



## Visitatierapport

## Rijnhart Wonen

2012 - 2015

Rijnhart  
wonen



*Utrecht, 28 november 2016*

### **Colofon**

#### **Raeflex**

Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
W.dewater@raeflex.nl  
Www.raeflex.nl

### **Visitatiecommissie**

Mevrouw drs. C.P.M. Doms (voorzitter)  
De heer drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS (algemeen commissielid)  
Mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 290 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Rijnhart Wonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte vertrouwen wij erop dat ook de belanghebbenden van Rijnhart Wonen zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie Rijnhart Wonen</b>	<b>19</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>21</b>
<b>1 Visitatie bij Rijnhart Wonen</b>	<b>23</b>
1.1 Schets Rijnhart Wonen	24
1.2 Werkgebied Rijnhart Wonen	24
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>25</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	30
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	31
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	31
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	31
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>33</b>
3.1 De belanghebbenden van Rijnhart Wonen	33
3.2 Beoordeling belanghebbenden	34
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	35
3.4 Conclusies en motivatie	36
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>39</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	39
4.2 Conclusies en motivatie	40
<b>5 Governance</b>	<b>43</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	43
5.2 Conclusies en motivatie	44
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 7 Position Paper</b>	<b>75</b>



## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Foto Rijnhart Wonen: 'Expert in simpel wonen' breed gedragen in de organisatie.





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

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2012

Sinds de fusie in 2008 heeft Rijnhart Wonen een sanering doorgevoerd.

De visitatiecommissie constateerde in 2012 dat de financiële positie van de corporatie hierdoor verbeterd was. Dit leidde ertoe dat de corporatie in 2012 voor Presteren naar Vermogen en Governance ruim voldoende scoorde. De keerzijde van de sanering was een kritische houding van de belanghebbenden. Zij beoordeelden de prestaties van Rijnhart Wonen destijds met een kleine voldoende. Zij vonden Rijnhart Wonen een te commerciële corporatie, die te weinig oog had voor de huurders. Eveneens vonden ze dat de corporatie te weinig zichtbaar maakte wat ze met het geld deed dat ze verdiende aan de verkoop van huurwoningen. In haar position paper geeft Rijnhart Wonen aan dat zij dat oordeel van de belanghouders teleurstellend vond. De corporatie heeft daarom de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de relatie met belanghouders. Met resultaat, zo blijkt uit de gesprekken met belanghouders. De belanghouders zijn veel positiever geworden over de corporatie. Dit is zichtbaar in de ruim voldoende tot goede scores die Rijnhart Wonen bij deze visitatie van belanghouders krijgt. Belanghouders vinden dat de corporatie de afgelopen jaren een omslag heeft gemaakt van binnen naar buiten. Een aantal zaken die destijds werden genoemd, treft de visitatiecommissie nu weer aan. Er is nog steeds ontevredenheid over de onbalans tussen de verkoop van huurwoningen en de beperkte aantallen gerealiseerde nieuwbouwwoningen. Ook duurzaamheid werd destijds als aandachtspunt genoemd en is dat nog steeds.

#### Resultaten visitatie 2012-2015

##### Steeds meer van intern naar extern gericht

Rijnhart Wonen heeft er sinds haar fusie in 2008 hard aan gewerkt om de organisatie weer financieel gezond te maken. Dit is vooral dankzij de verkoop van huurwoningen gelukt. De eerste jaren na de fusie was de focus vooral intern gericht. Vanaf 2012 richtte de corporatie zich steeds meer naar buiten. Rijnhart Wonen heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in transparantie en communicatie met haar belanghebbenden. Dit blijkt onder meer uit de zichtbaarheid van Rijnhart Wonen in lokale media en de sessies die zij heeft gehouden met haar belanghouders over beleid. In de position paper blijkt de bestuurder terug op deze jaren aan de hand van een persoonlijke reflectie. Het beeld dat hij schetst wordt breed in de organisatie en door de raad van toezicht (RvT) herkend.

##### Scherpe focus op de opgaven, prestaties op eigen doelen kunnen beter

Rijnhart Wonen is dé lokale corporatie in de gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude. De corporatie heeft met haar beleidsvisie een heldere en scherpe focus op de opgaven neergelegd en is daarin ambitieus. In de position paper staat: 'het gaat om betaalbare huren voor de mensen die ons het meest nodig hebben.' Rijnhart Wonen heeft de visie en doelen verwoord in een (beleids)kubus. De kubus is een fantastische vondst, die ervoor zorgt dat het beleid doorleefd is. Zowel intern als extern kent men de kubus (en dus het beleid). Opvallend is dat deze kubus ook weerzin oproept bij huurders(organisaties). Dit komt onder meer omdat de prestaties van de corporatie in hun ogen juist op de belangrijkste doelen voor verbetering vatbaar zijn. Er zijn in het werkgebied weinig bouwlocaties en toch wil Rijnhart Wonen 450 nieuwbouwwoningen realiseren.

De corporatie is pro-actief en zakelijk daar waar het gaat om het verkrijgen van nieuwbouwlocaties. De nieuwbouw komt langzaam op gang, terwijl het verkoopprogramma vlot verloopt. De corporatie wil ook betaalbare huren, wat een lastige opgave is omdat de corporatie relatief veel woningen heeft met een hogere huurprijs.

Bij het betaalbaar houden van de huren, is ze financieel voorzichtig. Dat leidt ertoe dat de betaalbaarheid van woningen onder druk staat. Rijnhart Wonen opereert ad hoc bij projecten op het gebied van wonen en zorg.

### **Werkgebied Rijnhart Wonen tussen stad en Groene Hart**

Het werkgebied van Rijnhart Wonen ligt tussen stad (Leiden) en het Groene Hart.

De corporatie richt zich voornamelijk op haar eigen werkgebied en werkt vrijwel alleen regionaal samen in het kader van woonruimteverdeling.

### **Corporatie investeert in verbetering van de relatie met belanghouders**

De corporatie zet bewust in op de relatie met belanghouders door structureel overleg en het maken van prestatieafspraken. Ook organiseert ze informatie- en interactieve bijeenkomsten. De relatie met de belanghouders is mede dankzij deze inzet gedurende de visitatieperiode zichtbaar verbeterd. De relatie met zorgorganisaties is goed, maar minder gestructureerd en vindt vooral plaats op ad-hoc of projectbasis. De relatie met de huurdersorganisaties is deels verbeterd, maar blijft kwetsbaar. Huurderorganisaties (met name HBOL) voelen zich, ondanks dat er voldoende overleg is, toch niet altijd serieus genomen. Zoals hierboven gezegd roept de beleidskubus weerzin op als de prestaties van de corporatie achterblijven en voelen huurders zich bij het gesprek hierover niet altijd serieus genomen.

### **Zoekend naar balans tussen verschillende rollen intern toezicht**

De cultuur van het intern toezicht is transparant en alle noodzakelijke expertise was gedurende de visitatieperiode aanwezig. Het besturingssysteem is op orde en compleet. Uit de zelfevaluaties blijkt een reflectieve houding. Minder zichtbaar is hoe de RvT vervolg geeft aan de conclusies die zij trekt tijdens de zelfevaluaties. De RvT is bewust bezig om de verschillende rollen die zij heeft, vorm te geven. Zo vervult zij bijvoorbeeld haar klankbordrol via speciale themabijeenkomsten. De visitatiecommissie constateert dat de RvT zoekend is naar een goede balans tussen de verschillende rollen die zij heeft. Het gaat hierbij met name om het scherper invullen van de rol als toezichthouder.

### **Financiële positie verbeterd, dankzij verkoop en huurinkomsten**

De financiële positie van Rijnhart Wonen was in 2008 nog slecht en deze is de afgelopen jaren door de sanering sterk verbeterd. De financiële ratio's zijn vooral verbeterd, dankzij de verkoop van woningen en huurinkomsten en niet door het verlagen van de bedrijfslasten. De bedrijfslasten zijn namelijk in de periode vanaf 2008 gestegen. Pas sinds 2014 is te zien dat de bedrijfslasten, dankzij de reorganisatie in 2013, voorzichtig lager worden, later dan bij veel andere corporaties in Nederland. De corporatie is nu financieel gezond. De corporatie zit nog in de 'saneringsmodus', waarbij financiële voorzichtigheid leidend is in wat de corporatie doet. Rijnhart Wonen blijft woningen verkopen, terwijl de nieuwbouw achterblijft. Ook de huren blijven relatief hoog. Het gevolg daarvan is dat de corporatie het doel om betaalbare woningen aan te bieden moeilijk waar kan maken. De huurdersorganisaties denken dat de corporatie financieel voldoende ruimte heeft om minder huurwoningen te verkopen en meer te doen aan de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de woningen.

## **Sterke punten**

- + Persoonlijk en reflectief
- + Een beleidsvisie die doelgericht en doorleefd is (organisatie is trots op beleidskubus)
- + Goede kwaliteit woningvoorraad
- + Mooie, aansprekende nieuwbouwprojecten
- + Huidige financiële situatie op orde

## **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie ziet dat Rijnhart Wonen de afgelopen vier jaar flinke verbeterstappen heeft genomen. Voor de beleidsagenda van de toekomst heeft de commissie de volgende aanbevelingen:

### *Duurzaam verdienmodel voor de organisatie*

- Ontwikkel een lange termijnvisie op een duurzaam verdienmodel, waarbij eveneens gekeken wordt naar doelmatigheid en structurele bezuinigingsmogelijkheden van bedrijfslasten. De afgelopen jaren verkocht Rijnhart Wonen huurwoningen, terwijl de bedrijfslasten stegen. Pas de laatste paar jaren zijn de bedrijfslasten dankzij bezuinigingen en de reorganisatie in 2013 licht gedaald.
- Reken daarbij ook door wat de effecten en de onderlinge afhankelijkheden zijn van de verschillende doelen ten opzichte van elkaar. In hoeverre is er een mogelijk risico dat de financiële positie dan onder druk komt te staan als alle beleidsdoelen volledig worden gehaald? En wat weegt dan het zwaarst voor Rijnhart Wonen?

### *Balans tussen volkshuisvestelijke prestaties en financiële mogelijkheden*

- Formuleer de beleidsdoelen scherper in termen van het maatschappelijk beoogd effect: Wat wil de corporatie concreet bereiken voor de huurders en woningzoekenden? Bijvoorbeeld het verbeteren van slaagkansen. Er zijn verschillende modellen in het land beschikbaar die hierbij gebruikt kunnen worden (bijvoorbeeld het Drie KamerModel of de Beleidsachtbaan).
- De 'beleidskubus' blijft nu nog (deels) liggen, maar moet als het ware gaan rollen. Het doorrekenen van verschillende scenario's kan helpen bij het maken van een goede afweging. Er is onder meer een goede balans nodig bij:
  - Betaalbaarheid van huurwoningen in relatie tot streefhuurbeleid.
  - Betaalbaarheid van woningen in relatie tot duurzaamheidsmaatregelen.
- Stuur gericht bij wanneer blijkt dat strategische doelen niet gehaald worden (bijvoorbeeld betaalbaarheid of verbeteren 24/7 dienstverlening).
- Maak een strategische afweging hoe Rijnhart Wonen wil inspelen op de lokale opgaven voor wonen en zorg en duurzaamheid (van ad-hoc naar strategisch) en doe dit in overleg met de belanghouders.

### *Blijven investeren in de relatie belanghebbenden*

- Zet de participatieve sessies met belanghouders voort. Deze worden door hen gewaardeerd en kunnen verbeterd worden door (nog) beter te luisteren naar hetgeen zij zeggen. Het is hierbij van belang (terug) te communiceren hoe de dialoog zich vertaalt in concreet beleid en resultaten (voor de klant). Het gezamenlijk verkennen van beleidsopties kan bijvoorbeeld aan de hand van beleidsscenario's en/of in het kader van het maken van prestatieafspraken tussen gemeente, huurdersorganisaties en corporatie. Bespreek samen met huurdersorganisaties hoe hun rol als ervaringsdeskundigen een serieuze plek kan krijgen in de dialoog. Er zijn verschillende modellen in het land beschikbaar die hierbij gebruikt kunnen worden (bijvoorbeeld de Transparantietool).

### *Aanscherpen intern toezicht*

- Scherp de toezichtrol van de RvT verder aan in relatie tot de andere rollen van de RvT (klankbord en werkgever bestuurder).
- De opgave voor de RvT is diepgang te bereiken door een goede balans tussen het financiële toezicht enerzijds en het toezicht op maatschappelijke prestaties anderzijds. Hierbij kan de RvT afwegen of zij aparte commissies instelt, zoals een Auditcommissie en/of Maatschappelijke commissie.
- Toetsingskader is aanwezig, maar kan qua inhoud en werking worden aangescherpt in bijvoorbeeld dashboard en meer betekenis krijgen in het kader van de bijsturing door deze sterker te verbinden aan een eenduidige toezichtsvisie.

## B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,0	7,0	7,0	6,0	7,0		6,6	75%	<b>7,0</b>
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Prestaties	6,9	7,7	7,3	6,9	6,9		7,1	50%	<b>7,3</b>
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							7,3	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Financiële continuïteit							8,0	30%	<b>6,6</b>
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
<b>Governance</b>									
Besturing	Plan					8,5	7,2	33%	<b>6,9</b>
	Check					7,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,3	6,1	33%	
	Toetsingskader					6,0			
	Toepassing Governancecode					6,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

### Visitatie Rijnhart Wonen

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september 2016 en november 2016.

### Korte schets Rijnhart Wonen

Rijnhart Wonen is opgericht in 2008 vanuit een fusie van Algemene Woningstichting Leiderdorp en Woningstichting Willibrord uit Zoeterwoude.

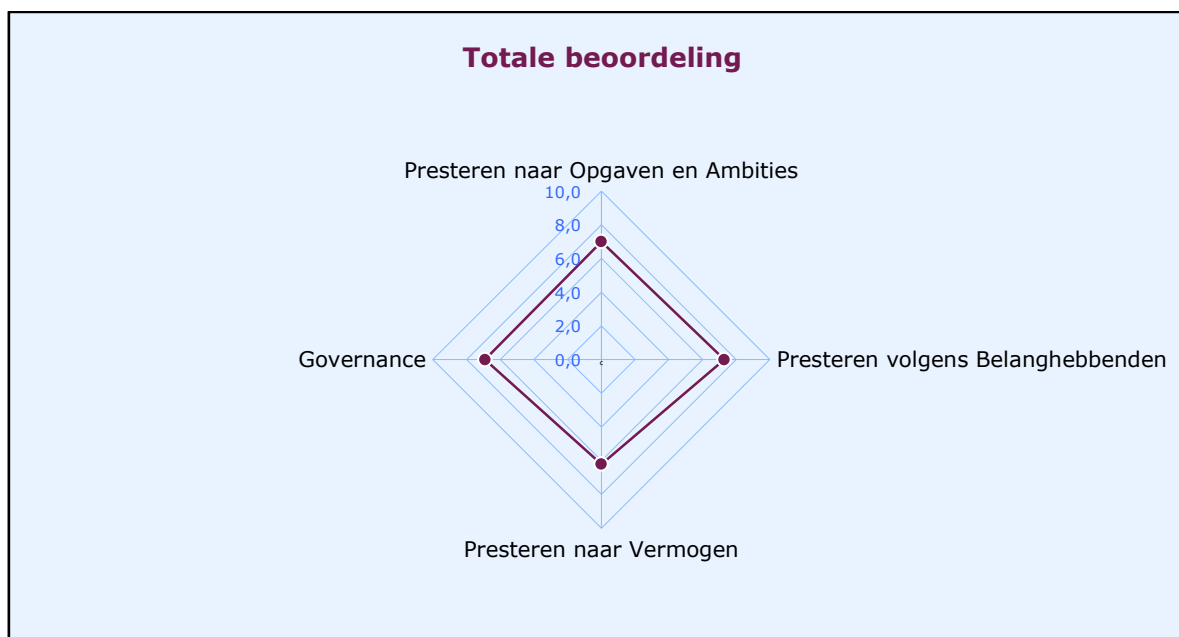
Woningcorporatie Rijnhart Wonen beheert 3.400 woningen in eigendom en werkt in een tweetal gemeenten: Leiderdorp en Zoeterwoude.

Belangrijkste belanghebbenden zijn: de beide huurdersverenigingen HBOL (Leiderdorp) en de Huurderij (Zoeterwoude), de beiden gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude en enkele zorgorganisaties (Gemiva en ActiVite).

Bij Rijnhart Wonen werken 35 medewerkers; in totaal ruim 27 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Beoordelingen Rijnhart Wonen



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,0
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	6,6
Governance	6,9

De commissie komt tot de conclusie dat Rijnhart Wonen op alle perspectieven ongeveer ruim voldoende scoort. Hierbij is de beoordeling van de belanghebbenden het hoogst, namelijk een 7,3. Ook de onderliggende prestatievelden van deze perspectieven (zie scorekaart) zijn allen minimaal voldoende en maximaal goed. Daarbij valt op dat relatie en communicatie met belanghouders goed scoort evenals de financiële continuïteit.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,0.

7,0

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 6,6 gemiddeld. Alle prestatievelden scoren een voldoende of ruim voldoende. De prestatievelden 'huisvesten van bijzondere doelgroepen', 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' en 'kwaliteit van wijken en buurten' scoren het hoogst. Dit komt omdat Rijnhart Wonen enkele aansprekende projecten op het gebied van wonen en zorg heeft gerealiseerd, zoals het Thomashuis, 't Keerpunt en De Entree. Daarnaast heeft de corporatie kwalitatief relatief goede woningen. Op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten ligt er geen grote opgave in de dorpen. De corporatie pakt daar waar nodig wel overlast op en geeft ruim voldoende aandacht aan de gemeenschappelijke ruimten in de appartementencomplexen.

De corporatie krijgt een 8,0 voor haar ambities en doelen in relatie tot de externe opgaven in het werkgebied. Het is Rijnhart Wonen goed gelukt om haar missie, ambities en doelen heel helder weer te geven in de vorm van een kubus (en een filmpje op internet). De boodschap is kernachtig en duidelijk. De ambities en doelen op de kubus zijn doorleefd. De kubus ligt overal in de organisatie op tafel (en niet in de la) en wordt met trots gepresenteerd aan de buitenwereld. Als een van de genoemde doelen niet wordt bereikt, wordt dit snel gesignaleerd door belanghouders (zie Hoofdstuk Presteren naar Belanghouders). Vanwege de relatief hoge huren blinkt de corporatie minder uit ten aanzien van de betaalbaarheid.

### Presteren volgens Belanghebbenden

Gemiddeld scoort Rijnhart Wonen een 7,3 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Op drie prestatieveld beoordelen belanghouders de corporatie met een 6,9 gemiddeld. Het beste oordeel geven zij voor 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' (7,7), met name vanwege de mooie en recent opgeleverde projecten. Voor 'relatie en communicatie' geven belanghouders gemiddeld eveneens een hoge score (7,8). Ook zijn belanghebbenden tevreden over de mate van invloed op het beleid van Rijnhart Wonen (7,3).

7,3



De belanghebbenden geven Rijnhart Wonen verbetersuggesties. De meest genoemde punten zijn:

- Het motto 'expert betaalbaar wonen' gericht handen en voeten geven.
- Eerst nieuwbouw opleveren voordat de corporatie verder gaat met verkoop sociale huurwoningen.
- 24/7 service verder doorontwikkelen.
- Meer aandacht voor visie en beleid voor wonen met zorg (lokaal en regionaal).
- Het ontwikkelen van een visie op onderhoud en toekomst woningcomplexen.
- Na informatiebijeenkomst en/of overleg sneller terugkoppelen wat er met de opmerkingen wordt gedaan. Het instrument prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties benutten om de mening en visie van huurdersorganisatie(s) serieuzer dan voorheen aan bod te laten komen.

### Presteren naar Vermogen

6,6

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,6.

De financiële continuïteit is goed. Rijnhart Wonen heeft de afgelopen jaren actief gehandeld om de financiële positie van de corporatie te verbeteren.

Het resultaat is dat de organisatie nu financieel gezond is. Rijnhart Wonen verantwoordt haar vermogenspositie op een goede manier. De organisatie is in voldoende mate doelmatig. Dankzij bezuinigingen in 2012 en een reorganisatie in 2013 zijn de bedrijfslasten vanaf 2014 gedaald. Volgens de Aedesbenchmark 2015 heeft de corporatie een gemiddelde positie voor bedrijfsvoering (B). De verantwoording en motivering van de inzet van haar vermogen is voldoende. De commissie constateert dat er sprake is van disbalans van verkoopopbrengsten enerzijds en het achterblijven van investeringen in nieuwbouw anderzijds.

### Governance

6,9

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,9.

Externe legitimatie en verantwoording scoren het hoogst met een 7,5 gemiddeld.

De corporatie betreft de huurdersorganisaties actief, zowel via regulier overleg als

via informatieavonden over bepaalde beleidsthema's. Rijnhart Wonen heeft er daarnaast hard aan gewerkt om de relatie met de huurdersorganisaties te verbeteren en dit is deels gelukt. De relatie met de HBOL vraagt nog om aandacht. Rijnhart Wonen is zichtbaar in lokale media en de beleidskubus maakt de corporatie aanspreekbaar op de prestaties.

Daarna scoort besturing scoort het hoogst met een 7,2. Dit is vooral te danken aan de zeer goede beoordeling voor Plan (visie en doelen). De visie is transparant en heel helder en compact weergegeven in een kubus en een filmpje op internet. De visie wordt actief uitgevoerd en is bekend en doorleefd binnen de organisatie en bij belanghouders.

De visie en ambities op de kubus zijn duidelijk vertaald in smart-doelen. Bijsturing (Act) is voldoende. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,1 gemiddeld.

Het betreft het functioneren van de RvT, het toetsingskader en het toepassen van de Governancecode .



## D Reactie Rijnhart Wonen

### Bestuurlijke reactie op visitatierapport 2012-2015

Wij zijn blij met de resultaten van ons derde visitatierapport. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de belanghouders van Rijnhart Wonen veel positiever zijn geworden. En dat was precies het verbeterpunt van de visitatie uit 2012. De beleving van gelijkwaardigheid door de huurdersorganisaties blijft onze aandacht vragen. Het is belangrijk vanuit ieders verantwoordelijkheid de opgave die voor ons ligt goed in te vullen. Vooral het vroegtijdig overleggen kan hierbij helpen. Er kunnen verschillen van inzicht zijn, waarover we discussiëren. Met elkaar gaan we altijd voor hetzelfde belang van Rijnhart Wonen en haar huurders. Onze inzet zal zijn dat de huurdersorganisaties net zo tevreden worden als de overige belanghouders.

Oude aandachtspunten komen naar voren die liggen op het gebied van duurzaamheid en de relatie tussen het aantal nieuwbouwwoningen en het aantal te verkopen huurwoningen. Het verkopen gaat gemakkelijker dan het opleveren van nieuwe huurwoningen.

De conclusies over verkoop en nieuwbouw vragen, wat ons betreft, nuancering, omdat het visitatierapport zich beperkt tot enkel een optelsom. Verkoop wordt niet slechts ingezet als financieringsinstrument, maar is het resultaat van een uitgekiende portefeuillestrategie. Hierin worden ook andere punten meegewogen: of de woningvoorraad aansluit bij de (toekomstige) klantvraag, het terugdringen van scheefwonen, de onderhoudskosten, het vergroten van lokale slaagkansen en bijvoorbeeld het mengen van wijken met koop en huur.

De conclusie dat nieuwbouw lastig van de grond komt en dat er heel veel betaalbare woningen voor met name kleine huishoudens nodig zijn is een terechte. Deze situatie zullen wij voortdurend bespreken met de gemeenten en huurdersorganisaties. In ons nieuwe beleidsplan komen concrete en realistische plannen. Voor nu wordt er keihard gewerkt aan de eerste paal van 5 verschillende projecten die samen goed zijn voor minimaal 200 nieuwe woningen.

Het advies aan de Raad van Commissarissen om de diverse rollen van het toezicht scherper neer te zetten, komt overeen met de eigen ambitie van de Raad. De Raad is al gestart met gesprekken over de aanscherping van de toezichtsvisie en het toezichts- en toetsingskader. Nadere uitwerking zal in 2017 plaatsvinden.

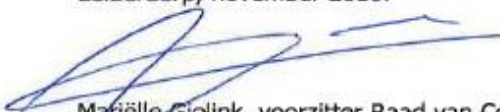
Wat ook onze aandacht vraagt zijn de bedrijfskosten. Hoe valt hier nog verder op te sturen zonder afbreuk te doen aan de goede kwaliteit? Dit wordt nog een puzzel. We staan open voor suggesties. Met minder mensen kan het niet, want we zitten mooi onder de benchmark op dat punt en we willen een menselijk gezicht kunnen bieden. We zullen verder nadenken over ons duurzame verdienmodel.

De grootste uitdaging voor de toekomst blijft voldoende betaalbare woningen aanbieden voor de mensen met de laagste inkomens. Wij zullen met elkaar het gesprek aan moeten gaan over een juiste combinatie van kwaliteit en prijs.

Als reactie op deze visitatie en als input voor de nieuwe beleidsperiode zullen wij begin 2017 met onze belanghouders in gesprek gaan. Eind 2017 presenteren wij een nieuwe meerjarenstrategie waarin alle feedback verwerkt is tot breed gedragen doelstellingen in de woningmarkt.

Wij bedanken alle belanghouders en de visitatiecommissie hartelijk voor hun waardevolle inbreng en het zeer leesbare rapport.

Leiderdorp, november 2016.



Mariëtte Gielink, voorzitter Raad van Commissarissen  
Jan de Vries, directeur-bestuurder



## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



*Foto Rijnhart Wonen: Bijzondere doelgroepen van harte welkom.*



## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Rijnhart Wonen

In maart 2016 heeft Rijnhart Wonen te Leiderdorp opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september 2016 en november 2016 waarin de definitieve versie van het eindrapport wordt opgeleverd. De kick-off bijeenkomst heeft plaats gevonden op 6 september 2016 en de visitatiegesprekken op 20 en 21 september 2016.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken heeft Raeflex twee presentaties verzorgd voor de huurdersorganisaties. Tijdens deze presentaties is de visitatiemethodiek behandeld en is besproken met deze organisaties hoe zij zich goed konden voorbereiden op de visitatiegesprekken. Verder zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan alle belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw drs. C.P.M. Doms (voorzitter), de heer drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS en mevrouw drs. A. De Klerk (secretaris).

In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor woningcorporatie Rijnhart Wonen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om input te krijgen voor het beleidsplan dat zij gaat opstellen in 2017.

Op basis van alle door Rijnhart Wonen verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Rijnhart Wonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2012 tot en met 2015.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## 1.1 Schets Rijnhart Wonen

Rijnhart Wonen is opgericht in 2008 vanuit een fusie van Algemene Woningstichting Leiderdorp en Woningstichting Willibrord uit Zoeterwoude. Woningcorporatie Rijnhart Wonen heeft 3.400 woningen in eigendom en werkt in een tweetal gemeenten: Leiderdorp en Zoeterwoude. Deze gemeenten samen tellen ruim 35.000 inwoners (Bron: CBS 2016). Leiderdorp is de grootste gemeente met bijna 27.000 inwoners (Bron: CBS 2016). Belangrijkste belanghebbenden zijn de beide huurdersverenigingen HBOL (Leiderdorp) en de Huurderij (Zoeterwoude), de beiden gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude en enkele zorgorganisaties (Gemiva en Activite). In de gemeente Zoeterwoude is Rijnhart Wonen de enige corporatie. In de gemeente Leiderdorp is Rijnhart Wonen de corporatie met de meeste woningen. Daarnaast zijn in deze gemeente ook Woonzorg Nederland en Vestia (met een beperkt bezit) actief. Daarnaast werkt Rijnhart Wonen in de regio samen met andere corporaties in het kader van onder meer woningtoewijzing.

Bij Rijnhart Wonen werken 35 medewerkers (Bron Position Paper 2016); in totaal 27,56 fte (Bron: Jaarrapport 2015). De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.

## 1.2 Werkgebied Rijnhart Wonen

Rijnhart Wonen is werkzaam in de gemeente Leiderdorp en Zoeterwoude in de regio HollandRijnland, in de provincie Zuid-Holland provincie(s). Dit werkgebied grenst aan de stedelijke omgeving van de stad Leiden. De woningmarkt in de gemeente Leiderdorp bestaat voor 60 procent uit koopwoningen en 40 procent uit huurwoningen (Bron: CBS 2011). In de gemeente Zoeterwoude is het percentage koopwoningen nog iets hoger, namelijk 65 procent (Bron: CBS 2011).

De Autoriteit woningcorporaties (Aw), die is ondergebracht bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: corporaties met een gemiddeld profiel. De referentiegroep waarmee Rijnhart Wonen wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 122 corporaties in deze categorie.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Rijnhart Wonen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Rijnhart Wonen eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

Rijnhart Wonen heeft bezit in een gebied waar behoefte is aan een toename van het aantal sociale huurwoningen. Deze conclusie is gebaseerd op woningbehoefteonderzoek en de gemeentelijke woonvisies van Leiderdorp en Zoeterwoude.

De Woonvisie Leiderdorp 2012 benoemt de ambitie om in de periode 2011-2021 minimaal 30 procent van de woningbouw als sociale huurwoning te realiseren, waarbij in ieder geval 180 sociale huurwoningen worden toegevoegd (los van het feit of er nog andere nieuwbouwprojecten zijn). Houden we rekening met compensatie van verkoop sociale huur (en overige onttrekkingen) dan betreft het een behoefte aan nieuwbouw van circa 300 sociale huurwoningen. Dit is in lijn met het aantal van 340 nieuw te bouwen woningen, die Rijnhart Wonen in het strategisch voorraadbeleid heeft opgenomen en die de corporatie heeft afgesproken met de gemeente (Prestatieafspraken 2013-2014).

In de gemeente Zoeterwoude streeft de gemeente er naar dat 35 procent van de nieuwbouwproductie bestaat uit sociale huurwoningen. In aantallen betreft het een toename van 35-60 sociale huurwoningen in vijf jaar (Bron: Prestatieafspraken 2013-2014). Rekening houdend met de verkoop van woningen betekent dit een nieuwbouwopgave van minimaal 110 woningen. In de prestatieafspraken 2013-2014 is afgesproken dat Rijnhart Wonen 110 nieuwbouwwoningen realiseert in de periode 2013-2017.

De prestatieafspraken die de corporatie tweejaarlijks maakt met de gemeenten, geven aandacht aan nieuwbouw. Er zijn echter weinig uitbreidings- of andere nieuwbouwlocaties om aan de behoefte te voldoen. Daarom hebben partijen onderzoek laten doen en afspraken gemaakt over het handhaven van een minimale omvang van de kernvoorraad, het beperken van de verkoop en het terugbrengen van sloop tot nul. Daarnaast zijn er afspraken over verhuur van vrijkomende woningen, bijvoorbeeld dat minimaal 90 procent van de woningen die voor verhuur beschikbaar komen in de sociale huur moet worden verhuurd.

Rijnhart Wonen heeft met beide gemeenten afspraken gemaakt omtrent duurzaamheid en energie. Concrete onderhouds-/renovatieprojecten worden genoemd in de prestatieafspraken. In Zoeterwoude zijn afspraken gemaakt over het minimale duurzaamheidsniveau (GPR) bij nieuwbouw. In het kader van het landelijk Energieconvenant heeft Rijnhart Wonen afgesproken om een bedrag van € 4 miljoen te investeren in duurzaamheidsmaatregelen. De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' (Energieconvenant) de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode

2008-2018. Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties.

Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020.

Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

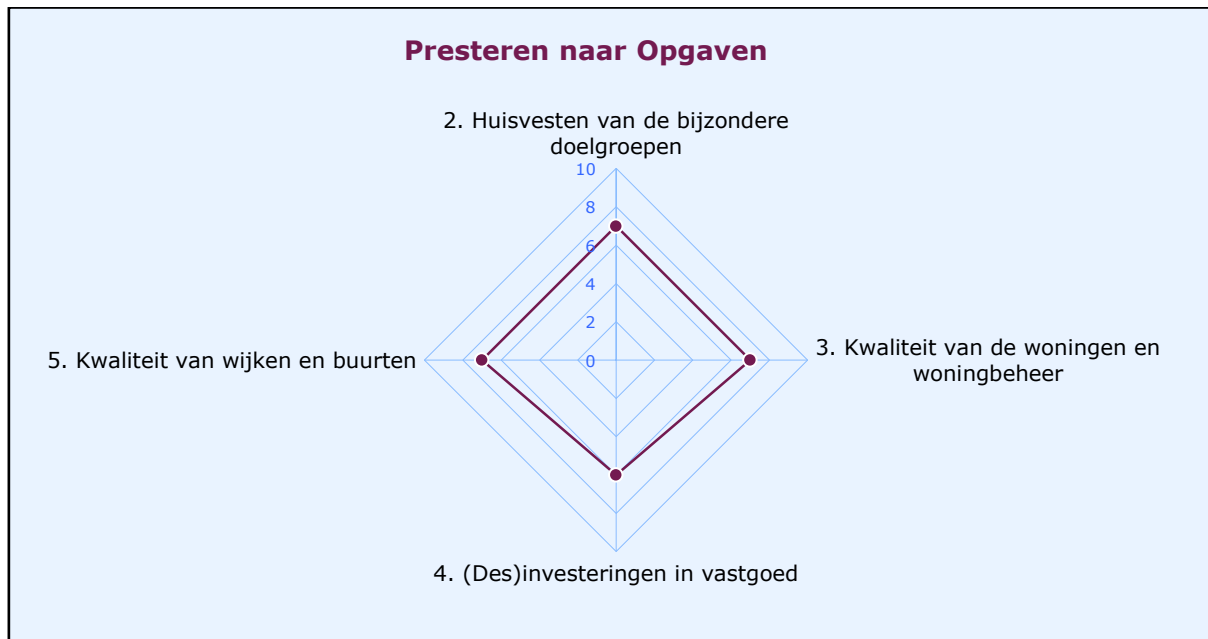
Hieronder volgt een overzicht van de prestatieafspraken per prestatievelnd.

Thema	Opgaven en/of Afspraken
<b>Huisvesting Primaire doelgroep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013-2016: Minimaal 90% van de sociale huurwoningen toewijzen aan inkomens tot de Eu-norm en maximaal 10% aan de inkomens € 34.911 - € 43.786 (prijspeil 2015).</li> <li>Minimaal 90% van de vrijkomende huurwoningen wordt verhuurd in de sociale huur.</li> <li>2013-2016: Per nieuwbouwproject afspraken maken over lokaal maatwerk t.b.v. doorstroming en het creëren van kansen voor lokale doelgroepen die in de knel komen en het vergroten van leefbaarheid wijken. In 2015 zou RhW kijken of lokaal maatwerk passender toegewezen kan worden qua inkomen.</li> <li>2013-2016: Huisvesting van statushouders conform taakstelling gemeente.</li> </ul>
	Leiderdorp: <ul style="list-style-type: none"> <li>2015: Vanaf 2<sup>e</sup> kwartaal 2015 huren aftoppen op aftoppingsgrens.</li> <li>2015: Huurverhoging matigen (per 1 juli 2015) voor inkomens tot de Eu-norm.</li> </ul>
	Zoeterwoude: <ul style="list-style-type: none"> <li>2013: Inkomensafhankelijke huurverhoging.</li> <li>Per 1.1.2015: Streven naar een kernvoorraad die 70% van woningbezit RhW is (ondergrens is 67,5%). Per 1.1.2016 is dit 65% geworden.</li> <li>2014: Onderzoeken of vormen van groepswonen mogelijk zijn.</li> <li>2015: Onderzoeken of minimaal 50% van de te verhuren woningen onder de aftoppingsgrens verhuurd kan worden aan huurders die aanspraak kunnen maken op huurtoeslag.</li> <li>2015: Inkomens onder de Eu-norm krijgen maximaal 2,5% huurverhoging in 2015.</li> </ul>
<b>Huisvesting bijzondere doelgroepen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013-2016: Huisvesten bijzondere doelgroepen zoals afgesproken in regionaal convenant.</li> </ul>
<b>Kwaliteit woningen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013-2017: € 4 miljoen t.b.v. 20% besparing op het totale gasverbruik in de totale sociale huurvoorraad 2008-2018 (conform landelijk convenant).</li> </ul>
	Leiderdorp: <ul style="list-style-type: none"> <li>2015-2016: Zonnepanelen plaatsen op diverse complexen (indien mogelijk): Keerpunt, Schansen en Dreven.</li> <li>2015-2016: Schansen en Dreven: Vernieuwen collectieve warmwatervoorziening en CV systeem met als resultaat 1 stap verbetering in energielabel.</li> <li>2015-2016: Onderhoud Leeuwenpark combineren met energiemaatregelen.</li> </ul>
	Zoeterwoude <ul style="list-style-type: none"> <li>Renovatie van 58 woningen van Vreugdedal in Zoeterwoude Dorp (3 labelstappen), Pinksterbloem/Pijpenkruidlaan in Zoeterwoude Dorp, de Gans en de Kievit (nieuwe kozijn met HR++glas).</li> <li>2013: Bij nieuwbouw een GPR van minimaal 7.0.</li> <li>2014: Plannen maken voor energie/duurzaamheid bestaande huurwoningen.</li> </ul>
<b>(Des-)investeringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013-2016: Verkoop van circa 30 huurwoningen per jaar in Leiderdorp en 10-15 woningen per jaar in Zoeterwoude aan m.n. lokale middeninkomens/koopstarters.</li> <li>2013-2016: Sloop is 0 (m.u.v. Brittenstein in Leiderdorp).</li> <li>2013-2016: Evenwicht in verkoop en nieuwbouw.</li> </ul>
	Leiderdorp: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 2013: Uitbreiden met 340 sociale huurwoningen in de periode 2012-2020.</li> <li>Te ontwikkelen locaties door RhW: Elisabethhof met 100% sociaal (50 woningen), Keerpunt (transformatie bedrijfsruimten naar 5 woningen), Thomashuis/ Willem de Zwijgerlaan, Brunelkamp (10 woningen), nieuwbouw Brittenstein, Driemaster (oplevering 2017 en Amaliaplein (start bouw 2016).</li> <li>2015-2016: RhW ontwikkelt geen vrije sector huurwoningen.</li> <li>2013-2016: Per project afspraken maken over levensloopgeschikte woningen.</li> </ul>
	Zoeterwoude: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeente streeft naar 35-60 nieuwe sociale huurwoningen per vijf jaar met name voor starters en senioren. RhW heeft aangegeven om in de periode 2013-2017 minimaal 110 woningen te bouwen. Het streven is om een derde van de sociale huurwoningen te realiseren onder de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens.</li> <li>Realisatie van nieuwbouw bij: Rijnegom (23 sociaal en 4 vrije sector), Raetwijck (4 senioren en 2 starterswoningen), Berkenhof (9 sociale huurappartementen), Verde Vista (12 beneden/bovenwoningen, 60 sociale huurappartementen), Centrum Zoeterwoude Dorp (15 huurwoningen voor starters).</li> </ul>
<b>Kwaliteit wijken en buurten</b>	Geen prestatieafspraken met de gemeente Leiderdorp over kwaliteit wijken en buurten.           Zoeterwoude: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij het herinrichten van de buitenruimte worden de wensen van betrokken bewoners geïnventariseerd. Per project worden daar afspraken over gemaakt.</li> </ul>

Overzicht van opgaven en prestatieafspraken met de gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude

De prestaties, zoals door Rijnhart Wonen geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>6,6</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesten van de primaire doelgroep	6,0		
2. Huisvesten van de bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 6,6 gemiddeld. De prestatievelden scoren allemaal een voldoende of ruim voldoende.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

De visitatiecommissie constateert dat de woningen van Rijnhart Wonen gelegen zijn in een gespannen woningmarkt met een lage mutatiegraad en weinig uitbreidingsmogelijkheden. Binnen die context waardeert de visitatiecommissie de prestaties van Rijnhart Wonen voor het huisvesten van de doelgroep als voldoende. De corporatie voldoet aan vrijwel alle prestatieafspraken, daar waar concrete aantallen of percentages zijn benoemd.

De visitatiecommissie constateert wel dat de corporatie relatief hoge huurprijzen heeft. In Zoeterwoude behaalde Rijnhart Wonen daarom niet de prestatieafspraken om minimaal 67,5 procent van haar bezit voor de kernvoorraad (tot en met betaalbaar) te behouden. Dit was 65 procent. De afspraak is toen naar beneden bijgesteld. De corporatie heeft daarnaast relatief veel woningen 'te duur' toegewezen. Dit is versterkt doordat de corporatie haar streefhuren in de visitatieperiode naar boven heeft bijgesteld. De betaalbaarheid komt hiermee voor sommige huishoudens (al bij toewijzing van een nieuwe woning) onder druk te staan. De commissie waardeert het daarentegen wel dat de corporatie inkomensafhankelijke huurverhoging hanteert en hierbij de lage inkomens vanaf 2014 heeft ontzien met 0 procent huurverhoging. De commissie constateert tot slot dat de corporatie zich heeft gehouden aan de afspraken die zijn gemaakt omtrent het huisvesten van statushouders.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De commissie constateert dat de corporatie zich ruim voldoende houdt aan het regionale convenant met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

De prestatieafspraken en de beleidsdoelen van de corporatie op het terrein van wonen en zorg zijn verder beperkt. De commissie constateert dat de corporatie desondanks wel prestaties levert op dit terrein. Rijnhart Wonen heeft enkele aansprekende projecten op het gebied van wonen en zorg gerealiseerd, zoals het Thomashuis, 't Keerpunt en De Entree.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0 gemiddeld.

Dit is een gemiddelde score voor kwaliteit van de huidige woningvoorraad, dienstverlening en duurzaamheid.

De kwaliteit van de huidige woningvoorraad beoordeelt de commissie als goed.

De woningen hebben relatief veel woningwaarderingpunten. Daarnaast zijn de woontechnische kwaliteit en het onderhoud op orde.

De commissie waardeert de dienstverlening met een ruime voldoende.

De corporatie heeft het doen van huisbezoeken geïntegreerd in haar manier van werken en bezoekt jaarlijks 10 procent van haar huurders. Daarnaast kunnen huurders een evaluatieformulier invullen na afloop van onderhoudsprojecten en klachtenonderhoud. Hieruit blijkt dat meer dan 90 procent van de huurders tevreden is. Dit beoordeelt de commissie positief. Er zijn geen monitoringgegevens voor handen zijn waarmee een vergelijking met landelijke scores kan worden gemaakt.

Ten aanzien van duurzaamheid en energie heeft de corporatie met de gemeenten afgesproken te voldoen aan het landelijke convenant. Het gemiddelde van Rijnhart Wonen lag eind 2015 op gemiddeld label C, waarmee ze in voldoende mate op koers ligt voor een gemiddeld energielabel B in 2021. De corporatie zet duurzaamheidsmaatregelen in bij onderhoud en verbetering (bijvoorbeeld bij de Schansen en Dreven, Vreugdedal) en bij nieuwbouw. Ze maakt daardoor stappen, maar stuurt verder niet expliciet op duurzaamheid.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0. Dit is een gemiddelde score voor nieuwbouw, sloop, renovatie en verkoop/aankoop.

Zoals al vermeld zijn er weinig nieuwbouwmogelijkheden in het werkgebied van Rijnhart Wonen. Desondanks heeft Rijnhart Wonen het aangedurfd ambitieuze prestatieafspraken te maken voor de realisatie van 340 nieuwbouwwoningen in Leiderdorp (in de periode 2012-2020) en 110 nieuwbouwwoningen in Zoeterwoude (in de periode 2013-2017). Vertaald naar de visitatieperiode betekent dit een opgave voor de bouw van ruim 200 woningen. Gedurende de visitatieperiode heeft de corporatie hard gewerkt om de kansen die er zijn voor nieuwbouw op te pakken. Rijnhart Wonen heeft gedurende de visitatieperiode 78 woningen gerealiseerd. In 2016 heeft de corporatie een inhaalslag gemaakt met de realisatie van nog eens 92 woningen. De commissie constateert dat voor de komende vier jaar er nog een behoorlijke resterende opgave ligt voor circa 280 woningen. Rijnhart Wonen verwacht de komende jaren de vruchten te kunnen plukken van haar inspanningen en te kunnen voldoen aan de afspraken. Er zijn hiervoor diverse bouwlocaties in beeld. Gezien de bestemmingsplan- en vergunningsprocedures die nog doorlopen dienen te worden, is de commissie er op voorhand niet van overtuigd dat de gemaakte prestatieafspraken binnen de gestelde termijn behaald gaan worden. De visitatiecommissie constateert wel dat de corporatie de nodige inspanningen binnen haar invloedssfeer levert gericht op het nakomen van de gemaakte afspraken.

Naast nieuwbouw heeft Rijnhart Wonen prestatieafspraken gemaakt om sloop te beperken. Alleen het complex Brittenstein zou worden gesloopt. De corporatie heeft zich aan deze afspraak gehouden. Ten aanzien van verbeteringen in de bestaande voorraad is een beperkt aantal afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over de aanpak van het complex Vreugdedal. Rijnhart Wonen heeft gedurende de visitatieperiode in totaal 464 woningen verbeterd. Het betrof onder meer Vreugdedal en Schansen en Dreven. De visitatiecommissie beoordeelt dit als ruim voldoende.

Rijnhart Wonen heeft gedurende de visitatieperiode 177 woningen verkocht aan zowel zittende huurders als aan overige (met name lokale) inwoners. Met de realisatie van 78 woningen en de aankoop van 92 woningen (170 in totaal) in de visitatieperiode is de balans tussen verkoop en realisatie/aankoop op orde. Hiermee voldoet de corporatie voldoende aan de afspraken die zijn gemaakt met de gemeente.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Uit de visitatiegesprekken blijkt dat kwaliteit van wijken en buurten nauwelijks een opgave is en dat de leefbaarheid goed is. Het ligt dan ook voor de hand dat over dit onderwerp geen prestatieafspraken zijn gemaakt. De commissie beoordeelt dat de corporatie gezien de opgaven ruim voldoende scoort op dit onderdeel. De corporatie pakt overlast op en geeft aandacht aan de gemeenschappelijke ruimten in de appartementencomplexen.

## 2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Rijnhart Wonen heeft een Beleidsplan 2013-2017 'Expert in simpel wonen'. Dit beleidsplan is inhoudelijk bijgesteld naar aanleiding van het Woonakkoord in 2013. Deze bijstelling resulteerde in een bondig beleidsplan, waarbij missie, visie en doelen overzichtelijk zijn aangegeven. In een kort tekenfilmpje is de kernboodschap samengevat. De missie is eveneens samengevat in een kubus die opgevouwen kan worden tot een diamant, waarbij de concrete doelen zichtbaar worden.

De missie van Rijnhart Wonen is: "Rijnhart Wonen creëert kansen in de woningmarkt voor de klantgroepen die dit het meest nodig hebben."

**"De klanten die ons het meest nodig hebben, zijn klanten die op basis van inkomen niet op een andere wijze aan een huurwoning kunnen komen. Daarnaast richten we ons op bijzondere doelgroepen: mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking, statushouders of anderen die door hun persoonlijke situatie niet of nauwelijks zelf een woning kunnen vinden."**



De corporatie legt haar focus op de sociale huursector. Ze heeft in haar beleidsplan opgenomen dat ze geen nieuwe vrije sector huurwoningen en geen nieuwe koopwoningen realiseert.

De missie heeft de corporatie vertaalt in visie:

- keuzevrijheid en zelfredzaamheid;
- betaalbare woonlasten;
- verrassend maatwerk;
- 24/7 vraaggericht.

De hierbij benoemde doelen zijn onder meer:

- nieuwe huren zitten tussen de 80 en 90 procent van de maximale huur;
- maximaal 10 procent verhuurt Rijnhart Wonen voor speciale doelgroepen;
- verkoop van 300 woningen in de komende 10 jaar aan zittende huurders met midden en hoge inkomens en aan starters of doorstromers die nu geen klant zijn bij RhW;
- de verkoop van 19 goedkope woningen en 74 middeldure eengezinswoningen schort de corporatie op in verband met de grote vraag naar deze woningen in de huurmarkt;
- nieuwbouw van 450 woningen;
- minstens 50 procent van nieuwbouw is levensloopbestendig;
- de komende 10 jaar geen sloop (m.u.v. Brittenstein);
- uitvoering geven aan Aedes Convenant Energiebesparing corporatiesector 2008-2018;
- energiebeleidsplan in samenhang met meerjarenonderhoudsbegroting brengen;
- renovatie van het complex Tranendal (60 woningen) in Zoeterwoude Dorp.

## 2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 8,0.

## 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

De corporatie heeft haar eigen ambities en doelen duidelijk geformuleerd en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

Rijnhart Wonen verdient pluspunten:

- Het is Rijnhart Wonen goed gelukt om haar missie, ambities en doelen heel helder weer te geven in de vorm van een kubus (en een filmpje op internet). De boodschap is kernachtig en duidelijk.
- De ambities en doelen op de kubus zijn doorleefd. De kubus ligt overal in de organisatie op tafel (en niet in de la). De kubus wordt er regelmatig bij gepakt in gesprekken en ook belanghouders kennen de (inhoud van de) kubus. De commissie waardeert deze aanpak zeer. Ze constateert dat de corporatie zich hiermee ook kwetsbaar opstelt. Als een van de genoemde doelen niet wordt bereikt, wordt dit snel gesignaleerd door belanghouders (zie Hoofdstuk Presteren naar Belanghouders).

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,0.

Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		6,6	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,0</b>	





### 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Rijnhart Wonen. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal een tiental face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Rijnhart Wonen.

De interne partijen die zijn gesproken zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvT, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

#### 3.1 De belanghebbenden van Rijnhart Wonen

Hieronder volgt een beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden van Rijnhart Wonen.

##### **Huurdersorganisaties**

Er zijn twee huurdersorganisaties. De Huurdersbelangenorganisatie Leiderdorp (HBOL) vertegenwoordigt de huurders in de gemeente Leiderdorp.

De Huurderij vertegenwoordigt de huurders in de gemeente Zoeterwoude.

De afgelopen jaren is er gewerkt aan het fuseren van deze twee huurdersorganisaties.

Dit is tot op heden niet gelukt. Rijnhart Wonen werkt samen met beide organisatie.

Dit doet zij niet alleen via regulier overleg maar ook middels informatieavonden

waarop diverse inhoudelijke beleidsthema's aan bod kwamen. De huurdersorganisaties brengen onder meer advies uit over: huurbeleid en portefeuillestrategie,

huurverhoging, jaarplan en de meerjaren-onderhoudsbegroting. Ten aanzien van de warmtewet hebben de huurdersorganisaties zich hard gemaakt om instemmingsrecht

te verkrijgen. De huurdersorganisaties geven ook advies bij concrete projecten.

##### **Gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude**

Het werkgebied van Rijnhart Wonen ligt in twee gemeenten. In de gemeente Zoeterwoude is Rijnhart Wonen de enige corporatie. In de gemeente Leiderdorp is Rijnhart Wonen de corporatie met de meeste woningen. Met beide gemeenten maakt de corporatie tweejaarlijks prestatieafspraken en evalueert deze. Er is regelmatig overleg op bestuurlijk niveau. Sinds kort voeren ook enkele leden van de Raad van Toezicht jaarlijks een gesprek met de voor wonen relevante wethouders.

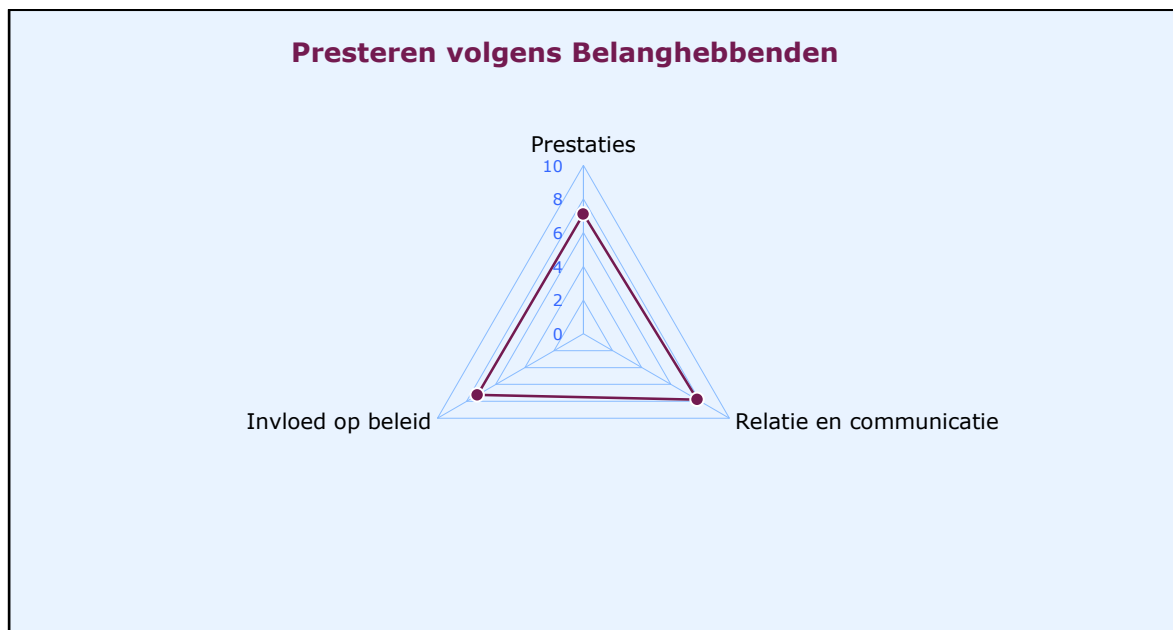
##### **Zorg- en Welzijnspartijen**

Rijnhart Wonen werkt met meerdere zorg- en welzijnsorganisaties samen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van ActiVite (van thuiszorg tot wonen met zorg in Leiden en omgeving) en Gemiva (gericht op begeleid wonen, werken en leren voor mensen met een beperking). Rijnhart Wonen heeft samengewerkt met ActiVite en Gemiva aan het appartementencomplexen in de Ommedijk in Leiderdorp.

Daarnaast heeft Rijnhart Wonen aan Gemiva woningen verhuurd waarin extramurale zorg gegeven wordt en is in samenwerking het project Entree gerealiseerd.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,1</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,9		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,7		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,3		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,9		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,9		
Relatie en communicatie		<b>7,8</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>7,3</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,3</b>	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Zorg-partijen	Overige	Gemiddeld e cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	5,3	7,5	7,0	7,8	<b>6,9</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	8,1	7,8	7,8	<b>7,7</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5	7,1	7,5	8,0	<b>7,3</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,3	7,3	7,0	7,0	<b>6,9</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,3	6,8		7,8	<b>6,9</b>
6. Overige/andere prestaties					
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,3	8,0	7,5	8,5	<b>7,8</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,8	7,5	7,5	8,3	<b>7,3</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De door de belanghebbenden aangedragen verbeterpunten voor de corporatie zijn samengevat als volgt:

#### *Ambities en beleid*

- Het motto van Rijnhart Wonen 'expert in simpel en betaalbaar wonen' gericht handen en voeten geven zodat er daadwerkelijk concrete prestaties worden geleverd op dit gebied.
- Verkoop van eengezinshuurwoningen stoppen, omdat hieraan behoefte is en dit type woningen niet wordt gecompenseerd in nieuwbouw.
- Eerst nieuwbouw opleveren voordat de corporatie verder gaat met de verkoop van sociale huurwoningen.
- 24/7 service verder doorontwikkelen, zodat niet alleen de telefoon wordt opgenomen, maar huurders direct duidelijkheid krijgen wanneer en hoe zij geholpen worden.
- Meer aandacht voor visie en beleid voor wonen met zorg:
  - Met name Leiderdorp is kansrijk voor wonen met zorg.
  - Zorgen dat woningen die gelabeld zijn als seniorenwoningen ook geschikt zijn voor mensen in een rolstoel.
  - In een complex kunnen woningen voor zowel ouderen als starters geschikt zijn, waarbij interactie tussen jong en oud gestimuleerd kan worden.
  - Jong en oud willen vaak dezelfde type grootte van woningen.
- Meer sturen op slaagkans en dat als thema maken om vandaar uit de projecten uitleggen.
- Politiek gezien is het op dit moment een belangrijk onderwerp om 70 procent van de huurvoorraad betaalbaar te houden.
- Het ontwikkelen van een visie op onderhoud en toekomst woningcomplexen.

#### *Dienstverlening*

- Huurders niet van het kastje naar de muur sturen (bij bijvoorbeeld WMO-aanpassingen wijzen Rijnhart Wonen en de gemeente naar elkaar).
- Zakelijker omgaan met huurders die 'overvragen'.
- Meer pro-actief (in plaats van reactief) zijn om overlast te voorkomen.

#### *Samenwerking*

- Meer oog hebben voor huurders, de mening van de huurdersorganisaties en de politieke context.
- Het instrument prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties benutten om de mening en visie van huurdersorganisatie(s) serieuzer dan voorheen aan bod te laten komen.
- Na informatiebijeenkomst en/of overleg sneller terugkoppelen wat er met de opmerkingen wordt gedaan.

#### *Regionale samenwerking*

- Meer samenwerken met corporaties in de regio om zo beter te kunnen inspelen op de behoefte met betrekking tot wonen met zorg.

#### *Overig*

- Creatiever gebruik van eigen vermogen en middelen.

### 3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Rijnhart Wonen een 7,3 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De laagste score per prestatieveld is een 6,9; de hoogste een 7,7 (Huisvesting van bijzondere doelgroepen). Voor 'relatie en communicatie' geven belanghouders gemiddeld eveneens een hoge score (7,8).

#### a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

##### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9. Belanghouders geven aan dat de tekorten groot zijn en dat vanuit dat oogpunt de prestaties lager gescoord zouden moeten worden. Dat laat het project Entree duidelijk zien. Voor dit project waren meer dan duizend aanmeldingen. Daarnaast zijn er weinig uitbreidingsmogelijkheden. Desondanks geven belanghouders Rijnhart Wonen vrijwel allemaal een ruim voldoende tot goed voor dit prestatieveld. De reden voor belanghouders is dat zij vinden dat Rijnhart Wonen binnen de beperkte mogelijkheden die er zijn goed presteert, alle kansen voor nieuwbouw worden benut. De corporatie doet volgens belanghouders daarnaast haar best om huurders passend toe te wijzen. Alleen de huurdersbelangenorganisatie HBOL beoordeelt de prestaties voor het huisvesten van de primaire doelgroep als zeer onvoldoende. Ook andere huurders geven aan dat betaalbaarheid wel een punt is van kritiek. Het motto van Rijnhart Wonen 'expert in betaalbaar wonen' roept emoties op bij huurders, omdat ze vinden dat de corporatie hierop achterblijft. Relatief veel huurders hebben de afgelopen jaren een te dure huurwoning toegewezen gekregen. Relatief weinig woningen komen beschikbaar omdat de mutatiegraad erg laag is. Bovendien zijn huurders van mening dat de corporatie de huurprijzen van woningen bij mutatie aanzienlijk verhoogd. Dit geldt ook voor seniorenwoningen, waardoor het voor veel senioren veel duurder wordt als ze willen verhuizen van hun huidige woning naar een seniorenwoning. HBOL is van mening dat Rijnhart Wonen financieel onvoldoende scherp aan de wind vaart om de huren betaalbaar te houden.

##### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7. Dit prestatieveld wordt door alle belanghouders minimaal op een ruime voldoende (7,0) beoordeeld, waarbij gemeenten, zorginstanties en andere organisaties het hoogst scoren en huurdersorganisaties het laagst. Reden voor deze ruim voldoende tot goede scores zijn de recente nieuwbouwprojecten van Rijnhart Wonen op het gebied van wonen en zorg; bijvoorbeeld Entree en Thomashuis. De corporatie reageert goed op vragen en verzoeken, waarbij de corporatie vooral de projectontwikkeling goed oppakt. Zorgorganisaties vinden Rijnhart Wonen wel meer visie op het gebied van wonen en zorg mag ontwikkelen.

Zowel huurders als zorgorganisaties en het onderhoudsbedrijf geven aan dat niet alle woningen die gelabeld zijn voor ouderen, geschikt zijn voor rolstoelgebruikers (bijvoorbeeld drempels). De corporatie doet er dan weinig aan om dat te aan te passen.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

De ruim voldoende tot goede scores zijn vooral te danken aan de goede kwaliteit van het woningbezit. Terwijl de ene gemeente aangeeft prima tevreden te zijn met de kwaliteit van het woningbezit van Rijnhart Wonen en de voorkeur geeft aan betaalbaarheid boven duurzaamheid, is de andere gemeente van mening dat de corporatie meer mag doen aan duurzaamheid en energiebesparingsmaatregelen. Ook andere belanghouders vinden dat duurzaamheid meer aandacht verdient van de corporatie. Huurders geven aan het ook van belang is dat huurwoningen die verkocht worden energiezuinig worden gemaakt. Dat is nu niet het geval en het ziet er vreemd uit als de overige woningen in het complex of de rij wel worden opgeknapt.

Overigens geven huurders ook weer andere signalen, namelijk dat woningen voor verkoop die muteren (van binnen) opgeknapt worden, terwijl dat bij huurwoningen niet het geval is. Huurders vinden dat er qua dienstverlening en het afhandelen van onderhoudsklachten nog terrein te winnen is voor de corporatie. Nu bellen huurders, maar het is voor hen niet altijd duidelijk wanneer en hoe de klacht wordt afgehandeld.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

Belanghouders geven aan dat er een behoorlijke nieuwbouwoopgave ligt en dat het lastig is voor de corporatie om hieraan te voldoen. Desondanks beoordelen ze de corporatie vrijwel allemaal met een 7,0 of 7,5. Zij vinden namelijk dat Rijnhart Wonen zeer pro-actief handelt om nieuwbouwwoningen te realiseren. De gemeenten hebben weinig bouwlocaties. De corporatie doet er alles aan om bouwlocaties te vinden, maar dat is niet altijd eenvoudig. Ook over renovatieprojecten zijn belanghouders ze tevreden.

Een belanghouder geeft een onvoldoende, omdat zij vindt dat de nieuwbouw te ver achter loopt op de planning. Dit wordt als extra pijnlijk ervaren omdat er tegelijkertijd veel goedkope en betaalbare (eengezins)huurwoningen verdwijnen via verkoop (die wel volgens planning verloopt). Meerdere belanghouders benoemen dit probleem. Bovendien heeft de locatie Brittenstein na sloop lange tijd braakgelegen voordat er nieuwbouw werd gerealiseerd. De sloop had ook uitgesteld kunnen worden, zodat de woningen nog langer beschikbaar zouden zijn geweest voor verhuur.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

De scores variëren van een bijna voldoende tot goed. Vrijwel alle belanghouders geven aan dat het onderwerp kwaliteit van wijken en buurten over het algemeen niet veel aandacht vraagt. Het bezit staat in dorpen waar iedereen elkaar kent. Als er iets speelt, heeft Rijnhart Wonen het meestal al opgepakt voordat het tot overlast leidt. Ook doet de corporatie mee met leefbaarheidsprojecten in Leiderdorp, zoals het aanbrengen van achterpadverlichting. De gemeente Leiderdorp vindt dat Rijnhart Wonen bij sommige complexen (bijvoorbeeld Schansen en Dreven) een nog duidelijkere rol kan pakken om bewoners aan te spreken op het naleven van leefregels. De huurdersorganisatie uit Zoeterwoude zou graag willen dat Rijnhart Wonen naast Leiderdorp ook aandacht heeft leefbaarheid in Zoeterwoude. Ook in Zoeterwoude is bijvoorbeeld behoefte aan achterpadverlichting.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

Alle belanghebbenden zijn (zeer) tevreden over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie. Zij beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,8.

De scores variëren van ruim voldoende tot zeer goed. Ook de huurdersorganisaties zijn tevreden over de opzet en overlegstructuur. Deze zit goed in elkaar, vinden zij. Er zijn kwartaal-overleggen, informatieavonden en mailingen over relevante zaken. Er zijn slechts enkele kleine kritiekpunten. Zo kan de corporatie bijvoorbeeld sneller terugkoppelen wat er met de opmerkingen op een informatieavond wordt gedaan. Met zorgorganisatie vindt het overleg voornamelijk plaats in het kader van concrete projecten en dan vinden partijen elkaar makkelijk. Zorgorganisaties en collega-corporaties hebben wel behoefte om samen meer na te denken over strategische vraagstukken voor wonen en zorg.

### **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden zijn gemiddeld (zeer) tevreden over de mate van invloed die zij hebben op het beleid van de corporatie en geven een gemiddeld oordeel 7,3.

De scores laten grote verschillen zien en variëren van onvoldoende tot zeer goed. Gemeenten, zorgorganisaties, collega-corporaties en het onderhoudsbedrijf zijn (zeer) tevreden. Gemeenten geven aan dat het de afgelopen jaren duidelijk verbeterd is. Zorgorganisaties zeggen niet veel invloed te hebben op het beleid van de corporatie, maar vinden dat niet erg. De huurdersorganisaties signaleren ook verbeteringen, maar zijn (nog) wel het meest kritisch. De leden van de Huurderij merken dat er beter naar hen geluisterd wordt dan voorheen, maar hopen dat datgene wat ze inbrengen en wat op de kubus staat meer uitgevoerd gaat worden.

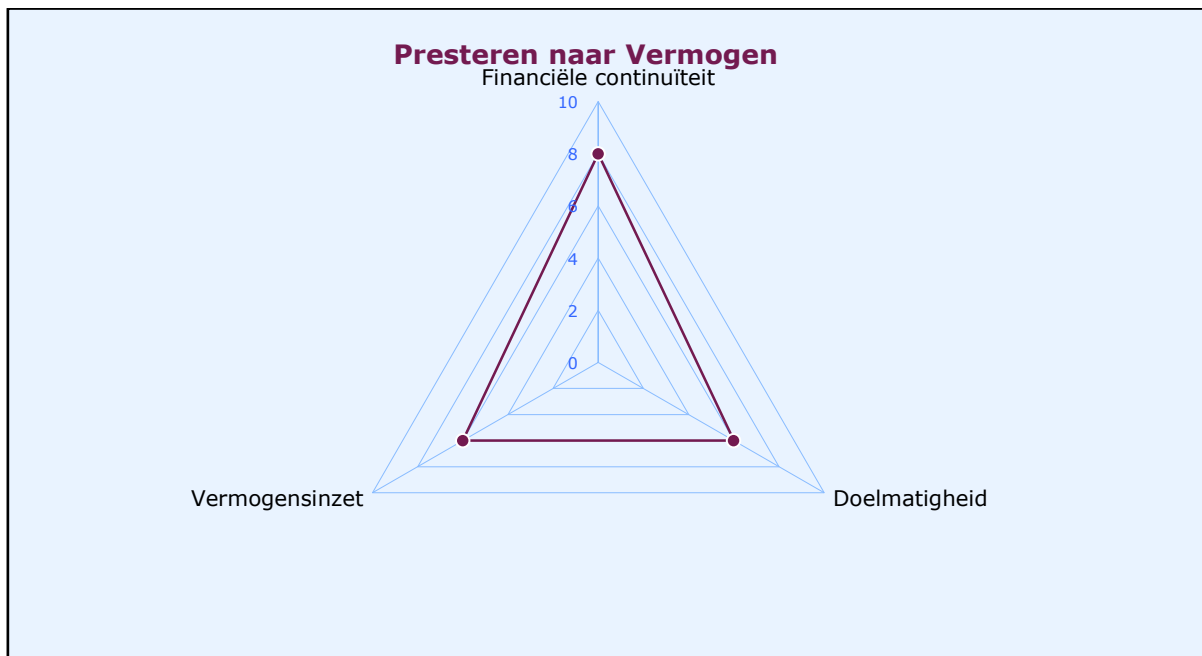
## 4 Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen.

De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Financiële continuïteit
- Doelmatigheid
- Vermogensinzet

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,6</b>	

## 4.2 Conclusies en motivatie

### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent de corporatie enkele pluspunten toe, te weten:

- Rijnhart Wonen heeft de afgelopen jaren actief gehandeld om de financiële positie van de corporatie te verbeteren. Het resultaat is dat de corporatie gedurende de visitatieperiode een financieel gezonde corporatie is. Dit is voornamelijk tot stand gekomen op basis van voortvarende verkoop van woningen, beperkte nieuwbouw en verhoogde huurinkomsten.
- Rijnhart Wonen verantwoordt haar vermogenspositie op een goede manier:
  - ze volgt de opmerkingen van de accountant op;
  - ze stuurt consequent op kasstromen;
  - ze stuurt op financiële continuïteit;
  - ze heeft het risicomanagement volledig geïntegreerd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

	2012	2013	2014	2015	Norm
Continuïteitsoordeel *	JA	*	*	*	A
Solvabiliteitsoordeel *	JA	*	*	*	Voldoende
ICR/Rentedekkingsgraad **	1,48	1,95	1,52	1,7	> 1,4
Loan to Value (vhv-waarde)	0,81 **	0,62 **	0,59	0,57	< 0,75
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	1,5 **	1,3 **	1,03	1,2	> 1,0

Bronnen: CiP 2013, 2014, 2015 \* zijn per 2013 vervallen, \*\* zijn vanaf 2014 verplicht

### Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Volgens de Aedesbenchmark 2015 heeft de corporatie een gemiddelde positie voor bedrijfsvoering (B). De netto bedrijfslasten (per verhuureenheid) van Rijnhart Wonen liggen iets hoger dan het gemiddelde bij referentiecorporaties (+ 9 procent) en het landelijk gemiddelde (+8 procent). Dankzij bezuinigingen in 2012 en een reorganisatie in 2013 laat de corporatie vanaf 2014 zien dat haar bedrijfslasten verminderen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Kerngegevens 2014 (CiP 2015)	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	998	916	923
Aantal vhe per fte	126	108	102
Personeelskosten per fte	79.541	76.340	74.321

Bron: Autoriteit woningcorporaties, *Corporatie in Perspectief 2015*



### **Vermogensinzet**

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties in voldoende mate. De corporatie verantwoordt haar prestaties en vermogensinzet middels het beleidsplan, de website, de jaarverslagen en DuoDoc. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie hierbij meer scherpere had kunnen zoeken ten aanzien van de belangrijkste ambities (bijvoorbeeld betaalbaarheid). De corporatie stelt haar prestaties (of doelen) bij wanneer actuele ontwikkelingen (bijvoorbeeld verhuurdersheffing) hiertoe noodzakelijk zijn.

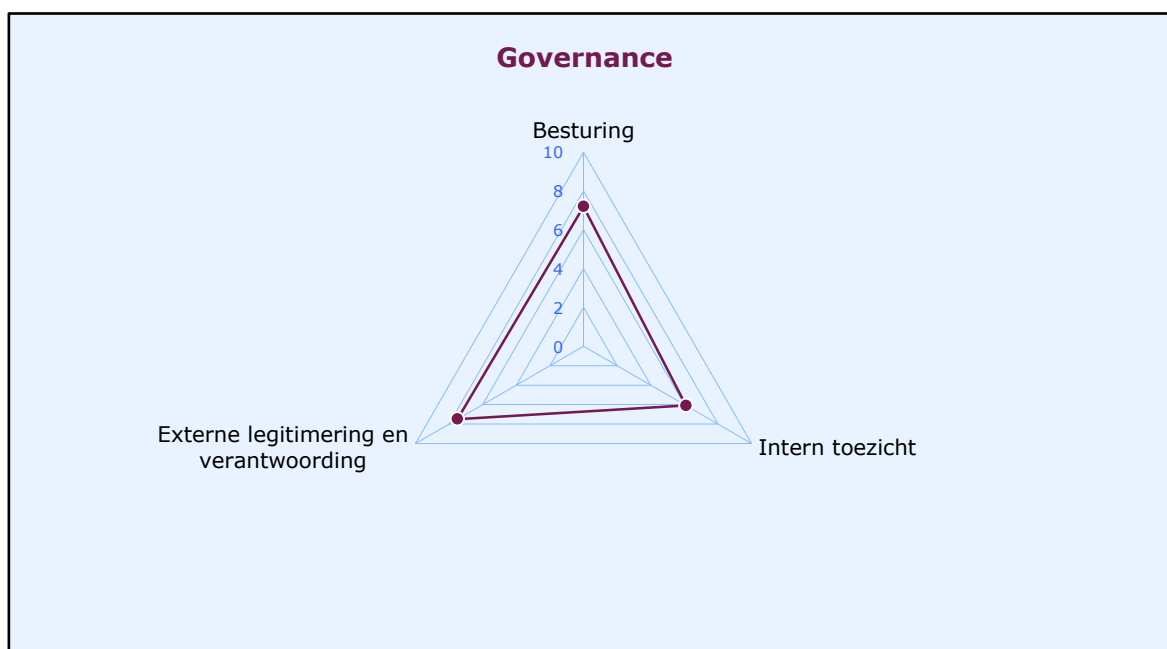
De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.



## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			<b>7,2</b>
- Plan		8,5	
Visie	9		
Vertaling doelen	8		
- Check		7,0	
- Act		6,0	
Intern toezicht			<b>6,1</b>
- Functioneren RvC		6,3	
Samenstelling van de RvC	6		
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	6		
Zelfreflectie	7		
- Toetsingskader		6,0	
- Toepassing Governancecode		6,0	
Externe legitimering en verantwoording			<b>7,5</b>
- Externe legitimatie		7,0	
- Openbare verantwoording		8,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,9</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

### Plan

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie is van mening dat Rijnhart Wonen het onderdeel Plan zeer goed vorm heeft gegeven en dat dit een voorbeeld is voor andere corporaties. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,5 gemiddeld. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

#### *Visie*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9,0. De corporatie heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De pluspunten zijn:

- De visie is transparant en heel helder en compact weergegeven in een kubus en een filmpje op internet.
- De visie wordt actief uitgevoerd.
- De visie is doorleefd en bekend binnen de organisatie en bij belanghouders.

#### *Vertaling doelen*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. De corporatie heeft haar visie vertaald naar strategische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De pluspunten zijn:

- De visie en ambities op de kubus zijn duidelijk vertaald in doelen. Als de kubus wordt opgevouwen vindt men de doelen.
- De doelen zijn gericht en smart geformuleerd.

### Check

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De pluspunten zijn:

- De corporatie checkt actief via kwartaalrapportages (stoplichtmodel) gestructureerd en regelmatig de stand van zaken van haar ambities en doelen.
- De corporatie evalueert tweejaarlijks de prestatieafspraken met de gemeenten waarin zij actief is.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### Act

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie stuurt bij wanneer sprake is van afwijkingen. Om balans tussen verkoop en nieuwbouw te houden, heeft de corporatie bijvoorbeeld het verkoopbeleid de afgelopen jaren enkele keren bijgesteld. In sommige gevallen had de bijsturing volgens de visitatiecommissie wat eerder gekund. Zo zijn de bedrijfslasten pas in 2014 voorzichtig lager worden, later dan bij veel andere corporaties in Nederland.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

## **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,1.

## **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvT beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvT, de rolopvatting van de RvT en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

### *Samenstelling van de RvT*

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvT heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die in elk geval voorziet in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise. De RvT werft nieuwe leden buiten de kring en openbaar. Gedurende de visitatieperiode had de RvT alle noodzakelijke expertise in huis en werd aandacht besteed aan de deskundigheid van haar leden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### *Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord*

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvT kent haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. De RvT is zoekend naar de wijze waarop deze verschillende rollen een plek kunnen krijgen in het toezicht. Er worden bijvoorbeeld naast de reguliere vergaderingen regelmatig aparte beleids sessies georganiseerd. De RvT kan in de ogen van de commissie nog scherper worden in het schakelen tussen de verschillende rollen, waarbij oog is voor de balans tussen klankborden/meedenken en de toezichthoudende rol. De relatie tussen de RvT en de bestuurder is over het algemeen voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken. De visitatiecommissie is van mening dat de RvT in de relatie met de bestuurder vooral reactief is en dat zij hierin meer agenda-settend kan optreden. Eveneens kan het hebben van een Auditcommissie het financieel toezicht verder versterken.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### *Zelfreflectie*

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie heeft bij de RvT een open en reflectieve houding gezien en benoemt daarom enkele pluspunten:

- Uitgebreide jaarlijkse zelfevaluaties, waarbij ze regelmatig externe begeleiding hebben en alle relevante thema's aan bod komen en waarin diepgang wordt bereikt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

## **Toetsingskader**

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvT hanteert een actueel en compleet toetsingskader. Naast de eigen beleidsvisies, de financiële statuten en risicomanagement bieden de prestatieafspraken met de gemeenten eveneens belangrijke toetsingskaders. De visitatiecommissie is van mening dat de RvT wat proactiever kan zijn wanneer een eigen toezichtsvisie gehanteerd wordt. De RvT heeft het voornemen om een eigen toezichtsvisie op te stellen waarin samenhang met het toetsingskader gezocht wordt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **Toepassing Governancecode**

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie leeft de Governancecode na en past deze toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. Het beperkte aantal afwijkingen heeft vooral betrekking op wijzigingen in de Woningwet die nog moeten worden vertaald in nieuwe reglementen en documenten. In de Checklist benoemt de corporatie naar aanleiding van die afwijkingen nog enkele actiepunten in het kader van de nieuwe woningwet. De voorzitter van de RvT is bijvoorbeeld tevens de voorzitter van de Remuneratiecommissie. Dit gaat de corporatie aanpassen in een nieuw op te stellen RvT-reglement. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

#### **Externe legitimatie**

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie voldoet aan de eisen van de externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. Pluspunten zijn:

- De corporatie heeft interactieve bijeenkomsten met belanghebbenden om input voor het beleid te krijgen.
- De corporatie betreft huurdersorganisaties actief, zowel via regulier overleg als via informatieavonden over bepaalde beleidsthema's.
- De corporatie heeft er hard aan gewerkt om de relatie met de huurdersorganisaties te verbeteren. De relatie met de Huurderij is de afgelopen jaren ook daadwerkelijk verbeterd. De relatie met de HBOL vraagt om blijvende aandacht.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

#### **Openbare verantwoording**

Rijnhart Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Pluspunten zijn:

- Publiciteit zit in de genen van de corporatie. Naast het Jaarverslag en de website, verantwoordt de corporatie haar prestaties via DuoDocs en is ze regelmatig via verschillende communicatiekanalen zichtbaar in de lokale media.
- De beleidskubus maakt de corporatie aanspreekbaar op de prestaties.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport



*Foto Rijnhart Wonen: Open dag kantoortransformatie De Entree.*





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Rijnhart Wonen

Jaar visitatie : 2016

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Raeflex B.V. hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : maandag 4 april 2016

Handtekening : .....

A handwritten signature in blue ink, written over a dotted line. The signature is stylized and appears to be 'W.M.R. de Water'.

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Rijnhart Wonen te Leiderdorp

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw drs. C.P.M. Doms

Geboortedatum : 30-05-1968

Handtekening : 

Datum : 29-04-2016

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Rijnhart Wonen te Leiderdorp

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs.ing. A.E. Spithoven MRE MRICS

Geboortedatum : 6/9/1974

Handtekening : 

Datum : 14/4/16

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Rijnhart Wonen te Leiderdorp

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw drs. A. de Klerk

Geboortedatum : 8 april 1969

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. de Klerk', written over a horizontal dotted line.

Datum : 12 april 2016

## **Bijlage 2 Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

**Voorzitter**  
**Drs. C.P.M. Doms (Karin)**



Korte kennismaking

De corporatiesector ken ik goed vanuit verschillende functies. Als adviseur en interim manager heb ik diverse veranderingen bij corporaties begeleid. Daarnaast heb ik als toezichthouder gefungeerd en ben voorzitter van het netwerk vrouwelijke commissarissen. Ik begeleid managementteams en bestuurders bij veranderingsvraagstukken. Als interim manager heb ik onder andere op de afdelingen vastgoed en wonen bij verschillende corporaties gewerkt. Kortom, mijn betrokkenheid bij corporaties is divers. Rode draad daarbij is dat ik altijd werk vanuit een onafhankelijke positie. Ik kies daarbij bewust voor een open mind en blijf daarin dicht bij mijn eigen kernwaarden: integriteit en onafhankelijkheid. Ik kijk analytisch en met liefde naar de vraagstukken en dilemma's waar maatschappelijke ondernemingen mee worstelen; vanuit verschillende oogpunten. En als scherpste nodig is, dan heb ik die in huis.

Visitaties

Als visitator breng ik een grondige kennis van de sector mee, vanuit - zoals hierboven blijkt - een veelzijdig perspectief. Ook bij visitaties vervul ik diverse rollen, als algemeen commissielid en als voorzitter. Mijn perspectief is breed. Ik kijk naar hoe ambities zich vertalen in prestaties, de wijze waarop de besturing is ingevuld. De rol van belanghebbenden en hun kijk op het presteren van corporaties. Daarnaast is de governance voor mij een belangrijk aandachtspunt: het functioneren van de raad van commissarissen, de wijze waarop integer handelen is gewaarborgd. Visitaties hebben voor mij een belangrijke rol in de reflectie en lering van corporaties. Ik blijf me daarom inzetten voor visitaties die bijdragen aan een beter functioneren van de sector.

Reeds gevisiteerd

- 2005 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
- 2008 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik
- 2010 Stichting Woonstede, Ede
- 2010 Woningbouwvereniging Nieuw-Lekkerland, Nieuw-Lekkerland
- 2011 Bouwvereniging Volksbelang, Vianen
- 2011 Plicht Getrouw, Bennekom
- 2012 ProWonen, Borculo
- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Nijestee, Groningen
- 2014 Beter Wonen, Almelo
- 2014 Woningstichting Bergh, 's-Heerenberg
- 2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
- 2015 Salland Wonen, Raalte
- 2015 Mijande Wonen, Weerselo
- 2015 Woningstichting SWZ, Zwolle
- 2016 Woningstichting Wierden en Borgen
- 2016 Stichting Rijnhart Wonen, Leiderdorp

### Specifieke deskundigheid

- Brede en diverse kennis van de corporatiesector, vanuit verschillende rollen
- Actieve rol in toezicht van corporaties en andere maatschappelijke ondernemingen, ondermeer als voorzitter van het vrouwelijk netwerk commissarissen

### Kort CV

- Geboren in 1968
- Opleiding: Propedeuse psychologie, doctoraal Tekstwetenschap, diverse cursussen op het gebied van volkshuisvesting, financieel management, governance en management van veranderingen
- 1992-1993 Secretaris Privatisering gemeente Amsterdam (privatisering gemeentelijk woningbedrijf)
- 1994-1995 Beleidsmedewerker Platform voor de Volkshuisvesting
- 1995-2001 Organisatieadviseur en interim-manager Nationale Woningraad, Quintis en Interlink
- 2001-heden Zelfstandig adviseur, directeur WenD management: diverse opdrachten als interim-manager en adviseur bij maatschappelijke ondernemingen in bouwen, wonen en zorg; in 2011 tijdelijk directeur Atrivé Groep
- 2003-heden Diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies, waaronder commissaris bij Woningstichting Casade tot 2012, voorzitter PIT Platform voor Innovatie in Toezicht, vice-voorzitter raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse sinds 2012, raad van commissarissen en voorzitter RvC-commissie Maatschappij bij Woonbron sinds 2012, raad van commissarissen Rabobank De Langstraat vanaf 2014, voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI) vanaf 2011

### Nevenfuncties

- 2007-2012 Lid raad van commissarissen bij Woningstichting Casade te Waalwijk
- 2011-heden Voorzitter Netwerk Vrouwelijke Commissarissen
- 2011-heden Voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI)
- 2012-heden Lid raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse
- 2012-heden Lid raad van commissarissen (voorzitter commissie Maatschappij) bij woningcorporatie Woonbron te Rotterdam
- 2012-heden Oprichter/partner bij het Platform voor Innovatie en Toezicht (PIT)
- 2014-heden Lid raad van commissarissen bij Rabobank De Langstraat

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/karin-doms/7/877/731>

## **Algemeen commissielid**

**Drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS (Arnoud)**



### Korte kennismaking

Mijn werkzame leven ben ik in 1999 gestart als consultant bij Deloitte, gericht op de (semi)publieke sector. Door te werken voor zowel woningcorporaties, zorginstellingen en gemeenten heb ik een brede visie ontwikkeld over het samenspel tussen wonen, zorg en welzijn. Binnen deze maatschappelijke sectoren spreekt de corporatiesector mij zeer aan. Veilig en betaalbaar wonen is wat mij betreft de basis voor het welzijn en de ontplooiingsmogelijkheden van de bewoners. Met ruim twee miljoen huurwoningen heeft de corporatiesector grote invloed op het wel en wee van de Nederlandse samenleving.

Een verantwoordelijkheid van de sector waaraan ik graag mijn steentje bijdraag. Vanaf 2004 heb ik dat gedaan in verschillende functies voor diverse woningcorporaties. Sinds 2014 ben ik betrokken bij de corporatiesector als zelfstandig interimprofessional, adviseur, docent, blogger, toezichthouder en visitator. Vanuit die diverse rollen wil ik een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de sector.

### Visitaties

Visitaties dragen naar mijn mening bij aan de verdere professionalisering van de sector omdat corporaties leren via de visitaties. Daarnaast vormen visitaties een belangrijk instrument waarmee corporaties verantwoording afleggen aan de samenleving. In de visitatiecommissies zal mijn focus liggen op de volkshuisvestelijke prestaties van de corporaties, op de relatie met de belanghebbenden en op governance.

### Reeds gevisiteerd

Arnoud Spithoven is recent aangetrokken door Raeflex en heeft een inwerktraject doorlopen.

2016 Stichting Rijnhart Wonen, Leiderdorp

### Specifieke deskundigheid

- Vastgoedsturing, assetmanagement, rendementsdenken, waardering op marktwaarde
- Brede kennis van de corporatiesector, zorgsector en gemeentelijke overheid
- Ervaring als toezichthouder
- Wonen met zorg

### Kort CV

- Geboren in 1974
- Opleiding: Executive Master of Real Estate, WO Bedrijfskunde, HTS Bedrijfskunde/bouwkunde, diverse vaardigheidstrainingen
- 2014-heden: zelfstandig interimprofessional en adviseur, docent en toezichthouder
- 2004-2013: in verschillende functies actief bij diverse woningcorporaties
- 1999-2004: senior vastgoedconsultant (semi)publieke sector, Deloitte



Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/arnoudspithoven>



## **Secretaris**

**Drs. A. de Klerk (Annet)**

### Korte kennismaking

Als adviseur richt ik mij op strategische vraagstukken bij gemeenten en corporaties, en op samenwerkingsverbanden op het gebied van mensen, wonen en wijken. Na mijn studie Planologie heb ik onder meer gewerkt bij adviesbureaus op het terrein van wonen en wijkontwikkeling; sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur. In mijn werk ga ik op zoek naar de verhalen van organisaties en de kracht van mensen. Wat ik hoor, vertaal ik in een focus die richting geeft en aanzet tot betere prestaties. Sinds 2002 ben ik regelmatig ingeschakeld als secretaris bij Raeflex. In 2012 heb ik samen met Raeflex een publicatie uitgebracht onder de titel 'Het Geheim van de Goede Corporatie'. Daarin ben ik op zoek gegaan naar de succesfactoren die leiden tot goede prestaties van corporaties.

### Visitaties

Als secretaris neem ik mijn kennis van de volkshuisvesting mee. Deze kennis heb ik opgedaan vanuit mijn studie en mijn werk. Ik ben analytisch ingesteld, ben sterk in het leggen van verbanden tussen verschillende gegevens en kan vanuit een brij van gegevens en gesprekken, de rode draad ontwarren en vertalen in een goed leesbaar rapport. Mijn invalshoek bij visitaties zijn de prestaties die corporaties leveren: wat heeft de corporatie aan resultaten geboekt in de afgelopen vier jaar en hoe verhoudt zich dat tot haar ambities, de opgaven in het werkgebied en de verwachtingen van klanten en andere belanghebbenden? De prestaties vormen het bestaansrecht van corporaties; de inzet van het vermogen en de kwaliteit van de governance zijn de randvoorwaarden om tot die prestaties te komen. Ik vind visitaties belangrijk als middel van verantwoording. Belanghebbenden kunnen goed gebruik maken van de uitkomsten van een visitatierapport om met een corporatie in gesprek te gaan. Daarnaast kunnen corporaties hun voordeel doen bij visitaties om tot verbetering van hun prestaties te komen.

### Reeds gevisiteerd

- 2002 Huis en Erf, Schijndel
- 2003 Goede Stede, Almere
- 2003 Stichting Wonen Leerdam, Leerdam
- 2004 St. Joseph Wonen, Hengelo
- 2004 Waterweg Wonen, Vlaardingen
- 2004 Westland Wonen, 's-Gravenzande
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Stichting Woonvisie, Ridderkerk
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Oost Flevoland Woondiensten, Dronten
- 2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
- 2007 Wonen Weert, Weert

2010 SSH Nijmegen, Nijmegen  
2010 Stek, Lisse  
2010 Woningstichting Simpelveld, Simpelveld  
2010 Woningstichting Urmond, Berg-Urmond  
2010 Woningstichting Vaals, Vaals  
2010 Woningstichting Voerendaal, Voerendaal  
2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden  
2011 Warmunda, Warmond  
2011 Welbions, Hengelo  
2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden  
2011 Woningstichting de Zaligheden, Eersel  
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam  
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo  
2013 Idealis, Wageningen  
2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn  
2013 De Woonschakel, Medemblik  
2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem  
2015 Domesta, Emmen  
2015 Stadgenoot, Amsterdam  
2015 Salland Wonen, Raalte  
2015 Thús Wonen, Dokkum  
2015 Woningstichting De Delthe, Usquert  
2015 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Oosterhout  
2015 Woningbouwvereniging De Goede Woning Driemond, Amsterdam Z-O  
2016 Stichting Rijnhart Wonen, Leiderdorp  
2016 Stichting Uithuizer Woningbouw, Uithuizen

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting en gemeentelijke organisaties
- Brede ervaring als secretaris
- Sterk ontwikkelde schrijfvaardigheid

#### Kort CV

- Geboren in 1969
- Opleiding: Planologie
- 1994-1997 Beleidsmedewerker gemeente Deventer (volkshuisvesting, wijkaanpak en stadsvernieuwing)
- 1998-2010 Adviseur bij twee adviesbureaus: Kolpron/Ecorys en Laagland'advies (wonen en wijkgericht werken)
- 2010-heden Zelfstandig adviseur bij Ondersteboven advies

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/annetdeklerek>

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<p>Position Paper (augustus 2016)</p> <p>Beleid Rijnhart Wonen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsplan Rijnhart Wonen 2013-2017 'Expert in simpel Wonen' (18-09-2012 met update in juli 2013 n.a.v. het Woonakkoord)</li> <li>• Portefeuillestrategie 2009-2018</li> <li>• Portefeuillestrategie 2013-2017</li> <li>• Herijking Portefeuillestrategie 09-2015</li> <li>• Duodoc 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 (Resultaten afgelopen jaar, Ambities komend jaar)</li> <li>• Herijking huurbeleid 2013 en 2015</li> <li>• Notitie Leefbaarheidsbeleid 2013</li> <li>• Energiebeleid (2013-2017)</li> <li>• Verkoopbeleid (15 juni 2010)</li> <li>• Verkoop bestaand bezit (01-2013)</li> <li>• Verkoophevaluatie 5 jaar verkoop 2015</li> </ul> <p>Prestatieafspraken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatieafspraken Leiderdorp 2010 t/m 2013 (Actualisatie 2012) plus Evaluatie</li> <li>• Prestatieafspraken Leiderdorp 2013-2014 plus Evaluatie</li> <li>• Prestatieafspraken Leiderdorp 2015-2016 plus Evaluatie</li> <li>• Prestatieafspraken Zoeterwoude (Actualisatie 2012) plus Evaluatie</li> <li>• Prestatieafspraken Zoeterwoude 2013-2014 plus Evaluatie</li> <li>• Prestatieafspraken Zoeterwoude 2015 plus Evaluatie</li> <li>• Convenant Integrale Aanpak Hennep Regio Holland Midden</li> <li>• Convenant Voorkomen Huisuitzettingen (07-2013)</li> <li>• Convenant Woonruimteverdeling Corporaties Holland Rijnland (2013)</li> <li>• Dienstverleningscontract Holland Rijnland Woningnet (01-07-2013)</li> <li>• Huisvestingsverordening Holland Rijnland 2015 1<sup>e</sup> wijziging 23-03-2016</li> </ul> <p>Beleid belanghouders</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale woonvisie 2009-2019 (28-10-2009)</li> <li>• Woonvisie Gemeente Leiderdorp 'Gewoon Lekker Wonen tussen stad en land 2013 (22-01-2013)</li> <li>• Streefvoorraad Gemeente Leiderdorp (Companen, 26-05-2015)</li> <li>• Woningbehoefteonderzoek Gemeente Leiderdorp</li> <li>• Woonvisie Gemeente Zoeterwoude 2025 (12-11-2015)</li> <li>• Woningbehoefteonderzoek Gemeente Zoeterwoude 2015 (Companen, 28-01-2015)</li> </ul> <p>Prestaties</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrapporten Rijnhart Wonen 2012 t/m 2015</li> <li>• Overzicht Planning Activiteiten 2012 t/m 2015</li> <li>• Energie en duurzaamheid (05-06-2012)</li> <li>• Duodoc 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 (Resultaten afgelopen jaar, Ambities komend jaar)</li> <li>• Eindrapport SVB 7 juli 2011 voor gemeentes</li> <li>• Memo voortgang verkoop 01-2012</li> <li>• Jaarrapportages Woonzicht.nl 2012, 2013</li> <li>• Rapportage 8 jaar Woonzicht.nl inclusief 2014</li> <li>• Jaarrapportages HollandRijnlandWonen 2014, 2015</li> <li>• Analyse Rijnhart Wonen Woningbezit per 1 januari 2012</li> <li>• Analyse bezit, doelgroepen, nieuwbouw, verkoop (06-2012)</li> </ul>

<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>Presteren volgens Belanghouders</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerkingsovereenkomst HBOL-RhW 2011-2013 en 2014</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Huurderij –RhW 2011-2013, 2014 en 2016</li> <li>• Verslagen belanghoudersbijeenkomsten</li> <li>• Verslagen overleg RvT-huurdersorganisaties</li> <li>• Verslagen Kwartaal-overleggen en informatiebijeenkomsten Huurdersorganisaties 2012 t/m 2015</li> <li>• Kwartaalverslagen bestuurlijke overleggen met de gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude 2012 t/m 2015</li> <li>• Resultaten KWH 2012</li> <li>• Evaluatie Bewonerscommissies (07-2012)</li> <li>• Rapportages klanttevredenheidsonderzoek Energiq preventief onderhoud en storingsklachten (01-2013)</li> <li>• Diverse metingen klanttevredenheid: Verketeling Schansen en Dreven (2015), NPO (2015), service en Planmatig Onderhoud (2015).</li> <li>• Evaluatie pilot WoonAlert fase 1 2014 en fase 2 2015</li> <li>• Sociaal Statuut 2010-2013 en 2014-2016</li> <li>• Lokaal Handvest Zoeterwoude 2011</li> </ul>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CiP 2012, 2013, 2014 en 2015</li> <li>• Aedes Benchmark 2015</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2012 (CFV)</li> <li>• Toezichtsbrief 2013, 2014 inclusief correctie in brief CFV 2014 (CFV)</li> <li>• Oordeelsbrief 2012 (Ministerie BZK)</li> <li>• Financiële beoordeling 2015 (ILT)</li> <li>• Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2012 (WSW)</li> <li>• Faciliteringsvolume 2012 (WSW)</li> <li>• Kredietwaardigheid 2013-2015 (WSW)</li> <li>• Borgbaarheid 2015 (WSW)</li> <li>• Rapport Kasstroomoverzicht 2013 (BDO)</li> <li>• Aandachts- en verbeterpunten Kasstroomoverzicht 2013 (BDO)</li> <li>• Begrotingen 2012, 2013, 2014, 2015</li> <li>• Kwartaalrapportages 2012 t/m 2015</li> <li>• Financieel beleidsplan (13-12-2011)</li> <li>• Assurance Rapport 20-06-2014 plus toelichting (BDO)</li> <li>• Managementletters 2012, 2013, 2014, 2015 (BDO)</li> </ul>
<p>Governance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statuten Rijnhart Wonen</li> <li>• Directiestatuut (28-02-2011)</li> <li>• Managementstatuut (01-03-2011)</li> <li>• Profielschets RvT (04-2016)</li> <li>• Verslagen van reguliere vergaderingen RvT, beleidssessies RvT en Zelfevaluaties RvT 2013 t/m 2015</li> <li>• Checklist Governancecode</li> </ul>

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal tien face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Rijnhart Wonen.

#### Raad van toezicht

- Mariëlle Gielink, voorzitter
- Petra Lansbergen, vice-voorzitter
- Gerard van Wijhe, lid RvT
- Emile Klep, lid RvT

#### Directeur/bestuurder

- Jan de Vries

#### Managementteam

- Stefan van der Veer, manager financiën
- Annemarie Rook, manager Wonen
- Irene van Giezen, bestuurssecretaresse

#### Huurdersorganisatie HBOL

- Wouter Meester, beleidsadviseur
- Yvonne de Ridder, secretaris
- Sharon Groenendijk, voorzitter

#### Huurdersorganisatie Huurderij

- Jacinta Boere, voorzitter
- Jan Matze, bestuurslid
- Theo v.d. Werff, bestuurslid
- Gerrit Kransse, bestuurslid
- Wim Koning, aspirant lid
- Hannie Ammerlaan, aspirant lid

#### Gemeente Leiderdorp

- Kees Wassenaar, wethouder
- Rob van de Loo, ambtenaar

#### Gemeente Zoeterwoude

- Ton de Gans, wethouder
- Koos Vennik, ambtenaar

#### ActiVite

- Goof van der Hoorn, directeur bedrijfsvoering

#### Collega-corporaties

- Gerda van den Berg, directeur-bestuurder de Sleutels
- Roger van der Laan, directeur-bestuurder Woondiensten Aarwoude

#### Klachtencommissie

- Dies Noorman, voorzitter
- Peter Fritz
- Mirjam Vollebregt

## **Telefonische interviews**

Gemiva

- George de Water, bestuurder Gemiva

Pasman Integraal Vastgoedonderhoud

- Marco Groeneveld

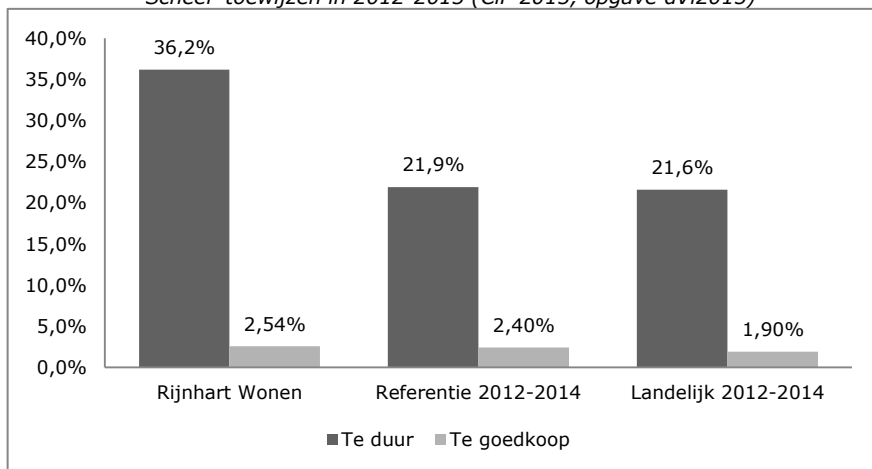
## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015																		
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>	6																	
<i>In dit prestatieveld staat vermeld hoe de corporatie in de afgelopen vier jaar heeft gepresteerd in het beschikbaar houden van woningen voor mensen die in haar werkgebied op een sociale huurwoning zijn aangewezen.</i>																		
<b>Beschikbaarheid</b>																		
<p><b>Wachtlijst en slaagkansen woningzoekenden</b></p> <p>Volgens het jaarrapport 2015 van Rijnhart Wonen was de wachtlijst voor huurwoningen lang. Op ieder nieuwbouwproject reageren honderden woningzoekers. Elk project is volgens de corporatie een druppel op de gloeiende plaat. In onderstaande tabel is de gemiddelde inschrijftijd in 2014 en 2015 van een huurwoning in Leiderdorp en Zoeterwoude te zien. Tot en met 2013 werd gewerkt met een ander toewijzingssysteem, waarbij gewerkt werd met inschrijfwaarden in plaats van inschrijftijd. Het is daarom lastig de ontwikkeling gedurende de visitatieperiode in beeld te brengen.</p> <p style="text-align: center;"><i>Gemiddelde Inschrijftijd Leiderdorp en Zoeterwoude</i></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Gemiddelde Inschrijftijd Leiderdorp en Zoeterwoude</caption> <thead> <tr> <th>Gemeente</th> <th>Gemiddelde inschrijftijd 2014</th> <th>Gemiddelde inschrijftijd 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Leiderdorp</td> <td>~5,2</td> <td>~5,2</td> </tr> <tr> <td>Zoeterwoude</td> <td>~4,0</td> <td>~6,5</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Bron: Holland Rijnland Wonen 2015</p> <p><b>Mutatiegraad en woningtoewijzing</b></p> <p>De woningtoewijzing is regionaal geregeld in de regio HollandRijnland. De gemeenten Zoeterwoude en Leiderdorp, waar het bezit van Rijnhart Wonen te vinden is, behoren tot deze regio. In de gemeente Zoeterwoude is Rijnhart Wonen de enige corporatie. In de gemeente Leiderdorp is Rijnhart Wonen de corporatie met de meeste woningen. Daarnaast zijn in deze gemeente ook Woonzorg Nederland en Vestia (met een beperkt bezit) actief.</p> <p>De mutatiegraad van de woningen van Rijnhart Wonen is relatief laag in vergelijking met referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. Gedurende de periode 2012-2014 varieerde deze tussen de 4,4 en de 5,5 procent (Bron: CiP2015). Landelijk ligt de mutatiegraad aanzienlijk hoger, namelijk rond de 8,1 procent (Bron: CiP 2015). Bij referentiecorporaties is dit 7,6 procent (Bron: CiP 2015).</p> <p>Van de voor verhuur beschikbare woningen van Rijnhart Wonen is in de periode 2012-2014 66,6 procent toegewezen aan huishoudens met een (laag) inkomen binnen de huurtoeslaggrens. Dit percentage ligt aanzienlijk lager dan het landelijk gemiddelde en de referentiecorporaties (zie tabel). In 2015 was het wel hoger dan de voorgaande jaren, namelijk 74 procent (Bron: Jaarverslag 2015). Met lokaal maatwerk probeert Rijnhart Wonen doorstromers voorrang te geven bij nieuwbouw.</p> <p style="text-align: center;"><i>Toewijzing woningen naar inkomen volgens Wet huurtoeslag 2012-2014 (CiP 2015, verslagjaar 2014)</i></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Toewijzing woningen naar inkomen volgens Wet huurtoeslag 2012-2014 (CiP 2015, verslagjaar 2014)</caption> <thead> <tr> <th>Organisatie/Referentie</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rijnhart Wonen</td> <td>66,5%</td> </tr> <tr> <td>Referentie 2012-2014</td> <td>73,6%</td> </tr> <tr> <td>Landelijk 2012-2014</td> <td>75,0%</td> </tr> </tbody> </table>		Gemeente	Gemiddelde inschrijftijd 2014	Gemiddelde inschrijftijd 2015	Leiderdorp	~5,2	~5,2	Zoeterwoude	~4,0	~6,5	Organisatie/Referentie	Percentage	Rijnhart Wonen	66,5%	Referentie 2012-2014	73,6%	Landelijk 2012-2014	75,0%
Gemeente	Gemiddelde inschrijftijd 2014	Gemiddelde inschrijftijd 2015																
Leiderdorp	~5,2	~5,2																
Zoeterwoude	~4,0	~6,5																
Organisatie/Referentie	Percentage																	
Rijnhart Wonen	66,5%																	
Referentie 2012-2014	73,6%																	
Landelijk 2012-2014	75,0%																	

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015

Verder valt op dat Rijnhart Wonen relatief veel woningen 'te duur' toewijst. Dit komt onder meer omdat Rijnhart Wonen in 2013 gekozen heeft om klanten de keuzevrijheid te bieden. Sommige klanten kozen bewust voor een duurdere woning met meer kwaliteit. Eveneens komt het doordat Rijnhart Wonen relatief veel dure huurwoningen in haar bezit heeft. Rijnhart Wonen wijst meer dan een derde van de beschikbare woningen te duur toe, terwijl dit bij referentiecorporaties ruim een vijfde is (zie tabel). Dat wil zeggen dat huishoudens met een laag inkomen (binnen de inkomensgrenzen uit de Wet op de huurtoeslag) een woning hebben toegewezen gekregen met een huurprijs boven de aftoppingsgrens (in 2014 voor een- en tweepersoonshuishoudens € 556,82 en meerpersoonshuishoudens € 596,65). Dit was tot en met 2015 overigens volgens de wet toegestaan. Het geeft aan dat nieuwe huurders gezien hun inkomen een relatief hoge (sociale) huur hebben. In 2015 heeft de corporatie overigens wel 41 nieuwe huurders met een laag inkomen betaalbaarheidskorting gegeven op de huur. In 2015 en 2016 heeft de corporatie de groep lage inkomens met een hoge huur daarnaast ontzien van huurverhoging (was 0 procent). Vanaf 1 januari 2016 zijn corporaties wettelijk verplicht huishoudens met een laag inkomen een huurwoning toe te wijzen tot de aftoppingsgrens ('passend toewijzen').

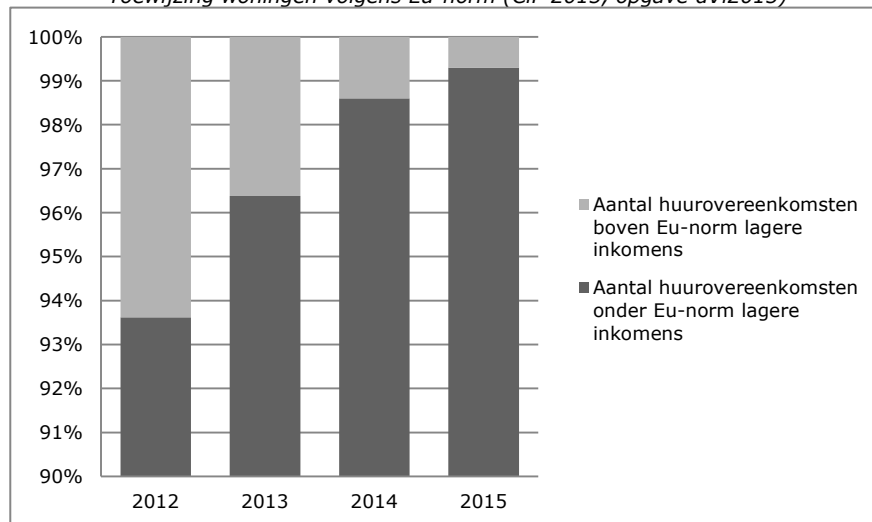
'Scheef' toewijzen in 2012-2015 (CiP 2015, opgave dVi2015)



Rijnhart Wonen heeft gedurende de visitatieperiode wel alle woningen toegewezen volgens de normen van de Europese regelgeving, dat wil zeggen dat minimaal 90 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen is toegewezen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.085.

In de grafiek is zichtbaar dat de corporatie ruimschoots aan de norm voldoet.

Toewijzing woningen volgens Eu-norm (CiP 2015, opgave dVi2015)



### Statushouders

Voor de gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude neemt Rijnhart Wonen de volledige taakstelling voor haar rekening. Rijnhart Wonen heeft in de periode 2012 t/m 2015 voldaan aan de taakstelling om statushouders te huisvesten. In 2015 was de taakstelling ten gevolge van de grote vluchtelingenstroom hoger dan de jaren daarvoor, namelijk 46 personen in Leiderdorp en 14 in Zoeterwoude. Deze taakstelling werd gehaald.



## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015

### Betaalbaarheid

#### Huurprijsbeleid

Rijnhart Wonen past inkomensafhankelijke huurverhoging toe. De laagste inkomensgroepen kon de corporatie daardoor ontzien door 0 procent huurverhoging te geven. In 2015 betrof het 418 huishoudens.

#### Gemiddelde huurprijs

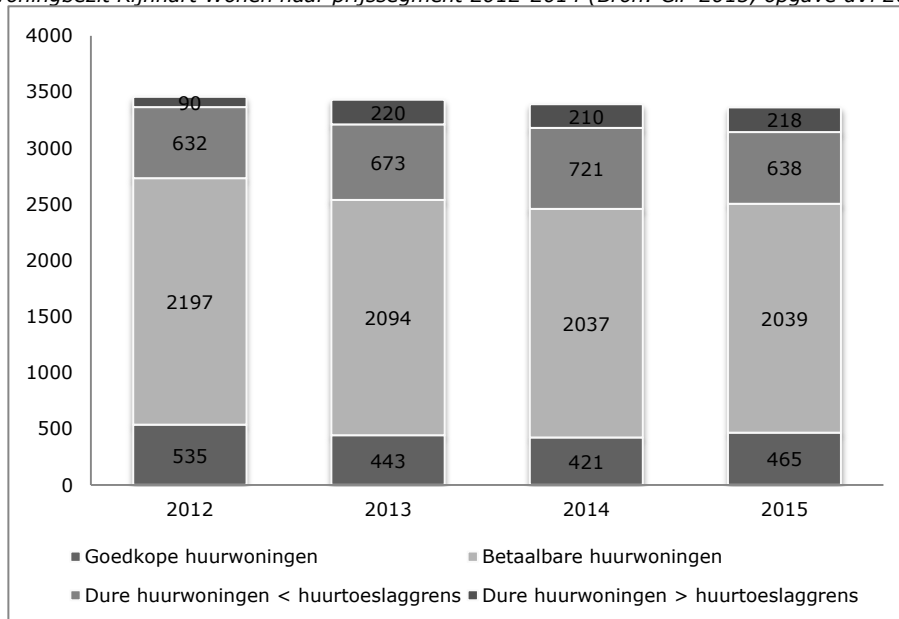
De gemiddelde huurprijs is vanaf 2012 tot en met 2014 bij Rijnhart Wonen toegenomen van € 477 per maand naar € 543 per maand (Bron: CiP 2015, Jaarrapport 2015 Rijnhart Wonen).

#### Betaalbaarheid woningvoorraad

Het totale aantal huurwoningen van Rijnhart Wonen is bijna 3.400 woningen (per 1.1.2015, bron: Jaarrapport 2015, CiP 2015). De woningen zijn te vinden in de gemeenten Leiderdorp en Zoeterwoude in de regio HollandRijnland in de provincie Zuid-Holland. In onderstaande tabel is te zien dat het merendeel van de woningen bestaat uit betaalbare woningen. Eveneens is te zien dat in de periode 2012-2014 het aantal (goedkope en) betaalbare woningen de afgelopen jaren is afgenomen (met 274). In 2015 nam dit aantal weer toe met 44 woningen. Het aantal dure woningen (boven de huurtoeslaggrens) is toegenomen (met 128). In vergelijking met referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde heeft Rijnhart Wonen relatief veel dure huurwoningen, namelijk 27,4 procent in 2014 ten opzicht van 18,4 procent bij referentiecorporaties en 20,4 procent landelijk. Dit komt doordat de kwaliteit van de woningen van Rijnhart Wonen relatief hoog is (relatief hoge WOZ-waarde, gemiddeld hoog aantal WWS-punten). Het percentage dat de corporatie vraagt van de maximaal redelijke huurprijs is vergelijkbaar met referentiecorporaties (65 procent bij DAEB-woningen) en zelfs lager dan het landelijk gemiddelde (70 procent bij DAEB-woningen).

Rijnhart Wonen had in 2013 met de gemeente Zoeterwoude de prestatieafspraken gemaakt om bij voorkeur 70%, maar minimaal 67,5 procent, van het woningbezit in Zoeterwoude voor de kernvoorraad te behoudend (tot en met de aftoppingsgrens). Dit haalde de corporatie net niet. Ze kwam uit op 65 procent. Voor het Dorp Zoeterwoude lag dit percentage wel op de norm, maar in Rijndijk was het percentage te laag. De afspraak is toen bijgesteld naar 65 procent.

Woningbezit Rijnhart Wonen naar prijssegment 2012-2014 (Bron: CiP 2015, opgave dVi 2015)



#### Huurachterstanden

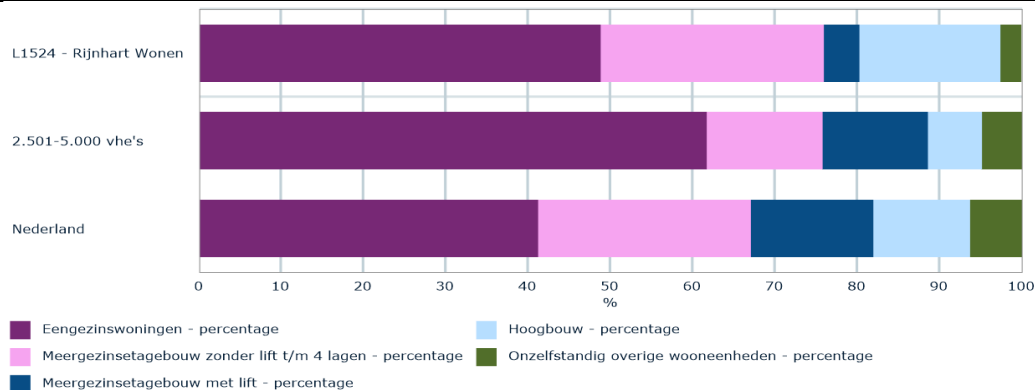
De huurachterstanden zijn geleidelijk aan gedaald de afgelopen jaren. In 2012 was dit nog 1,2 procent van de jaarhuur (Bron: CiP 2015, Jaarrapport 2015). Dit is vergelijkbaar met referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. De huurderving was in 2012 en 2013 nog relatief hoog, maar zakte vanaf 2015 met 0,8 procent onder het landelijke gemiddelde (2014). Rijnhart Wonen heeft samen met zorginstanties gewerkt aan het terugdringen van de huurachterstand.

#### Terugkopen van woningen via Slimmer Kopen Concept

Door het lokale maatwerk en de korting op de marktwaarde werd het voor lokale starters met een lager inkomen mogelijk om in een sociale koopwoning te starten. Bij Rijnhart Wonen wordt dit concept toegepast bij 12 woningen in de Noordbuurtsehof in Zoeterwoude-Dorp. In 2015 hebben 3 eigenaren op de Noordbuurtsehof te kennen gegeven de woning te willen verkopen. Rijnhart Wonen heeft besloten deze woningen terug te kopen. Bij terugkoop wordt de waardeontwikkeling gedeeld volgens een vaste verdeelsleutel. Eén overdracht

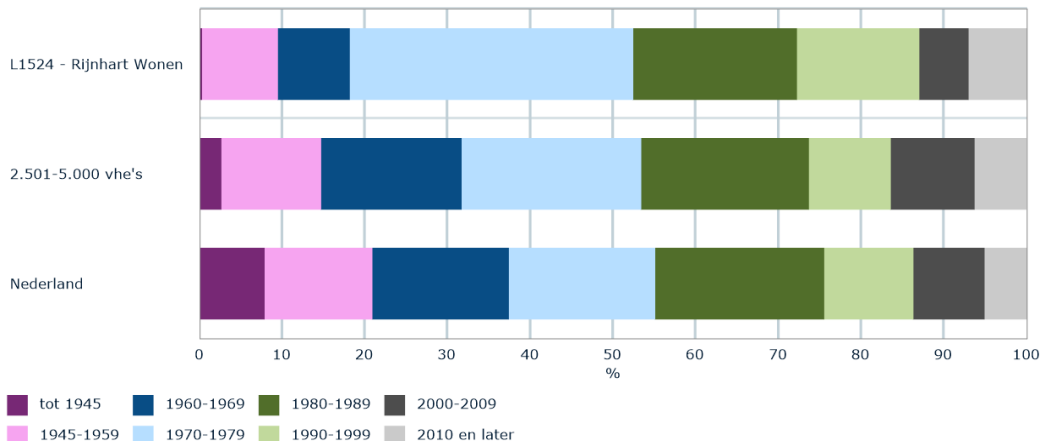
<b>Geleverde prestaties op de prestatievelDEN 2012-2015</b>	
<p>heeft plaatsgevonden in 2015 en 2 overdrachten vinden plaats in 2016. Rijnhart Wonen overweegt om deze woningen niet meer onder dit label terug te kopen en deze woningen te gaan verhuren of regulier te gaan verkopen. De gemeente Zoeterwoude heeft hier inmiddels mee ingestemd.</p>	
<b>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>	<b>7</b>
<p><i>In dit prestatievelD staan de resultaten vermeld, die de corporatie in de jaren 2012 tot en met 2015 heeft behaald bij het huishouden van bijzondere doelgroepen. Bijzondere doelgroepen zijn ouderen met een zorgbehoefte, personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking of andere personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.</i></p>	
<p><b>Woningen voor zorgbehoevende huishoudens</b> Rijnhart Wonen heeft 265 ouderen/gehandicaptenwoningen (CiP 2015). Eveneens is een groot deel van haar woningvoorraad nultredenwoning (40 procent, 1.417 woningen). Van alle toegewezen huurwoningen van Rijnhart Wonen werd in 2012 en 2013 circa 15 procent toegewezen aan ouderen. Dit is vergelijkbaar met referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Mede omdat Rijnhart Wonen relatief veel woningen labelt voor ouderen en ouderen een lange inschrijftijd hebben, zijn in 2014 werden relatief veel woningen toegewezen aan ouderen, namelijk 20 procent (CiP 2015).</p> <p><b>Geleverde prestaties op het gebied van wonen en zorg 2012-2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 't Keerpunt/ De Ommedijk (2012): Rijnhart Wonen heeft bij het Medisch Centrum het complex Ommedijk 92 seniorenappartementen verworven. Door de verbinding met het complex van De Ommedijk is feitelijk sprake van versterking van de functies van het woon-zorgcentrum voor de seniorenhuisvesting. Eveneens heeft er een transformatie van drie bedrijfsruimten naar vijf seniorenwoningen plaatsgevonden.</li> <li>• Zoeterwoude-Rijndijk (2013): 27 huurwoningen in het project Rijnegom. Het project bestaat uit 12 eengezinswoningen, vijf seniorenwoningen en 10 starterswoningen.</li> <li>• Thomashuis (2014/2015): Een oude school, Willem de Zwijgerschool in Leiderdorp, is in 2015 omgebouwd naar huisvesting voor 9 cliënten en een ondernemerszorggezin van een Thomashuis.</li> <li>• Raetwijck (2014): 4 seniorenwoningen en 2 startersappartementen.</li> <li>• De Entrée (in ontwikkeling, opgeleverd medio 2016): Samen met Gemiva-SVG Groep gaat de corporatie ca. 6.000m<sup>2</sup> kantoor transformeren naar 33 appartementen voor de sociale huur, 20 appartementen en een activiteiten centrum voor mensen met een lichamelijke beperking of niet-aangeboren hersenletsel.</li> </ul> <p><b>Netwerk Wonen, zorg en welzijn</b> Waar dat nodig is streeft Rijnhart Wonen actief de samenwerking na met organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Een voorbeeld daarvan is het actief deelnemen in de zorgnetwerken van Zoeterwoude en Leiderdorp. In deze netwerken wordt samengewerkt met allerlei organisaties op het complexe terrein van zorg en welzijn. Rijnhart Wonen heeft vooral een signalerende en verbindende taak in deze netwerken. Positie en werkwijze binnen het netwerk zijn vastgelegd in een Convenant Zorgnetwerken. Ook leidt samenwerking met op dit gebied specifieke organisaties tot een aanbod van aangepaste woonvoorzieningen voor bijzondere doelgroepen. Een goed voorbeeld daarvan zijn de zeven woningen aan De Vlechtbaan in Leiderdorp. In dit project zijn in 2012 de meeste van de 26 oudere bewoners van het te slopen project Brittenstein gehuisvest. Degenen die wilden hebben terugkeergarantie gekregen voor de nieuwbouw Brittenstein. De Gemiva-SVG Groep voorziet hier in een speciale vorm van begeleid wonen voor mensen in een kwetsbare positie.</p>	
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>	<b>7</b>
<p><i>In dit onderdeel kunt u lezen wat de corporatie heeft gepresteerd om de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer in stand te houden, dan wel te verbeteren. Ook leest u wat de corporatie heeft ondernomen om de duurzaamheid en de energieprestaties van de woningen te verbeteren.</i></p>	
<b>Woningkwaliteit</b>	
<p><b>Kenmerken woningbezit</b> Het woningbezit van Rijnhart Wonen bestaat voor bijna de helft (48,7 procent) uit eengezinswoningen en voor bijna de helft (48,6 procent) uit meergezinswoningen of hoogbouw. De overige woningen zijn onzelfstandige woningen. Ten opzicht van referentiecorporaties valt op dat Rijnhart Wonen relatief weinig eengezinswoningen heeft en relatief veel meergezinswoningen zonder lift heeft, namelijk 27,2 procent ten opzichte van 14,1 procent.</p> <p><i>Samenstelling van het bezit van Rijnhart Wonen in vergelijking met andere corporaties 2014 (CiP2015)</i></p>	

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015



Het bezit van Rijnhart Wonen is vrijwel allemaal in de naoorlogse periode gebouwd. De corporatie heeft vooral veel bezit uit de jaren zeventig, namelijk 34 procent. Dit is circa twee keer meer dan andere corporaties gemiddeld in Nederland hebben.

### Samenstelling van het bezit van Rijnhart Wonen naar bouwperiode (CIP 2015)



### Prijs-kwaliteitverhouding

De gemiddelde huurprijs van de sociale huurwoningen van Rijnhart Wonen bedraagt in 2014 65 procent van de maximaal redelijke huurprijs (Bron: CIP 2015). De maximaal redelijke huurprijs is de prijs die de corporatie mag doorrekenen gezien de kwaliteit van de woning. Ter vergelijking in 2014 was de gemiddelde maximaal redelijke huurprijs van bij vergelijkbare corporaties eveneens 65 procent en gemiddeld over heel Nederland 70 procent.

### Onderhoud

#### Onderhoudskosten

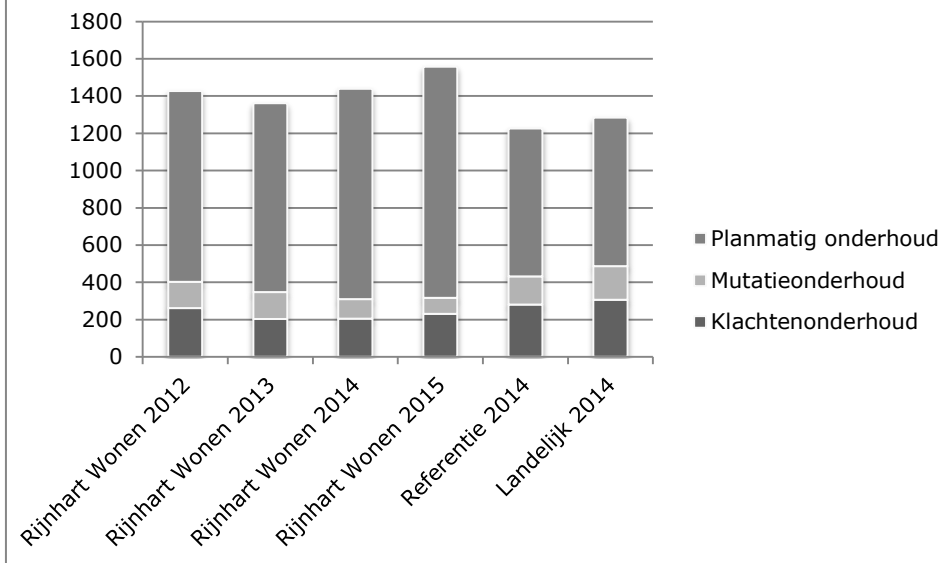
De corporatie besteedt geld aan planmatig onderhoud (zoals schilderwerk), mutatieonderhoud (uitgevoerd onderhoud bij het leegkomen van een woning) en dagelijks onderhoud (aan de hand van reparatieverzoeken). In onderstaande grafiek ziet u een weergave van de jaarlijkse onderhoudsuitgaven per verhuureenheid over de afgelopen jaren. Het merendeel van de uitgaven wordt besteed aan planmatig onderhoud.

De uitgaven voor planmatig onderhoud variëren jaarlijks tussen € 1.013 en € 1.240 gemiddeld per verhuureenheid. De kosten voor mutatie- en klachtenonderhoud laten een de afgelopen jaren een licht dalende trend zien. Deze kosten waren in 2013 nog € 145 gemiddeld per verhuureenheid. In 2015 was dit gezakt naar € 86 gemiddeld per verhuureenheid. De kosten voor het klachtenonderhoud variëren tussen de € 203 en € 262 gemiddeld per verhuureenheid. In de grafiek is te zien dat Rijnhart Wonen in vergelijking met vergelijkbare corporaties en in vergelijking met het landelijk gemiddelde in 2014 relatief iets meer heeft geïnvesteerd in planmatig onderhoud en relatief minder in mutatie/klachten-onderhoud.

Met twee vaste onderhoudspartners voor dagelijks onderhoud heeft Rijnhart Wonen vanaf april 2015 daadwerkelijk het klachtenonderhoud uitbesteedt voor € 199 per woning/jaar.

*Onderhoudskosten Rijnhart Wonen (CIP2015, opgave dVi 2015)*

**Geleverde prestaties op de prestatievelen  
2012-2015**



COB

**Kwaliteit dienstverlening**

**Huisbezoeken/ 'on the road'**

Jaarlijks 10 procent van onze huurders thuis bezoeken is een uitwerking van het beleidsplan 2013-2017. Rijnhart Wonen wilde stoppen met overmatige energie steken in standaard kwaliteitsenquêtes. Zij wilde echt in gesprek gaan met haar huurders. Door directe feedback van bewoners heeft Rijnhart Wonen haar werkprocessen aan kunnen scherpen en verbeterd. Alle disciplines binnen de organisatie zijn betrokken bij de huisbezoeken.

**Klanttevredenheid na onderhoud/ 'Samenwerken met experts'**

In 2012 heeft KWH een tevredenheidsmeting gedaan. Hierin scoorde de corporatie voor reparaties een 7,7 en voor onderhoud een 7,9. In 2014 en 2015 heeft een groot deel van de medewerkers 65 klanten bezocht in het project WoonAlert. Naast algemeen kwaliteitsonderhoud en klein herstelwerk, was er ook aandacht voor energiebesparing en veiligheid.

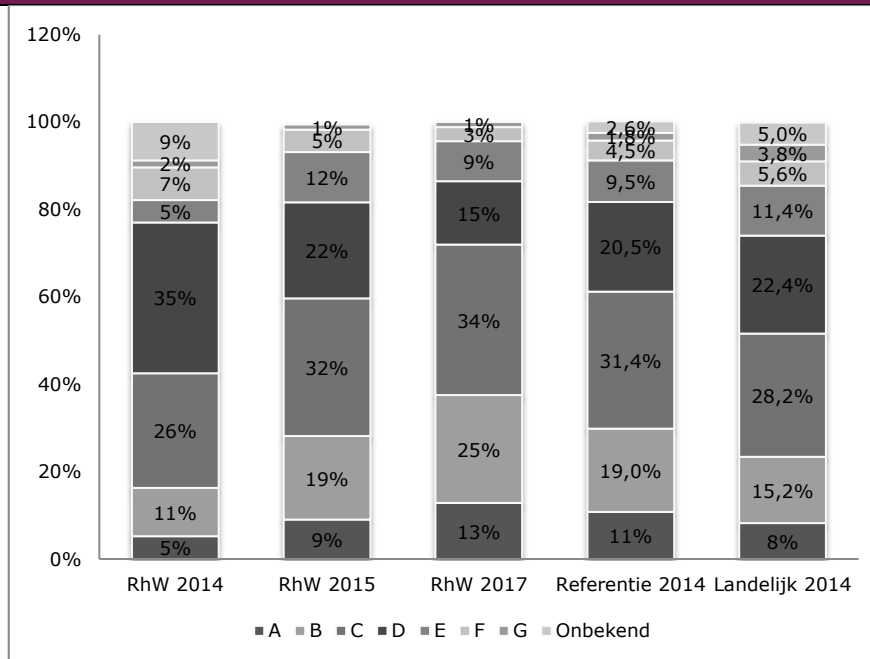
In het Jaarrapport 2015 van Rijnhart Wonen wordt aangegeven dat 92 procent van de klanten tevreden en zeer tevreden is over het klachtenonderhoud. In 2015 zijn 10 onderhoudsprojecten uitgevoerd door twee vaste onderhoudspartners voor het onderhoud aan de buitenschil. 92 procent van de klanten is tevreden en zeer tevreden over het uitgevoerde onderhoud.

**Duurzaamheid en energie**

Het energielabel geeft een goede weergave van de energieprestaties van een woning. De energielabels A, B en C worden over het algemeen groene labels genoemd. Rijnhart Wonen heeft 42 procent groene labels (A, B, C). Dit is relatief minder dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Het gemiddelde woningbezit heeft 61,4 procent respectievelijk 51,2 procent groene labels.

*Energielabels (CiP 2015, gegevens over 2015 en 2017 Rijnhart Wonen)*

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015



In bovenstaande tabel is te zien dat de corporatie stappen de laatste en komende jaren stappen maakt in het verbeteren van de energielabels van haar bezit. De corporatie streeft er naar 1.401.231 kilo CO2 reductie te behalen. Eind 2015 had Rijnhart Wonen 28,5 procent van deze doelstelling behaald. Rijnhart Wonen verwacht haar eigen doelstelling (CO2-reductie) in 2017 te halen (Jaarverslag 2015). Landelijk is afgesproken gemiddelde een energielabel B te bereiken in 2021. Rijnhart Wonen geeft aan dat het gemiddelde eind 2015 lag rond label C. Het eindresultaat eind 2017 schuift op naar B. Voor het verbeteren van de energielabels heeft zij de afgelopen jaren het volgende gedaan:

- Aan de woningen aan de Schansen en Dreven zijn naast cv-ketels eveneens zonnepanelen geplaatst. Het gaat om 174 panelen in 2015 op het Keerpunt te Leiderdorp en 56 panelen op het complex aan de Pinksterbloem te Zoeterwoude.
- Tijdens het planmatig onderhoud aan de woningen aan het van Leeuwenpark zijn ook isolerende werkzaamheden uitgevoerd. Alle woningen zijn voorzien van dubbel glas met ventilatieroosters. Spouwmuuren en vloeren zijn na-geïsoleerd. Het energielabel is verbeterd van D en E labels naar een C label.
- Renovatie Vreugdedal te Zoeterwoude (2013): renovatie en energetische optimalisatie van 58 eengezinswoningen. De gerenoveerde woningen behalen gemiddeld energielabel B. Incidenteel is zelf een energielabel A gerealiseerd. Daarnaast heeft deze optimalisatie geleid tot het vervangen van de oude aluminium gevelkozijnen.
- Nieuwbouwproject Rijnegom te Zoeterwoude. Dit project bestaat uit 27 huurwoningen en kent een sterke focus op duurzaamheid, wat tot uiting komt in een EPC-score van 0,5.
- Energiebewustzijn bij huurders: In 2015 heeft Rijnhart Wonen een aanzet gegeven voor het stimuleren van energiebewustzijn bij onze huurders. Een aantal medewerkers heeft een training van de Woonbond gevolgd. Rijnhart Wonen heeft een plan van aanpak gemaakt om in 2016 haar kennis met de huurders te delen.

## Geleverde prestaties op de prestatievelen 2012-2015

### 4. (Des)investeringen in vastgoed

6

*Bij dit prestatieonderdeel treft u de resultaten aan die de corporatie heeft gerealiseerd in nieuwbouw van woningen, woningverbetering, sloop, verkoop (en/of aankoop) en ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed.*

#### Nieuwbouw, sloop en verkoop van woningen

In het beleidsplan 2013-2017 zijn voor de komende 10 jaar 450 nieuwe woningen geprognoseerd. Inmiddels zijn hiervan 78 woningen gerealiseerd, waarvan 15 in 2015 (5 woningen Keerpunt en 10 woningen Thomashuis). Voor 2016 staan 92 woningen gepland om op te leveren, in de jaren daarna het restant.

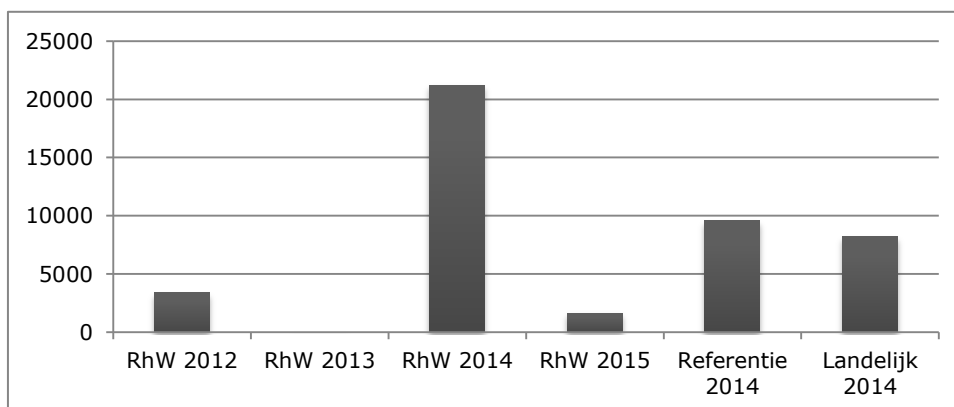
#### *Nieuwbouw, sloop en verkoop van huurwoningen (CiP2015 en Jaarverslag 2015, opgave RhW)*

	2012	2013	2014	2015
Nieuwbouw	36	27	0	15
Woningverbeteringen	50	0	58	356
Sloop	0	0	0	0
Verkoop	58	38	47	34

#### Woningverbetering

Rijnhart Wonen heeft gedurende 2012-2015 464 woningen verbeterd (Bron: CiP 2015 en voor 2014 en 2015 volgens opgave Rijnhart Wonen). Per verbeterde wooneenheid investeerde de corporatie een bedrag van gemiddeld € 4.286. Dit bedrag lag aanzienlijk lager dan het gemiddelde bij vergelijkbare corporaties of landelijk gezien. Wat opvalt in onderstaande tabel is dat de corporatie in 2014 wel een relatief hoog bedrag gemiddeld per verbeterde woning investeerde. Het betrof de renovatie van Vreugdedal. In 2015 investeerde de corporatie in de verbetering van een groot aantal woningen, maar was het bedrag per woning beperkt. Het betrof het aanbrengen van zonnepanelen en de individuele verketeling Schansen en Dreven.

#### *Gemiddelde investering per wooneenheid (CiP 2015, opgave voor 2014 en 2015 van Rijnhart Wonen)*



Bron: CiP 2015

#### Verkoop

Eind 2009 besloot de corporatie tot verkoop van ongeveer 450 huurwoningen aan zittende huurders van Rijnhart Wonen of andere kopers. In de eerste plaats om middelen uit het bezit te genereren om nieuwe initiatieven te financieren, waaronder de bouw van nieuwe sociale huurwoningen. Tweede doel was het eigen woningbezit onder de klanten te bevorderen. Vanaf 2009 tot en met 2015 is een totaal van 281 verkopen gerealiseerd, waarvan 98 woningen aan zittende huurders. Door verkoop aan eigen huurders kwamen er met name huurwoningen vrij kwamen in de huurklasse betaalbaar. Gedurende de visitatieperiode heeft de corporatie 177 woningen verkocht.

### 5. Kwaliteit van wijken en buurten

*In deze rubriek staan de activiteiten en de resultaten vermeld die bijdragen aan de kwaliteiten van de kernen, wijken en buurten waar de corporatie werkt.*

#### Leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast

##### Algemeen:

- Leefbaarheidsmonitor: Doordat de nieuwe woningwet is ingegaan per juli 2015 heeft het begrip leefbaarheid een andere lading gekregen. De nadruk ligt op het verbeteren van de woning en woonomgeving. Rijnhart Wonen in 2015 gestart met het uitvoeren van een leefbaarheidsmonitor, te gebruiken voor alle complexen. Hierbij wordt gekeken naar schoon, heel en veilig in en rondom de complexen. Het doel is om dit in 2016 bij alle complexen een nulmeting te hebben uitgevoerd.
- On the road: Naast formele overlegsituaties zoekt Rijnhart Wonen het gesprek met de klant thuis.

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015

Alle disciplines binnen de organisatie zijn betrokken bij de huisbezoeken. Jaarlijks 10 procent van de huurders thuis bezoeken is een uitwerking van het beleidsplan 2013-2017. Dit doel is de afgelopen jaren behaald. Door directe feedback van bewoners heeft de corporatie haar werkprocessen aan kunnen scherpen en verbeterd. Voorbeelden (2014) hiervan zijn de Klapprooskamp (uitkomst: entree opgeknapt, groenvoorziening en verlichting verbeterd), de Pinksterbloem (uitkomst: men is tevreden maar erg gehorig, te weinig stallingsruimte voor fietsen, er wordt nog gewerkt aan een oplossing voor deze zaken, indien mogelijk) en het Keerpunt (uitkomst: entree en de gangen zijn opgeknapt).

- Wijkmedewerker: De traditionele functie van huismeester heeft in 2013 een verandering ondergaan naar die van wijkmedewerker. Het aandachtsgebied van de wijkmedewerkers omvat de leefbaarheid in de wijk. De wijkmedewerkers hebben een belangrijke rol waar het gaat om kwaliteit van de woonomgeving.
- Schoon, heel en veilig: Jaarlijks wordt er in samenwerking met de gemeente op verschillende plaatsen in Leiderdorp en Zoeterwoude een grote opruim- en grofvuilactie gehouden.
- In 2012 organiseerde Rijnhart Wonen een Klantendag.

### *Voorbeelden leefbaarheidsactiviteiten*

- Opknappen van portieken en gemeenschappelijke ruimten: De binnenkant van de hoogbouw is tot voor kort in een aantal gevallen buiten het planmatig onderhoud gebleven, omdat er geen technische noodzaak voor was. Daarom heeft Rijnhart Wonen bij sommige complexen iets aan de leefbaarheid gedaan. De portieken van de Zelkovaal heeft Rijnhart Wonen opgeknapt en er zijn nieuwe brievenbussen geplaatst in de Zelkovaal en de Moerascypreslaan. In de Cor Gordijnsingel zijn de gangen en de entree opgeknapt. In Zoeterwoude is er naast een schilderbeurt aan de buitenkant van het complex, aan de Kerklaan ook aandacht besteed aan de portieken. Deze zijn in een lichte kleur geschilderd en de brievenbussen zijn vervangen.
- Veiligheid: Alle brandgangen zijn in 2013 geïnventariseerd op schoon, heel en veilig. Een aantal brandgangen is opnieuw bestraat en overhangend groen is verwijderd. Waar dat mogelijk is wordt verlichting aangebracht in brandgang. In 2014 is Rijnhart Wonen verder gegaan met deze aanpak. In de week van het wonen 2015 is er speciale aandacht geweest voor veiligheid in seniorencomplexen. Zo zijn er in twee complexen, de Simon Ouwerkerkstraat en de Wilddreef presentaties over veilig wonen geweest. Bewoners zijn onder andere geïnformeerd door de wijkagent over veiligheid op straat en bijvoorbeeld in winkelcentra. Vanuit Rijnhart Wonen zijn alle woningen voorzien van een extra elektragroep, zodat wanneer de bewoners dat willen, zij elektrisch kunnen koken. Ook zijn er in alle woningen rookmelders geplaatst.
- De wijkpost in de Schansen en Dreven is opgeknapt, er is verlichting aangebracht in meerdere brandgangen, er zijn wijkwandelingen met bewoners georganiseerd (met helaas een geringe opkomst) en Rijnhart Wonen heeft activiteiten georganiseerd en ondersteund bij de straatspeeldag.
- Feestelijke kennismaking in de Vlechtbaan (2012): Onder het motto 'een nieuw gebouw, nieuwe bewoners, een nieuwe start'.

### **Aanpak overlast**

- In 2015 waren er 94 overlastklachten. Ongeveer een derde van deze klachten ging over geluidsoverlast (30). Wat opvalt in 2015 is het aantal klachten over vuil- en stankoverlast veroorzaakt door afval of huisdieren (32). Dit is een aandachtspunt voor de komende jaren. In 2014 zijn 70 klachten binnengekomen. In de helft van de gevallen gaat het om geluidsoverlast (36). Andere klachten gaan over stankoverlast, rommel in de woonomgeving, klachten over schoonmaak, erfafscheidingen en hangjongeren. Langlopende burenruzies zorgen ook voor meldingen. Rijnhart Wonen probeert te bemiddelen bij overlastklachten en in een paar gevallen (niet alle) gebeurde dat succesvol. In de meeste gevallen is het aanspreken of aanschrijven (wanneer het niet lukt contact te krijgen) van de veroorzaker afdoende. In 2013 zijn er 69 (overlast) klachten ontvangen. De meeste klachten (24) betrekking op geluidsoverlast. Opvallend veel (18) klachten waren er over de tuin of het balkon van burens. Daarbij ging het onder meer om rommel, overhangend groen en bomen die het zonlicht in de weg staan. Daarnaast werden twaalf burenruzies gemeld. Van de vijf overlastklachten over huisdieren was die over een paard in een tuin de meest opvallende. Bij de overige tien klachten ging het om uiteenlopende zaken als grof vuil, een zendmast in een tuin, onderhuur, hangjongeren of meeuwenoverlast. Alle klachten zijn in behandeling genomen en afgehandeld.
- Afwijkend gedrag en agressie: Het aantal overlastklachten over mensen die begeleiding (nodig) hebben is toegenomen. Voor zover Rijnhart Wonen kan beoordelen is er in 16 gevallen sprake van afwijkend gedrag of een vreemde reactie op de situatie. Agressie onder burens of achter de voordeur neemt toe. Er zijn negen meldingen van huiselijk geweld of agressief gedrag naar burens binnengekomen. Deze zaken zullen wellicht steeds vaker voorkomen in een maatschappij met bezuinigingen op de zorg en vereisen aandacht.





## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
<b>7</b>	<b>ruim voldoende</b>	<b>de prestatie is gelijk aan de opgaven</b>	<b>-5% tot +5%</b>
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

### Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)</b>
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

### Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.



# Position Paper



Jan C. de Vries  
Directeur-bestuurder Rijnhart Wonen  
10 augustus 2016

## 1. Inleiding

In 2016 laten wij ons visiteren door Raeflex. Onze derde visitatie alweer. Wij zijn aan de laatste fase van ons beleidsplan begonnen. Het is een mooi moment voor een meting. Hoe kijken de belanghouders naar de koers en prestaties van Rijnhart Wonen? Zitten wij op koers volgens een onafhankelijke beoordeling? Wat gaat goed, wat kan beter en wat willen wij met elkaar op de lange termijn bereiken? Het is namelijk bijna tijd voor een nieuw beleidsplan. Het is goed om vooruit te kijken. Dat het niet saai is in de woningmarkt, is afgelopen jaren wel gebleken. Er veranderde veel. In deze persoonlijke position paper kijk ik terug op de afgelopen periode, sta ik even stil en blik ik voorzichtig vooruit. Dat doe ik in 7 stappen:

1. Inleiding
2. Wie zijn wij
3. Waar komen wij vandaan
4. Met wie werken wij samen
5. Waar zijn wij trots op
6. Wat vinden wij moeilijk
7. Waar willen wij naar toe

## 2. Wie zijn wij?

Rijnhart Wonen heeft in 2012 de ambitie 'Expert in simpel Wonen' gekozen voor de periode 2013-2017. In 74 seconden hebben wij dit in beeld gebracht op [www.expertinsimpelwonen.nl](http://www.expertinsimpelwonen.nl). Wil je dit eerst bekijken voordat je verder leest?

Bij dit filmpje hoort een uitvouwbare kubus waarop kernachtig de missie en visie staan. Ook vind je op deze kubus de belangrijkste strategische doelstellingen. Op de website is ons beleidsplan te vinden. Geen boekwerk. Met een paar keer scrollen weet je alles. Alle medewerkers en belanghouders hebben en kennen de kubus. Onze missie is:



*Rijnhart Wonen creëert kansen in de woningmarkt voor mensen die dit het meest nodig hebben.*

Deze kansen creëren wij met ongeveer 3500 woningen en 35 collega's in Leiderdorp en Zoeterwoude. In onze visie hebben wij dromen en vergezichten uitgeschreven. Wij zien ons bestaan als een reis. De kubus is scherp en vierkant. Als je er echt mee aan de slag gaat, dan wordt het een mooie diamant.



Op dezelfde website zijn deze dromen kort en simpel uitgeschreven. Een paar noem ik er hier. Ons werken is erop gericht om betaalbare woonlasten op de lange termijn mogelijk te maken voor onze doelgroepen. Als expert in simpel wonen willen wij alleen nog maar samenwerken met andere experts. Wij beperken ons tot 'simpel wonen' en zoeken specialisten die goed zijn in bijvoorbeeld zorg, welzijn of vastgoed. Wij gaan uit van zelfredzaamheid van klanten en partners en wij willen graag werken vanuit keuzevrijheid. Onze werkwijze moet simpel en standaard zijn voor onze huurders en medewerkers. De droom van 24/7 bereikbaar zijn via diverse kanalen en het vraaggericht werken willen wij graag waarmaken. Er moet ruimte zijn voor maatwerk als wij daardoor de doelen of klantwensen beter kunnen vervullen. Wij leggen goed uit wat wel en niet mogelijk is vanuit onze expertrol.

Van onze medewerkers vragen wij om 'enthousiast, initiatiefnemend, resultaatgericht en adviesvaardig' te blijven of te worden. Als bezoeker, beller of gesprekspartner zie je dit terug op alle niveaus. Natuurlijk lukt dat niet altijd, maar willen wij graag dat iedereen ons zo ziet.

### 3. Waar komen wij vandaan?

Rijnhart Wonen is sinds 2008 een fusieorganisatie van de AWL uit Leiderdorp en Willibrord uit Zoeterwoude. In 2009 ben ik gestart als bestuurder. Vanaf dag één was er veel werk te doen. De organisatie was niet klaar voor de toekomst. Eind 2009 formuleerden wij een ambitiesdocument met een direct noodzakelijke koerswijziging om te overleven met veertien concrete beloften. Dat dit nodig was, bevestigde het visitatierapport van juni 2010. De cijfers, vooral op *Governance* en *Vermogen & Efficiëntie*, logen er niet om. Teksten onderstreepten dit: "Niet smart formuleren van doelstellingen, haperende beleidscyclus, geen zichtbare monitoring, niet in control ten aanzien van financiën en risico's". Overigens was zeker niet alles slecht. De cijfers van de *Belanghouders* en het *Presteren naar Opgaven* zaten rond de zeven. Dat gold ook voor de klanttevredenheidscijfers van KWH. Het bestaande vastgoed stond er goed bij. Tot en met 2011 is hard gewerkt aan het neerzetten van een gezonde en degelijke organisatie. Voor een belangrijk deel was de focus intern gericht. Dit leidde tot een nieuwe samenstelling van MT, RvT en accountant. Bijna op alle terreinen werd voor het eerst of vernieuwd beleid gemaakt. Van risicomangement tot treasury, van nieuwbouw tot huurbeleid, van portefeuillemanagement tot verkoopbeleid.

Om zeker te weten of wij de goede dingen deden, kozen wij er voor om na twee jaar in 2012 vervroegd een nieuwe visitatie uit te voeren. Wij wilden de onvoldoendes graag wegwerken. En wij zagen het rapport als belangrijke input voor het nieuwe beleidsplan 2013-2017. In de recensie uit het visitatierapport van Ecorys staat beschreven dat Rijnhart Wonen inderdaad "sterke verbeteringen heeft doorgevoerd op de planning en control cyclus, de vermogenspositie en de governance. De aandacht die hieraan besteed is, is niet ten koste gegaan van de feitelijk geleverde prestaties".

Het slechte nieuws was dat het oordeel van onze belanghouders was gedaald van een 6,9 naar een 6,0. Het beeld van de corporatie was verschoven van "sterk sociaal en volkshuisvestelijk naar zakelijk en scherp". Ecorys constateerde dat er een verschil bestond tussen de "feitelijke prestaties en de gepercipieerde waarde van deze prestaties". Dit was een domper op de feestvreugde, want in alle positieve veranderingen waren wij er niet in geslaagd onze belanghouders voldoende mee te nemen.

Mede daarom kozen wij in 2012 voor een overbruggingsjaar. Wij wilden meer contact met klanten en belanghouders en samen met hen nadenken over een nieuwe koers. Daar hebben wij de tijd voor genomen. Dit was een mooie periode. Tientallen klanten gingen speeddaten met de directeur. Wij organiseerden een open huis met een blik in de keuken en belanghoudersbijeenkomsten met individuele bijdragen "als ik de directeur van Rijnhart Wonen was.....". Dit zorgde voor waardevolle input. Wat werd er van ons verwacht en wie wilden wij zelf zijn. We namen voor dit proces zorgvuldig de tijd.

Eind 2012 lag er een breed gedragen beleidsplan. Vanuit de omgeving en belanghouders kwamen duidelijke boodschappen: terug naar de kern, geen avonturen meer in koopwoningen, betaalbare woonlasten, nieuwbouw en kantoortransformaties. In het beleidsplan en de jaarplannen in de periode 2013-2016 zijn deze boodschappen allemaal terug te vinden. Jaarlijks verspreiden wij aan het begin van het jaar een 'Duodoc'. Daarin leggen wij verantwoording af over het voorgaande jaar en presenteren wij de belangrijkste doelstellingen voor het nieuwe jaar.

#### 4. Met wie werken wij samen?

Allereerst werken wij natuurlijk heel veel samen met onze huurders. Het was bijzonder leuk om aan de doelstelling te werken om 10% van de huurders jaarlijks thuis te ontmoeten. Dit hebben wij meerdere jaren gedaan. De managementteam leden gaven het goede voorbeeld om persoonlijk 10% van deze 10% voor hun rekening te nemen. Zo kwam ik ook bij minimaal 35 huurders achter de voordeur. Dit was keer op keer een bijzondere en inspirerende ontmoeting. Aangekondigd of niet, het onthaal was hartverwarmend.

Rijnhart Wonen beschrijft in de Visie dat wij graag de natuurlijke partner willen zijn. Wij werken vooral veel samen met de gemeenten Zoeterwoude en Leiderdorp op alle niveaus en de twee huurdersorganisaties de HBOL en De Huurderij. Ook is er een actieve relatie met veel leveranciers in Vastgoed. In mindere mate werken wij samen met zorgorganisaties. Dit zijn op dit moment stabiele relaties aan wie wij zorgvastgoed verhuren.

Wij hebben veel energie gestopt in het samenwerken met onze belanghouders. De boodschap van het visitatierapport uit 2012 hadden wij heel goed gehoord. In 2012 hebben wij met elkaar beleid gemaakt. Hoe sneu was het dat de verhuurdersheffing dit proces van bijna een jaar ruw verstoorde.

Op de valreep van 2012 moest de verhuurdersheffing alsnog verwerkt worden in het vastgestelde beleidsplan en in de begroting 2013. In dit proces hebben wij een steek laten vallen richting de huurdersorganisaties. Zij voelden zich niet meegenomen in de bijstelling van het beleidsplan. Hier is verwijdering ontstaan. Dieptepunt was dat wij een geschil over dit proces bij de huurcommissie wonnen, maar een relatie 'verloren'. Dat betreurt ik nog steeds.

De huurdersorganisaties hebben wij door middel van veel informatie- en themabijeenkomsten geprobeerd te betrekken bij nieuw beleid. In het nieuwe beleid dat wij voorleggen aan hen voor advies, is daardoor al veel van hun input verwerkt. Zij zijn zeer blij met dit instrument. In de gesprekken hierover ligt de nadruk regelmatig op wat er nog niet in zit. Hier zouden wij nog meer en beter kunnen samenwerken. Dit kan iedereen ook meer energie geven. Er wordt door de vrijwilligers knetterhard gewerkt. Het is ongelooflijk hoeveel privé-tijd in het belang van de huurder wordt geïnvesteerd. Dit waardeer ik bijzonder. Hoopvol was het proces van prestatieafspraken eind 2015. Wij zijn er met elkaar in geslaagd nieuwe prestatieafspraken te formuleren in lijn met de nieuwe woningwet en de woonvisies van de gemeente. Het was bijzonder fijn dat wij in beide gemeenten met drie partijen een handtekening hebben gezet.

Omdat wij hogere eisen stellen aan het expert zijn, hebben wij heel goed gekeken naar wie er met en voor ons werkt. Niet alleen hebben wij afscheid genomen van collega's, ook beëindigden wij de relatie met diverse aannemers. Dit was lastig, omdat de persoonlijke relaties soms langdurig en zeer goed waren. Toch hebben wij deze keuzes gemaakt om onze kwaliteit te verbeteren. Wij werken nu samen met zorgvuldig geselecteerde aannemers aan de hand van samenwerkingsovereenkomsten, ook wel Service Level Agreements genoemd. De uitkomsten van de eerste klantmetingen in 2015 en 2016 zijn veelbelovend.

De samenwerking met de lokale gemeenten heeft zich verder positief ontwikkeld. Zowel ambtelijk als met het college van B&W wordt prettig samengewerkt. Ook zijn er inhoudelijke contacten met alle fracties in beide gemeenten. Wij zijn het niet altijd eens en soms is de politieke lobby noodzakelijk. We ervaren dat we echt de lokale partner mogen zijn.

#### 5. Waar zijn wij trots op?

Als je terugkijkt naar de visitatieperiode 2012-2015 dan ben ik er trots op dat wij een beleidsplan hebben weten te maken waarin wij antwoord geven op veel vragen en wensen van onze belanghouders.

Onze doelstellingen hebben wij simpel opgeschreven. Het plan is goed, wij maken het waar, wij controleren en verantwoorden en indien nodig passen wij aan. Het mooie vind ik dat elke medewerker het bij wijze van spreken kan dromen.

De meeste doelstellingen uit ons beleidsplan hebben wij gehaald. Wij verhuren meer dan 90% sociaal, wij besloten geen woningen meer te slopen na Brittenstein, er liggen meer dan 1.000 zonnepanelen op de daken en de bijzondere doelgroepen waren van harte welkom. De verkoop is ondanks de crisis altijd goed gegaan. Wij hebben 60 woningen op hoog niveau gerenoveerd en veel nieuwbouw projecten voorbereid. Het resultaat was de oplevering van vier projecten in 2016 met als hoogtepunt de kantoortransformatie van De Entree met 1.111 inschrijvingen.

Wij zijn een energiek bedrijf en hebben een gaaf team dat in control is. Wij vinden de wet- en regelgeving hopeloos complex en gedetailleerd, maar we voldoen eraan en onze governance is op orde. Niet alles gaat goed in ons werk. Dit is altijd bespreekbaar en wij willen ervan leren. We geloven in het creëren van kansen en dat geeft altijd weer nieuwe energie in een continu veranderende omgeving.

## **6. Wat vinden wij moeilijk?**

Wij vinden het moeilijk dat wij niet altijd het beste resultaat behalen omdat regels dit in de weg staan. Waar het wettelijke toegestaan is, kiezen wij soms voor verrassend maatwerk. Wij willen graag alles heel simpel maken en doen, maar hoe moeilijk is dat.

Wij hebben een lastige financiële situatie achter de rug. Wij zouden het bijna vergeten. Zeker in combinatie met de verhuurdersheffing hebben wij fors moeten bijsturen. In 2013 hebben wij de huren verhoogd en gebruik gemaakt van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Hierdoor stond de betaalbaarheid onder druk in 2013 en 2014. De huurdersorganisaties hebben hier terecht veel aandacht voor gevraagd.

Wij haalden namelijk onze eigen visie op betaalbaarheid niet. In 2015 hebben wij hier adhoc op bijgestuurd met lokaal maatwerk. Nu ligt er een nieuw huurbeleid en een nieuwe portefeuillestrategie, waarmee de betaalbaarheid geborgd is.

De primaire doelgroep hebben wij al drie jaar op rij een gematigde huurverhoging gegeven als een vorm van 'damage control'. Maar de eerlijkheid gebied te zeggen dat wij even van het spoor af waren.

Wij vinden het een uitdaging om met beide huurdersorganisaties een goede relatie te onderhouden. Over en weer zijn er beelden die niet altijd positief en opbouwend zijn. Wij hadden graag één sterke koepel van huurdersorganisaties gewild die op beleidsniveau meedenkt voor beide gemeenten. Dit is mij en ons niet gelukt de afgelopen zeven jaar. Op dit moment vergaderen we weer apart met beide huurdersorganisaties. Alleen de informatieavonden vanuit Rijnhart Wonen houden wij gezamenlijk.

Wat ook niet gemakkelijk lukt, is het toevoegen van de 450 nieuwe huurwoningen in de periode tot en met 2022. Het valt niet mee om binnenstedelijk te ontwikkelen. Het duurt vaak lang voordat wij alle handen op elkaar krijgen bij een project. Desalniettemin heeft Rijnhart Wonen sinds ik hier werk 12 projecten opgeleverd. Maar wij lopen iets achter op schema. Dat zorgt mede voor een relatief goede financiële positie op dit moment. Onze ambitie van 450 woningen blijft ongewijzigd en is realistisch. Op afzienbare termijn hopen wij ten minste 3 grote projecten te starten en 2 wat kleinere. Met elkaar ruim 200 woningen. Dan schiet het hard op richting de 450. Dan zijn er nog 100 woningen te ontwikkelen. Het zal samen met de gemeente en marktpartijen een spannende zoektocht worden naar goede locaties.

Ook vinden wij het lastig dat er steeds meer schotten in de woningmarkt komen op basis van inkomen. De keuzevrijheid van onze huurders wordt beperkt en dit staat haaks op ons beleidsplan. Wij blijven dit heel goed in de gaten houden. Wij zullen de slaagkansen van de doelgroepen in kaart brengen en de leefbaarheid in en om de complexen goed monitoren.

## **7. Waar willen wij naar toe?**

Juist nu wil ik daar niet te veel over zeggen, omdat ik ruimte wil laten voor de input van belanghouders. Wat ik wel kwijt wil, is dat in alle gevallen wij de kern van onze missie trouw willen blijven. Het gaat om betaalbare huren voor de mensen die ons het meest nodig hebben. Hierbij zullen wij de slaagkansen van de verschillende groepen goed blijven volgen in combinatie met de leefbaarheid van de diverse wijken en complexen.

Wij willen een sterke en goede relatie met onze huurders en huurdersorganisaties. Daarbij proberen wij ook nieuwe vormen uit om met groepen huurders in overleg te gaan. Waar bewoners zich willen organiseren in bewonerscommissies gaan wij graag met afvaardigingen in gesprek.

Wij willen lokaal verbonden blijven. We kennen de lokale markt en de spelers en wij willen graag bijdragen aan de lokale woonvisies. We hebben daarnaast open ogen naar de regionale woningmarkt. Wij zien dat Leiderdorp en Zoeterwoude veel verhuizers hebben van en naar Leiden en de omliggende gemeenten. Het is overduidelijk één open woningmarkt. Wij zullen onderzoeken of meer samenwerking kan leiden tot meer kansen voor de woningzoekenden.

En wat mij betreft, verras ons met jullie input via het proces van deze visitatie. Ik hoop dat iedereen eerlijk en open is in de feedback over Rijnhart Wonen. Help ons verder door concreet aan te geven wat je van ons verwacht. Zo creëer je met ons nieuwe kansen. Nadat het rapport klaar is, ga ik graag met jullie in gesprek over deze kansen en de uitkomsten van de visitatie.

