

The logo for KWH, consisting of the letters 'KWH' in white, bold, sans-serif font, centered within a blue speech bubble shape pointing downwards.The logo for 'Maak kennis met kwaliteit', featuring the text in white, bold, sans-serif font, centered within a dark red speech bubble shape pointing upwards.

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Domijn

Rotterdam, december 2010

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > dr. D.K.J. Tommel (voorzitter)
- > G.F. Bloemink RA (visitator)
- > drs. A. Dijkstra (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Domijn: een recensie	9
1 Inleiding	11
1.1 Visitaties in de corporatiesector	11
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	12
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Domijn	14
1.4 Domijn en haar werkgebied: een impressie	14
1.5 Leeswijzer	15
2 Presteren naar opgaven (PnO)	16
2.1 De maatschappelijke opgaven in Enschede, Losser en Haaksbergen	16
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	17
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	29
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	30
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	30
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	31
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	32
3.1 Missie en ambities	32
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	32
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	42
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	42
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	42
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	43
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	44
4.1 De belangrijkste belanghouders van Domijn	44
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	44
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	48
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	49
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	49
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	50
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	51
5.1 Enkele kerngegevens	51
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	52
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	54
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	55
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	55
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	56

6 Governance	57
6.1 Goed bestuur	57
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	58
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	58

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Domijn die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Domijn, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

Domijn heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Domijn hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

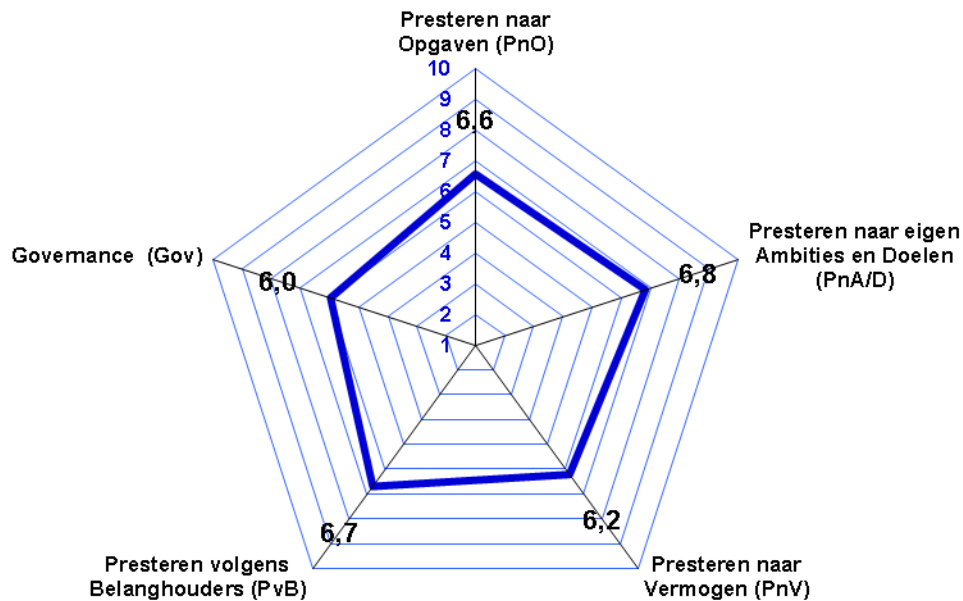
mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Domijn.

0.1 Beoordeling per ratio

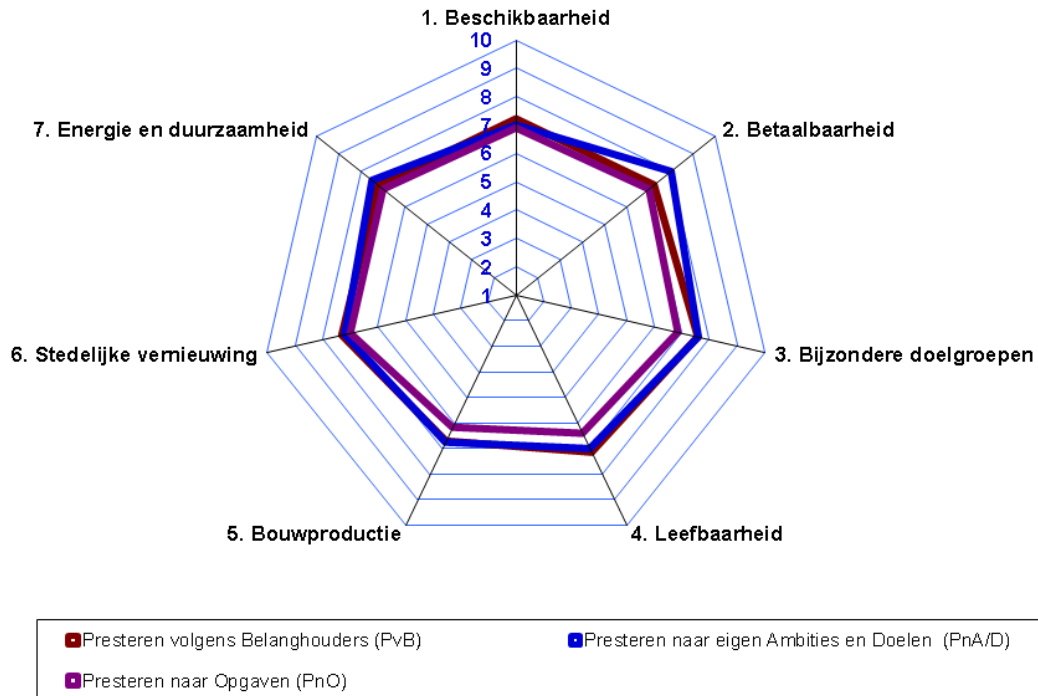
In onderstaande figuur staan de scores die Domijn haalt op de verschillende ratio's (perspectieven) die we voor



Presteren naar Opgaven (PnO)	6,6
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,8
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,2
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,7
Governance (Gov)	6,0

De prestaties van Domijn worden gemiddeld met een 6,6 gewaardeerd. De hoogste score 6,9 wordt behaald op de ratio *Presteren naar eigen Ambities en Doelen*. De laagste score 6,0 wordt gehaald op de ratio *Governance*. We zullen deze scores in deze rapportage toelichten.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



De beoordeling van prestaties van Domijn op het gebied van Opgaven (PnO) ligt op alle onderdelen behalve Stedelijke vernieuwing laag. De opgaven zijn niet in alle gevallen concreet verwoord en de monitoring van de prestaties door Domijn blijft bij sommige prestaties achterwege. Dit veroorzaakt de lage waardering op dit onderdeel. Sommige opgaven zijn niet in samenspraak geformuleerd. Hierdoor is er geen overeenstemming en ontstaan verschillende opvattingen over te leveren prestaties.

De prestatie van Domijn op het veld betaalbaarheid scoort (met een 8,0) het hoogst bij presteren naar eigen ambities en doelen (PnA/D). Hierin levert Domijn meer prestaties dan ze had afgesproken. Vooral de inzet van Domijn bij het huisvesten van kwetsbare doelgroepen valt hierbij op. De prestaties op de overige opgaven scoren met een 6,0 het laagst. Hierin vallen de prestaties ten aanzien van het betrekken van belanghouders en de ambitie om klantgestuurd te willen zijn tegen.

De belanghouders geven de hoogste waardering (score 7,6) voor de prestaties die Domijn levert voor bijzondere doelgroepen. Hierover zijn belanghouders bijzonder tevreden. Het minst tevreden zijn de belanghouders over de bouwproductie van Domijn, dit scoort een 6,7. Dit hangt samen met verwachtingen die men heeft ten aanzien van prestaties heeft.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Domijn in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstuk 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,8	6,0	6,3	6,0	6,6
1. Beschikbaarheid	6,9				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	6,9				
4. Leefbaarheid	6,4				
5. Bouwproductie	6,2				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
8. Overige opgaven					
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	7,1	6,8	5,0	6,5	6,8
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	8,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,6				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	6,8				
6. Stedelijke vernieuwing	7,2				
7. Energie en duurzaamheid	7,5				
8. Overige opgaven	6,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	7,2	6,0	5,0	5,5	6,7
1. Beschikbaarheid	7,2				
2. Betaalbaarheid	7,2				
3. Bijzondere doelgroepen	7,6				
4. Leefbaarheid	7,1				
5. Bouwproductie	6,7				
6. Stedelijke vernieuwing	7,3				
7. Energie en duurzaamheid	7,2				
8. Overige opgaven					
Totaal	7,0	6,2	5,4	6,0	6,7

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
<i>Wegingsfactor:</i>	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,4	5,0	6,5	5,5	6,2

	I	II				Totaal
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor:	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Governance (Gov)	6,9	6,3	5,0	4,6	7,0	6,0

0.4 De prestaties van Domijn : een recensie

In deze paragraaf geeft de visitatiecommissie een algemeen en samenvattend oordeel over de prestaties van Domijn op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Domijn is in 2007 ontstaan door een fusie van drie bestaande corporaties die daarvoor al geruime tijd samenwerkten. Twee hiervan hadden ten tijde van de fusie geen actuele strategiedocumenten. Alleen Lucht en Licht beschikte over een ondernemingsplan. Het is daarom lastig om terugkijkend naar de afgelopen vier jaar te oordelen over de vraag of Domijn heeft voldaan aan de zelf geformuleerde doelstellingen. Met de gang van zaken in 2006 kon door de visitatiecommissie nauwelijks of niet rekening worden gehouden.

Op de vraag naar het “eigen gezicht “ van Domijn kwamen verschillende antwoorden. Het beeld dat de visitatiecommissie zich heeft gevormd is echter heel helder: Domijn is een corporatie die de sociale kant van het wonen centraal stelt, niet alleen in beleidsdocumenten maar ook in het investeringsbeleid en in het dagelijks handelen. Dit uit zich in een zeer hoog percentage goedkope huurwoningen, in consequente aandacht bij nieuwbouw en renovatie voor de bewoonbaarheid van woningen voor ouderen en gehandicapten, in het streven om het aantal huissuitzettingen te verminderen en bovenal door het bieden van huisvesting aan bijzondere groepen zoals dak- en thuislozen. Deze taakopvatting lijkt over de jaren constant te blijven, en er zijn ook geen signalen dat hier in de overzienbare toekomst verandering in zal optreden. Het is dan ook geen toeval dat hierover door de belanghouders met -soms grote- waardering wordt gesproken. Zij weten zich welkom in gevallen zij ter zake doende projecten ontwikkelen.

Ook spraakmakende herstructureringsprojecten, zoals die van Overdinkel en de Wesselerbrink, hebben een duidelijke sociale component die staat naast het belang van waardebehoud van het vastgoed. Het gaat hierbij niet alleen om het vastgoed van Domijn zelf, maar ook dat van anderen. Dit laatste aspect krijgt niet altijd de aandacht die het verdient, en ook Domijn is er (te?) bescheiden over.

Ook op een aantal andere terreinen heeft Domijn duidelijke keuzes gemaakt:

- > Domijn streeft niet naar schaalvergroting en/of uitbreiding van het werkgebied.
- > Keuzevrijheid van de woningzoekende is de leidraad van het woonruimteverdelingsstelsel. Hieraan zijn ook bezwaren verbonden (er is immers geen ideaal systeem, elk verdelingsstelsel kent zijn voor- en nadelen) en niet alle belanghouders zijn er gelukkig mee. Het is daarom verstandig dat een evaluatie zal worden gehouden. Intussen is het voor woningzoekenden prettig dat zij weten dat hun voorkeur echt gewicht in de schaal legt. Keuzevrijheid wordt ook bevorderd door de introductie van “te woon”, waarmee de bewoner een keuze krijgt tussen het huren en het kopen van een woning.
- > Bij de bouw van nieuwe woningen kiest Domijn voor inbreiding in het bestaande bebouwde gebied en niet voor inbreidingslocaties. Hierbij past dat de bouw projectmatig is en wordt vervangen door

gebiedsontwikkeling op basis van gebiedsvisies die met de voor het betreffende gebied relevante belanghouders worden opgesteld.

- > Eveneens een duidelijke keuze maakt Domijn voor een verdere ontwikkeling in de richting van klantgerichtheid. Men wil een heel goede verhuurder zijn, en hierin past dat met de huurderskoepel prestatie afspraken zijn gemaakt en dat de huurderskoepel als enige belanghoudersorganisatie is betrokken bij het opstellen van het strategisch plan 2009-2012. Over de mate waarin en de terreinen waarop de klant feitelijk invloed kan gaan uitoefenen op het beleid van Domijn is echter nog geen duidelijkheid. Het begrip “klantgestuurd” lijkt, zo blijkt uit gesprekken met de directeurbestuurder, inmiddels verlaten; het is raadzaam deze beslissing intern helder te communiceren en aan te geven wat de consequenties (indien aanwezig) voor processen zijn.

Bij de start van de visitatie is door de bestuurder benadrukt dat Domijn de visitatie vooral ziet als een leermogelijkheid, en ook de breed gedragen zelfevaluatie is uitnodigend in de richting van de visitatiecommissie. Op grond van de verkregen informatie, in documenten en vooral ook in gesprekken, komen de volgende verbeterpunten in beeld:

Domijn kan zijn doelstellingen en prestaties beter dan thans het geval is meetbaar formuleren. Het strategisch plan is abstract, de doelstellingen zijn weinig smart geformuleerd en de resultaten zijn daardoor moeilijk toetsbaar. De doelstellingen zijn niet altijd voorzien van een kostenoverzicht. De gemeenten in het werkgebied van Domijn zijn voorstander van het maken van meer concrete prestatie afspraken. Domijn is zich bewust van de maatschappelijke tendens om van corporaties precieze doelstellingen en prestaties te verlangen, en het opgezette project Tango moet zorgen voor meer meetbare kwaliteitseisen.

Meer duidelijkheid is ook noodzakelijk over de financiële situatie (o.a. consequenties van bedrijfswaardeberekeningen, ruimte in vermogen, langere termijn berekeningen op basis van harde projecten) van Domijn en de te verwachten ontwikkeling ervan. Er zijn bedrijfswaardeberekeningen (alleen voor de woningen), maar het is niet duidelijk wat hiermee wordt gedaan. Een document waarin integraal de financiële strategie wordt beschreven zou verhelderend kunnen werken. Er zijn immers nogal wat onzekere en of bijzondere elementen, zoals:

- > Kan de doelstelling om ten minste 80% van de woningen beschikbaar te hebben voor huurders met een laag inkomen worden volgehouden, en wat zijn hiervan de financiële gevolgen?
- > Wat zijn de gevolgen van het nieuwe rijks- en Europees beleid?
- > Wat zijn de risico's van “te woon” en van de ruime grondposities in een op termijn krimpende woningmarkt?
- > De gewenste/noodzakelijk geachte uitgaven voor wijkgericht werk.
- > Zijn de voorziene investeringen voor de jaren waarin nog geen sprake is van al gedefinieerde projecten voldoende en zijn deze in overeenstemming met de wensen van de belanghouders?
- > Is Domijn van mening dat het (vrije) vermogen maximaal wordt ingezet?

Belanghouders kunnen veel beter bij de beleidsvorming worden betrokken. Nu spelen zij –op de huurderskoepel na- alleen een rol bij de verschillende projecten, en worden zij niet systematisch betrokken bij de beleidsvorming. Dit leidt tot irritatie en verwijten (“Domijn is arrogant”) die contraproductief zijn. Duidelijkheid en uitleg, onder meer over hoever inspraak gaat (meedenken en/of meebeslissen), zijn sleutelbegrippen, ook in de richting van de medewerkers. Er wordt door Domijn veel gemeten, dit scheidt mogelijkheden om met de resultaten hiervan belanghouders meer bij het werk van Domijn te betrekken. Recent is een nieuw stakeholdersbeleid geformuleerd, maar dit biedt voor betrokkenen nog weinig zekerheid. De voorziene rol van de Raad van Commissarissen is echter zeker een verbetering.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm,.: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 10%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Domijn heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Domijn conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Domijn door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

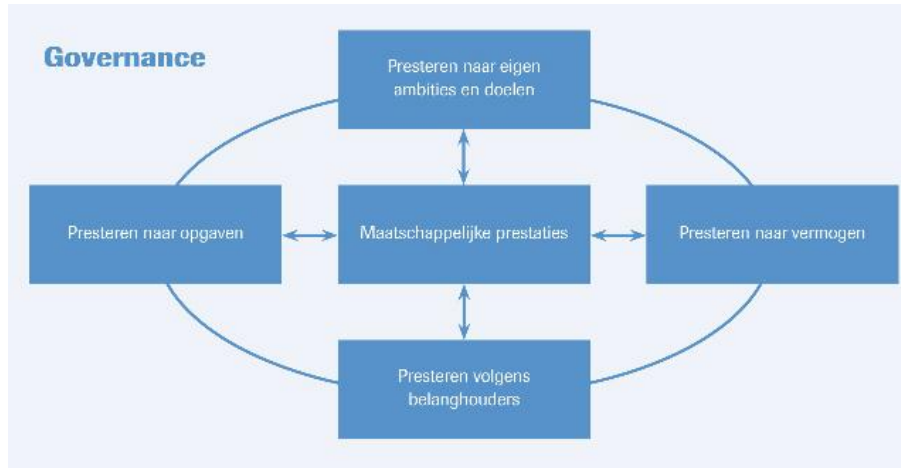
Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van Domijn. Als onderdeel van de visitatie heeft Domijn een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Domijn diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting

op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

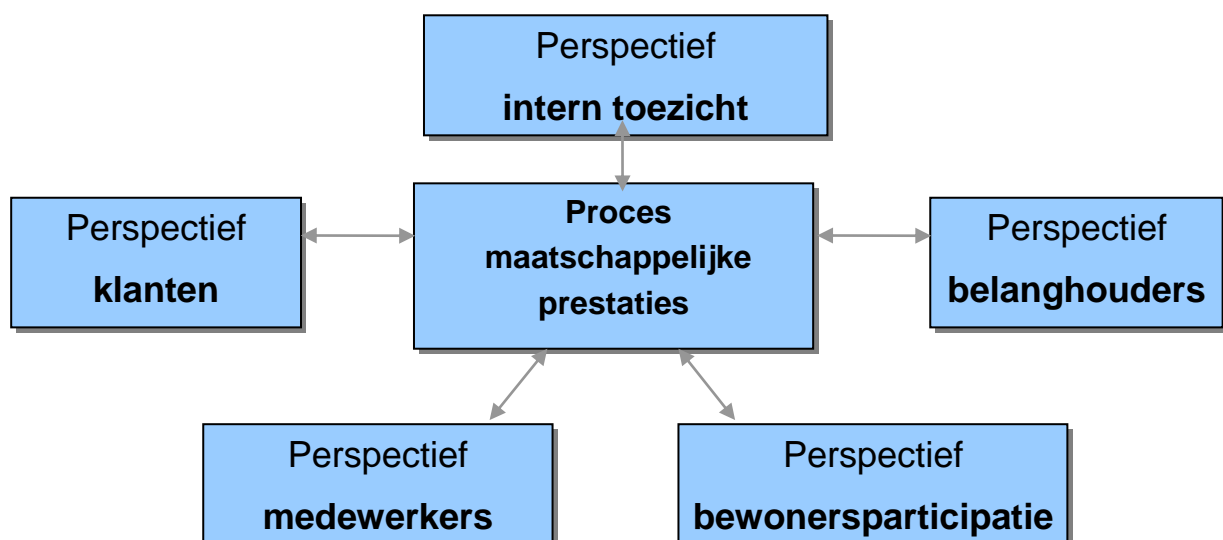


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema





De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Domijn in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Aanpak visitatie Domijn

Domijn is een organisatie die na de fusie nog volop in ontwikkeling is. Ze wil de visitatie gebruiken om deze ontwikkeling verdere impulsen te geven. Dus niet om achteruit te kijken maar juist ook vooruit. De visitatiecommissie heeft tijdens de visitatie gemerkt dat er veel openheid is binnen Domijn. Dit heeft ze ervaren in de interviews met de interne belanghouders. De voorbereiding van de visitatie door Domijn verdient een groot compliment. Dat heeft eraan bijgedragen dat de visitatiecommissie op een prettige wijze de visitatie heeft kunnen uitvoeren.

1.4 Domijn en haar werkgebied: een impressie

Domijn heeft toelating voor alle gemeenten in Twente, maar heeft er nadrukkelijk gekozen voor drie kerngemeenten te weten Losser, Haaksbergen en Enschede. Ze profileert zich nadrukkelijk als een vastgoedorganisatie met maatschappelijke taken. Ze wil goede en betaalbare woningen leveren met name voor mensen die daarin zelf niet kunnen voorzien. Domijn vervult een voortrekkersrol in Enschede met betrekking tot huisvesten van dak- en thuislozen. Samen met bewoners en samenwerkingspartijen investeert Domijn in sterke en vitale woonomgevingen. Ze werkt hiervoor samen met bewoners, gemeenten, welzijnswerk, zorginstellingen, politie en collega-corporaties.

Domijn is op 19 juli 2007 ontstaan uit een fusie tussen drie corporaties: Domijn (ook wel oud Domijn genoemd) uit Enschede, Woningstichting Lucht en Licht uit Haaksbergen en Woningstichting SWL uit Losser. Voor de fusie hebben deze corporaties samen met een vierde corporatie samengewerkt in de Woongroep Twente. De fusie was hierop een logisch vervolg. Het totale bezit van Domijn is 15.000 verhuureenheden. De werkzaamheden worden sinds 2008 vanuit één locatie, het voormalige postkantoor van Enschede, verricht. In 2009 werken er 242 medewerkers (220 fte) bij Domijn. Een deel van deze mensen werkt bij de eigen onderhoudsdienst van Domijn.

De Raad van Commissarissen van Domijn bestaat uit zeven leden. Vier leden waren ook werkzaam als toezichthouder bij de rechtsvoorgangers van Domijn. Hun benoeming is op basis van voordracht door de huurdersorganisaties. De Raad heeft een auditcommissie en een remuneratiecommissie ingesteld. De directieraad van Domijn bestaat uit twee personen de directeur bestuurder dhr. J. Salverda en directeur Ontwikkeling en Wonen mevrouw I. Buursink.



1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Domijn beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Domijn vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van Domijn (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Domijn beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Domijn. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van Domijn gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Domijn, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Enschede, Losser en Haaksbergen

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Enschede, Losser en Haaksbergen zijn vastgesteld. Domijn stelt zich op het standpunt dat de gemeentelijk overheid verantwoordelijk is voor het 'Woonbeleid' in de betreffende gemeente. Domijn tracht hier, vanuit haar eigen visie en beleidskaders invloed op uit te oefenen en maakt zelfstandige afwegingen ten aanzien van de activiteiten die voortvloeien uit het woonbeleid en ruimtelijk beleid. Omdat Domijn een leverancier is van wonen is hier een wederzijds belang. Naast afspraken met gemeenten heeft Domijn prestatieafspraken gemaakt met de Huurderskoepel Domijn en heeft ze convenanten afgesloten met bepaalde partijen voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Toelichting geven op maatschappelijke opgaven

Met de gemeente Enschede zijn er prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2007-2010. Het integrale beleid van de gemeente Enschede ligt vast in de woonvisie Enschede 2005-2015 'Werken aan wonen'. In de gemeente Enschede zijn meerdere corporaties werkzaam en daardoor is er wederzijdse beïnvloeding ten aanzien van het beleid van Wonen in de stad Enschede. Domijn zoekt actief de samenwerking met de andere corporaties op. Voor de huisvesting van bijzondere (kwetsbare) groepen zijn afspraken gemaakt in het stuk 'Van opvang naar Wonen'. De doelstelling hiervan is om 100 tot 250 wooneenheden te realiseren voor mensen die vanuit opvang op weg worden geholpen naar het verwerven en behouden van woonruimte.

In de gemeente Haaksbergen is in de Woonvisie 2007+ een uitvoeringsplan opgenomen. In Haaksbergen is Domijn de enige corporatie. De in het uitvoeringsplan zijn producten en acties opgenomen waarin een bijdrage wordt verwacht van Domijn. Deze Woonvisie is een actualisatie van de Woonvisie 2003+. In 2011 zal de nieuwe Woonvisie worden opgesteld waarbij de gemeente de intentie heeft om concretere afspraken te maken met betrokken partijen.

Door veel wisselingen in het college verliep de samenwerking tussen Domijn en de gemeente Losser niet altijd even soepel. Wederzijds is men bezig met het opbouwen van een constructieve werkrelatie. In de woonvisie 2008-2015 van de gemeente Losser 'Een goede woonplaats in de regio' is een uitvoeringsplan opgenomen waarin prestaties zijn verwoord met prioritering en beschreven welke partijen hierbij betrokken zijn. Omdat Domijn in Losser de enige corporatie is, zijn er ook prestaties waarin een bijdrage wordt gevraagd van Domijn. Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt naar aanleiding van dit uitvoeringsplan. Met de rechtsvoorganger van Domijn, SWL, waren in 2006-2007 prestatieafspraken gemaakt.

Domijn heeft met de Huurderskoepel Domijn een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. In de samenwerkingsovereenkomst zijn wederzijdse rechten en plichten benoemd. Omdat Domijn het overleg met de Koepel niet vrijblijvend wil laten zijn, heeft ze met Huurderskoepel Domijn prestatieafspraken gemaakt. De onderwerpen die hierin verwoord zijn: bestaande woning, nieuwbouw, wijk, huurorganisaties, bewoner/huurder, communicatie en dienstverlening.

Tot slot heeft Domijn een aantal convenanten afgesloten voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Hiervoor heeft ze afspraken gemaakt met de volgende partijen: All-Care Twente, Aveleijn, RIBW, Leger des Heils, CWZW Twente, Humanitas, Jarabee, Tactus, Stichting Vrouwenopvang, De Wiem, Livio en de van der Bentstichting.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die Domijn heeft afgesloten met de gemeente Enschede, Losser en Haaksbergen.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,9
2	Betaalbaarheid	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	6,9
4	Leefbaarheid	6,4
5	Bouwproductie	6,2
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	7,0
	Totaal	6,8

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>1. Domijn levert goede en betaalbare woningen aan mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Keuzevrijheid voor de klant staat hierbij centraal (bij uitzondering voorrang). In principe wordt vraag en aanbod afgestemd via Domijnsleutel. Maar er zijn uitzonderingen.</p> <p>2. Op 19 mei 2009 heeft Domijn het nieuwe urgentieregeling vastgesteld. Sinds die tijd hanteert Domijn vijf voorrangscategorieën. 1. Sloop/renovatie/herstructurering, 2. sociaal, 3. medische, 4. convenanten en 5. afspraken introductie domijnsleutel.</p>	<p>1. Wat betreft bewaken beschikbaarheid in kwantiteit: Het bezit (woningen) is in de periode 2007-2009 toegenomen met 501 eenheden (van 15088 2007, 15.351 2008 en 15.589 in 2009).</p> <p>2. Gerealiseerd totaal aantal toegewezen aanvragen urgenten inclusief % t.o.v. alle aanvragen: 2007: 6 (10%), 2008: 5 (8%), 2009: 14 (9,6%).</p>
		Opgave gemeente Enschede	
		<p>1. Partijen streven naar een nieuwe afspraak over de woonruimteverdeling van kwetsbare groepen iedereen woonkwaliteit en keuzemogelijkheden bieden.</p>	<p>1. Er is veel contact over het bedienen van kwetsbare groepen. O.a. onderzoek in 2008. Partijen zitten op 1 lijn. In 2009 heeft Domijn toegezegd zich extra in te zetten op dak- en thuislozen en in 2009 is een concept overeenkomst</p>

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	2. Iedereen woonkwaliteit en keuzemogelijkheden bieden.	opgesteld 2. Woonkwaliteit via portefeuillestrategie en vastgoedontwikkeling. Keuzemogelijkheden worden geboden via implementatie Domijnsleutel waardoor klanten leidend zijn in hun zoekproces tot een nieuwe woning.
	Opgave gemeente Haaksbergen	
	1. Optimaliseren van het woonruimte verdeel systeem. 2. 90% van de kernvoorraad van Domijn in Haaksbergen moet bestemd zijn om de aandachtsgroep te huisvesten in passende woonruimte. 3. Afspraken met Huurdersbelangenvereniging Haaksbergen bij introductie Domijnsleutel.	1. Implementatie Domijnsleutel waardoor klanten leidend zijn in hun zoekproces tot een nieuwe woning en optimale keuzevrijheid hebben. 2. In Haaksbergen is tot 2010 97% primair maatschappelijk bezit (volgt aftoppingsgrens hoog). 3. Er is een overgangsregeling voor reeds geregistreerde woningzoekenden. De regeling geldt voor 2 jaar en is geborgd via Domijnsleutel.
	Opgave gemeente Losser	
	1. Huidige omvang sociale huurvoorraad blijft behouden (Opvangfunctie voor lagere inkomensgroepen). 2. a Aanbieders van wonen moeten vraaggericht werken. 2. b De gemeente kiest voor een open markt, geen schotten rond de eigen gemeente. 3. Afspraken met Huurdersbelangenvereniging Losser bij introductie Domijnsleutel.	1. In Losser is tot 2010 97% primair maatschappelijk bezit (huurprijs < 548 (volgt aftoppingsgrens hoog). 2. Gerealiseerd via toewijzingsysteem: Domijnsleutel. Iedereen kan een woning van Domijn huren, ongeacht plaats van herkomst. 3. Er is een overgangsregeling voor reeds geregistreerde woningzoekenden. De regeling geldt voor 2 jaar en is geborgd via Domijnsleutel.
	Overige opgaven	
	1. Keuzevrijheid voor klanten (woning; eigendom).	1. Iedereen kan zelf via Domijnsleutel de gewenste vrijkomende woningen selecteren

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	2. Tenminste 80% van de woningen is en blijft toegankelijk voor de mensen met de laagste inkomens.	en via trekking de woning toegewezen krijgen. Optimale keuzevrijheid. 2. Zoals verankerd in de strategie en beleid van Domijn wordt hier ook in de praktijk aan voldaan, namelijk: 93% primair maatschappelijk bezit (huurprijs < 548).
	Score	6,9

Toelichting:

- > Domijn werkt met een woonruimtebemiddelingssysteem: de Domijnsleutel. Hierin staan optimale keuzevrijheid, inspanning loont en iedereen gelijke kansen centraal. Keuzevrijheid van de klant staat centraal in een systeem waarbij vraag en aanbod worden afgestemd. Keuzevrijheid is een groot goed, een mogelijk nadeel hiervan kan zijn dat er mensen met volstrekt verschillende leefstijlen bij elkaar komen te wonen. Dit is een bewuste keuze van Domijn.
- > Uitzondering hierop zijn afspraken die gemaakt zijn voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen en urgenten. Voor deze groepen heeft Domijn regelingen en convenanten afgesloten. Ongeveer 10% wordt toegewezen aan urgenten.
- > Met de Huurderskoepel Domijn zijn afspraken gemaakt rondom de implementatie van de Domijnsleutel. Domijn laat zien dat ze hiermee zorgvuldig omgaat met de reeds geregistreerde woningzoekenden voor een overgangperiode van 2 jaar.
- > Met betrekking tot het toegankelijk houden van woningen voor mensen met een laag inkomen voldoen de prestaties van Domijn aan de opgave. Het financieel beleid van Domijn gaat toe naar een verdeling waarbij tenminste 80% van de woningen toegankelijk blijft voor mensen met een laag inkomen. Omdat in prestatieafspraken met gemeenten hogere doelstellingen zijn afgesproken, verdient het volgens de visitatiecommissie aandacht om hierin met elkaar af te stemmen.

Betaalbaarheid

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Opgave gemeente Enschede
	1. Gemiddeld 71 sociale huurwoningen p/j nieuw bouwen.	1. Gemiddeld 112 (ipv 71) sociale huurwoningen p/j nieuwbouw (periode: 2007 t/m 2009) opgeleverd.
	2. Verkrappen aan de onderkant en verbreden aan de bovenkant (lees (middel) dure segment) is het algemene credo. Afgesproken is de omvang van de aandachtsgroep samen te onderzoeken;	2. Omvang van de aandachtsgroep in Enschede is benaderd in gezamenlijk gedragen onderzoek (corporaties en gemeente). Periode 2006 t/m 2009: Het aantal goedkope woningen (huurprijs < 357) is afgenomen met 1155 woningen (- 25%) en het aanbod (middel)dure huur (huurprijs > 548) is toegenomen met 708 woningen

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
			(125%).
		Opgave gemeente Haaksbergen	
		1. Nieuwbouw voor starters en jonge huishoudens voor 20% maandhuur tot €502,12 en 9% koopsegment van €163.508,-- tot €165.320,--.	1. 68 nieuwbouwwoningen van de 100 opleverde woningen in de periode 2007-2009 (68%) kenden een sociale huurprijs. In dezelfde periode zijn 20 nieuwbouwwoningen verkocht boven de €165.320,-- (20%).
		Score	7,0

Toelichting:

- > Domijn heeft op het gebied van het bouwen van sociale huurhuizen in de gemeente Enschede een hele goede prestatie neergezet. De opgave van de gemeente was om 71 sociale huurwoningen per jaar te bouwen, Domijn heeft er 112 per jaar gebouwd.
- > Ook met inspanningen van Domijn in het afstemmen van de woningmarkt op de woningbehoefte in Enschede heeft ze de verwachte presentatie overtroffen.
- > Met betrekking tot de opgave voor het creëren van nieuwbouw voor starters en jonge huishoudens in de gemeente Haaksbergen is de visitatiecommissie van mening dat de prestaties hierin matig zijn. Veel van de opgeleverde nieuwbouwwoningen worden gebouwd voor de senioren. De visitatiecommissie heeft geen activiteiten gezien waarin specifiek woningen gebouwd worden voor deze doelgroep.

Bijzondere doelgroepen

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Opgave gemeente Enschede	
		1. Probleemjongeren plaats in maatschappij bieden	1. a. Convenant 6+5 woningen voor Humanitas voor o.a.. Project 'Kamers met Kansen voor de TOV jongeren'; Gerealiseerd: 3 woningen. b. 12 woningen en begeleiding jeugdigen Twente; Gerealiseerd: 12 woningen. c. Probleemjongeren onderdeel protocol woonoverlast; Gerealiseerd: Protocol opgesteld en ondertekend. d. (Probleem)jongeren via scoren in de wijk kansen bieden. Gerealiseerd: scholingstraject 'kansloze' jongeren, langdurig werklozenproject, voetbalcursus, culturele proeverij, graffiti-project, wijkvoetbaltoernooi jongeren etc.
		2. Domijn zorgt voor het huisvesten van urgenten die uit het traject van het	2. Protocol woonoverlast met stakeholders opgesteld en

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>protocol Woonoverlast komen.</p> <p>3. Afspraken huisvesting kwetsbare groepen (dak- en thuislozen ed.).</p> <p>4. Afspraken uit convenanten tbv huisvesting bijzondere doelgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • All-Care Twente: 5 woningen • Aveleijn: +/- 12 woningen p/j • RIBW: minimaal 9 woningen p/j • Leger des Heils: 5 woningen p/j • Humanitas: 11 woningen • Jarabee: 12 woningen p/j • Tactus: 5 woningen • St. Vrouwenopvang: 10 woningen p/j • De Wiem: 5 - 8 woningen p/j. 	<p>geformaliseerd. Gerealiseerd: locaties voor opvang aangewezen.</p> <p>3. Er zijn concrete afspraken gemaakt over het bedienen van kwetsbare groepen. Partijen zitten op 1 lijn. In 2009 heeft Domijn toegezegd zich extra in te zetten op dak- en thuislozen en is een concept overeenkomst opgesteld. In 2010 wordt/is dit geformaliseerd.</p> <p>4. Afspraken vastgelegd en geïmplementeerd. Afstemming over voortgang en evaluatie. Domijn honoreert verzoeken stakeholders.</p> <p>Stand van zaken per juni 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • All-Care Twente: 5 woningen p/j • Aveleijn: 2 woningen p/j • RIBW: 5 woningen p/j • Leger des Heils: 1 woning p/j • Humanitas: 3 woningen • Jarabee: 12 woningen p/j • Tactus: 5 woningen • St. Vrouwenopvang: 5 woningen p/j • De Wiem: 5 woningen p/j
	Opgave gemeente Haaksbergen	
	<p>1. Nieuwbouw van seniorenwoningen in ieder geval 6% in huursegment.</p> <p>2. Nieuwbouw seniorenwoningen in alle huursegmenten (met name grondgebonden en mindere mate huurappartementen).</p> <p>3. Zelfstandig wonen bevorderen; Nadere afspraken in kader WMO en realiseren langer zelfstandig thuiswonen.</p>	<p>1. In de periode 2007-2009 zijn 100 nieuwbouwwoningen opgeleverd (07: 69, 08: 31, 09: 0) in Haaksbergen. 68 woningen (68%) had een sociale huurprijs (primair) en 0-tredenwoning dus (ook) geschikt voor senioren.</p> <p>2. Alle opgeleverde nieuwbouwwoningen (sociale huur) in de periode betreft appartementen.</p> <p>3. Om dit te bevorderen worden: a. samenwerking en convenanten met specialistische partijen die bevorderen (zie 3.b.9 hieronder); b. woningen geschikt gemaakt (0-treden renoveren, levensloopbestendig nieuwbouw)</p>

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>4. Streven naar maatwerk rond toewijzingbeleid voor ouderen- en zorgwoningen.</p> <p>5. Voldoende woningen beschikbaarstellen voor huisvestingstaakstelling (rijk) statushouders en erkende vluchtelingen.</p> <p>6. Afspraken uit convenanten tbv huisvesting bijzondere doelgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Livio; 18 woningen • Aveleijn; 1 woning p/j • v.d. Bentstichting; 12 woningen. 	<p>en c. Ingezet op slimme diensten en woningen mbt glasvezel en domotica.</p> <p>4. Domijnsleutel zorgt voor maatwerk naar de klant toe bij toewijzing. Ook heeft Domijn 632 woningen (31-12-2009) in Haaksbergen gelabeld voor senioren.</p> <p>5. Elk verzoek (statushouders; generaal pardonners; reguliere vluchtelingen) vanuit de gemeente wordt gehonoreerd en ingevuld door Domijn. Gerealiseerd: 25. Nog te realiseren tot 2010: 13.</p> <p>6. Afspraken vastgelegd en geïmplementeerd (zie opgave). Reguliere afstemming over voortgang en evaluatie. Gerealiseerd in de periode 2006-2009 (io convenanten):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Livio: 18 woningen • Aveleijn: 0 woning(en) p/j • v.d. Bentstichting: 12 woningen
	Opgave gemeente Losser	
	<p>1. 240 eenheden verzorgd wonen toevoegen.</p> <p>2. ca 45 eenheden beschermd wonen toevoegen.</p> <p>3. huisvesten 15 reguliere vluchtelingen.</p> <p>4. Afspraken uit convenanten tbv huisvesting bijzondere doelgroepen: St. Sint Maarten; Carint en Gemeente: invloed op toewijzing van 60 aanleunwoningen.</p>	<p>1. 73 eenheden (Avelijn 18 + Senioren labeling 55) opgeleverd tot 2010.</p> <p>2. 18 eenheden (PG woningen St. Maarten) in voorbereiding tot bouw (realisatie 2010/2011).</p> <p>3. Elk verzoek (status houders; generaal pardonners; reguliere vluchtelingen) vanuit de gemeente wordt gehonoreerd en ingevuld door Domijn. Nog te realiseren tot 2010 is 30.</p> <p>4. Afspraken vastgelegd en geïmplementeerd. Partners hebben invloed op toewijzing.</p>

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	Score	6,9

Toelichting:

- > De visitatiecommissie is van mening dat Domijn zich heel goed inzet voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De vraag van partijen waarmee convenanten afgesloten zijn, blijft achter bij de afgesproken aantallen. De visitatiecommissie is van mening dat dit niet tot een lagere waardering voor de prestaties van Domijn mag leiden.
- > Prestaties die afgesproken zijn met betrekking tot het bouwen van grondgebonden woningen in Haaksbergen zijn door het bouwen van appartementen niet nagekomen.
- > De activiteiten die Domijn organiseert voor het huisvesten van kwetsbare groepen in de gemeente Enschede worden door de belanghouders en de visitatiecommissie als een goede prestatie gezien. Domijn neemt hierin initiatief en komt hierin haar afspraken na.

Leefbaarheid

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Opgave gemeente Enschede
	1. Gebiedsgerichte afspraken mbt inzet leefbaarheid.	1. Via wijkfunctioneringsoverleggen worden er wanneer nodig afspraken gemaakt tussen Domijn, gemeente en overige maatschappelijke partijen.
	2. Bij nieuwbouw woonkeur (politiekeurmerk) toepassen.	2. Domijn bouwt niet altijd volgens basispakket woonkeur. Vaak wordt politiekeurmerk toegepast, maar ook niet structureel. Gerealiseerde opgave in aantallen is tot 2010 niet geregistreerd (alleen op projectniveau).
	3. Leefbaarheid winkelgebieden verbeteren door 'wonen boven winkels'.	3. Om veiligheid en leefbaarheid te verbeteren in steden neemt Domijn actief deel aan 'wonen boven winkels'. Na een inventarisatie blijkt dat er tot 2010 circa 24 woningen in de stad Enschede vallen in de categorie 'Wonen boven winkels'.
	4. Inzet op kwaliteit van buurten en wijken.	4. Via gebiedsteams wordt integraal ingespeeld op de kwaliteit van wonen in een gebied (fysiek, sociaal en economisch). Daaruit volgen diverse (leefbaarheids)-projecten die de kwaliteit van wonen op peil houden danwel verbeteren. Projecten zoals: 'Buurt in actie' tbv sociale cohesie versterken; 'Scoren in de wijk' tbv participatie wijkbewoners; 'Ontdek

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	5. Gebiedsgerichte afspraken over te realiseren woonservice gebieden.	de reiziger in je' tbv meer groen en kleur in de wijk. 5. In reguliere wijkfunctioneringsoverleggen worden afspraken gemaakt.
	Opgave gemeente Haaksbergen	
	1. Politiekeurmerk veilig wonen toepassen.	1. Domijn past niet altijd het politiekeurmerk veilig wonen toe. Alleen wanneer nodig (indicatie uit gebied) wordt dit gedaan. Gerealiseerde opgave is tot 2010 niet geregistreerd (alleen op projectniveau).
	2. Leefbaarheidsprojecten in kaart brengen.	2. In gebiedsteams en reguliere wijkfunctionerings-overleggen worden door Team wijkbeheer projecten uitgezet en in kaart gebracht. De inventarisatie wordt tevens structureel gepresenteerd in het jaarverslag van Domijn.
	Opgave gemeente Losser	
	1. Gemeente en partners stellen integraal meerjarenplan op rond leefbaarheid en kwaliteit Overdinkel.	1. Domijn neemt het voortouw in gebiedsontwikkeling van Overdinkel. De bestaande dorpsvisie is nader uitgewerkt door bewoners, stakeholders uit Overdinkel en Domijn. Er is draagvlak voor de nieuwe gebiedsvisie van waaruit de meerjaren programmering wordt opgesteld (2010).
	Overige opgaven	
	1. Domijn zet zich in voor goede en betaalbare huisvesting in een prettige omgeving. Om dit te bewerkstelligen stelt Domijn gebiedsvisies op.	1. Voor ieder gebied wordt een gebiedsvisie opgesteld. Dit traject loopt sinds eind 2008 en er zijn tot 2010 2 visies opgeleverd (Overdinkel en Enschede West).
	2. Domijn neemt jaarlijks een budget tot een maximum op van 500.000,- in begroting voor leefbaarheidsinitiatieven stakeholders.	2. Dit is ingebed en hier wordt gebruik van gemaakt door stakeholders. In 2008 en 2009 besteedde Domijn respectievelijk 2.160.000 euro en 650.000 euro aan leefbaarheidsprojecten.
	Score	6,4



Toelichting:

- > Domijn stelt samen met belanghouders gebiedsvisies op. Ze betreft hierin alle partijen die een rol spelen in het gebied. Overdinkel en Wesselerbrink zijn hiervan twee goede voorbeelden. De visitatiecommissie is van mening dat dit een goede prestatie is van Domijn en heeft het vertrouwen dat Domijn dit ook voor de overige gebieden verder zal oppakken.
- > De activiteiten van Domijn op het gebied van Leefbaarheid zijn over het algemeen niet vooraf concreet gemaakt. Toch is de visitatiecommissie van mening dat Domijn hierin voldoet aan de norm. In de jaarverslagen worden een aantal projecten op het gebied van leefbaarheid genoemd.
- > De visitatiecommissie vindt de prestaties van Domijn met betrekking tot het toepassen van het politiekeurmerk veilig wonen onvoldoende. Domijn geeft aan dat ze dit niet overal toepast en dat ze geen adequate wijze van registratie van de prestaties op dit terrein heeft.
- > Daarnaast valt het de commissie op dat de gebiedsgerichte afspraken over woonservice in de gemeente Enschede achterblijven bij de verwachting. In de stukken kan de visitatiecommissie achterhalen dat er in 2010 een onderzoek is uitgevoerd, maar ze kan geen concreet vastgelegde afspraken over woonservice vinden.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	Opgave gemeente Enschede	
		1. Gemiddeld 224 woningen p/j nieuw bouwen.	1. Gemiddeld 242 woningen p/j nieuw gebouwd.
		2. Gemiddeld 71 sociale huurwoningen p/j nieuw bouwen.	2. Gemiddeld 112 sociale huurwoningen p/j nieuw gebouwd.
		3. Gemiddeld 118 woningen p/j sloop sociaal.	3. Gemiddeld 45 (ipv 118) woningen p/j gesloopt sociaal.
		4. Saldo sociale woningen gem. -47 woningen p/j.	4. Saldo sociale woningen gemiddeld +67 (ipv - 47) woningen p/j.
		5. Afstemming visies en programma's in eensdeels wijken en buurten tussen corporaties Enschede en gemeente.	5. Samen met stakeholders (ook bewoners, ondernemers ed) komen visies en programma's tot stand. Voortgang en evaluatie via reguliere wijkfunctioneringsoverleggen en stuurgroepen. Er is tevens een gezamenlijke visie voor de stad opgesteld (oplevering 2010).
		Opgave gemeente Haaksbergen	
		1. Nieuwbouw van seniorenwoningen in ieder geval 6% in huursegment.	1. In de periode 2007-2009 zijn 100 nieuwbouwwoningen opgeleverd (07: 69, 08: 31, 09: 0) in Haaksbergen. 68 woningen (68%) had een sociale huurprijs (primair)

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>2. Bij nieuwbouw woonkeur (levensloopb.) toepassen.</p> <p>3. Bij renovatie streven naar levensloopbestendig.</p>	<p>en 0-tredenwoning dus (ook) geschikt voor senioren.</p> <p>2. Domijn bouwt niet altijd volgens basispakket woonkeur. Gerealiseerde opgave in aantallen is tot 2010 niet geregistreerd.</p> <p>3. Wanneer (technisch en financieel) mogelijk wordt dit in de praktijk gedaan. Gerealiseerde opgave is tot 2010 niet centraal geregistreerd.</p>
	<p>Opgave gemeente Losser</p> <p>1. Door nieuwbouw of verkoop sociale huur toevoegen van 100 eengezinskooptoningen tot € 180.000, waarvan tenminste 75 voor de lokale vraag.</p> <p>2. Voor eigen behoefte 220 woningen voor gezinnen toe voegen: ca. 50 tot € 225.000 - € 300.000 en 130 vanaf € 300.000,-.</p> <p>3. Toevoegen voorraad : 160 nultreden woningen in huur tot € 615 en 140 nultredenwoningen in koopsector (ca 100 tot € 300.000 en 10 vanaf € 300.000). Differentie: 50% appartement met lift en 50% grondgebonden nultreden woning.</p> <p>4. Richtlijn afspreken met Domijn: 2% per jaar modernisering voorraad gemeente Losser;</p>	<p>1. In de periode 2007-2009 zijn 204 nieuwbouwwoningen opgeleverd (07: 96, 08: 102, 09: 6) in Losser. Hiervan betrof het 61 eengezinswoningen (EGW) koop (30%). 90% duurder dan € 180.000,- Daarnaast zijn in de periode 2007-2009 door verkoop sociale huurwoningen 64 woningen toegevoegd aan EGW koopmarkt tot € 180.000. En verwacht wordt een verkoop van 98 huurwoningen in de periode 09-13 in Losser.</p> <p>2. In de periode 2007-2009 zijn er daadwerkelijk 32 nieuwbouwwoningen verkocht in categorie € 225.000 - € 300.000. In de categorie vanaf € 300.000 zijn er 9 verkocht.</p> <p>3. In de periode 2007-2009 zijn 204 nieuwbouwwoningen opgeleverd (07: 96, 08: 102, 09: 6) in Losser. Domijn bouwt niet altijd volgens Woonkeur (nultredenwoning). Nieuwbouw betrof 98 appartementen (48%). Overige grondgebonden.</p> <p>4. Tot 2010 geen afspraken over gemaakt. Dit past overigens wel binnen de eigen opgave van Domijn.</p>

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	Score	6,2

Toelichting:

- > In de gemeente Losser heeft Domijn een aanzienlijke prestaties geleverd op het terrein van bouwproductie. Echter gemeente Losser heeft in haar Woonvisiehogere ambities beschreven. Deze zijn zonder afstemming met Domijn vastgesteld.
- > In de gemeente Enschede levert Domijn goede prestaties aan de bouwopgave. Hierop blijft de sloop achter op het voorgenomen aantal te slopen woningen en is het percentage sociale huurwoningen ook niet afgenomen. Deze laatste twee houden volgens de visitatiecommissie verband met elkaar.
- > In de gemeente Haaksbergen en Losser heeft de visitatiecommissie een lagere waardering geven op het standaard toepassen van Woonkeur en het streven naar levensloopbestendig renoveren. Doordat deze niet geregistreerd worden, is niet na te gaan of Domijn hierin voldoende heeft gepresteerd. De visitatiecommissie is van mening dat als dit een prestatie is die Domijn afspreekt, bijvoorbeeld met de gemeente, ze ook moet registreren wat haar prestaties op dit gebied zijn.

Stedelijke vernieuwing

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	
	Opgave gemeente Enschede	
	1. Afstemming visies en programma's in eensdeels wijken en buurten tussen corporaties Enschede, gemeente.	1. Afstemming met stakeholders (ook collega corporaties) is er wanneer nodig en dit verloopt consequent (minstens 1x per jaar). Er worden gezamenlijk visies opgesteld, voorbeeld is op de stad Enschede maar ook de buurt 't Bijvank en dorp Overdinkel (Losser).
	2. Bijdrage aan stedelijke doelstellingen (kwaliteit en kwantiteit).	2. Domijn is erg actief in het leveren van een actieve bijdrage aan de gezamenlijke opgave mbt stedelijke-vernieuwing. Zo is o.a. gerealiseerd (een greep uit..): - De Eekmaat 33 woningen en 17 BOG objecten - Ontwikkeling Wesselerbrink Noord (o.a. Brede school) - Centrum Enschede: Boulevard Toren 73 woningen - Hoed - Tweekelerveld 37 woningen en BOG objecten.
	3. Bouwen onder bijzondere architectuur.	3. Dit streeft Domijn na en is verankerd in werkproces. Voorbeeld zijn de projecten in Roombeek en in het centrum (Boulevard).
	Opgave gemeente Haaksbergen	

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
		1. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij herstructurering;	1. Grote betrokkenheid als enige sociale huisvester in Haaksbergen. Domijn levert een actieve bijdrage aan de gezamenlijke opgave mbt herstructurering. Zo is o.a. gerealiseerd (een greep uit.): - Renovatie Juliana/Spanbeddestraat van 84 woningen - Nieuwbouw Merelstraat-Havikstraat 30 woningen
		Opgave gemeente Losser	
		1. Integrale aanpak voor ontwikkellocaties gemeente Losser.	1. Grote betrokkenheid als enige sociale huisvester in Losser. Domijn levert een actieve bijdrage aan het vormgeven van ontwikkellocaties. Dit gebeurt integraal. Zo is o.a. gerealiseerd (een greep uit.): - Grootonderhoud Wethouder Hassinkstraat e.o. te Overdinkel 99 woningen - 't Rot te Losser 84 appartementen en eengezinswoningen - De Gaffel 24 appartementen - Irisstraat / Leliestraat te Losser 98 woningen.
		2. Stakeholders betrekken bij ontwikkellocaties;	2. Onderdeel van beleid en proces. Bewoners worden betrokken bij onderhoud en renovatie. Individueel bij optiekeuzes en bewonerscommissies bij planvorming.
		Score	7,0

Toelichting:

- > Domijn voldoet op dit gebied aan de verwachtingen. Haar inspanning bij de herstructurering in Overdinkel en de wijze waarop ze belanghouders hierbij betreft is hiervan een goed voorbeeld. Daarnaast zijn de afspraken die gemaakt zijn in Verruiming Sociaal Plan Wesselerbrink Bijvank een ander goed voorbeeld.

Energie en Duurzaamheid

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Overige opgaven	
		1. Bestaande woningen met een goede marktpositie en lange levensduur voor	1. Over 2009 zijn 780 vhe's van label veranderd. Minimaal niveau is

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	2019 op niveau van energielabel C. Mits mogelijk 6000 woningen energiezuiniger maken.	label C. Deze opgave past binnen de gestelde duurzaamheid ambities en doelstellingen van Domijn. Dit is in beleid en proces verankerd. Voortgang wordt gemonitord en afgestemd.
	2. Nieuwbouwwoningen voldoen aan minimaal label A.	2. Nieuwbouw moet volgens bouwbesluit voldoen aan EPC 0,8 en dit is ongeveer label A. Domijn wil een EPC van 0,6 bij nieuwbouw nastreven.
	Score	7,0

Toelichting:

- > Met de gemeenten, waarin Domijn actief is, zijn geen prestatieafspraken gemaakt op het gebied van energie en duurzaamheid. De prestaties van Domijn hierin zijn dus vooral gebaseerd op de afspraken die met de Huurderskoepel Domijn zijn gemaakt.
- > Er zijn wel afspraken gemaakt met de Huurderskoepel Domijn. Het voornemen om voor energielabelniveau C te gaan voor de bestaande woningen vindt de visitatiecommissie niet bijzonder ambitieus. Er zijn door Domijn geen prestaties aangeleverd van nieuwbouwwoningen die voldoen aan label A. De visitatiecommissie heeft het vertrouwen dat Domijn alle nieuwbouwwoningen op label A zal opleveren.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,0
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	6,0
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,0

Toelichting:

- > Domijn heeft in haar Strategische Plan 2009 – 2012 de koers van de organisatie bepaald. Hierin staan geen meetbare doelen verwoord.
- > Procesmatig heeft de visitatiecommissie geen methodiek aangetroffen waarmee kennis en inzicht in de ontwikkelingen wordt verzameld. De commissie heeft wel het beeld dat Domijn weet wat er in haar gebieden speelt. Eén voorbeeld hiervan is het prestatieveld Leefbaarheid. Hierin wordt vrij algemeen beschreven wat de inzet van Domijn is "Via wijkfunctioneringsoverleggen worden er wanneer nodig afspraken gemaakt tussen Domijn, gemeente en overige maatschappelijke partijen" en Domijn neemt jaarlijks een budget tot een maximum op van 500.000,- in begroting voor leefbaarheidinitiatieven stakeholders. Wat zijn de afspraken en welke inzet wordt van de verschillende partijen verwacht, dit wordt niet duidelijk.
- > In alle drie gemeenten waarin Domijn werkzaam is, zijn Woonvisies geformuleerd. Het is belangrijk dat de prestatieafspraken die gemaakt worden in lijn hiermee worden afgesproken met de betreffende gemeenten. Hierbij is het belangrijk dat het SMART afspraken betreft zodat de bijdrage van Domijn duidelijk is. In het verlengde hiervan is het belangrijk om af te spreken hoe de voortgang wordt gemonitord.

- > Op de meeste prestatievelden heeft Domijn geen helder, meetbaar geformuleerde beschrijvingen van de opgaven. Dit maakt het moeilijk om te bepalen of de prestaties van Domijn voldoen aan de gemaakte afspraken.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,3
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	7,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0

Toelichting:

- > In het Strategisch Plan 2009-2015 wordt de koers van de organisatie uiteengezet. Deze koers wordt in beleidsplannen (strategisch HR-beleid, Portefeuillestrategie 2009-2012 en het Financieel beleidsplan) verder uitgewerkt. De activiteiten zijn niet overal meetbaar geformuleerd. Als voorbeeld noemt de visitatiecommissie o.a. de prestaties op gebied van leefbaarheid. De visitatiecommissie is van mening dat Domijn hierin nog winst kan behalen.
- > Afspraken met de gemeente Losser zijn eenzijdig door de gemeente Losser opgesteld. De afspraken met de gemeente Haaksbergen kunnen concreter. Om te kunnen bepalen of de corporatie de juiste prestaties levert is het van belang dat er meetbare doelen worden opgesteld en dat duidelijk is welke bijdrage hierin voor de verschillende partijen wordt verwacht.
- > De visitatiecommissie is van mening dat Domijn duidelijk weet welke prestaties ze wil en kan leveren. Echter Domijn koppelt niet concreet terug en geeft geen uitleg van redenen waarom bepaalde doelen niet of onvoldoende gerealiseerd zijn. Hierin is ze volgens de visitatiecommissie niet open naar de buitenwereld toe.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	6,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	7,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	5,0

Toelichting:

- > In de jaarplannen en de kwartaalrapportages van Domijn worden de prestaties van Domijn weergegeven. Hierin wordt echter geen uitleg gegeven of de prestaties voldoen aan de vooraf gesproken prestaties.
- > Domijn evalueert haar projecten wel en er is veel informatie voorhand, toch mist het aan een gestructureerde wijze van monitoren. Voorbeelden hiervan in presteren naar opgave zijn het Woonkeur en Politiekeurmerk Veilig Wonen.
- > Er worden geen concrete verbeteracties geformuleerd.



2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,8
II Kennis en inzicht	10%	6,0
III Planning	10%	6,3
IV Monitoring	10%	6,0
Totaal		6,6

Toelichting

- > Over het algemeen valt op dat Domijn gewaardeerde prestaties levert.
- > De visitatiecommissie is van mening dat Domijn haar belanghouders veel meer moet betrekken bij het formuleren van haar beleid. Hierbij is open en transparante communicatie over de mogelijkheden en onmogelijkheden van Domijn van groot belang.
- > Met betrekking tot de monitoring van de voortgang en het eventueel bijstellen van opgaven zullen vooraf afspraken gemaakt moeten worden. Door dit te doen kan Domijn ook aantonen welke bijdrage ze levert.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

Domijn kent twee meer strategische documenten. Het Strategisch Plan 2009-2012 waarin ze haar ambities heeft vastgelegd en als afgeleide hiervan de Portefeuillestrategie 2009-2012. Het Strategische Plan 2009-2012 is een verdere uitwerking van het Strategische Plan 2008-2012. In de Portefeuillestrategie, met de ondertitel 'Winst maken waar het kan, investeren waar het moet', wordt een verdere invulling gegeven aan de missie zoals die is verwoord in het Strategisch Plan 2009-2012.

De missie van Domijn luidt:

Domijn levert goede en betaalbare woningen aan mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien.

Domijn zet daarbij in op vitale en sterke steden, dorpen, wijken en buurten waar mensen worden gestimuleerd tot participatie en emancipatie. Domijn zet haar vastgoed en haar vermogen (geld en kennis) hiervoor in.

Om haar missie en visie te bereiken heeft Domijn de volgende strategische doelen geformuleerd:

- > Domijn verdient met vastgoed geld waarmee de maatschappelijke opdracht gerealiseerd kan worden
- > Een goed portfoliomanagement als kritische succesfactor
- > Domijn stuurt op haar vermogenspositie en stelt rendementseisen.
- > Domijn investeert in haar imago. Domijn wil via het investeren in relatie met klanten en partners haar imago verbeteren.
- > Domijn realiseert haar maatschappelijke taak door te investeren en faciliteren. Domijn levert vastgoed en faciliteert waar nodig.
- > Per gebied hanteert Domijn een integrale aanpak. Gebiedsvisies en de uitvoeringsprogramma's passen in de integrale visie op de regio Twente: een sterke stad en een vitaal platteland.
- > Domijn richt zich op partnerschap. Betreft relevante stakeholders projectmatig op basis van doelen.
- > De individuele klant is uitgangspunt. Ontwikkeling van Domijn van klantvriendelijk naar klantgericht naar klantgestuurd.
- > De kernwaarden van Domijn zijn gericht op klanten en stakeholders van Domijn: Professioneel, betrouwbaar en transparant

Omdat de visitatie de periode 2007-2010 beslaat kijkt de visitatiecommissie ook naar de prestaties van de voorgangers van Domijn. Alleen Lucht en Licht had in 2007 een actueel ondernemingsplan de beide andere corporaties hadden in verband met de aankomende fusie geen ondernemingsplannen.

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door Domijn aangeleverd en door de commissie getoetst.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Domijn komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	8,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,6

4	Leefbaarheid	7,0
5	Bouwproductie	6,8
6	Stedelijke vernieuwing	7,2
7	Energie en duurzaamheid	7,5
8	Overige opgaven	6,0
	Totaal	7,1

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>1. Domijn streeft ernaar het woningaanbod en de vraag met elkaar in overeenstemming te brengen. Keuzevrijheid voor de klant staat hierbij centraal (bij uitzondering voorrang). De belangrijkste taak ziet Domijn in het huisvesten van de primaire doelgroep: mensen die om uiteenlopende redenen niet zelf in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Voorrang bijzondere doelgroepen en urgentie is verankerd in regelingen en convenanten. Verder zie ook prestatievelden 2, 3, 5 en 6 (beschikbaarheid voorraad).</p>	<p>In principe wordt vraag en aanbod afgestemd via Domijnsleutel. Maar er zijn uitzonderingen. Op 19 mei 2009 heeft Domijn het nieuwe urgentieregeling vastgesteld. Sinds die tijd hanteert Domijn vijf voorrangscategorieën. Gerealiseerd totaal aantal toegewezen aanvragen urgenten inclusief % t.o.v. alle aanvragen: 2006: 3 (3,9%) 2007: 6 (10%) 2008: 5 (8%) 2009: 14 (9,6%).</p> <p>Wat betreft voorrang anders dan urgent zijn 83 woningen gelabeld voor convenanten en 36 zijn er daadwerkelijk verhuurd (44%). Aanvragen worden door Domijn gehonoreerd.</p> <p>Wat betreft bewaken beschikbaarheid in kwantiteit: Het bezit (woningen) is in de periode 2006-2009 toegenomen met 559 eenheden (van 15.030 tot 15.589).</p>
		Score	7,0

Toelichting:

- > Domijn vindt het belangrijk dat de klant keuzevrijheid heeft met betrekking tot waar hij wil wonen en hoeveel hij wil besteden aan wonen. Hiervoor heeft Domijn een nieuw woningruimtebemiddelingssysteem ingevoerd, genaamd Domijnsleutel. Om naast de keuzevrijheid ook ruimte te bieden voor mensen die moeilijk in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien heeft Domijn een aantal convenanten afgesproken. In deze convenanten worden afspraken gemaakt voor het huisvesten van bepaalde doelgroepen. De visitatiecommissie is van mening dat Domijn hiermee de keuzevrijheid voor huurders heeft vergroot en dat ze daarnaast voldoende aandacht besteedt aan doelgroepen die extra zorg nodig hebben.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	<p>Domijn zet 80% van haar totale vastgoed-portefeuille in voor het bedienen van de primaire klanten: Haaksbergen 75%, Enschede 80%, Losser 85%.</p> <p>Domijn 2008 Omvang primair maatschappelijke kernvoorraad minimaal 85%.</p> <p>Domijn biedt klanten optimale keuzemogelijkheden: 500 woningen Te Woon aanbieden. Dit is in het kader van Woongroep Twente opgepakt.</p> <p>Domijn investeert, zonodig onrendabel, in toepassingen die bijdragen aan woonlasten verlaging.</p> <p>SWL 2007 Uitdaging om evenwicht te krijgen tussen betaalbare en marktconforme huurprijzen</p>	<p>In Haaksbergen en Losser is 97% van de voorraad primair maatschappelijk bezit (huurprijs < 535 (volgt aftoppingsgrens hoog)). Voor Enschede is dit 91% en voor heel Domijn als geheel is dit 93%. Ten opzichte van 2006 is de totale primaire voorraad (2009) gedaald met 149 woningen (-1%).</p> <p>Domijn 2008 97% is primaire voorraad (huur < 605).</p> <p>Selectie TeWoon gemaakt in 2007: 1.852 vhe gelabeld. in 2007 10 en in 2008 22 koopgarantwoningen (Tewoon) verkocht. Woningen zijn verkocht in Enschede en Haaksbergen.</p> <p>Financieel beleid opgesteld en 336 huur nieuwbouwwoningen opgeleverd die energiezuinig zijn (label A) en labelverbetering renovatie en onderhoud.</p> <p>96,1% van woningen behoort tot goedkope en betaalbare huursegment</p>
		Score	8,0

Toelichting:

- > Domijn presteert op het terrein van betaalbaarheid boven de doelen die ze zich heeft voorgenomen.
- > Ten opzichte van haar ambitie om gemiddeld 80% van haar woningen voor de primaire doelgroepen beschikbaar te hebben. Is een voorraad woningen waarvan 97% voor de primaire doelgroep is, meer dan men had voorgenomen. Dit voornemen zal in de toekomst meer vorm krijgen. Hierbij is Domijn mede afhankelijk van de mutaties. Het streven is om een andere verdeling van betaalbare en marktconforme huurprijzen te krijgen.
- > Om de mogelijkheid te bieden voor klanten om ook woningen te kunnen kopen werkt Domijn met Te Woon. Hierbij krijgen kopers de mogelijkheid om een woning te kopen waarbij een terugkoopregeling mogelijk is.
- > Betaalbaarheid van woningen zit niet alleen in de huur, maar ook in de kosten die een huurder kwijt is aan energiekosten. Doordat Domijn bij nieuwbouw en renovatie investeert in het energiezuinig maken van woningen zorgt ze ook op deze wijze voor betaalbaar wonen

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Domijn is in het leven geroepen om mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien goede en betaalbare woningen te leveren. Naast het aanbod voor iedereen via Domijnsleutel maakt Domijn afspraken met instellingen voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.</p> <p>Senioren worden door Domijn als een specifieke doelgroep aangemerkt bij het zoeken naar een woning.</p> <p>Domijn 2008 Domijn huisvest 50% van de kwetsbare groepen in Enschede en 100% in Losser en Haaksbergen.</p> <p>Domijn 2007 Mensen die dreigen af te glijden activeren en begeleiden naar een nieuwe toekomst.</p> <p>Innovatieve projecten op terrein van diensten, welzijn en zorg.</p>	<p>Voor afspraken met gemeente, instellingen e.d. over bijzondere doelgroepen zijn convenanten afgesloten en Domijn komt haar afspraken hierin na.</p> <p>In totaal heeft Domijn Enschede 2.891 woningen gelabeld voor senioren. Bij loting geldt dat deze woningen alleen worden toegewezen aan kandidaten van 50 jaar of ouder.</p> <p>Producten ontwikkeld (nieuwbouw) en opgeplust (bestaande bouw).</p> <p>Domijn 2007 EQUAL-project: opzet van een keten van zorg en hulpverlening, wonen en werk. Leven in Roombeek.</p> <p>Welzijnsabonnement in aanbod opgenomen (Beter Leven).</p>
		Score	7,6

Toelichting:

- > De visitatiecommissie heeft gezien dat Domijn extra aandacht besteedt aan het huisvesten van kwetsbare groepen. Hiervoor heeft ze convenanten afgesloten. Het gaat hierbij om convenanten o.a. voor dak-en thuislozen, probleemjongeren, senioren, opvanghuizen etc.
- > Aanvullend hierop wordt bij nieuwbouw en renovatie speciaal aandacht besteed aan de kwaliteit van woningen zodat ze geschikt zijn voor senioren en mindervaliden.
- > Voor de opvang is het van belang dat er een zorgnet is en dat er producten zijn op het terrein van welzijn en zorg. Hierin levert Domijn een belangrijke bijdrage.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	<p>Domijn heeft als doel dat de klant zich thuis voelt in de woning en woonomgeving. Dit betekent voor Domijn niet alleen een focus op het vastgoed maar ook inzetten op de kwaliteit van de woonomgeving en de mensen die er wonen.</p> <p>Domijn zet in op integrale gebiedsontwikkeling (sociaal; economisch en fysiek). Per gebied kijkt Domijn wat haar inzet daar moet zijn. Dit gebeurt aan de hand van een gebiedsvisie die ingaat op de fysieke, sociale en economische situatie in het betreffende gebied. Deze komen samen met bewoners en stakeholders tot stand.</p> <p>Domijn 2008 De wijken waar Domijn woningen heeft hebben een goed imago en Domijn heeft de sociale problematiek in haar wijken in beeld.</p> <p>Start gebiedsgericht werken Overdinkel.</p> <p>Domijn 2007 Leefbaarheid in wijken en buurten verbeteren door activering en noaberschap.</p>	<p>Naast een kwalitatief doel (80% van de klanten waardeert het wonen in een woning van Domijn en de woonomgeving met minmaal een 7 (gerealiseerd: gemiddelde beoordeling is een 7) zijn enkele aanspreekbare projecten uitgevoerd. Denk hierbij aan Scoren in de wijk, Buurt in actie en seniorenproof Lonneker</p> <p>In 2009 is begonnen met het opstellen van gebiedsvisies. De visie van Overdinkel is vastgesteld. Bij het opstellen worden alle relevante stakeholders in meerdere fasen betrokken. Ook bewoners.</p> <p>Domijn 2008 Meten van imago en sociale problematiek in wijken via a. tevredenheid huurders en b. Sociaal klachtenformulier (669 sociale klachten behandeld in '08).</p> <p>2007 oriëntatiejaar m.b.t. Overdinkel.</p> <p>Domijn 2007 Aandeelhouder Neighbourhood Corporation Enschede. Loyaliteitsprogramma Sparen voor Geschenken opzetten en uitrol. Huurders belonen voor vrijwilligerswerk.</p>
		Score	7,0

Toelichting:

- > Domijn zet zich met name bij herstructureringsprojecten in om de leefbaarheid van een wijk te verbeteren. Dit doet ze met de bewoners en partijen die actief zijn in de wijk. Voorbeelden hiervan zijn Hart voor Overdinkel en de Wesselerbrink.

- > Domijn noemt in haar jaarplannen leefbaarheidsprojecten waaraan zij een bijdrage levert of die ze initieert. De visitatiecommissie kan zien dat ze hierin haar prestaties levert. Toch is ze van mening dat Domijn hierin duidelijker kan maken welke projecten ze gaat realiseren en wat haar taken daarin zijn. Ze meet de tevredenheid van bewoners, maar het is niet duidelijk of er een verband is tussen de inspanningen van Domijn en de waardering. Ook andere factoren die een rol spelen in de leefbaarheid van de wijk zouden hierbij in kaart gebracht moeten worden.
- > Domijn is bezig met het ontwikkelen van gebiedsvisies op de gebieden waarin ze actief is. Er zijn er inmiddels twee gerealiseerd. Dit is volgens de visitatiecommissie een goede manier om de agenda in de wijken op te halen en draagvlak te creëren.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>Algemeen: Domijn 'stuurt' conform opgaven op de vastgoedportefeuille (kwantiteit en kwaliteit). Dit, geheel in lijn met de missie, visie en strategie van Domijn. De strategie is verankerd in de portefeuillestrategie. Dit is vertaald in opgaven op het gebied van (1) Wonen (huisvesten van klantgroepen die zelf niet in een huisvesting kunnen voorzien), (2) Maatschappelijk Vastgoed en (3) leefbaarheid van wijken en buurten.</p> <p>Domijn heeft gezien demografische en economische ontwikkelingen geen groei van de portefeuille voor ogen. Verdunnen is eerder aan de orde.</p> <p>Specifiek: Transformatie door verkoop, sloop, nieuwbouw en aankoop:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 wooneenheden verkoop - 50 wooneenheden sloop + 150 wooneenheden nieuwbouw/aankoop <p>Transformatie door renovatie:</p> <p>+/- 300 wooneenheden renovatie</p> <p>Alle woningen van Domijn voldoen aan de normen van de APK.</p>	<p>Domijn zet de portefeuillestrategie en haar financieel beleid in om nu en in de toekomst (meer) kwaliteit te kunnen bieden en de opgave te kunnen realiseren. De portefeuillestrategie is afgeleid van het strategisch plan. De portefeuillestrategie wordt via het Technisch beheer, de meerjaren programmering en de jaarplannen van Domijn uitgewerkt en uitgevoerd. In de dashboard, kwartaalrapportages en jaarverslagen wordt de voortgang gevolgd en getoetst. Zie ook document: 'Inventarisatie Analyse Vastgoedportefeuille Domijn 2009' dat een doorkijk geeft van 2009-2012 mbt vastgoed beleid en uitvoering.</p> <p>Gerealiseerd door verkoop, sloop, nieuwbouw en aankoop in 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 99 wooneenheden verkoop - 10 wooneenheden sloop + 158 wooneenheden nieuwbouw (incl. 8 aangekochte woningen) (in 2008: 461 woningen nieuwbouw). <p>Gerealiseerde renovatieaantallen in 2009:</p> <p>262 wooneenheden</p> <p>Evaluatie plaatsgevonden. Beleid opgesteld. 3164 APK's in 2008 gereed in 2009 alles afgerond.</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	Score	6,8

Toelichting:

- > Domijn heeft haar vastgoedstrategie vastgelegd in de portefeuillestrategie. Hierin heeft ze doelstellingen uitgewerkt. Met betrekking tot de transformatie is Domijn goed op schema. De voorgenomen sloop blijft achter, dit in verband met de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt. De visitatiecommissie vindt het verstandig dat Domijn hierop anticipeert en beoordeelt dat Domijn hierin aan haar doelen en ambitie voldoet.
- > De voorgenomen prestaties om in 2008 alle woningen te laten voldoen aan de normen van het APK zijn een jaar later dan gepland gerealiseerd.
- > Renovatie van het bezit ligt redelijk op schema.

Stedelijke vernieuwing

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	
6	Stedelijke vernieuwing	<p>Domijn werkt vanuit integrale gebiedsvisies. Integraliteit wil hier zeggen dat Domijn samen met bewoners en stakeholders de fysieke, sociale en economische situatie van een gebied in kaart brengt en op basis daarvan ontwikkelt en de inzet van Domijn daarbij bepaalt. De gebiedsvisies en de uitvoeringsprogramma's passen in de integrale visie op de regio Twente: een sterke stad en een vitaal platteland.</p> <p>Domijn zet in op stedelijke- en dorpsvernieuwing: een integraal pakket van maatregelen gericht op renovatie/ 'upgraden' van de bestaande voorraad tegen huurverhoging/ vergoeding, maar ook nieuwbouw en sloop.</p>	<p>Domijn levert een actieve bijdrage aan stedelijke/dorps vernieuwing die zich uit in de vele projecten. Dit doet Domijn niet alleen maar met bewoners en partners. Het ontwikkelprogramma wordt afgestemd op de specifieke behoefte van het gebied (bewoners, stakeholders). Enkele opmerkelijke gerealiseerde projecten in de periode 2007-2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wesselerbrink visie - Dorpsvisie Overdinkel - Laares ontwikkeling (2007 e.v.) - Boulevard, Enschede (2008) - Cascade, Enschede (2008) - Eekenhof, Roombeek, Enschede (2008) - Merelstraat/Havikstraat, Haaksbergen (2008) - HOED - Huisartsen Onder Een Dak - Twekkelerveld, Enschede (2008) - Hofferie, Haaksbergen (2007) <p>Het ontwikkelprogramma wordt afgestemd op de specifieke behoefte in een gebied. De verhouding sloop/verkoop, nieuwbouw en renovatie is afhankelijk van de potentie van het bestaande bezit. Nieuwbouw wordt pas ingezet indien de potentie van de bestaande voorraad is uitgenut. Dit, geheel in lijn met de algemene strekking van de</p>

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
		<p>Domijn 2008 Klanten betrekken bij herstructurering.</p> <p>Domijn 2007 Focus op gebiedsgerichte aanpak.</p> <p>Huisvesten primaire doelgroep irt sociaal economische ontwikkelingen; Huisvesting voor 2 zorgaanbieders realiseren.</p> <p>Lucht en Licht 2007 Bijdrage leveren aan de kwaliteit van de bebouwde omgeving.</p> <p>SWL 2007 Start uitvoering project wijkvernieuwing 't Rot (sloop en vervangende nieuwbouw).</p>	<p>vastgoedportefeuille 2009-2012 (zie ook presentatieveld 5)</p> <p>Domijn 2008 Bewoners betrekken bij beleid en beheer oa. Bij herstructurering via vragenlijsten en bewonerscie.</p> <p>Domijn 2007 9 herstructureringsprojecten in portefeuille (+/- 800 eenheden).</p> <p>Concrete huisvesting voor 2 zorgaanbieders.</p> <p>Lucht en Licht 2007 Projecten Kop paralel, Ariens, 't Kempke</p> <p>In 2009 zijn 62 nieuwbouwwoningen in 't Rot.</p>
		Score	7,2

Toelichting:

- > Domijn zet vooral in op inbreidingslocaties in plaats van nieuwbouwlocaties. Domijn is hierin heel actief en heeft een duidelijke werkwijze waarmee ze in samenwerking met samenwerkingspartijen en de bewoners van wijken de ontwikkelingen van de wijk vormgeeft.
- > In de afgelopen vier jaar heeft Domijn een groot aantal projecten opgeleverd. Wesselerbrink, Boulevard en Overdinkel zijn voorbeelden van projecten die ook door belanghouders als bijzonder worden bestempeld.
- > Domijn is ook een goede samenwerkingspartner voor zorginstellingen, in de afgelopen periode heeft ze concrete huisvesting verzorgd voor twee zorgaanbieders.

Energie en duurzaamheid

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	<p>1. Domijn kiest in dit kader in ieder geval voor een bijdrage aan betaalbaar wonen en (inter)nationale milieudoelstellingen (Co2 reductie; energiebesparing; vermindering verbruik fossiele brandstoffen en materialen). Domijn wil sturen op woonlasten.</p> <p>2. Concrete doelstellingen Domijn voor</p>	<p>1. Bezit van Domijn is sinds 01-01-2009 gelabeld. In 2009 is beleid rond duurzaamheid geformuleerd (NB: in 2010 zijn doelen en ambities hierin vastgesteld). Verdere beleiduitwerking en implementatie vind in 2010 ev plaats.</p> <p>2. Domijn heeft goed gepresteerd</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	<p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lange termijn ambitie en beleid vaststellen • duurzaamheid beleid en werkwijzen implementeren • 2% CO2 reductie via labelverbetering bij onderhoud, renovatie en nieuwbouw • 2% energiebesparing via labelverbetering en gedragsbeïnvloeding bewoners • opzetten monitor (voortgang prestaties/doelen). <p>3. Concrete doelstellingen Domijn voor 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • bepalen huidige energielabels van bestaand bezit en doelen stellen voor de komende jaren. <p>4. Domijn 2008</p> <p>Energielabeling: Bestaand bezit label C en nieuwbouw niveau A.</p> <p>SWL 2007</p> <p>In het kader van maatschappelijk ondernemen investeren in duurzaam bouwen in nieuwbouw en in (groot) onderhoud</p>	<p>en gerealiseerd over 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3,1% CO2 reductie (doel: 2%); - 2,5% energiebesparing woning (doel: 2%) - Lange termijn ambities vastgesteld. <p>In 2009 is gestart met renovatie van ong. 200 woningen in 't Lang die na renovatie het energielabel A hebben (was: energielabel label E). 28 woningen worden via een pilot energieneutraal gerenoveerd (uitvoering 2011).</p> <p>3. Bepalen energielabels van bestaand bezit afgerond conform planning.</p> <p>4. Domijn 2008</p> <p>Bepalen van de energielabels bestaand bezit.</p> <p>Duurzaamheid als uitgangspunt is als speerpunt benoemt.</p> <p>SWL 2007</p> <p>Belangrijke maatregelen zijn het plaatsen van HR-isolatieglas, HR-combiketels, scheiden bouwafval en het gescheiden afvoeren van afvalwater en hemelwater.</p>
	Score	7,5

Toelichting:

- > In 2008 is Domijn gestart met het energielabeling van haar bezit. In 2009 heeft ze een plan voor Duurzaamheid geformuleerd waarin ze haar uitgangspunten verder heeft uitgewerkt.
- > De visitatiecommissie vindt de prestatie om het bestaande bezit naar label C te brengen niet ambitieus. Toch komen de prestaties van Domijn overeen met haar ambitie.
- > Alle nieuw te bouwen woningen worden op niveau A opgeleverd.
- > De renovatie van de woningen in 't Lang naar niveau A vindt de visitatiecommissie een uitzonderlijke prestatie.

Overige doelen en ambities

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
8	Overige doelen / ambities	Betrekken stakeholders en bewoners bij beleid en beheer
		Op 19 juni 2008 is relatiebijeenkomst gehouden om het nieuwe Domijn te presenteren en kennis te maken met relaties uit

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		het maatschappelijke middenveld in Twente. Daarnaast zijn stakeholders op diverse wijzen betrokken bij het beleid en beheer van Domijn: denk hierbij bijvoorbeeld aan het opstellen van onder andere gebiedsvisies, besprekingen met bijvoorbeeld bewonerscommissies en de huurderskoepel.
	Domijn ontwikkelt zich van een klantvriendelijke organisatie naar een klantgerichte organisatie en uiteindelijk naar een klantgestuurde organisatie.	In 2009 is gedefinieerd wat we verstaan onder "klantgestuurd" en is dit vertaald in de organisatie.
	Voorkomen en reduceren huisuitzettingen (past bij kerntaak mbt huisvesting maar ook mbt leefbaarheid, participatie, samenwerking): Domijn zal zich inspannen om het aantal huisuitzetting vanwege huurachterstand binnen 10 jaar terug te brengen tot de helft.	Aantal ontruiming is gedaald van 108 (2007) naar 56 (2009).
	Lucht en Licht 2007 Breedband / glasvezel aansluitingen.	Lucht en Licht 2007 Besluit tot aansluiten woningen op glasvezel is in 2007 voorbereid. In 2010 heel Haaksbergen aangesloten.
	Score	6,0

Toelichting:

- > De betrokkenheid van belanghouders geeft Domijn op dit moment vooral vorm op projectniveau. Er is nog geen sprake van het betrekken van belanghouders bij het beleid van Domijn. Er is wel beleid gemaakt over het betrekken van belanghouders (Stakeholdersbeleid uit juni 2010). Dit is een document waarin stakeholders benoemd worden en mogelijk activiteiten worden geïdentificeerd waarbij stakeholders betrokken kunnen worden. Hieraan is echter nog geen uitvoerig geven.
- > De doelstelling om klantgestuurd te willen worden blijkt tijdens de visitatie een te ambitieuze doelstelling. Hiervan is Domijn zich bewust zo blijkt uit gesprekken. Toch heeft Domijn deze doelstelling nog niet bijgesteld. Op grond hiervan beoordeelt de visitatiecommissie dat deze doelstelling niet behaald zal worden.
- > Een bijzondere doelstelling is het reduceren van huisuitzettingen. Dit project is een voorbeeld van het sociale hart van Domijn. Domijn is een sociale huisvester die voor kwetsbare groepen extra aandacht heeft.
- > In Haaksbergen is iedereen aangesloten op glasvezelaansluitingen. Hierin heeft Domijn aan haar doelstellingen voldaan.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol as corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,8
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6,8

Toelichting:

- > Domijn heeft haar missie en visie in het Strategisch plan 2009 – 2012 uitgewerkt. De wijze waarop Domijn deze missie heeft vertaald in meetbare doelstellingen behoeft echter nog de nodige aandacht. De medewerkers en het management zijn bekend met de missie. Het Strategische Plan staat op intranet en de inhoud wordt bij het opstellen van jaarplannen en bij personeelsbijeenkomsten onder de aandacht van medewerkers gebracht.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,0
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,0
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	4,0

Toelichting:

- > Naar aanleiding van het Strategisch Plan 2009 -2012 worden jaarlijks werkplannen gemaakt, in deze werkplannen worden activiteiten geformuleerd. Bij veel van deze activiteiten staat niet beschreven welk concreet meetbaar resultaat behaald moet worden. Domijn beschikt wel over een gedetailleerde kwartaalrapportage.
- > De visitatiecommissie ziet op projectniveau dat Domijn hierin wel uitgewerkte plannen heeft. Het project Tango helpt ook om de klantprocessen van Domijn beter meetbaar te maken zodat concrete afspraken gemaakt kunnen worden. De visitatiecommissie ziet dat Domijn zich hiervan bewust is en bezig is om instrumenten hiervoor te ontwikkelen.
- > Het Strategisch Plan heeft geen kostenoverzicht met bijbehorende dekking.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	6,5
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	7,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	6,0

**Toelichting:**

- > Bij het formuleren van nieuwe jaarplannen evalueert Domijn haar prestaties op de verschillende prestatievelden.
- > Hoewel er veel evaluaties en metingen worden uitgevoerd, ontbreekt het volgens de visitatiecommissie aan evaluatie van de verbeterpunten en het formuleren van een plan waarin verbeteracties worden benoemd. Hierbij is het belangrijk om de verschillende afdelingen en medewerkers te betrekken.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,1
II Kennis en inzicht	10%	6,8
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	6,5
Totaal		6,8

Toelichting

- > De visitatiecommissie heeft bij het beoordelen van de prestaties van Domijn gekeken of in de lijn van de doelstellingen gewerkt is. Hierbij waren het vergelijken van doelen en prestaties niet altijd goed op elkaar afgestemd.
- > Domijn monitort haar eigen ambities en doelen inmiddels via kwartaalrapportages (incl. dashboard) . De marsroute is bekend, maar de mijlpalen (doelen) zijn niet altijd even duidelijk voor alle betrokkenen.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van Domijn

In haar stakeholdersbeleid (juni 2010) benoemt Domijn haar stakeholders/belanghouders. Domijn ziet de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders: Raad van Commissarissen, Centraal Fonds, WSW, Ministerie, OR Domijn, Gemeenten, Dak- en thuislozen organisaties (Tactus, Leger des Heils, Humanitas onder Dak), Zorg (Livio, De Posten, Sint Maarten, Ariëns zorgpalet), Welzijn (Alifa, Stichting Cluster, Iemenschoer), Collega corporaties (de Woonplaats en Ons Huis en de Huurderskoepel.

In de visitatie heeft de visitatiecommissie vertegenwoordigers van de hieronder genoemde belanghouders gesproken.

Belanghouders (extern):

Gemeente Enschede, Gemeente Losser, Gemeente Haaksbergen, de Huurderskoepel, Dorpsraad Overdinkel, Bewonerscommissie Wesselerbrink, Livio, Zorggroep Sint Maarten, AriënsZorgPalet, J.P. van den Bentstichting, Humanitas onder Dak, Tactus, Stichting Cluster, De Woonplaats, Ons Huis, Stichting Jongeren Huisvesting Twente, WSW, Ministerie van VROM en KPMG Accountants N.V.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

	I.1	I.2	I.3	
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,6 (17)	7,0 (14)	7,5 (13)	7,2
Betaalbaarheid	7,8 (18)	7,0 (17)	7,5 (15)	7,2
Bijzondere doelgroepen	7,8 (18)	7,2 (17)	7,9 (15)	7,6
Leefbaarheid	8,1 (18)	6,9 (17)	7,4 (14)	7,1
Bouwproductie	6,8 (18)	6,5 (15)	6,9 (11)	6,7
Stedelijke vernieuwing	7,6 (16)	7,0 (13)	7,6 (12)	7,3
Energie en duurzaamheid	7,6 (17)	6,5 (14)	7,9 (11)	7,2
	7,6	6,9	7,5	7,2

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.



Beschikbaarheid

De door Domijn geleverde prestaties op het terrein van beschikbaarheid komen overeen met de verwachtingen van belanghouders. Een derde van de belanghouders waardeert de geleverde prestaties met een acht. Ze geven aan dat er voldoende woningen zijn en dat Domijn hier aandacht voor heeft. Twee belanghouders geven aan dat de prestaties van Domijn achterblijven bij hun verwachtingen. De reden hiervan is dat de behoefte naar betaalbare woningen voor mensen met een laag inkomen groter is dan het aanbod en dat het nieuwe woonruimteverdelingssysteem van Domijn (de Domijnsleutel) mensen met een laag inkomen geen voorrang geeft.

De belanghouders zijn allemaal positief over de ambities en doelen van Domijn voor de komende jaren.

Betaalbaarheid

Ook over de geleverde prestaties op het gebied van betaalbaarheid komen overeen met de verwachtingen van de belanghouders. De helft van de belanghouders waardeert de geleverde prestaties met een acht. Reden hiervoor is dat er een goede mix is tussen betaalbare en dure woningen en dat de woningen een goede prijs/kwaliteitsverhouding hebben. Een belanghouder is van mening dat er niet voldoende aanbod is van betaalbare woningen voor mensen met een laag inkomen.

Net als bij het onderwerp beschikbaarheid zijn de belanghouders positief over de ambities en doelen van Domijn voor de komende jaren.

Bijzondere doelgroepen

De prestaties die Domijn verricht voor bijzondere doelgroepen wordt door de belanghouders het hoogst gewaardeerd van alle prestatievelden. De belanghouders geven aan dat het hun verwachtingen overtreft, twee belanghouders geven zelfs een negen. De aspecten die belanghouders noemen met betrekking tot hun hoge waardering zijn:

- > Domijn staat open voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- > Domijn is een actieve samenwerkingspartner voor zorginstellingen;
- > Domijn zorgt voor mooie en vernieuwende projecten.

Eén belanghouder geeft een onvoldoende met de reden dat er te weinig aandacht is voor mensen met een laag inkomen.

De verwachtingen van de belanghouders zijn positief over de ambities en doelen van Domijn voor de komende jaren.

Leefbaarheid

De prestaties van Domijn op het terrein van leefbaarheid komen bijna overeen met de verwachtingen van de belanghouders. Vijf belanghouders geven aan dat het hun verwachtingen heeft overtroffen. Reden voor deze waardering is een nieuw dorpshart voor Overdinkel, wat volgens de belanghouders zal bijdragen om de leefbaarheid op een goed niveau te brengen. Een andere belanghouder geeft aan dat Domijn in 2009 en 2010 veel investeert in leefbaarheidsbudgetten in Enschede. Een belanghouder waardeert de prestaties met een vier, de reden van deze belanghouder is omdat de prestaties de afgelopen vier jaar niet altijd positief waren. Hierbij geeft hij aan: "*Wel heb ik vertrouwen dat het in de toekomst zal verbeteren*".

De verwachtingen van de belanghouders zijn positief over de ambities en doelen van Domijn voor de komende jaren.

Bouwproductie

Met betrekking tot de prestaties op het terrein van Bouwproductie zijn de belanghouders verdeeld. Vier belanghouders zijn van mening dat hun verwachtingen zijn overtroffen, ze geven een acht. Maar ook vier belanghouders geven aan dat ze hogere verwachtingen hadden van Domijn op dit terrein, ze geven een vijf.

Omdat Domijn in de afgelopen vier jaar volop heeft gebouwd en een aantal projecten in de steigers heeft staan, overtreft dit de verwachting. De lagere waardering voor de bouwproductie wordt gegeven door belanghouders in Losser en Haaksbergen. Redenen die genoemd worden zijn het niet of slechts met grote vertraging realiseren van verscheidene plannen.

De waardering op dit prestatieveld is samen met het veld energie en duurzaamheid het laagst gewaardeerd, beide prestatievelden krijgen een 6,5 als gemiddelde waardering.

De verwachtingen van de belanghouders zijn positiever over de ambities en doelen van Domijn voor de komende jaren dan over de prestaties van de afgelopen jaren. Dit prestatieveld krijgt van de belanghouders met een 6,9 de laagste waardering van alle prestatievelden.

Stedelijke vernieuwing

De prestaties van Domijn met betrekking tot Stedelijke vernieuwing komt grotendeels overeen met de verwachtingen van de belanghouders. Drie belanghouders geven aan dat hun verwachtingen zijn overtroffen, ze geven een acht. De redenen zijn dat stedelijke vernieuwing/ dorpsvernieuwing een goede bijdrage levert op het gebied van leefbaarheid en sociale betrokkenheid. Hierbij worden de Wesselerbrink en nieuw stadshart voor Overdinkel als positieve prestaties genoemd. Er zijn geen belanghouders die op dit onderdeel aangeven dat niet aan hun verwachtingen is voldaan.

Energie en duurzaamheid

De waardering van de belanghouders voor de prestaties van Domijn op dit prestatieveld lopen uiteen. Vijf belanghouders geven aan dat hun verwachtingen zijn overtroffen en vier belanghouders geven aan dat ze meer hadden verwacht. De aspecten voor een positieve waardering zijn:

- > Domijn heeft bij renovatie de woningen van label E heeft teruggebracht naar energielabel A;
- > Samen met de andere corporaties en de gemeente Enschede werkt Domijn aan een energieconvenant voor Enschede;
- > Domijn neemt bij bouwprojecten duurzaam bouwen als uitgangspunt.

Aspecten die belanghouders noemen die een lage waardering hebben zijn:

- > Verduurzaming van het woningbezit zal in hoog tempo moeten worden opgepakt. Niet alleen vanuit milieuoverwegingen maar ook vanuit het oogpunt van het beheersbaar houden van de woonlasten voor huurders;

Presteren naar vermogen

Weinig belanghouders hebben zicht op het vermogen van de corporatie. Een klein aantal belanghouders geeft aan dat Domijn niet open is over haar vermogen. Over het algemeen denken de belanghouders dat Domijn haar vermogen maximaal inzet voor het realiseren van haar ambities en doelen. Een aantal belanghouders is van mening dat Domijn zich onderscheidt ten opzichte van de andere corporaties door haar sociale insteek. Ze investeert in sociaal beleid en huurbeleid en hierdoor neemt ze financiële risico's. Een aantal belanghouders van Domijn is van mening dat Domijn niet sober en doelmatig werkt.

Samenwerking

Veel belanghouders geven aan dat Domijn een prettige samenwerkingspartner is en dat Domijn gemaakte afspraken nakomt. Domijn toont volgens de belanghouders lef en daadkracht in het oppakken van haar maatschappelijke opgaven. Domijn is bezig met een aantal grote zaken, ze is erg ambitieus. Kritiek van een aantal belanghouders is dat Domijn af en toe arrogant kan zijn in haar opstelling. Een van de belanghouders geeft aan dat medewerkers van Domijn tactischer moeten handelen, zodat in samenwerking partners elkaar versterken en samen goede dingen kunnen verrichten.



Betrokkenheid bij het beleidsproces

Belanghouders geven aan dat Domijn hen niet betreft bij haar beleidsproces, men is nauwelijks betrokken bij het definiëren van opgaven en ambities. Uitzondering hierop is de Huurderskoepel Domijn, zij geven aan dat ze betrokken zijn bij het opstellen van het Strategisch Plan van Domijn. Op projectniveau (nieuwbouw en herstructureringsopgaven) is er wel sprake van betrokkenheid en beïnvloeding door belanghouders.

Typering Domijn met trefwoorden

In de enquête die is uitgezet, hebben we de belanghouders gevraagd om Domijn in een aantal kernwoorden te typeren. De vraag is “Kunt u Domijn met enkele kernwoorden (maximaal 5) typeren?” In het onderstaande gedeelte is een overzicht van de gegeven typeringen opgenomen. Als typeringen meerdere keren genoemd zijn is het aantal keren achter de typering aangegeven. Voor de overzichtelijkheid zijn typeringen die in elkaars verlengde liggen gerubriceerd.

Beschrijving organisatie

Groot, Veelzijdig, Herkenbaar

Ontwikkeling koers organisatie

Fusiecorporatie/woningcorporatie met 3 vestigingen door fusie (2) , Herijking koers, Heroriëntatie, Zoekend, Moeilijke start, In beweging, Specialist in wording (als huisvester van onze doelgroep), Langzaam meer vertrouwen

Organisatiekenmerken

Vernieuwend/innovatief (3) Ontwikkeld, Ambitieuw, Voortouw nemen, Ondernemend, Vooruitstrevend in de branche, Initiatief

Sociaal/Sociaalvoelend (4), Maatschappelijk betrokken (2), Actief in de gemeenschap, Belang in Overdinkel

Samenwerkingsbereid/samenwerking, samenwerkingsgericht (6), Actief, Meedenken, Betrokken, Solidair, Open (3), Toegankelijk, Laagdrempelig, Makkelijk benaderbaar, Vraaggericht

Betrouwbaar (2), Realistisch (2), Afspraken nakomen, Degelijk , Aanspreekbaar, Bereid tot leren, Praktisch,

Kritische geluiden

Arrogant (2), Stug, Formeel, Log, Geen eigen cultuur, Slecht in communiceren, Zwak in plannen, “wel linkerrijtje maar geen top”, Chaotisch, Instabiel, Scherp blijven

De typering Samenwerking wordt het vaakst genoemd (6 keer) gevolgd door Sociaal (4 keer), Vernieuwend (3 keer) en Open (3). De volgende kenmerken zijn 2 keer genoemd: Maatschappelijke betrokken, Open, Betrouwbaar, Realistisch en Arrogant.

De belanghouders typeren Domijn op verschillende wijzen, zowel neutraal (o.a. Groot, Herkenbaar) als positief (o.a. Vernieuwend, Open, Betrouwbaar) maar ook negatief (o.a. Arrogant, Stug, Zwak in plannen).

Opvallend is het dat de ontwikkeling van de koers van Domijn in verschillende typeringen terugkomt. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

Tips van belanghouders

Belanghouders geven de onderstaande adviezen aan Domijn die terug te voeren zijn op 4 hoofdonderwerpen: koers/gewenste prestaties, samenwerking, gedrag en complimenten.



Koers/gewenste prestaties

- > “Concentreren op de kerntaken”.
- > “Keer terug naar tot de kerntaken: betaalbare huisvesting voor mensen met een laag inkomen”.
- > “Blijf investeren in leerbaarheid in ALLE wijken en niet alleen in de herstructureringsgebieden”.
- > “Beperk je tot de vernieuwingsopgaven in de stad”.
- > “Maak je ambities waar”
- > “Verdere kostenbeheersing; anders kun je op termijn investeringen niet volhouden”.
- > “Trek vooral geen te grote broek aan”.
- > “Nog meer ondernemend zijn en sturen op rendement. Dat is de basisvoorwaarde om ook in de toekomst sterk te blijven en de maatschappelijke uitdagingen aan te kunnen”.
- > “Ga door met de invulling van de maatschappelijke opgaven en pas daarbij op dat niet te veel projecten tegelijkertijd lopen in verband met beperking risico’s”.
- > “Meer bouwen voor m.n. senioren”.
- > “Meer woongelegenheden ontwikkelen voor senioren”.
- > “Implementeer het plan ‘Tango’ en handel ernaar, dan vallen veel puzzelstukjes vanzelf op hun plaats”.

Samenwerking

- > “Vertrouwen hebben in ons als gemeente. Vanuit een positieve grondhouding (beiden) kunnen we maximaal scoren voor onze samenleving”.
- > “Werk samen met partners en maak gebruik van ieders deskundigheid”.
- > “Voor Domijn nog kortere lijnen”.

Gedrag

- > “Minder star zijn en dus een meer flexibele opstelling”.
- > “Domijn heeft in het verleden het vertrouwen van de bewoners verloren. Het afgelopen jaar heeft Domijn mede door de goede samenwerking met de bewonerscommissie en de openheid naar de bewoners een hele hoop goed gemaakt. Mijn advies is ga zo door en probeer het opgebouwde vertrouwen vast te houden, want juist Domijn weet hoeveel moeite en tijd het heeft gekost om vertrouwen van de bewoners weer terug te winnen”.

Complimenten

- > “Keep up the good work”.
- > “Wat mij betreft doorgaan op de ingeslagen weg”.
- > “Ga zo door!!!!”

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	6,0
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	6,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,0

**Toelichting:**

- > Domijn heeft belanghouders op diverse prestatievelen benoemd in het nieuw ontwikkelde stakeholdersbeleid (juni 2010) van Domijn.
- > Domijn heeft het benoemen van haar belanghouders nog niet actief gecommuniceerd met haar maatschappelijke omgeving. De belanghouders worden niet op de website genoemd. In jaarverslagen worden belanghouders wel genoemd.
- > Een aantal belanghouders geeft aan dat ze graag met Domijn ook bij strategische vraagstukken betrokken zou willen zijn. Vooral vraagstukken waarover de betrokken organisatie deskundigheid heeft. In de ogen van de visitatiecommissie zou Domijn meer kunnen halen uit door belanghouders intensiever te betrekken bij het formuleren van haar beleidskeuzes en de uitvoering daarvan. Het nieuwe Stakeholdersbeleid is hiervoor een goede aanzet.
- > Verwachtingen en wensen van belanghouders zijn niet expliciet in openbare stukken beschreven.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelen (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelen) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,0

Toelichting:

- > Domijn heeft geen expliciete koppeling tussen verwachtingen en wensen van belanghouders en de invulling van hun ambities en doelen. Er is wel nauw contact met de Huurderskoepel Domijn, OR en met de gemeente Enschede. Met de Gemeente Losser is sinds het aantreden van de nieuwe Wethouder regelmatig contact, de relatie met de gemeente Losser liep aanvankelijk iets stroever. De woonvisie van de gemeente Losser is zonder overleg met Domijn tot stand gekomen. In het gesprek met de gemeente Haaksbergen is aangegeven dat afspraken over prestaties vrijblijvend waren en dat de gemeente Haaksbergen de intentie heeft om nieuwe prestatieafspraken meer SMART te formuleren.
- > In de enquête geven belanghouders in het bijzonder een relatief lage waardering voor hun betrokkenheid bij het formuleren van ambities en doelstellingen (6,3), het bepalen van de inzet en activiteiten van de corporatie (5,9) en het evalueren van ambities en doelstellingen aan de hand van geleverde prestaties (6,6).

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	5,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,5

Toelichting:

- > In de reguliere overleggen en de informele contacten met belanghouders komen de prestaties van Domijn (indirect) ter sprake. Met sommige belanghouders zoals de Huurderskoepel Domijn worden er daarnaast ook gerichte evaluaties gehouden. In het nieuwe stakeholdersbeleid heeft Domijn het voornemen geformuleerd om met de stakeholders van Domijn afspraken te maken over de mate van invloed die de

stakeholder krijgt op het handelen van Domijn. Hierbij heeft Domijn ook de intentie om evaluatie uit te gaan voeren. Ook de Raad van Commissarissen krijgt hierin een rol en zal minimaal een keer per jaar met drie verschillende belangrijke Stakeholders een evaluatiegesprek houden. Het Stakeholdersbeleid is in juni 2010 vastgesteld en is nog niet geïmplementeerd.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,2
II Kennis en inzicht	10%	6,0
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	5,5
Totaal		6,7

Toelichting

- > De prestaties van Domijn worden door belanghouders overwegend met een voldoende beoordeeld.
- > De rol van belanghouders in het beleidsproces van Domijn verdient versterking. Het gaat om betrokkenheid bij het formuleren van ambities en doelstellingen, het bepalen van de inzet en activiteiten van de corporatie en het evalueren van ambities en doelstellingen aan de hand van geleverde prestaties.
- > Het in juni 2010 vastgestelde stakeholdersbeleid draagt volgens de visitatiecommissie bij aan de participatie van de belanghouders.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV de gegevens hebben betrekking op verslagjaar 2008.*

	Domijn	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 4.862,-	€ 4.831,-	€4.827,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	70,3%	68,8%	71%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	133	132	130
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	€ 127.595,-	€ 126.664,-	€ 155.090,-
De uitgavenwoningverbetering per vhe	€ 14.022,-	€ 10.501,-	€ 13.847,-
Huur in percentage van WOZ-waarde	3,8%	3,9%	3,2%
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€ 1.156,-	€ 1.423,-	€ 1.464,-
Netto kasstroom excl. verkopen per VHE	€ 2.177,-	€ 1.942,-	€ 1.796,-
Risicobeoordeling jaarverslag (in % van het balanstotaal)	7,4%	8,5%	8,8%
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in % van het balanstotaal)	35,8%	32,9%	29,6%
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€ 17.076,-	€ 13.579,-	€ 12.948,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe)	€ 14.300,-	€ 14.941,-	€ 14.434,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€ 1.498,-	€ 1.383,-	€ 1.449,-

VHE=verhuureenheid

- > De woningen van Domijn hebben een ongunstigere prijs/kwaliteitsverhouding als de woningwaarderingstelsel als graadmeter wordt genomen (70,3) in vergelijking met referentieccorporaties (68,8). Wanneer we de verhouding tussen huurprijs en WOZ-Waarde bekijken is de prijs/kwaliteitsverhouding nagenoeg gelijk in vergelijking met referentieccorporaties maar minder gunstig dan landelijk.
- > Domijn besteedt per woning beduidend minder aan onderhoud dan vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde. Dit kan leiden tot een lager onderhoudsniveau, maar kan ook samen hangen met een mogelijk hoger kwaliteitsniveau van het bezit.
- > De netto kasstroom per VHE is hoger dan die van referentieccorporaties en landelijk.
- > De netto bedrijfslasten per VHE van Domijn liggen boven dat van referentieccorporaties en landelijk.
- > In vergelijking met referentieccorporaties is het volkshuisvestelijk vermogen van Domijn hoog. In 2013 is de verwachting dat deze ongeveer gelijk zullen zijn aan de referentieccorporaties.
- > De grondposities per vhe van Domijn per ultimo 2008 hadden een belangrijk hogere waarde dan de referentiegroep en landelijk, t.w. EU 2960, resp. 686 en 719. (ultimo 2007: EU 1903, resp 651 en 664). In de jaarrekening 2009 is op de grondposities ca. 11 mio afgeboekt.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,4
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,3
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	7,0
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarden van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

- > De visitatiecommissie is van mening dat Domijn niet aantoont dat het beschikbare (vrije) eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Hieronder wordt dit verder toegelicht.
- > Domijn rekent met een perspectief van 10-15 jaar. Voor de eerste vier jaar zijn er “harde” projecten, daarna wordt uitgegaan van fictieve projecten. De nu opgestelde berekeningen gaan tot 2019; Er is momenteel geen vermogensberekening met een (vereiste) tijdshorizon van minimaal 20 jaar beschikbaar; er is bovendien geen (hard) investeringsprogramma voor de periode van 20 jaar
Oordeelsbrief WWI dd. 27-09-2009: Domijn realiseert de geprognosticeerde aantallen voor een deel; de mate waarin leidt tot het verzoek een nadere analyse uit te voeren naar de oorzaken van het niet realiseren van een deel van de prognoses (m.n. sloop: 0,28 t.o.v. 0,55 referentie). Zie ook CiP 2009 Prognose bijdrage aan voorzien in woningbehoefte: 1,0 t.o.v 1,8 regio, 1,4 referentie en 1,6 landelijk.
- > Er was in de afgelopen jaren nog geen sprake van rendementseisen per type investering. Vanaf 2009 werkt Domijn echter wel met dergelijke eisen. Volgens een PwC rapport ligt het directe rendement van Domijn op ruim 6% (2009) terwijl de norm op 4,30 % is gesteld en het gemiddelde op 3,9 %.
- > Jaarrekening 2009: vanuit het INK Dashboard zijn de volgende aanvullende beleidsdoelstellingen voor 2010 geformuleerd; o.m. : “In 2010 beschikt Domijn over een programma van eisen t.b.v. het doorrekenen van verschillende financiële scenario’s en wordt onderzocht of Domijn andere waarderingsgrondslagen gaat hanteren”. Er zijn weliswaar bedrijfswaardeberekeningen, maar het is niet duidelijk welke conclusies en/of consequenties men daaraan verbindt.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

- > De waarderingsgrondslag van materiële vaste activa is bij Domijn op basis van historische kostprijs. In het jaarverslag wordt melding gemaakt van de bedrijfswaarde en daarbij een analyse van mutatie in de bedrijfswaarde op dat moment ten opzichte van voorgaande jaren. Voor wat betreft niet-woningen is geen bedrijfswaardeberekening beschikbaar (KPMG).
- > De bedrijfswaarde van Domijn bedroeg eind 2009 € 635 miljoen (volgens de jaarrekening). 2009 en KPMG rapport: 696 mio (de boekwaarde bedraagt EU522 mio). Er wordt niet aangegeven hoe deze ruimte wordt benut.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

a. Verkoopprogramma

In de portefeuillestrategie 2009 -2012 heeft Domijn een transitieopgave verwoord van 2% per jaar. Deze heeft betrekking op 300 wooneenheden als gevolg van verkoop en nieuwbouw/aankoop. Hierin is opgenomen dat per jaar 100 wooneenheden verkocht worden. Dit is een ambitieuze ambitie volgens de visitatiecommissie. Uit gesprekken met belanghouders komt naar voren dat er in Enschede een markt is voor ‘goedkope’ koophuizen.

b. *Leenpotentie*

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) bepaalt op basis van investerings- en herfinancieringsprognoses van de corporatie welk volume aan leningen een corporatie met WSW-borging kan aantrekken. Dit wordt het faciliteringsvolume genoemd. Een onderbenutting van dit volume kan wijzen op onvoldoende presteren naar vermogen. In september 2009 had Domijn een faciliteringsvolume van circa € 153 miljoen, waarvan € 35 miljoen was gebruikt. Het faciliteringsvolume is gebaseerd op een prognose over de periode 2009-2011. Dit betekent dat Domijn nog € 118 miljoen beschikbaar heeft voor haar financieringsbehoefte in 2010 en 2011. Domijn heeft t/m september 2009 een minder dan evenredig deel van het faciliteringsvolume gebruikt; uit een PwC rapport blijkt een loan to value ratio van (norm 75%). Uit een PwC rapport blijkt dat Domijn een interest coverage ratio heeft (2009) van ruim 2 t.o.v. gemiddeld 1,50 en een norm van 1,35; de loan to value ratio van Domijn ligt nagenoeg op de norm van 75%

c. *Risicobuffers*

In januari 2009 heeft Domijn een Financieel beleidsplan opgesteld. Dit plan is een afgeleide van het Strategisch Plan 2009 -2012. In het plan heeft men een uitwerking gemaakt op basis van beleidsvarianten en investeringsbeslissingen voor het tijdvak 2006-2018. De financiële indicatoren zijn samengevoegd in een Dashboard.

CiP 2009: Risicobedrag continuïteitsbeoordeling 2009-2013 (in % van het balanstotaal): Domijn 12,5 t.o.v. 15,2 regio en 16,2 landelijk.

In de onderstaande tabel is weergegeven op welk wijze Domijn de komende jaren haar middelen wil inzetten. Dit overzicht is geproduceerd door het CFV op basis van door Domijn aangeleverde gegevens.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2008 tot en met 2013 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	223.795	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	73.095
2	Af: rendement op leningen	- 163.958	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	0
3	Verkoop bestaand bezit	38.772	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	719
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	- 2.059	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	24.506
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	38.395	11	Vennootschapsbelasting	30.780
6	Vermogenseffect verbindingen	613	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	4.933
TOTAAL		135.558		TOTAAL	134.033

Bron: Continuïteitsoordeel Domijn 2009, CFV

- > Uit de prognose over 2008-2013 blijkt dat bijna een kwart van de vermogensbesteding bestaat uit vennootschapsbelasting en heffing projectsteun 40 wijken.

Continuïteitsoordeel

- > Het continuïteitsoordeel van het CFV geeft inzicht in de financiële positie van de corporatie in de komende jaren. Op basis van prognosegegevens over 2008-2013 (idem 2009-2014) heeft het CFV de vermogenspositie van Domijn beoordeeld met een A. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie. De voorgenomen activiteiten van Domijn brengen de solvabiliteit niet in gevaar.

Solvabiliteitsoordeel

- > Het CFV spreekt ook een solvabiliteitsoordeel uit. Dit oordeel kan een voldoende of onvoldoende zijn en biedt inzicht in de financiële positie aan het eind van een verslagjaar en geeft aan of de corporatie in staat is om financieel gezien haar woningbezit te verhuren zonder gedwongen verkoop. Domijn had volgens het CFV op oktober 2009 voldoende solvabiliteit.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen van Domijn bedroeg eind 2008 € 268.716.000,-. Het opvangen van risico's en het voldoen aan eventuele belastingverplichtingen (corporaties betalen vanaf 2008 vennootschapsbelasting) was volgens het CFV € 74.530.000,-.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,0
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen.	5,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement op en de omvang van het eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

- > Strategisch Plan 2009-2012: Domijn stuurt op financieel rendement van het vastgoed. Met dit rendement kan Domijn haar maatschappelijk taak uitvoeren. De maatschappelijke opdracht van Domijn vertaalt zich o.a. door het feit dat Domijn niet stuurt op maximalisatie van het vermogen. Voldaan moet worden aan de eisen van externe toezichthouders en financiers.
- > Domijn hanteert verschillende rendementseisen voor vastgoedonderdelen: huurwoningen t.b.v. de primaire klantgroep, maatschappelijk onroerend goed en commercieel onroerend goed.
- > Resultaats- en rendementsdoelstellingen: interestdekkingsratio t/m 2018 blijft boven de (interne) norm van 1,30 %.
- > Exploitatierendement i.r.t. geïnvesteerd vermogen: de Domijn-norm is 4,3 % voor de totale portefeuille, prognose t/m 2018 blijft hier boven.
- > Vermogensdoelstelling: gebaseerd op een gewenste risicobuffer; loan to value- ratio bereikt in 2015 het maximum (branche) van 75 % a.g.v. forse investeringsopgave (op basis van pragmatisch benaderde bedrijfswaarde).
- > IRR: het huidige rendement op de projectenportefeuille is nog niet bekend (onderdeel vervolgcacties). Voor koopprojecten en bestaand bezit moeten nog normen worden vastgesteld.
- > Indirect rendement: het meten van het indirect rendement kan niet worden afgeleid uit de primaire systemen van Domijn. Te maken keuzes o.m.: hoe sluit de waardeontwikkeling van de portefeuille aan op de strategische keuzes en beleidskeuzes? Welke financiële doelstelling wordt hieraan gekoppeld?
- > Investerings- en financieringsverhouding: gewenst 25 % EV en 75 % VV. Conclusie: om de investeringen te kunnen financieren is realisatie van de voorgenomen verkopen noodzakelijk
- > Bestuursbesluit Domijn Algemeen dd. 26-08-2009 m.b.t. SVB sub Financieel: de portefeuillestrategie ligt geheel in lijn met het vastgestelde financieel beleid van Domijn. Het nastreven van de portefeuillestrategie leidt tot een betere financiële positie van Domijn.
- > Portefeuillestrategie 2009-2012 (SV Plan) dd. oktober 2009: de portefeuillestrategie ligt geheel in lijn met het vastgestelde financieel beleid. Op enkele punten gaat de portefeuillestrategie verder en draagt daardoor bij

aan de integrale ambitie tot financiële waardecreatie van de bestaande vastgoedportefeuille. “Winst maken waar het kan, investeren waar het moet”.

- > Domijn stelt dat er geen sprake is van een overschot aan vermogen. De vraag is hoe dit vermogen is vastgesteld (bedrijfswaarde?). Uit bijv. de “Ontwikkeling kengetallen MJB 2010-2019” blijkt dat het direct rendement uit exploitatie (na vpb) ruim boven de interne norm van 4,3 % zal uitkomen (op basis van bedrijfswaarde); dit kan betekenen dat er extra ruimte is om te investeren, maar of dat daadwerkelijk gebeurt wordt niet duidelijk.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,5
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	6,5

Toelichting:

- > Domijn heeft in het Financieel beleidsplan een Interest Dekking Ratio opgenomen met een tijdstermijn tot 2018.
- > De corporatie heeft haar solvabiliteitsdoelstelling op de korte termijn (vier jaar) onderbouwd op basis van voorgenomen investeringsprogramma's en daarna met fictieve projecten.
- > De huidige vermogensovermaat ligt boven die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV. De geprognosticeerde vermogensovermaat 2013 ligt iets onder die van de referentiegroep en komt overeen met de landelijke. Dit waardeert de visitatiecommissie positief, uiteraard zolang die binnen de grenzen van de CFV valt. Wel vraagt het om een verscherpt risicomanagement dat nu nog niet voldoende structureel is uitgewerkt.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	5,5
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	5,5

Toelichting:

- > De netto bedrijfslasten ligt in corporaties in perspectief 2009 hoger (€ 1.498) dan de referentieccorporaties (€ 1.383). De accountant geeft in haar Verslag aan de raad van Commissarissen dd. 19 mei 2010 aan dat de bedrijfslasten per VHE over 2009 € 1.712,- bedragen voor Domijn ten opzichte van € 1.383,- (referentieccorporatie) en € 1.340 (landelijke).
Domijn werkt met een eigen onderhoudsdienst, dit brengt hogere personeelskosten met zich mee.
- > Domijn heeft in 2008 een eerste slag gemaakt om maatregelen te treffen om haar efficiëntie te vergroten, maar heeft nog geen uitgewerkte plannen gemaakt. Wat Lean en Mean is moet nog worden beschreven. Er wordt aan gewerkt in verband met Tango is dit uitgesteld naar 2011.



5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,4
II Visie	10%	5,0
III Risicoprofiel	10%	6,5
IV Bedrijfsvoering	10%	5,5
Totaal		6,2

Toelichting

- > Aandachtspunten op het gebied van presteren naar vermogen liggen met name op het vlak van risicobeheersing en bedrijfsvoering. Strategisch Plan 2009-2012: Integraal risicomanagement is een belangrijk instrument om goed te kunnen sturen op de vermogenspositie. De KPMG management letter 2009 stelt: "onderdeel van het risicomanagementsysteem is het financieel sturingsmodel dat aandacht geeft aan de "loan to value" ontwikkeling van de portefeuille". In 2009 is volgens KPMG het middel daarvoor t.w. het dashboard nog niet geïmplementeerd; risico is dat Domijn buiten de vastgestelde financiële kaders uitkomt.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,9
1.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	6,7
1.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
1.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,0

Toelichting:

- > De Raad van Commissarissen is half 2007 samengesteld. In de aanvangssituatie is gestart met drie voordrachten vanuit elk van de huurdersverenigingen één. Vier leden van de Raad zijn gekomen vanuit de rechtsvoorgangers van Domijn en drie zijn via externe werving geworven. De werving en selectieprocedure is vastgelegd in het document "Werving Raad van Commissarissen" dd. 23 februari 2007.
- > In haar statuut (21 januari 2009) heeft de Raad van Commissarissen beschreven wat haar visie is op de invulling van haar functie. Hierin zijn ook de taken bestuurder van Domijn vastgelegd.
- > De Raad van Commissarissen onderschrijft de Aedes Governance Code.
- > De raad kent een auditcommissie en remuneratiecommissie.
- > De Raad heeft een rooster van aftreden. Hierin wordt de termijn van de leden van de Raad maximaal op 9 jaar gesteld. Een van de leden is bij een van de rechtsvoorgangers van Domijn in december 1999 als toezichthouder aangetreden. Hierin wordt deze termijn overschreden. Hij zal in juli 2011 aftreden.
- > Uit de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen komt naar voren dat het toezichtkader verder moet worden aangescherpt en aangevuld. Het gaat hierbij om aanscherping/aanvulling van de bevoegdheden van de Raad, het formuleren van wezenlijke punten (ten aanzien van de maatschappelijke/volkshuisvestelijke opgaven) waarop de Raad toezicht houdt en de informatievoorziening van de bestuurder aan de Raad.
- > De gewenste samenstelling en deskundigheid van de Raad van Commissarissen sluit voldoende aan bij de aard van de corporatie en haar activiteiten. De leden van de raad hebben verbintenis met het werkgebied van Domijn. In de Raad ontbreekt de discipline juridische kennis, deze wordt ingehuurd indien dat nodig blijkt te zijn.
- > De Raad van Commissarissen evalueert elk jaar haar functioneren. In 2010 heeft men dit onder begeleiding van een externe gedaan. De Raad heeft het voornemen om één keer per drie jaar een evaluatie onder begeleiding van een externe te doen. Punten uit de evaluatie worden besproken in een zogenaamde heisessie met het bestuur van Domijn, hierin worden verbeteractiviteiten besproken.
- > De Raad van Commissarissen evalueert minimaal éénmaal per jaar het functioneren van de directeur-bestuurder van Domijn. Er is een functiebeschrijving voor de functie van de bestuurder en elk jaar worden doelstellingen vastgesteld. De beoordeling is op basis van vier punten: interne ontwikkeling van de organisatie, externe ontwikkeling van de organisatie, persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder en de prestaties op de doelen.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten	Cijfer
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
II.1 Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	6,3
II.2 Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	5,0
II.3 Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	4,6
II.4 Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	7,0

Toelichting:

- > Domijn heeft haar opvattingen over haar maatschappelijke opgaven vastgelegd in het Strategie Plan. Hierin staat beschreven waar Domijn voor staat.
- > Het Strategie Plan en prestatieafspraken met de gemeenten staan niet op de website van Domijn.
- > Het concept Strategie Plan is niet aan alle belanghouders voorgelegd. Het is wel voorgelegd aan de Huurderskoepel Domijn en de ondernemingsraad.
- > Domijn heeft in 2008 een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd, dit was naar aanleiding van de fusie en is niet een jaarlijkse activiteit van Domijn. Er is een verslag gemaakt van deze bijeenkomst, maar het verslag is niet openbaar gemaakt. Op de website staan geen verslagen van overleggen met belanghouders.
- > Domijn heeft nieuw Stakeholdersbeleid geformuleerd waarin de stakeholders en de rol van de stakeholders met betrekking tot het beleid van Domijn worden beschreven.
- > De Raad van Commissarissen heeft het voornemen om actiever contact te onderhouden met de belanghouders van Domijn.
- > Domijn ontvangt van de accountant van KPMG de managementletter. De Raad van Commissarissen bespreekt de managementletter met de accountant en bewaakt de follow-up van de aanbevelingen.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,9
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	6,3
- opgaven in het werkgebied	20%	5,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	4,6
- vermogen	20%	7,0
Totaal		6,0

**Toelichting**

- > Er is adequaat en betrokken toezicht bij Domijn dat voldoet aan de eisen van de governancecode.
- > De Raad van Commissarissen heeft een toezichtkader, dit wordt verder aangescherpt.
- > Het direct betrekken van belanghouders bij de formulering van beleid is onvoldoende. Hiervoor zet Domijn in 2010 de eerste stappen in de voorbereiding. In 2011 zal het Stakeholders beleid worden uitgevoerd.



Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 10%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."



Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

dr. D.K.J. Tommel (voorzitter)

De heer Tommel vervult verschillende bestuursfuncties op het gebied van volkshuisvesting en duurzaam bouwen. Hij is onder meer president-commissaris van woningcorporatie Com.wonen en voorzitter van Vastgoedbelang (vereniging van particuliere beleggers in vastgoed). Tussen 1994 en 1998 was de heer Tommel staatssecretaris van VROM.

G.F. Bloemink RA (visitor)

De heer Bloemink is tot 2007 werkzaam geweest als director/registeraccountant bij PricewaterhouseCoopers. Daarnaast is hij toezichthouder en bestuurslid geweest bij verschillende organisaties.

drs. A. Dijkstra (secretaris)

De heer Dijkstra is werkzaam als Maatschappelijk Auditor bij KWH (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector). KWH is een vereniging met meer dan 200 corporaties die lid zijn. De heer Dijkstra begeleidt corporaties bij visitaties en onderzoeken KWH-Maatschappijlabel en KWH-Goed Bestuurlabel.



Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Vertegenwoordigers Domijn

Raad van Commissarissen

De heer dr. A. Peters (Voorzitter)
 Mevrouw drs. E. Reinders
 De heer drs. G.D. Johans
 De heer ing. J.B.H. Dercksen
 De heer drs. A.N. Kreuwel RA
 De heer W.T.A. Dellepoort
 De heer drs. J. Niemans

Bestuur

De heer J. Salverda
 Mevrouw I. Buursink

Leidinggevenden

Mevrouw K. Hilgerink
 Mevrouw S. Portengen
 De heer F. van Eerden
 De heer L. Fransen
 De heer R. Oldekalter

Ondernemingsraad

De heer G. Rödel
 De heer W. Jansen-Lokkeers

Medewerkers

Mevrouw M. Schiroli
 De heer R. Bouwhuis
 De heer R. Kalsbeek
 Mevrouw D. Hemstra
 De heer B. Kienhuis

Belanghouders Domijn

Gemeenten

Enschede	de heer R. Bleker (voormalig wethouder)
Enschede	de heer J. van Dam (stadsdeelmanager Noord)
Haaksbergen	de heer M. Diepenmaat (wethouder)
Losser	mevrouw J. Schuddeboom (wethouder)

Huurdersorganisaties

Huurderskoepel	de heer L. van Strik (voorzitter)
Huurderskoepel	de heer W. Witsel
Huurderskoepel	de heer L. Huisman
Huurderskoepel	de heer F. Nijmeijer
Huurderskoepel	mevrouw A. Linderman



Dorpsraad Overdinkel

de heer Th. Geerlings

Bewonerscommissie Wesselerbrink

de heer M. van Dolderen

Zorg- en welzijnsorganisaties

Livio

de heer P. Scholten (facilitair manager)

J.P. van den Bentstichting

mevrouw A. Veersma (cluster manager)

Humanitas onder dak

de heer B. Deliën (directeur bestuurder)

Tactus

de heer R.J.Th. Rutten (directeur)

Zorggroep Sint Maarten

de heer J. Voortman (divisiedirecteur)

AriënsZorgPalet

de heer J. van der Linde (directeur bestuurder)

Stichting Cluster

de heer T. van Veen

Collega corporaties

Ons Huis

de heer B.S.M. Meijer (directeur bestuurder)

De Woonplaats

de heer F. Catau (directeur bestuurder)

Stichting Jongeren Huisvesting Twente

de heer R. Mittendorff

Overige

Ministerie VROM

de heer H. Cok (accountmanager)

KPMG Accountants

de heer J. Voskamp (registeraccountant)

WSW

de heer D. van Houten (relatiemanager)

Bijlage IV. Overzicht documenten

A. Presteren naar opgave (landelijk, regionaal en lokaal)

		Documenten
1.	Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied:	<ul style="list-style-type: none"> - Dorpsvisie Overdinkel - Woonvisie Losser 2008-2015 - Woonvisie Haaksbergen 2007+ (2008-2015). - Woonvisie Haaksbergen website gemeente Haaksbergen - Woonvisie 2005-2015 (incl. bijlagen) - Gebiedsvisie Overdinkel - Nota "Van opvang naar Wonen" 2009 - Raamovereenkomst Wonen Enschede 2007-2010 - Prestatieovereenkomst Domijn / Enschede 2007-2010 - Visie op de stad Enschede - Samenwerkingsovereenkomst "Van opvang naar wonen" - Prestatiecontract Wonen Enschede, deel 1 en 2
2.	Regionale en provinciale visies op wonen en/of welzijn en/of zorg	<ul style="list-style-type: none"> - Provinciale visies en afspraken Wonen met gemeenten - Prestatieafpraak gemeente Losser – Provincie Overijssel - Prestatieafpraak gemeente Haaksbergen – Provincie Overijssel - Prestatieafpraak gemeente Enschede – Provincie Overijssel - Dashboard Prestatieafspraken Enschede 2009 - Prestatieafspraken gemeente Losser / SWL 2006-2007 - Streekplan Overijssel t/m 2008
3.	Documenten over na te streven maatschappelijk rendement of dividend:	<ul style="list-style-type: none"> - Domijn Enschede Financieel Beleidsplan januari 2009
4.	Woningmarktgegevens, onderzoek, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Starters op de woningmarkt (08) - Studentenhuisvesting (2007) - Twents woningmarktonderzoek 2006 inclusief monitor (06-09) - Woningzoekenden Domijn (2006-2009) - Doelgroepen van beleid Enschede, Losser, Haaksbergen (09) - Nieuwe en vertrekkende huurders Domijn (06-09) - WoON 2009, kernpublicatie Enschede - Etc. (bronnen markt) - Evaluatierapport tevredenheid klant op interactie - Middeninkomens - Aandachtsgroep Haaksbergen Losser 2008 2009 - Aandachtsgroep Enschede 2008 - Huurwoningen: ook voor studenten - Streefhuren Enschede - Huisvesting kwetsbare groepen - Wijk- en buurtvernieuwingen beeldmonitor 2007 - Resultaten nieuw huurder 2008 - Resultaten vertrekkende huurder - Analyse WOZO 2007 - Omgevingsanalyse 2008 - Presentatie Peter Hovens, bevolkingsdaling Twente 2009 - Fudiescan Atrivé 2007 - Inventarisatiebehoefte Markt en klantinformatie Domijn 2008 - Inventarisatie onderzoeken Domijn 2009 - Rapport Vereniging Woon 2008 - Beleid Klachtenmanagement 2010
5.	Wijkanalyses, wijkvisies, woonzorgvisies	<ul style="list-style-type: none"> - Wijkswots gemeente Losser; - Wijkswots gemeente Haaksbergen; - Wijkswots gemeente Enschede; - Gebiedsvisie Enschede (West) - Gebiedsvisie Overdinkel (Losser) - Gebiedsvisie op de stad Enschede.
	Verkoopbeleid bezit	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoopbeleid Domijn 2009 - Inventarisatie vastgoedportefeuille Domijn: een eerste doorkijk 2009-2012 - Totaaloverzicht verkopen totaal 2007 - Verkoop voor accountant 2007-2008-2009-2010

B. Presteren naar ambitie/Doelen

		Documenten
1.	Strategische visie van de corporatie:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ondernemingsplan 2006, 2007 ▪ Strategisch Plan 2009-2012; Portefeuillestrategie 2009-2012
3.	Documenten over monitoring van prestaties (BSC, kengetallen, etc)	<ul style="list-style-type: none"> - Individuele Positionering 2008 - Individuele Positionering 2007 - Monitor duurzaamheid 2009 - Convenanten tussenstand juni 2010 - Convenanten evaluatie maart 2010 - Circulaire taakstelling huisvesting statushouders 2009
4.	Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaarplan Domijn 2008 ▪ Actieplan D-Haaksbergen 2008; Actieplan D-Losser 2008 ▪ Jaarplan Domijn 2007 (per afdeling een werkplan) ▪ Jaarplan Domijn 2009 (per afdeling een werkplan) ▪ Dashboard 2008-2009-2010 ▪ Planning beleidscyclus 2010
5.	Relevante correspondentie met ministerie VROM (betreffende prestaties)	<ul style="list-style-type: none"> - VROM prestatieoordeel 2006 - VROM oordeelsbrief 2007 - VROM prestatieoordeel 2006 - VROM oordeelsbrief 2007 - VROM prestatieoordeel 2006 - Oordeelsbrief 2008 Corporatie in perspectief - Oordeelsbrief 2009 Corporatie in perspectief
6.	Jaarverslagen inclusief volkshuisvestingsverslagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaarverslag 2007 (Domijn, SWL, LL) ▪ Jaarverslag 2008 ▪ Jaarverslag 2009
7.	Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, verkoopbeleid, dienstverlening)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorrangsregeling urgentie 2009 - Advies vroegtijdige signalering Domijn 2009 - Strategienotitie Dak- & Thuislozen (2009) - Beleid Woonruimtebemiddeling - ZAV-beleid (2005-2010) - Kaders Te Woon + aanvullende kaders DEF. (streef) Huurbeleid (2007; 2008;2009) - Verkoopbeleid (2009) - Servicekostenbeleid (2009) - Tango – Notitie klantfocus (2009) - Tango – klantprocessen (2009) - Soc. economisch beleid - Startnotitie werk en inkomen (2007) - Beleid participatie gebiedsvisie en ontwikkeling (2009) - Glasvezel binnen Domijn – borging visie en insteek (2009) - Memo Bevorderen zelfredzaamheid en emancipatie 2009 - Duurzaamheidsbeleid 2010 - Stakeholderbeleid 2010 - Adviesmemo leefbaarheidbeleid aan directieraad 2007 - Participatie bewonerscommissie Domijn
8.	Strategisch Voorraadbeleid	<ul style="list-style-type: none"> - SVB (2006-2008) - SVB (2006-2008) - Portefeuillestrategie 2009-2012 - Technisch Beheer 2009-2012 - Consequenties MJP, Domijn – LL- SWL 2006-2016 - Woonruimteverdeling: overzicht belangen per corporatie



C. Presteren volgens Stakeholders

		Documenten
1.	Stakeholdersregister	<ul style="list-style-type: none"> - Fusiescan belanghouders (Atrivé) - Stakeholdersbeleid 2010
2.	Documenten met opvattingen van stakeholders (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, etc)	<ul style="list-style-type: none"> - Verruiming Sociaal Plan Wesselerbrink Bijvank / Het Lang
3.	Verslagen voortgangsoverleg met stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverse verslagen van SWL (seniorenraad, coördinatieoverleg) ▪ Verslagen van vergaderingen met de Huurdersvereniging L&L ▪ Verslagen HV Bewonersrijk en diverse brieven van en aan HV Bewonersrijk ▪ Verslagen Huurdersplatform ▪ Huurderskoepel Domijn ▪ Brief relatiebijeekomst 2008
4.	Onderzoeken tevredenheid huurders	<ul style="list-style-type: none"> - Adviesrapport digitale wijk (2008) - Tevredenheid wonen en dienstverlening (2006-2009): <ul style="list-style-type: none"> - Woningzoekenden onderzoek - Resultaten nieuwe huurders - Tevredenheid (groot) onderhoud - Resultaten vertrekkende huurders - Onderdeel jaarverslagen (betrekken bewoners); dashboard etc
5.	Prestatie-afspraken, convenanten, contracten met stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestatieafspraken Gemeente Losser 2006 2007. ▪ Samenwerkingsovereenkomst Dura / SWL ▪ Prestatieafspraken Gemeente Haaksbergen 2007 ▪ Mail Jan Salverda d.d. 18-2-2004 ▪ VAC covenant Domijn Haaksbergen 2008 ▪ Prestatieafspraken 2007 Domijn - Enschede ▪ Samenwerkingsovereenkomst 2009 (Enschede, Losser en Haaksbergen) ▪ Prestatieafspraken Huurderskoepel 2009 ▪ Prestatieafspraken Losser 2010-2012 ▪ Raamovereenkomst 2007-2010 ▪ Prestatieovereenkomst gemeente Enschede, Domijn 2007-2010 ▪ Prestatieafspraken Haaksbergen 2008 ▪ Avelijn, 2007 ▪ Convenanten: Jarabee, FC twente scoren in de wijk, privacyreglement, Huurderskoepel etc.

D. Presteren naar Vermogen

		Documenten
1.	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief	Corporatie in Perspectief 2007 Corporatie in Perspectief 2008 Corporatie in Perspectief 2009
3.	Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming.	<ul style="list-style-type: none"> - Begroting 2006 en 2007 - Jaarplannen 2007 incl. begroting 2007 en meerjarenbegroting - Financiële begroting 2007 - Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming (2008-2009)
4.	Verslagen en brieven van de accountant.	<ul style="list-style-type: none"> -- Deloitte 2007 - KPMG 2008: accountantsverklaring + rapport - KPMG 2009: accountantsverklaring + rapport
5.	Managementletters	ML 2008 ML 2009
6.	Brieven CFV	<ul style="list-style-type: none"> - CFV Continuïteitsoordeel 2008 - CFV solvabiliteitsoordeel 2008 - CFV solvabiliteitsoordeel 2009
7.	Eigen stukken betreffende financiële	<ul style="list-style-type: none"> - 0-meting

		Documenten
	sturing en efficiency	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie - Fusiescan 2 Financiën en organisatie (Atrivé) + bijlage - Kwartaalrapportages (2008-2009) - Aedex IPD (2006-2009) - Borgingsverklaring WSW - Continuïteitsoordeel 2009 – 2010

E. Governance

		Documenten
1.	Prestatieafspraken met bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beoordelingssystematiek directie. ▪ Bewaking en beheersing van de efficiëntiedoelstellingen tijdens en na het fusieproces ▪ Doelstellingen bestuurder 2008 - 2009 ▪ Notulen RvC 2007 – 2009 ▪ Verslagen auditcommissie 2008 – 2009 ▪ Verslagen remuneratiecommissie 2007 – 2008 - 2009 ▪ Getekende notulen RvC – Domijn, 19 mei 2008 ▪ Evaluatie RvC Domijn 2008-2009 ▪ Besluit inschaling directeuren ▪ Werving RvC nieuw Domijn ▪ Memo 2007, salarissen bestuur ▪ RvC LL 2006 – 2007 ▪ Governance Code RvC (4x pdf) ▪ Evaluatie door Raad van Commissarissen ▪
2.	Statuut van de RvC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ profielschetsen ▪ Akte van statutenwijziging ▪ Rooster van aftreden ▪ Reglement RvC_Domijn ▪ Statuten SWL, Oud, Domijn 2009, L&L ▪ Jaarlijkse cyclus vergaderingen RvC

F. Later aangeleverde documenten

		Documenten
1.	Aanvullende stukken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CFV Solvabiliteitsoordeel 2010 ▪ Domijn CFV continuïteitsoordeel 2009 ▪ Plan van aanpak managementontwikkeling ▪ Overzicht opleidingen ▪ Opleidingsplan Wonen ▪ Borgingsverklaring WSW ▪ Kwartaalrapportages 1 en 2 2010 ▪ Kwalitatief personeelsplan Domijn ▪ Strategisch HR-beleid ▪ Functieprofiel directeurbestuurder ▪ Brief relatiebijeekomst ▪ Evaluatie relatiebijeekomst ▪ Monitoringformulieren e-mail en telefonie.