is met SallandWonen. De lijntjes zijn kort en de manier van samenwerken wordt als prettig ervaren met zowel de directeur-bestuurder als met de beleidsadviseur wonen. De gemeente beschouwt SallandWonen als partner, met een goede en wederkerige samenwerking. De gemeente geeft aan dat wie welke rol pakt in de afgelopen periode wel een zoektocht is geweest. De gemeente geeft aan dat SallandWonen tegenwoordig niet alleen in zijn algemeenheid om grond vraagt, maar ook specifieke voorstellen doet voor mogelijke locaties.

Als kanttekening geeft de gemeente aan dat, kijkende naar de position paper, de agenda's op de lange termijn echter niet helemaal gelijk te lopen. De gemeente vindt dat niet verwonderlijk vanwege het feit dat de politieke richting van de gemeente nog wel eens kan draaien. De veranderende woningmarkt speelt hier ook een rol in, kijkende naar hoe het Salland is veranderd van een krimpregio naar een regio met woningtekort in korte tijd.

### Gemeente Olst-Wijhe

De gemeente geeft aan dat de verhouding tussen SallandWonen en gemeente Olst-Wijhe is zoals die zou moeten zijn. De gemeente ervaart de relatie en communicatie op alle gebieden als erg toegankelijk, met regelmatig contact op maandelijks basis. De samenwerking heeft een gemeenschappelijk doel om ruimte te creëren op de woningmarkt van Olst-Wijhe. De gemeente geeft aan dat er een besef is dat SallandWonen en de gemeente momenteel in een soort crisismodus staan waarin snel resultaat geboekt moet worden. De gemeente geeft aan dat zij en SallandWonen dezelfde ideeën hebben over de oplossingen voor de opgaven. Verder vindt de gemeente de relatie tussen Salland Wonen en de gemeente ook wederkerig en gelijkwaardig.

### Huurdersvereniging Salland

Huurdersvereniging Salland geeft aan dat de relatie en de communicatie met SallandWonen naar tevredenheid verloopt: 'een goede verstandhouding'. De huurdersvereniging en SallandWonen hebben frequent bestuurlijk overleg en zijn gezamenlijk onderdeel van de werkgroep prestatieafspraken waarin ook met de gemeente wordt overlegd. De huurdersvereniging ziet dat SallandWonen tevens respectvol reageert op gevraagd en ongevraagd advies vanuit de huurdersvereniging. De adviezen worden beargumenteerd overgenomen of niet overgenomen. Als de huurdersvereniging kritisch is, dan is er altijd ruimte om het gesprek te voeren.

### HuudersBelangen Salland

HuudersBelangen Salland geeft aan dat de samenwerking met SallandWonen over het algemeen positief is, maar in de afgelopen vier jaar enigszins afstandelijker is geworden. De Coronapandemie resulteerde namelijk in minder fysieke overleggen en meer digitale communicatie. Bovendien is HBS tevreden over de samenwerkingsovereenkomst met SallandWonen. Tegelijkertijd ervaart HBS af en toe minder invloed op het beleid van de corporatie, waarbij HBS aangeeft dat frequenter overleg wenselijk zou zijn.

### Overige samenwerkingspartners

De samenwerking tussen SallandWonen en de zorgorganisaties (Humanitas, Carinova, ZGR, en De Parabool) wordt op hoofdlijnen als goed gewaardeerd. De betreffende samenwerkingspartners geven ten aanzien van de relatie en communicatie aan dat SallandWonen goed bereikbaar is en openstaat voor hun inbreng. Humanitas wil wel meegeven dat SallandWonen de communicatie meer kan toespitsen op de doelgroep, bijvoorbeeld over de huurverhoging.



De overige samenwerkingspartners geven aan dat SallandWonen, in het kader van de wederkerigheid, mag verwachten dat zij op hun beurt vroegtijdig de dynamiek in hun speelveld aangeven en SallandWonen daarin meenemen. Ook denken zij graag pro-actief een aan de voorkant van het beleidsproces mee bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Met name de betrokken zorgorganisaties staan open voor een meer intensieve en strategische samenwerking, iets wat ook tijdens de themabijeenkomst georganiseerd door SallandWonen duidelijk is geworden. De zorgorganisaties zien bijvoorbeeld mogelijkheden om intensiever en strategischer samen te werken in het aanbieden van zorg in aanleunwoningen en het gezamenlijk optrekken in plannen richting de gemeente.

### SallandWonen koppelt uitkomsten terug

De visitatiecommissie heeft uit de gevoerde gesprekken met belanghebbenden opgemaakt dat SallandWonen de voortgang en uitkomsten van besprekingen over het algemeen goed terugkoppelt aan de belanghebbenden. De terugkoppeling gaat meestal op een natuurlijke wijze via een in de tijd opvolgende vergadering of bijeenkomst. De belanghebbenden zijn hierdoor goed op de hoogte van de voortgang van een project of hetgeen SallandWonen uit een bijeenkomst of vergadering heeft meegenomen in haar beleid.

## 2.3 SallandWonen presteert goed

Uit het voorgaande is gebleken dat SallandWonen een goed lokaal verankerde corporatie is die veel aandacht geeft aan het samenwerken met haar belanghebbenden in de dorpen en kernen waar ze actief is. De belanghebbenden ervaren bovendien dat zij over het algemeen goed door SallandWonen worden betrokken en passende invloed op het beleid hebben. SallandWonen zet zich bovendien in om partijen bij elkaar te brengen door bijvoorbeeld het organiseren van themabijeenkomsten.

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van SallandWonen daarom als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die SallandWonen goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die SallandWonen bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

**Tabel 2-1: Sterke-, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke verankering**

Maatschappelijke verankering		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De uitwerking van een sociale kaart met belanghouders	De samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties naar strategisch niveau brengen	De samenwerking met (lokale) partners is belangrijk bij het realiseren van de opgaven
De overleggen met Plaatselijk Belangen voor lokale informatie	De communicatie richting huurders toespitsen op de doelgroep	Het nemen van initiatief in de samenwerking als de opgave daar om vraagt, bijvoorbeeld ten aanzien van wonen en zorg en het investeren in niet-DAEB-woningen
De aandacht voor het werven van nieuwe bestuursleden voor de huurdersvertegenwoordiging		

## 3 Besturing

**Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.**

### 3.1 SallandWonen heeft een adaptief en robuust proces van strategievorming

SallandWonen heeft de 'ontwikkelrichting' van de organisatie uitgewerkt in strategische plannen. In de periode van 2019 tot en met 2022 waren twee strategische plannen van kracht. Het strategisch plan voor de periode van 2021 tot en met 2025 is tot stand gekomen aan de hand van een analyse van de interne en externe ontwikkelingen en in samenwerking met de medewerkers, de huurdersorganisaties, de gemeenten en de overige belanghouders. Het strategisch plan geeft een aantal richtinggevende strategische uitgangspunten, die in een 'doelendocument' zijn uitgewerkt in concrete en meetbare resultaten. Naast het doelendocument heeft SallandWonen een organisatiedocument met algemene uitgangspunten voor de organisatie en het organisatiemodel uitgewerkt.

De strategische uitgangspunten en de resultaten uit het doelendocumenten geven de basis voor het jaarplan. Daarnaast wordt in het jaarplan de verbinding gelegd met externe ontwikkelingen, zoals de Nationale Prestatieafspraken, de volkshuisvestelijke prioriteiten en de Actieagenda Wonen. Voor ieder strategisch uitgangspunt zijn de prestaties die SallandWonen in het betreffende jaar wil leveren samen verschillende sturingsindicatoren en de bijdrage aan de landelijke opgaven benoemd. Het jaarplan is vervolgens vertaald in een financiële begroting.

Het jaarplan komt tot stand vanuit de verschillende jaarplannen per afdeling. De jaarplannen per afdeling komen tot stand via verschillende bijeenkomsten en werkgroepen met medewerkers. In het managementteam wordt gekeken naar het evenwicht in de doelstellingen en de maatregelen tussen de verschillende afdelingen. Daarnaast hebben verschillende onderwerpen betrokkenheid van meerdere afdelingen. De vastgoedsturing is een voorbeeld van een onderwerp, waarop medewerkers vanuit verschillende afdelingen via werkgroep inbreng hebben gegeven. De werkgroep Vastgoedsturing is in feite ingericht volgens de principes het driekamermodel.

### 3.2 SallandWonen maakt gebruik van T-rapportages

SallandWonen maakt voor het monitoren van de voorgenomen prestaties uit het jaarplan gebruik van Tertiaal (T)-rapportages. In de betreffende rapportages worden de prestaties aan de hand van de sturingsindicatoren toegelicht. Daarbij is de koppeling met de strategische uitgangspunten en de resultaten uit het jaarplan aanvankelijk losgelaten. De visitatiecommissie geeft voor het optimaliseren van de PDCA-cyclus ter overweging mee om de T-rapportages verder te structureren aan de hand van de strategische uitgangspunten en de prestaties die zijn vastgelegd in het doelendocument en het jaarplan.

De afwijkingen op de sturingsindicatoren worden vanuit de verschillende afdelingen toegelicht. De koppeling tussen de sturingsindicatoren, de strategische uitgangspunten en de resultaten uit het doelendocument en het jaarplan wordt verderop in de Monitor Strategisch Plan 2021-2025 wel gelegd. In verschillende diagrammen en grafieken is de ontwikkeling van een sturingsindicator weergegeven in het licht van het resultaat uit het doelendocument en het jaarplan. Een toelichting op de resultaten of afwijkingen wordt in de betreffende monitor niet gegeven. Bovendien wordt niet gereflecteerd op alle resultaten uit het doelendocument en het jaarplan.

### 3.3 SallandWonen presteert goed

Uit het voorgaande blijkt dat SallandWonen een adaptief en robuust proces heeft om haar strategie te bepalen en ook actueel te houden. Hierbij wordt goed ingezet en gebruik gemaakt van de input van belanghebbenden en medewerkers van SallandWonen. De corporatie houdt via een goed doorvertaald systeem van activiteiten en verantwoordelijkheden ook goed de vinger aan de pols of de doelen worden behaald. Indien nodig stuurt SallandWonen goed bij.

De visitatiecommissie beoordeelt de interne besturing van SallandWonen daarom als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die SallandWonen goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die SallandWonen bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

**Tabel 3-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Besturing**

Besturing		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De betrokkenheid van samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van de strategische koers	De consistentie van de koppeling tussen het doelendocument, het jaarplan en de T-rapportages.	Het vasthouden aan de grote lijnen van de strategische koers geeft rust en duidelijkheid over de doelen
De betrokkenheid van medewerkers bij afdelingsplannen		Het gezamenlijk ontwikkelen van de strategie, zonder extern bureau: Gebruik maken van de 'wisdom of the crowd'
De uitwerking van een 'doelendocument' bij de strategische koers		

## 4 Maatschappelijke capaciteit

**Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.**

### 4.1 Financiële capaciteit

#### **SallandWonen borgt de financiële continuïteit**

SallandWonen wil de financiële middelen optimaal benutten voor de volkshuisvestelijke opgaven, zonder de financiële continuïteit van de woningcorporatie in gevaar te brengen. SallandWonen stuurt daarom op het duurzaam businessmodel, van waaruit wordt bekeken of de organisatie langdurig een gezonde bedrijfsvoering voert. Het gebruik van het duurzaam businessmodel is niet ingegeven vanuit een behoudende bedrijfsvoering, maar SallandWonen concludeerde samen met de externe toezichthouders dat de corporatie meer mocht investeren. De corporatie hanteert een aantal ratio's met normen om de eigen visie op het eigen vermogen te borgen: het duurzaam businessmodel, de geharmoniseerde bedrijfslasten, het vreemd vermogen per verhuureenheid (vge), de investering per exploitatiekasstroom en de nominale schuld per exploitatiekasstroom.

Daarnaast maakt SallandWonen voor wat betreft het monitoren van de financiële continuïteit gebruik van de financiële ratio's van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De corporatie voldeed in de periode van 2019 tot en met 2022 aan alle normen die de externe toezichthouders voor de financiële ratio's hebben gesteld. De meerjarenbegroting voor de periode van 2023 tot en met 2027 laat zien dat SallandWonen blijft voldoen aan de financiële ratio's.

De schuldpositie van SallandWonen zal de komende jaren echter wel stijgen als gevolg van het uitvoeren van de Nationale Prestatieafspraken (NPA), de lagere huuropbrengsten, de hogere investeringsuitgaven en de hogere VPB-belastinguitgaven. Bovendien laat de meerjarenbegroting zien dat SallandWonen tijdelijk niet zal voldoen aan de principes van het duurzame businessmodel, waarbij het eigen vermogen verslechtert.

Het 'interen' op het eigen vermogen is voor SallandWonen gerechtvaardigd vanwege de bijdragen aan de volkshuisvestelijke opgaven, voortkomend uit onder meer de druk op de woningmarkt, de Nationale Prestatieafspraken en de gesprekken met WSW. Daarnaast kunnen investeringen worden getemporeerd of geannuleerd worden, indien de omstandigheden daarom vragen. SallandWonen heeft een brede taakvatting en stemt de vermogensinzet af met de medewerkers, de RvC en de samenwerkingspartners, zoals de huurders en de gemeenten.

SallandWonen onderzoekt daarnaast de optie om meer te gaan verkopen om met de hierbij vrijkomende middelen meer nieuwbouw te kunnen realiseren. SallandWonen verkoopt in dat geval eengezinswoningen, zodat de verkoop in lijn is met de in het portefeuilleplan weergegeven beleid bij transformatie van de woningvoorraad.

## 4.2 Organisatorische capaciteit

### **SallandWonen zet in op de ontwikkeling van medewerkers en eigen verantwoordelijkheid**

SallandWonen is zich ervan bewust dat de ontwikkeling van medewerkers en de wendbaarheid van de organisatie belangrijk is. De corporatie heeft in 2021 via een nieuwe strategische personeelsplanning (SPP) en via het medewerkerstevredenheidsonderzoek inzichtelijk gemaakt in hoeverre de medewerkers klaar zijn voor de toekomst. In de SSP heeft SallandWonen de organisatorische capaciteit in het licht van de strategische uitgangspunten onderzocht. De SSP laat zien dat een grote reorganisatie niet nodig is, maar dat de opgaven vragen om flexibiliteit, innovatie en eigen verantwoordelijkheid onder werknemers en samenwerking tussen afdelingen. Bovendien ziet SallandWonen dat de samenwerking met partners vanuit nieuwe vormen van opdrachtgeverschap en in de keten van de wijkaanpak steeds belangrijker wordt.

SallandWonen stimuleert de samenwerking tussen de afdelingen door middel van verschillende afdelingsoverstijgende werkgroepen, zoals de Werkgroep Vastgoedsturing. Daarnaast zet de corporatie in op continu leren en verbeteren of het zijn van een 'lerende organisatie'. SallandWonen heeft een laagdrempelige organisatie en indien een probleem of uitdaging zich voordoet, wordt als het ware een 'interne parlementaire enquête' opgestart om verder onderzoek in de organisatie te doen. Bovendien zijn het enthousiasme en de bereidheid om continu te leren voelbaar in de organisatie.

SallandWonen heeft op medewerkersniveau gebruikgemaakt van de HR3P matrix, die inzicht geeft in het huidige functioneren en het groeipotentieel van de medewerker. De teamanalyse HR3P is gebruikt om eventuele problemen in teams, bijvoorbeeld qua competenties, functie-inhoud of individuele teamleden scherp in beeld te krijgen. SallandWonen concludeert dat de medewerkers op niveau functioneren en dat het gat tussen het wenselijke personeelsbestand en het huidige personeelsbestand beperkt is. Desalniettemin wordt in de jaarlijkse gesprekscyclus ingezet op de ontwikkeling van medewerkers, wordt scholing aangeboden en worden medewerkers in verbetersessies gevraagd om mee te denken en verbetervoorstellen te doen.

### **SallandWonen heeft gewerkt aan automatisering en 'lean' werken**

SallandWonen heeft gewerkt aan automatisering, digitalisering en het gebruik van data en zet in op organisch veranderen in overstemming met de principes van 'lean'-werken. De corporatie heeft een kerngroep Lean, die toeziet op procesverbeteringen en management en medewerkers ondersteunt bij het werken volgens de leanmethodiek. De kerngroep heeft altijd betrokkenheid van tenminste één lid van het managementteam. Daarnaast is een zogenaamd leanhuis ingericht, waarin de waarden van lean zijn verwerkt. De leanmethodiek wordt via opleidingen verder uitgebreid binnen SallandWonen en jaarlijks wordt een afdelingsoverstijgend proces getoetst. De medewerkers die een opleiding hebben gevolgd worden gevraagd om het bedrijfsproces waar zij bij betrokken zijn samen met de controller te evalueren.

### 4.3 SallandWonen presteert goed

Uit het voorgaande is gebleken dat SallandWonen over een solide financiële positie beschikt en deze ook goed monitort in relatie tot de (toekomstige) opgaven. De corporatie heeft ook veel aandacht gegeven aan het afstemmen van de organisatie-inrichting, sturing en de ontwikkeling van haar medewerkers op de opgaven. SallandWonen heeft bovendien wendbaarheid getoond door de wijze waarop de organisatie is meegegaan in de verandering van krimp naar het netto toevoegen van woningen. De organisatie heeft daarbij naast veranderingen in ambities en ontwikkelen van kwalificaties van medewerkers gericht op vastgoedontwikkeling ook vol ingezet op het signaleren en benutten van mogelijkheden en het agenderen van het vraagstuk.

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke capaciteit van SallandWonen daarom als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die SallandWonen goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die SallandWonen bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

**Tabel 4-2: Sterke-, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke capaciteit**

Maatschappelijke capaciteit		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De aandacht voor afdelings-overstijgend en LEAN werken	De financiële capaciteit in het licht van de opgaven	De herijking van strategische personeelsplanning om match medewerkerskwaliteiten met de opgaven te onderzoeken
De ruimte die medewerkers krijgen om mee te denken en verbetervoorstellen te doen		De huidige onzekerheid in de omgeving dwingt tot zogenoemde organische veranderingen
De onderzoeken van mogelijkheden in lijn met portefeuilleplan tot verkoop om te kunnen blijven bouwen		

## A: Bestuurlijke reactie

Als een groep deskundige buitenstaanders je corporatie komt bezoeken en na bestudering van veel documenten, bezoeken aan projecten en diverse gesprekken met in- en externe relaties een rapport oplevert als dit rapport? Dan is er één reactie die overheerst bij mij als bestuurder en dat is 'trots'.

SallandWonen is een corporatie die zich al heel lang inzet voor goed wonen en dit rapport geeft aan dat we daar goed in slagen. Dat is een groot compliment aan onze medewerkers die zich dagelijks met hart en ziel inzetten. Dat is vooral een groot compliment voor de organisatie.

In tijden van grote maatschappelijke druk slagen we er dankzij de wendbaarheid van onze organisatie telkens weer in om praktische antwoorden te geven op concrete problemen. De druk op de woningmarkt maakt dat het uiterste wordt gevraagd van onze creativiteit en daar gaan we de komende jaren zeker mee door. Eén van onze kernwaarden is innovatie. Creativiteit en innovatie gaan vaak hand in hand. We blijven dus ook inzetten op biobased (ver)bouwen en nieuwe woonconcepten.

De aanbevelingen uit het rapport nemen we zeker ter harte. Zo geven de zorgpartijen aan dat ze de samenwerking met ons verder willen intensiveren. Daar geven wij graag gehoor aan. Dit bevestigt de keuze die wij al eerder maakten om regionaal de regie te nemen op een aantal ontwikkelingen rondom zorg en vastgoed. Voor 2024 hebben wij het relatiebeheer al als speerpunt benoemd.

De visitatiecommissie ziet kansen om de sturing op strategisch niveau nog verder te versterken door de strategische doelstellingen leidend te laten zijn bij de tertaalrapportage. Deze aanbeveling gaan we verder onderzoeken. Tot nu toe bewaken we de strategische doelen via een strategische monitor en ligt het accent van de tertaalrapportage op de financiën. De strategische monitor is een bijlage bij de tertaalrapportage. Gedurende 2023 hebben we hier al op ingezet door de strategische monitor apart te agenderen en de toelichting op de strategische monitor met verbeteracties op te nemen in de tertaalrapportage.

De aanbevelingen op het gebied van communicatie nemen we zeker ook over. Eén van onze belangrijke organisatorische uitgangspunten is immers dat het altijd beter kan. We moeten voortdurend keuzes maken, omdat onze financiële mogelijkheden niet eindeloos zijn. We gaan goed communiceren over wat we aan de ene kant laten liggen om een andere oplossing mogelijk te maken. Ook blijven we ons inzetten voor duidelijke communicatie. Juist als een boodschap ingewikkeld kan zijn, zoals bijvoorbeeld bij de communicatie over de huurverhoging.

Al met al kijken we terug op een mooi visitatieproces. Zoals ook al in het begin van deze reactie benoemd. Ik schrijf dit als een trotse bestuurder, in de wetenschap dat de problemen van huurders en woningzoekenden betekenen dat wij als organisatie nooit klaar zijn. Wij moeten altijd blijven zoeken naar meer en betere oplossingen.

Marijke Kool  
directeur-bestuurder

## B: Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van SallandWonen in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met SallandWonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met SallandWonen hebben.

Rotterdam, 1 juni 2023

Maarten Nieland

Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van SallandWonen in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met SallandWonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij SallandWonen.

Rotterdam, 1 juni 2023

Maarten Nieland, Robert Kievit en Tim van Doorn



## C: Curricula vitae

### Voorzitter

Maarten Nieland

#### Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

#### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

#### Huidige functie:

Director



#### Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

#### Loopbaan:

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

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

#### Profielchets:

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

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

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie. Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

### Secretaris

Robert Kievit

**Naam, titel, voorletters:**

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

**Geboorteplaats en –datum:**

Zwijndrecht, 30 september 1985

**Huidige functie:**

Principal Consultant

**Onderwijs:**

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

**Loopbaan:**

Sinds 2015	Principal Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

**Profielchets:**

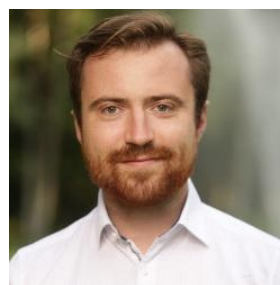
Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, omgevingsbewust, sociaalvaardig en kritisch.

**Commissielid**

Tim van Doorn

**Naam, titel, voorletters:**

Van Doorn, MSc., T.J.H.

**Geboorteplaats en –datum:**

Roermond, 17 december 1996

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

2020-2021	MSc. Finance, Tilburg University
2019 - 2020	MSc. Economics, Tilburg University
2015 – 2019	BSc. Economics, Tilburg University

**Loopbaan:**

2021 – heden	Ecorys, Consultant Regions & Cities
--------------	-------------------------------------

**Profielchets:**

Tim van Doorn is als consultant werkzaam bij Ecorys. Hij heeft een bachelor en een master in de algemene economie (Economics) behaald, alsook een master in financiering (Finance), allen aan Tilburg University. Binnen Ecorys werkt Tim aan een breed pallet aan opdrachten. Op het gebied van wonen voerde hij een evaluatie uit naar woon coöperaties in de Gemeente Rotterdam, en is hij onderdeel van het visitatieteam. Recentelijk visiteerde hij nog woon corporatie De Woonmensen te Apeldoorn, Woonveste te Drunen en ouderenwoonstichting Habion.

Daarnaast houdt hij zich ook bezig met maatschappelijke kostenbatenanalyses, het maken van dashboards, scenarioanalyses, business cases en andere financieel-economische vraagstukken. Zo werkte hij mee aan de Regionale Investeringsagenda (RIA) van de Regio Hart van Brabant waar grootschalige investeringen op het gebied van wonen, werken en natuur in beeld werden gebracht.

## D: Onderzoeksverantwoording

### Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

#### 1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

#### 2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

#### 3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

### De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

## De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners van SallandWonen gesproken.

Naam	Functie
Marijke Kool	Directeur-Bestuurder, SallandWonen
Charles Bosscha	Manager Bedrijfsvoering, SallandWonen
Ewoud Bos	Manager Wonen, SallandWonen
Hilco Haarsman	Manager Vastgoed, SallandWonen
Astrid Fakkert	Adviseur Strategie en Beleid, SallandWonen
Nicole Ramaker	Beleidsmedewerker, SallandWonen
Heidi de Bruijn	Voorzitter Raad van Commissarissen, SallandWonen
Fred Sterk	Lid Raad van Commissarissen, voorzitter Selectie en Renumeratiecommissie, SallandWonen
Marije de Koning	Lid Raad van Commissarissen, voorzitter Auditcommissie, SallandWonen
Aiko van der Lem	Lid Raad van Commissarissen, lid Auditcommissie, SallandWonen
Alexander Kreule	Wethouder (o.a.) Stedelijke ontwikkeling en financiën, Gemeente Raalte
Rineke Bugter	Beleidsmaker Ruimte, Gemeente Raalte
Jo-Anne Bodewes	Beleidsmedewerker, Gemeente Raalte
Marcel Blind	Wethouder (o.a.) Wonen en grondbeleid, Gemeente Olst-Wijhe
Kruneke Kromeich	Beleidsmedewerker Wonen, Gemeente Olst-Wijhe
Ina Duursema	Voorzitter, Huurdersvereniging Salland
Tom van der Holst	Adviseur, Huurdersvereniging Salland
John van Uuden	Aankomend lid, Huurdersvereniging Salland
Edward Croese	Voorzitter, HuurdersBelangen Salland
Loes Kater	Directeur, ZGR
André Leferink	Directeur, de Parabool
Anja Winkelaar	Directeur woonzorg, Carinova
Renée Dijis	Coördinator steunpunt thuisadministratie, Humanitas



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

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

K.v.K. nr. 24316726

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