

# Visitatierapport

## Woonconcept

periode 2014-2017



## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 4 december 2018

### Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

**Visitatiecommissie**  
Wouter Vos (voorzitter)  
Bert-Jan Karrenbeld  
Germa Reivers

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Woonconcept, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied .....</b>	<b>6</b>
1.1 Woonconcept.....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	6
1.3 Het werkgebied.....	7
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Woonconcept.....</b>	<b>11</b>
2.1 Recensie: Een ware metamorfose.....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties.....	14
2.3 Samenvatting per perspectief.....	15
<b>Deel II Toelichting per perspectief.....</b>	<b>19</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....</b>	<b>21</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied en situatie van Woonconcept .....	21
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep .....	22
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen .....	24
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer.....	25
3.5 (Des)investeringen in vastgoed .....	27
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	28
3.7 Ambities.....	29
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	30
<b>4 Belanghebbenden.....</b>	<b>31</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Woonconcept .....	32
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden.....	32
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden .....	33
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden .....	34
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden .....	35
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden .....	35
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden.....	36
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden .....	37
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden .....	37
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden.....	40
<b>5 Presteren naar vermogen .....</b>	<b>41</b>
5.1 Financiële continuïteit.....	41
5.2 Doelmatigheid.....	46
5.3 Vermogensinzet .....	47
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen .....	48
<b>6 Governance.....</b>	<b>49</b>
6.1 Besturing .....	49
6.2 Intern toezicht.....	52
6.3 Externe legitimatie en verantwoording.....	56
6.4 Oordeel over Governance .....	57

<b>Deel III Bijlagen.....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlage 2 CV's visitatoren .....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen .....</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage 5 Position Paper Woonconcept.....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3.....</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage 7 Visitatieaanpak .....</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 8 Wijze van beoordeling.....</b>	<b>96</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Woonconcept. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van mei tot en met december 2018.

Woonconcept heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Woonconcept voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Woonconcept gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Januari 2018 heeft Woonconcept Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Wouter Vos (voorzitter), Bert-Jan Karrenbeld en Germa Reivers (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2014 tot en met 2017.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 6 toegekend als de prestaties in belangrijke mate zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Woonconcept, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensie, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Woonconcept ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Woonconcept weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

## **1 Woonconcept, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied**

### **1.1 Woonconcept**

Woonconcept is een corporatie met 11.250 wooneenheden (eind 2017). Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (56%). Daarnaast heeft ze circa 11% meergezinsetagebouw zonder lift, 19% met lift en circa 14% onzelfstandige overige wooneenheden. (Bron: CiP over verslagjaar 2016).

Woonconcept verhuurt met name woningen, ze bezit ook zorgvastgoed.

De woningen van Woonconcept zijn ouder dan het landelijke gemiddelde. Circa 5% van haar bezit is vóór 1945 gerealiseerd, 18% komt uit de periode 1945-1959, 23% uit de periode 1960-1969, 15% uit de periode 1970-1979, 12 % uit de periode 1980-1989. Het overige deel (circa 27 %) is gerealiseerd na 1989.

In de visie 2012 – 2016 *'Over goed wonen in prettig leefbare buurten'* beschrijft Woonconcept haar ambitie om een maatschappelijk betrokken organisatie te zijn, die omgeving gedreven en klantgericht werkt. In deze visie maakt Woonconcept de expliciete keuze om het volkshuisvestelijke werk integraal te doen. Waarbij de woningvoorziening en leefbaarheid (inclusief maatschappelijk vastgoed en vanwege de vergrijzing sterk toenemende aandacht voor welzijn/zorg) onverbreekelijk met elkaar zijn verbonden. Woonconcept richt haar focus daarbij sterk op het onderhouden en transformeren van de bestaande woningvoorraad.

In de ondernemingsstrategie 2017 – 2021 *'Op weg naar trotse bewoners'* richt Woonconcept zich op het verhogen van de klantenbeleving, het toewerken naar een passende woningvoorraad, en het toewerken naar een fitte organisatie.

Vanaf 2014 is Woonconcept door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 10.001-25.000 vhe's.

### **1.2 Interne organisatie en toezicht**

Woonconcept is een stichting.

Het toezicht op Woonconcept wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat de gehele visitatieperiode uit 4 of 5 leden.

Aan Woonconcept zijn de volgende entiteiten verbonden:

- HomeTeam B.V. (100%);
- Woonconcept Projectontwikkeling B.V (100%);
- Woonconcept Onroerende Goed B.V. 100%);
- Woonconcept Energie B.V. (100%);
- Bergstein Beheer B.V. (50%);
- Bergstein C.V. (49,5%).

Bij Woonconcept zijn eind 2017 102 fte werkzaam, en bij de verbonden entiteiten 38 fte. De corporatie wordt geleid door één directeur-bestuurder.

### 1.3 Het werkgebied

Woonconcept is actief in de gemeenten Meppel, Assen, Hogeveen en Steenwijkerland.

Naast Woonconcept zijn in deze gemeenten andere corporaties actief:

- Meppel: Actium;
- Assen: Actium, Omnia Wonen, Woonservice;
- Hogeveen: Actium, Domesta, Woonservice;
- Steenwijkerland: Wetland Wonen, Omnia Wonen, Woonzorg Nederland.

Het bezit van Woonconcept is grotendeels gelegen in de gemeente Meppel, Hogeveen en Steenwijkerland. Het aantal inwoners en het aantal vhe's van Woonconcept per gemeente is eind 2017 als volgt..

Gemeente	Inwoners	Vhe's (DAEB en niet-DAEB)	Vhe's als % van aantal inwoners
Meppel	33.410	4.199	12,6%
Assen	67.708	334	0,5%
Hogeveen	55.677	3.581	6,4%
Steenwijkerland	43.768	3.136	7,2%
<b>Totaal</b>		<b>11.250</b>	<b>5,6%</b>

Bronnen: vhe's uit jaarverslag 2017 Woonconcept; aantal inwoners CBS online (peildatum januari 2018)

In paragraaf 3.1. wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.





Gelijkwaardigheid

Nieuw\*elan  
Kerntaken  
Wonen Lef  
Ontheffing  
Kansen  
Ambities  
Laagdrempelig  
Organisatie\*in\*transitie  
Doelgericht  
Kritisch Trots Contact  
Ontwikkeling  
Medewerkers  
Achtplus  
Samenwerking  
Vertrouwen



## 2 Het maatschappelijk presteren van Woonconcept

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Woonconcept in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

### 2.1 Recensie: Een ware metamorfose

Woonconcept heeft nogal een visitatieperiode achter de rug. Nadat in de vorige periode de borging was ingetrokken heeft Woonconcept alle zeilen bij moeten zetten om de financiële opgaven het hoofd te bieden. En dit is gelukt. Woonconcept is deze moeilijke periode te boven gekomen en kan na jaren van onmogelijkheden weer denken in termen van kansen en ontwikkeling. Dit is echter niet zonder slag of stoot gegaan en heeft veel gevraagd van iedereen in de organisatie. Plannen werden stopgezet, de toekomstvisie bleek niet langer reëel en de organisatie moest worden aangepast aan de nieuwe realiteit. Na de reorganisatie heeft men met een veel kleiner aantal medewerkers opnieuw moeten zoeken naar de rol en identiteit. Het zal niemand verrassen dat dit voor alle betrokkenen een zeer lastige periode is geweest. Het doet dan ook extra goed om te constateren dat 3-4 jaar later de organisatie haar luiken weer kan openen en de wereld met nieuw elan tegemoet kan treden.

De visitatieperiode is dan ook in te delen in een tweetal perioden, zoals Woonconcept ook zelf in haar position paper aangeeft. Een eerste periode van reorganisatie en zeer beperkte mogelijkheden waarin Woonconcept schoon schip moest maken en een tweede periode waarin onder leiding van een nieuwe bestuurder een nieuwe visie is opgesteld, ruimte is gevonden om weer te starten met ontwikkelen en de organisatie op een betrokken wijze aan de slag is gegaan met de uitdagingen in het werkveld. Vier jaar geleden werd in het visitatierapport vooral de nadruk gelegd op het wederom in control komen. Dit heeft Woonconcept voortvarend opgepakt. De Plan-do-check-act cyclus is sterk verbeterd. De nieuwe visie is krachtig, helder en getuigt van focus en ambitie. We constateren dat deze visie zijn weg door de gehele organisatie vindt, tot en met de koffiebekers aan toe. Woonconcept heeft in de afgelopen vier jaar haar ambities moeten bijstellen, maar vervolgens deze ambities wel waargemaakt.

Woonconcept heeft grote stappen gezet. Men heeft elkaar gevonden in de nieuwe visie en een innovatieve manier van werken. Men zoekt actief en bewust naar nieuwe vormen van participatie en communicatie. Daarmee is Woonconcept echt een corporatie van nu geworden, waarin ze verantwoordelijkheden laag in organisatie legt en met elkaar zoekt naar nieuwe manieren om invulling te geven aan maatschappelijke opgaven. We zien dat medewerkers openlijk durven toegeven dat verandering soms lastig is, maar dat ze wel mee willen. Deze openheid biedt grote kansen voor een definitieve omslag in denken en werken. In die zin is van de nood een deugd gemaakt. Het gebrek aan financiële speelruimte lijkt er voor gezorgd te hebben dat Woonconcept een zeer realistische en pragmatische visie heeft op haar plek en rol in het werkgebied. Men zoekt naar ruimte om tot investeringen te kunnen komen en ziet zich genoodzaakt om hierin keuzes te maken en focus aan te brengen. Dit beschrijft ze ook in haar position paper. Niet langer is Woonconcept de corporatie waarbij alles kan (of leek te kunnen), maar is ze een corporatie die weet wat ze wil, weet wat ze kan en samen met haar partners zoekt naar mogelijkheden om het verschil te kunnen maken. We willen als visitatiecommissie een pluim uitdelen aan alle lagen van de organisatie die in relatief korte tijd deze omwenteling voor elkaar hebben gekregen.

Vanzelfsprekend heeft de innovatieve werkwijze en de structurele zoektocht naar kansen en mogelijkheden ook een keerzijde. In sommige gevallen moet Woonconcept het wiel opnieuw uitvinden. Rollen en taken liggen minder vast waardoor het soms zoeken is naar een goede

samenwerkingsvorm. De stip aan de horizon is bekend, de weg er naar toe nog lang niet altijd. Hoe gaan we de nieuwe projecten vormgeven? Hebben we daar nog de mensen voor? Deze zoektocht zien we in de hele organisatie en wordt ook beschreven in de position paper. Voor veel medewerkers van Woonconcept zal dit een spannende reis zijn, voor anderen biedt het onzekerheid en onduidelijkheid. De komende jaren zal moeten blijken of Woonconcept het frisse en dynamische elan weet in te zetten om tot resultaten te komen in haar werkgebied.

Iets dergelijks kunnen we opmerken ten aanzien van de betrokkenheid van partners bij Woonconcept. Na jaren van interne discussies en ontwikkeling trekt Woonconcept weer naar buiten. De buitenwereld verwelkomt deze ontwikkeling. Er is veel enthousiasme om samen met Woonconcept aan de slag te gaan. Hier zien we ook dat partijen weer even aan elkaar moeten wennen. De heldere visie en de nieuwe werkstijl van Woonconcept is soms verrassend. Het is voor sommigen nog even zoeken naar de manier waarop de samenwerking idealiter vorm kan krijgen. Dit geldt ook voor de relatie met de huurders. Hoewel er begrip is voor de situatie zoeken de huurdersverenigingen naar een betere relatie met de corporatie.

Woonconcept heeft haar keuzes moeten maken. De keuzes worden nog niet altijd begrepen of omarmd. Er is weliswaar de nodige input gevraagd van de stakeholders, maar deze wederzijdse beïnvloeding en communicatie lijkt nog niet vanzelfsprekend. Ook hier zal de komende jaren duidelijk worden of Woonconcept is staat zal zijn om het grote enthousiasme om te zetten in bestendige en productieve relaties en afspraken met haar partners. Een goede eerste stap is dat met gemeenten een aantal langlopende en moeizame dossiers zijn opgelost. Dit biedt ruimte om met open vizier en zonder ballast de toekomst tegemoet te zien.

Al met al zien we een corporatie die in vier jaar tijd een ware metamorfose heeft doorgemaakt. Van een organisatie in mineur naar een organisatie die barst van de energie om weer aan het werk te gaan. Nog steeds zijn de financiële kaders dusdanig dat lang niet alles kan. Stapje voor stapje kan Woonconcept zichzelf weer gaan bewijzen in haar werkgebied en laten zien wat ze in haar mars heeft. Het enthousiasme van nu staat in schril contrast tot de donkere dagen van de start van de visitatieperiode. Daar kan je alleen maar trots op zijn.

De visitatiecommissie heeft de volgende verbeterpunten voor Woonconcept.

- Laat in de praktijk zien hoe je het gaat doen. Geef invulling aan de nieuwe manier van werken
- Maak de stap naar de uitvoering en hou zoveel mogelijk vast aan de uitgangspunten binnen de organisatie
- Blijf bij elkaar. Voorkom dat een te kleine groep, te ver vooruit loopt
- Houd vast aan de principes. Weersta de verleiding om in een 'business as usual' scenario terecht te komen.
- Borg de ontwikkelingen breder in de organisatie. Probeer afhankelijkheid van personen te voorkomen.
- Blijf je focussen op de 'group of the willing'. De energie is hoog, verlies het niet in discussie over details.
- Benut het talent in de organisatie. Wees niet bang om de verantwoordelijkheden ook echt lager te leggen.
- Zorg dat experimenteren de basis blijft voor ontwikkeling. Benoem het leerproces en genereer stabiliteit in de ontwikkeling.
- Maak capaciteit beschikbaar om de nieuwbouwpogingen / verduurzaming te kunnen oppakken
- Check bij projecten of het proces en de keuzes passen bij de normen en waarden van de organisatie.
- Blijf zoeken naar een manier van verantwoorden die past bij de nieuwe manier van werken, waarbij er blijvend aansluiting wordt gevonden bij de formele kaders

- Zoek naar bestendiging in de relaties met stakeholders. Vergeet niet stakeholders blijvend te informeren over de keuzes en voortgang bij Woonconcept
- Zoek naar de juiste werkvorm met de huurdersverenigingen. Maak duidelijke procedurele afspraken maken. Kader de processen in. Maak duidelijk of het gaat om een formeel of een informeel contactmoment. Stuur hierbij scherp op de formele punten
- Wees kritisch op jezelf. Koester tegenspraak en weerstand, zowel in de organisatie als daarbuiten.
- Sta open voor ervaringen bij andere corporaties. Woonconcept staat niet alleen in haar ontwikkeling.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Woonconcept ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,9	7,3	7,1	6,5	7,0	7,0	75%	<b>6,5</b>	
Ambities in relatie tot de opgaven						5	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	5,4	7	5,5	6,1	6,8	6,2	50%	<b>6,2</b>	
Relatie en communicatie						6,5	25%		
Invloed op beleid						5,7	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Financiële continuïteit						7	30 %	<b>7,3</b>	
Doelmatigheid						8	30 %		
Vermogensinzet						7	40 %		
<b>Governance</b>									
Besturing	Plan					7,5	7,2	33%	<b>7,1</b>
	Check					8			
	Act					6			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,3	7,1	33%	
	Toetsingskader					7			
	Toepassen Governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7	7	33%	
	Openbare verantwoording					7			

\* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

### 2.3 Samenvatting per perspectief

#### **Presteren naar Opgaven en Ambities**

Woonconcept heeft een stormachtige tijd achter de rug, zowel financieel als organisatorisch. Eind 2012 werd de borging door het WSW ingetrokken. Sindsdien heeft ze zich gericht op beheer van haar bestaande woningvoorraad, kostenreductie, risicobeheersing en het doorvoeren van een organisatieverandering. Ook in de visitatieperiode 2014 – 2017. De beperkte financiële ruimte heeft invloed gehad op de ambities en prestaties van Woonconcept. De geformuleerde ambities en prestatieafspraken zijn afgestemd op haar financiële mogelijkheden, en afgestemd met de belanghebbenden.

De prestatie op het perspectief Opgaven en Ambities wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5. De commissie vindt dat Woonconcept haar voorgenomen prestaties voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Woonconcept realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. De woningvoorraad is stabiel gebleven, ze wijst volgens de geldende regels toe en zet in op voldoende betaalbare woningen. Op het gebied van beperken van leegstand scoort Woonconcept goed. Huurachterstanden pakt Woonconcept actief aan. Ze presteert gemiddeld ruim voldoende op het gebied van betaalbaarheid.

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Woonconcept heeft zich gericht op het afronden en opstarten van nieuwbouwprojecten die waren stopgezet in verband met het wegvallen van de WSW-borging vóór de visitatieperiode. In 2016 en 2017 had ze als doelstelling om intramurale huisvesting af te stoten. In 2017 bleek dat zorgpartijen huiverig zijn voor het scheiden van wonen en zorg. Er zijn geen complexen verkocht. In juli 2017 heeft Woonconcept een senioren- en zorgmakelaar aangesteld.

Voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer kent de visitatiecommissie een 7,1 toe. Het kwaliteitsbeleid is gebaseerd op een conditie van minimaal niveau 3, het gemiddelde conditieniveau van de woningen is met een 2 hoger. De kwaliteit van dienstverlening wordt op verschillende onderdelen gewaardeerd met een ruim voldoende tot goed. Woonconcept heeft geen specifieke ambities geformuleerd en afgesproken over verduurzaming in de visitatieperiode. De financiële mogelijkheden waren te beperkt om bijvoorbeeld de landelijke Aedes-norm te volgen of de ambities van Provincie Drenthe. Op beperkte schaal heeft ze geïnvesteerd in verduurzaming binnen de financiële mogelijkheden.

De visitatiecommissie kent een 6,5 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. De nieuwbouwopgaven, die passen binnen de financiële mogelijkheden van Woonconcept en afgestemd zijn met de gemeenten, zijn in de visitatieperiode gerealiseerd. Woonconcept presteert ruim voldoende op nieuwbouw daar waar hun beperkte ambities en mogelijkheden maatgevend zijn. Voor 2015 en 2016 zijn opgaven geformuleerd voor de sloop van bestaande woningen. Deze opgaven zijn in verband met de investeringsstop nagenoeg niet gerealiseerd. Woonconcept heeft in elk jaar planmatig onderhoud uitgevoerd en bewoners hebben keuzevrijheid gekregen om mee te doen met de renovatie van de keuken, douche en/of toilet. De verkoopdoelstellingen heeft Woonconcept ruim voldoende gerealiseerd.

Voor Kwaliteit van wijken en buurten kent de visitatiecommissie een 7,0 toe. De inzet van Woonconcept op leefbaarheid kenmerkt zich door maatwerk. De rol van Woonconcept hierbij is met name om zorgvraag te signaleren achter de voordeur. Omdat Woonconcept geen zorg- of hulpverlener is heeft ze in iedere gemeente ingezet op een goede samenwerking met ketenpartners. Woonconcept heeft geen specifieke doelstellingen geformuleerd voor de aanpak

van overlast. Er wordt gefocust op de inhoud van de overlastdossiers, er wordt niet specifiek gestuurd op aantallen.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Woonconcept met een 5. De ambities passen weliswaar binnen de (beperkte) financiële mogelijkheden van Woonconcept, maar blijven achter bij de feitelijke opgaven in het werkgebied. De ambities zijn gecommuniceerd met stakeholders, en zijn zo ook beland in prestatieafspraken.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,2. De belanghebbenden zijn in het algemeen voldoende tevreden over de prestaties van Woonconcept.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 5,4. De huurdersverenigingen zijn ontevreden over de huurverhogingen en de beschikbaarheid van woningen. De gemeenten geven aan gezien de beperkte mogelijkheden van Woonconcept redelijk tevreden te zijn, maar graag een grotere beschikbaarheid van woningen hadden gezien. De belanghebbenden zijn tevreden over het kleine aantal ontruiming. De Huisvesting van bijzondere doelgroepen is gewaardeerd met een 7. Alle belanghebbenden zijn ruim voldoende tevreden over de prestaties van Woonconcept. Ondanks de beperkte mogelijkheden zijn een aantal faciliteiten voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd. Woonconcept wordt uitgenodigd om een gezamenlijke visie op bijzondere doelgroepen te ontwikkelen samen met de belanghebbenden. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 5,5. De huurdersverenigingen zijn niet tevreden over de prijs-kwaliteit verhouding van de woningen: de huren zijn meer omhoog gegaan dan de kwaliteit. Ze beoordelen de dienstverlening als te afhankelijk van individuele medewerkers van Woonconcept. De gemeenten beoordelen de kwaliteit van de woningen verschillend en geven aan dat Woonconcept op het gebied van energie en duurzaamheid is achtergebleven. De overige partijen waarderen het onderhoud-naar-wens programma. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 6,1. De belanghebbenden waarderen de inzet gezien de beperkte mogelijkheden positief. Met name de renovatie van Steenwijk-West springt eruit; ook de betrokkenheid van de bewoners hierbij is positief ervaren. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 6,8. De belanghebbenden zijn in het algemeen best tevreden over de inzet van Woonconcept op dit gebied. De waardering van de inzet op overlast is divers: sommigen zijn positief en anderen geven aan dat tussen de vele betrokken partijen de regie soms verloren gaat waardoor andere bewoners zich niet gehoord voelen.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 6,5 tevreden over de relatie en de communicatie met Woonconcept. De huurdersverenigingen zijn minder tevreden omdat de informatie niet altijd volledig en op tijd is, en ze niet altijd worden betrokken bij voor hen relevante onderwerpen. Ze geven aan dat de laatste jaren de communicatie is verbeterd. De gemeenten beoordelen de relatie en communicatie positief: Woonconcept staat de laatste jaren weer meer open en neemt meer initiatief. In het algemeen waarderen de belanghebbenden de relatie beter dan de communicatie.

De belanghebbenden geven een 5,7 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurdersverenigingen zijn met een 4 ontevreden over hun invloed. Dat is met name het gevolg van de eerste helft van de visitatieperiode. Ze zien de laatste jaren verbetering hierin. De gemeenten geven aan tevreden te zijn en soms graag eerder worden betrokken bij beleid. De overige partijen geven aan invloed te hebben maar niet altijd op het gewenste niveau. Woonconcept wordt uitgenodigd meer gebruik te maken van de kennis van de belanghebbenden.



### **Presteren naar Vermogen**

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,3.

De financiële continuïteit van Woonconcept is in de visitatieperiode op orde. Woonconcept heeft in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Woonconcept financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Ze heeft in elk jaar voldaan aan de toezichtterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. De financiële uitgangspositie van Woonconcept is in de visitatieperiode ruim voldoende (7).

De doelmatigheid van Woonconcept beoordeelt de visitatiecommissie als goed (8). Woonconcept was in haar beleid actief bezig met het efficiënter en doelmatiger werken, onder andere door de herinrichting van de organisatie. De bedrijfslasten zijn sterk afgenomen. Woonconcept heeft bewust gestuurd op het verlagen van de bedrijfslasten met als doel het vergroten van de investeringsruimte. In de Aedes Benchmark over de jaren 2014 - 2016 is Woonconcept met betrekking tot het jaar 2014 geclassificeerd als een C-corporatie, met betrekking tot 2015 als een B-corporatie en 2016 geclassificeerd als een A-corporatie.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Woonconcept met ruim voldoende (7). Ze verantwoordt de inzet van haar vermogen terugkijkend voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Ze is goed in staat om in de consequenties van voorgenomen activiteiten financieel door te rekenen, en op basis daarvan keuzes te maken. Afwegingen zijn helder toegelicht. Daarnaast heeft ze ingegrepen om haar investeringsruimte te vergroten, en daarover duidelijk gecommuniceerd met de stakeholders.

### **Governance**

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,1

Het onderdeel besturing (plan, check act) waardeert de visitatiecommissie met gemiddeld een 7,2.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een 7. De visie is op hoofdlijnen actueel en geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie. De stukken zijn helder geschreven, de ambities en doelstellingen zijn gefocust. In de visitatieperiode zijn bewoners en partners actief betrokken bij de totstandkoming van de actuele ondernemingsstrategie. Woonconcept onderkent de sterktes en zwaktes van de organisatie en stuurt in de ondernemingsstrategie op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Vertaling doelen met een 8. Woonconcept heeft haar ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang uitgewerkt. Ze heeft een actieve houding ten aanzien van het verbeteren en aanscherpen van de beleidscyclus, met daarbij specifieke aandacht voor kwalitatieve aspecten en indicatoren. De doelen zijn helder geformuleerd en gefocust.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 8. De geformuleerde doelen en ambities in de jaarbegroting kunnen aantoonbaar worden gevolgd in de periodieke rapportages. De rapportage geeft een compleet beeld van de organisatie. Naast de financiële aspecten komen ook kwalitatieve aspecten ruim aan bod. Bijvoorbeeld de zorgen die leven onder afdelingshoofden en wat hier mee te doen. Daarnaast is de rapportage gedurende de visitatieperiode verbeterd.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Act met een 6. Op basis van de voortgangrapportages en projectevaluaties stuurt Woonconcept bij als zij afwijkingen constateert. Ook vindt bijsturing plaats bij het opstellen van de jaarplannen en de meerjarenbegroting.

Het interne toezicht wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een 7,1. Het is een enerverende periode geweest de afgelopen jaren. Financiële uitdagingen, bestuurswisselingen, raadswijzingen, nieuwe visie en uitvoeringsplannen: allemaal aspecten waar de raad zich zeer bewust en actief mee bezig heeft gehouden. We constateren dat de raad een deel van de visitatieperiode met vier leden heeft gefunctioneerd in plaats van met de gewenste vijf. Dit heeft verklaarbare oorzaken en wordt op zeer korte termijn opgelost. We constateren dat de raad zich zeer bewust is van haar verschillende rollen. Ze zoekt actief naar de optimale balans waarbij ze een goede reflectieve houding hanteert. Ze kent en gebruikt een actueel toetsingskader bij de invulling van haar rollen (7). Evenzo onderschrijft en acteert ze in lijn met de governancecode (7).

De externe legitimering en verantwoording van Woonconcept beoordeelt de visitatiecommissie met een 7. In haar werkgebied is Woonconcept een belangrijke partij en is daarin gelegitimeerd. Met de gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt en is de relatie in de visitatieperiode goed. Partners kijken samen met Woonconcept uit naar de ruimte die ontstaat om weer tot investeringen te kunnen komen. De communicatie met partners is overzichtelijk en goed leesbaar. Er is bewust gekeken naar vorm en inhoud van stukken die gewenst worden door de stakeholders van Woonconcept. De communicatie uitingen worden hierop aangepast. De website van Woonconcept is volledig en bevat alle relevante informatie

Maatschappelijk  
Bedienen\*doelgroep  
Goed  
Huisen  
Vernieuwen  
Verbetering  
Basis  
Gezamenlijk  
Sociaal  
Ambitieuus  
Gedreven  
Toekomst  
Zorg)vuldig  
Betrokkenheid  
Ambitie

Woorden van medewerkers bij de organisatiedialoog over de prestaties van Woonconcept



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Woonconcept op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Woonconcept haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van de visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Woonconcept.

De feitelijke prestaties van Woonconcept zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Woonconcept passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

#### 3.1 De opgaven in het werkgebied en situatie van Woonconcept

##### *Opgaven in het werkgebied*

Woonconcept is in Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland een corporatie met relatief veel bezit. In Assen is het woningbezit van Woonconcept beperkt (2017: 334 woningen). Daarom is gemeente Assen niet meegenomen in deze visitatie.

Hieronder staan de belangrijkste kenmerken en opgaven beschreven van de gemeenten waar Woonconcept relatief veel bezit heeft.

##### Meppel

Gemeente Meppel heeft circa 33.000 inwoners. De demografische ontwikkelingen zoals gemiddelde leeftijd, huishoudensgrootte, verwachte bevolkingsgroei en vergrijzing liggen redelijk in lijn met het landelijke beeld. In Meppel is er sprake van relatief veel sociale woningbouw. Voor de periode 2017 t/m 2021 ligt in Meppel als belangrijke opgave de netto toevoeging van 200 – 340 sociale huurwoningen. De wachttijden zijn namelijk relatief lang. Deze opgave wordt opgepakt door

Woonconcept samen met Actium. Daarnaast liggen er verduurzamingsopgaven. De woonvisie van Meppel geeft aan dat extra aandacht nodig is voor kwetsbare groepen.

#### Hoogeveen

Gemeente Hoogeveen heeft circa 56.000 inwoners. Hoogeveen is geen krimpgemeente, en zal mogelijk nog licht groeien.

Qua opgaven is betaalbaarheid belangrijk gezien de relatief lage inkomens. Daarnaast is leefbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen belangrijk. In de woonvisie geeft de gemeente aan dat de voorraad sociale huurwoningen over de periode 2017 – 2022 niet mag krimpen. Veel woningen en de bijbehorende woonomgeving zijn ontwikkeld in de jaren '60 en '70. De woonvisie focust op het aantrekkelijk houden en maken van de bestaande woningvoorraad en omgeving. Hoogeveen vergrijst en dit leidt toe meer mensen met een zorgvraag. Zowel jonge als oudere zorgvragers wonen steeds vaker zelfstandig. Daarvoor zijn passende woningen in een passende omgeving nodig.

#### Steenwijkerland

Gemeente Steenwijkerland heeft circa 44.000 inwoners.

In de gemeente ligt als opgave het totaal aantal woningen gelijk te houden. De noordelijke kernen vormen daarbij een speciaal aandachtsgebied. Een deel van de sociale woningvoorraad is in het bezit gekomen van een private onderneming die de woningen wil verkopen als ze leeg komen. De beschikbaarheid van sociale woningen neemt hierdoor af. De opgave is wel geïdentificeerd maar de gemeente moeten nog locaties bepalen. De gemeente heeft zelf weinig grondposities (faciliterend grondbeleid, geen uitleglocaties). Een andere opgave is de beschikbaarheid van goedkopere huurwoningen, onder andere voor het huisvesten van jongeren/starters. Hiervoor ligt een opgave om in de diverse kernen voldoende en geschikt aanbod te creëren en/of te behouden.

#### *Situatie Woonconcept*

Woonconcept heeft een stormachtige tijd achter de rug, zowel financieel als organisatorisch. Eind 2012 werd de borging door het WSW ingetrokken. Sindsdien heeft Woonconcept zich gericht op beheer van haar bestaande woningvoorraad, kostenreductie, risicobeheersing en het doorvoeren van een organisatieverandering. Ook in de visitatieperiode 2014 – 2017. De beperkte financiële ruimte heeft invloed gehad op de ambities en prestaties van Woonconcept in de visitatieperiode. De geformuleerde ambities en prestatieafspraken zijn afgestemd op de financiële mogelijkheden van Woonconcept, en afgestemd met de stakeholders.

### **3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep**

#### **3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Woonconcept realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Woonconcept heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

#### Woningtoewijzing en doorstroming

- De omvang van de kernvoorraad is in de visitatieperiode nagenoeg stabiel gebleven. Deze varieerde van 10.071 tot 10.274 woningen. Vanaf 2016 heeft Woonconcept de ambitie geformuleerd om de kernvoorraad in Hoogeveen en Steenwijkerland gelijk te houden en 200 extra woningen te realiseren in Meppel uiterlijk in 2021. De extra opgave in Meppel zal na de visitatieperiode worden gerealiseerd. Woonconcept presteert ruim voldoende op dit punt.

- Woonconcept wijst volgens de geldende regels en conform de inkomensstoets passend toe. Ze wijst meer dan gevraagd passend toe aan de primaire doelgroep. Haar prestaties op dit gebied zijn gemiddeld goed.
- Op het gebied van tegengaan van woonfraude volgt Woonconcept een reactieve aanpak. Zodra Woonconcept constateert dat er concreet sprake is van woonfraude wordt het opgepakt. Woonconcept geeft aan dat er weinig sprake is van woonfraude, en dat daarom het aantal gevallen niet wordt geregistreerd.
- Qua keuzevrijheid zijn woningzoekenden in de basis vrij om te kiezen waar ze gaan wonen mits wordt voldaan aan de inkomenseisen. In enkele complexen past Woonconcept een additionele huuraanpassing toe om mensen met een laag inkomen te kunnen huisvesten.
- Op het gebied van beperken van leegstand scoort Woonconcept goed. De resultaten zijn lager dan de maximale doelstellingen.
- Over het plaatsen van vergunninghouders heeft Woonconcept goede contacten en afstemming met de gemeenten. Woonconcept heeft de gemaakte afspraken gerealiseerd.
- Samenvattend presteert Woonconcept ruim voldoende op woningtoewijzing en doorstroming.

#### Betaalbaarheid

- Woonconcept hanteert vanaf 2016 als huurprijsbeleid dat tenminste 80% van de woningvoorraad onder de eerste aftoppingsgrens valt. Deze doelstelling is gerealiseerd in 2016 en 2017.
- De maximale huursomstijging van DAEB-woningen bedraagt vanaf 2016 maximaal inflatie + 1%. Gemiddeld ligt de gerealiseerde huursom stijging in lijn met deze doelstelling. In 2014 en 2015 hanteerde Woonconcept een inkomensafhankelijk beleid voor huurders met hogere inkomens. Daarmee waren de huurstijgingen voor deze groep hoger.
- Qua kernvoorraadbeleid heeft Woonconcept als doelstelling om de huidige voorraad en mix gelijk te houden, waarbij het aantal woningen in Meppel in 2021 is uitgebreid met 200 woningen. Op dit gebied scoort Woonconcept ruim voldoende.
- Huurachterstanden pakt Woonconcept actief aan. De resultaten liggen onder de maximaal gestelde normen. Woonconcept heeft hiervoor beleid ontwikkeld en daadwerkelijk uitgevoerd. In een benchmark met 60 collega corporaties staat Woonconcept geruime tijd in de top 3 met het laagste percentage zittende huurders met een huurachterstand. Woonconcept presteert goed op het aanpakken van huurachterstanden.
- In 2014 en 2016 zijn meer woningen ontruimd ten opzichte van de maximale doelstelling. In 2015 en 2017 is het aantal ontruiming lager dan de maximale doelstelling. Het aantal ontruiming is jaarlijks afgenomen. Door de dalende lijn scoort Woonconcept voldoende.
- Het afboeken van huurachterstanden ligt in 2014 – 2015 fors hoger ten opzichte van de maximale doelstellingen, is in 2016 gelijk aan de maximale doelstelling, en in 2017 lager. Door een failliete deurwaarder heeft Woonconcept in 2014 - 2015 relatief veel af moeten boeken op huurachterstanden. De dossiers waren niet op orde. Door een afnemende huurachterstand zijn de afboekingen afgenomen, echter door meer schuldsaneringstrajecten met dwangakkoord en/of WSNP is de daling minder dan verwacht. Door de relatief forse afboekingen scoort Woonconcept op dit gebied ruim onvoldoende.
- Woonconcept presteert gemiddeld ruim voldoende op het gebied van betaalbaarheid.

#### **3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep<sup>1</sup>**

Woonconcept beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met gemiddeld een 6, het gewenste cijfer is een 7. Ze vindt dat ze wat betreft de beschikbaarheid van woningen meer had kunnen doen. De wachttijden in het werkgebied vindt ze te lang. Daarom wil ze investeren in nieuwe woningen.

<sup>1</sup> Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

In de dialoog is door medewerkers als aanbeveling genoemd dat Woonconcept relatief veel woningbezit heeft voor 55+, en dat de focus mag verschuiven naar de doelgroep 65+ (in plaats van 55+). Daarnaast is ze trots op de gerealiseerde afbouw van de huurachterstanden, en het gerealiseerde huurprijsbeleid.

### 3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

#### 3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Woonconcept heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Woonconcept heeft zich gericht op het afronden en opstarten van nieuwbouwprojecten die waren stopgezet in verband met het wegvallen van de WSW-borging vóór de visitatieperiode. Stopgezette projecten waren Koeberg (Meppel), De Kaap, Krakeel en Beatrix (Hoogeveen). In de visitatieperiode heeft Woonconcept nieuwbouwprojecten gerealiseerd voor seniorenhuisvesting (zorgappartementen). In Hoogeveen is het project De Kaap gerealiseerd en in Meppel huize Beatrix.
- In 2016 en 2017 heeft Woonconcept als doelstelling om intramurale huisvesting af te stoten (extramuralisering). Met de verkopen wilde Woonconcept financiële ruimte creëren om te kunnen investeren in de woningvoorraad. Randvoorwaardelijk bij verkoop is het creëren van een positief rendement. Voor de verkoop van intramurale huisvesting is Woonconcept in 2016 gestart met communicatie richting stakeholders over het nieuw beleid 'Wonen, Welzijn en Zorg'. In 2017 bleek dat zorgpartijen huiverig te zijn voor het scheiden van wonen en zorg en dat ze (nog) vasthouden aan 'oude' concepten. Er zijn geen complexen verkocht.
- Woonconcept presteert hierop ruim voldoende.

Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Woonconcept heeft als ambitie om bewoners die zorg en/of begeleiding in de wijk nodig hebben, verschillende producten aan te bieden, passend bij de behoefte. Sinds 2016 biedt Woonconcept bijvoorbeeld bewoners van wie de woning op basis van een vonnis mag worden ontruimd, een Laatste Kans Overeenkomst. Dit is een tijdelijke huurovereenkomst met aanvullende voorwaarden. Bij naleving van de voorwaarden kan de bewoner weer een reguliere overeenkomst afsluiten. Met organisaties als het Leger des Heils sluit Woonconcept huurovereenkomsten voor een specifieke bewoner die door hen wordt begeleid op weg naar zelfstandig wonen.
- Woonconcept presteert hierop ruim voldoende.



Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- In juli 2017 heeft Woonconcept een senioren- en zorgmakelaar aangesteld. Deze medewerker benadert bewoners actief die vanwege hun gezondheid of leeftijd problemen ervaren met de bewoning van hun huidige bewoning of moeite hebben contact met Woonconcept te leggen omdat ze geen internet hebben. De makelaar inventariseert knelpunten en gaat met bewoners op zoek naar een passende oplossing. Dit kan een aanpassing zijn, maar ook een verhuizing naar een andere woning. Het heeft ertoe geleid dat inmiddels met 100 bewoners gesprekken zijn gevoerd, de leegstand in seniorenwoningen is bijna verdwenen en er komen meer eengezinswoningen beschikbaar voor gezinnen met kinderen.
- Woonconcept presteert hierop goed.

### **3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Woonconcept scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 4 in de periode 2014 – 2015 en vanaf 2016 met een 7, het gewenste cijfer is een 7.

Woonconcept geeft aan dat er veel is gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen. Er is een omslag gemaakt van vastgoeddenken naar het maken van een goede match. De organisatie is meer faciliterend geworden. Woonconcept is tevreden over de gerealiseerde huisvesting/eindproducten. In relatie tot de andere opgaven had men liever andere keuzes gemaakt. De organisatie geeft aan graag te willen blijven focussen op mensgericht werken en op het thema bijzondere doelgroepen. Samengevat: minder focus op stenen, meer op welzijn en welbevinden.

## **3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

### **3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Woonconcept realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ruim voldoende.

Woonconcept heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Conditie en onderhoudstoestand

- In 2015 is een conditiemeting van het vastgoed afgerond, vervolgens vindt jaarlijks een actualisatie plaats. Resultaat hiervan is dat Woonconcept over een betere meerjarenonderhoudsbegroting en nauwkeurigere begroting beschikt. Het kwaliteitsbeleid is gebaseerd op een conditie van minimaal niveau 3 (hoe lager het cijfer hoe beter het onderhoudsniveau), het gemiddelde conditieniveau van de woningen is met een 2 hoger.
- In 2015 heeft Woonconcept een asbestbeleid vastgesteld en zijn bewoners en aannemers geïnformeerd over waar asbest aanwezig is. Daarnaast is Woonconcept door de inventarisatie in staat om asbestsanering beter te begroten, plannen en hierover te communiceren richting bewoners.
- Woonconcept presteert gemiddeld ruim voldoende op conditie en onderhoudstoestand.

Kwaliteit dienstverlening

- Voor kwaliteit van dienstverlening heeft Woonconcept op diverse thema's minimale doelstellingen geformuleerd. De feitelijke resultaten worden periodiek onder huurders gemeten.
- Op het gebied van contact met Woonconcept, afhandeling huuropzeggingen en reparaties scoort Woonconcept goed. De scores op het gebied van reparaties laten weliswaar een licht afnemende trend zijn.

- De dienstverlening op het gebied van woning zoeken en bij het aanvaarden van een nieuwe woning is ruim voldoende. In de visitatieperiode heeft Woonconcept de ambities naar boven bijgesteld en gerealiseerd.
- De gerealiseerde resultaten met betrekking tot dienstverlening bij ontevredenheid liggen onder de minimale doelstellingen, maar zijn voldoende.
- Woonconcept presteert gemiddeld voldoende op kwaliteit van dienstverlening.

#### Beleid en uitvoering duurzaamheid

- Woonconcept heeft eigen ambities geformuleerd over verduurzaming in de visitatieperiode en deze gerealiseerd. De financiële mogelijkheden waren te beperkt om bijvoorbeeld de landelijke Aedes-norm te volgen of de ambities van Provincie Drenthe. De geformuleerde ambities zijn gecommuniceerd met de gemeenten en de provincie. Woonconcept voldoet aan de lokaal gemaakte afspraken.
- Woonconcept heeft jaarlijks opgaven geformuleerd voor het verduurzamen van woningen. Verduurzaming wordt gerealiseerd door onder andere het aanbrengen van vloer-, dak- en spouwisolatie, het vervangen van CV-ketels, het vervangen van kozijnen inclusief het plaatsen HR++ glas en het plaatsen van zonnepanelen. Maatregelen worden per project vastgesteld. In de visitatieperiode zijn de geformuleerde opgaven gerealiseerd die passen de financiële mogelijkheden van Woonconcept.
- Tot 2017 werden in het kader van planmatig onderhoud energiebesparende maatregelen uitgevoerd. Daarnaast werden bewoners in de gelegenheid gesteld om tegen huurverhoging zonnepanelen te laten plaatsen. Op basis van de ondernemings- en portefeuillestrategie werkt Woonconcept na de visitatieperiode toe naar een energie neutrale portefeuille in 2050. In 2018 is een routekaart opgesteld. In 2019 worden de eerste NOM-woningen gebouwd en NOM-renovaties uitgevoerd.
- Woonconcept scoort op dit punt ruim voldoende.

#### **3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

Woonconcept scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met gemiddeld een 6,7 en wenst het gemiddelde cijfer 6,7. Ze wenst en geeft zichzelf een 7 op het gebied van woningkwaliteit, een 8 op het gebied van kwaliteit van dienstverlening en een 5 op het gebied van energie en duurzaamheid.

In de dialoog is opgemerkt dat Woonconcept achterstand heeft op het gebied van het aantal renovatieprojecten, dit als gevolg van de financiële situatie. Er is een inhaalslag te maken. Het bezit wordt op zichzelf als best goed beoordeeld. Bij renovaties doen minder mensen mee dan men verwacht. Hieruit wordt geconcludeerd dat bewoners relatief tevreden zijn. De organisatie geeft aan soms sneller en beter te willen dan de klanten. Ze is trots op de begeleiding en ondersteuning van bewoners bij onderhoudsprojecten.

Terugkijkend werd de dienstverlening gehinderd door een eilandcultuur. Er waren veel klachten. Mede door de ingezette organisatieverandering gaat het intussen best goed. Verder geeft de organisatie aan dat de externe samenwerking beter is geworden en huurders beter worden betrokken.

Het verduurzamen van woningen blijft in de ogen van Woonconcept een lastige opgave gezien de relatief beperkte investeringsruimte. Ze heeft zich actief ingezet om de investeringsruimte te vergroten door andere het reduceren van de bedrijfslasten.

### 3.5 (Des)investeringen in vastgoed

#### 3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,5 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. Woonconcept realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt bijna helemaal. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Woonconcept heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

##### Nieuwbouw

- In de visitatieperiode zijn in Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland nieuwe woningen gerealiseerd. In Hoogeveen is in 2016 – 2017 De Kaap en Krakeel gerealiseerd. Deze complexen zijn inclusief onzelfstandige/intramurale eenheden en zorgappartementen.
- De afspraken, die passen binnen de financiële mogelijkheden van Woonconcept en besproken zijn met de gemeenten, zijn in de visitatieperiode gerealiseerd.
- Woonconcept presteert ruim voldoende op nieuwbouw daar waar hun beperkte ambities en mogelijkheden maatgevend zijn.

##### Sloop/samenvoeging

- Voor 2015 en 2016 zijn opgaven geformuleerd voor de sloop van bestaande woningen in Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland. Deze opgaven zijn in verband met de investeringsstop nagenoeg niet gerealiseerd. In 2014 – 2015 heeft Woonconcept 115 zelfstandige DAEB woningen gesloopt.
- Woonconcept presteert gemiddeld onvoldoende op sloop / samenvoeging.

##### Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

- In de visitatieperiode heeft Woonconcept in elk jaar planmatig onderhoud uitgevoerd. Het aantal aangepakte woningen varieerde van 855 – 1788 woningen per jaar. Het aantal woningen is gebaseerd op de onderhoudstoestand.
- Bewoners hebben keuzevrijheid om mee te doen met de renovatie van de keuken, douche en/of toilet. Woonconcept reserveert hiervoor in de begroting aantallen voor uitvoering. De feitelijke uitvoering is afhankelijk van deelname van bewoners. In de visitatieperiode hebben bewoners merendeels gekozen voor renovatie van de keuken, douche en/of toilet. De aantallen zijn onder de jaarlijkse maximale reservering gebleven.
- Woonconcept presteert ruim voldoende op verbetering van bestaand woningbezit.

##### Verkoop

- In 2014 – 2015 heeft Woonconcept als doelstelling om 50 – 150 verhuurbare eenheden te verkopen conform de portefeuillestrategie. In deze periode zijn er in totaal 150 woningen verkocht.
- In 2016 en 2017 zijn er per gemeente verkoopdoelstellingen geformuleerd. Deze zijn gerealiseerd.
- Woonconcept presteert gemiddeld ruim voldoende op verkoop.

#### 3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

Woonconcept scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met gemiddeld een 4 en wenst een 6.

Ze geeft aan de afgelopen jaren niet veel heeft kunnen doen op het gebied van (des)investeren in vastgoed vanwege de beperkte investeringsruimte. Er lagen wel afspraken, en die heeft Woonconcept gerealiseerd toen het weer mogelijk was.

### 3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

#### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Woonconcept realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

Woonconcept heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

##### Leefbaarheid

- De inzet van Woonconcept op leefbaarheid kenmerkt zich door maatwerk. Vanuit de leefbaarheidsvisie heeft Woonconcept in de loop van de jaren bewust voor gekozen om 2/3 van de leefbaarheidsmiddelen in te zetten in de vorm van menskracht en 1/3 van de middelen in fysieke zaken als groen en grijs. Het aspect 'schoon, heel en veilig' is met name gericht op beheersen en handhaven.
- In het sociale aspect van leefbaarheid wil Woonconcept insteken op preventie. De rol van Woonconcept hierbij is met name om zorgvraag te signaleren achter de voordeur. Bijvoorbeeld door de onderhoudsdienst die op bezoek komt bij reparatieverzoeken.
- Omdat Woonconcept geen zorg- of hulpverlener is heeft ze in iedere gemeente ingezet op een goede samenwerking met ketenpartners waarin de betrokken partijen een gezamenlijk doel willen waaraan iedere ketenpartner vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid kan bijdragen. In Steenwijkerland is dit de inzet van een wijkkracht in Steenwijk-West en zit Woonconcept nu in de oprichtingsfase van wijk- en dorpsgericht werken. In Meppel heeft Woonconcept een stevig verankerde samenwerking met politie, welzijn en gemeente. In Hoogeveen heeft Woonconcept een soortgelijke samenwerking in de vorm van het project Smederijen.
- Op leefbaarheid presteert Woonconcept ruim voldoende.

##### Wijk- en buurtbeheer

- Voor wijk- en buurtbeheer zet Woonconcept bewonersconsulenten, wijkbeheerders en buurtbeheerders in. In de visitatieperiode varieerde de ingezette fte's tussen de 12 en 13,1 fte. Met uitzondering van 2016 zijn er minder middelen op groen en grijs ingezet, en meer op menskracht. Woonconcept heeft bewust extra ingezet op de sociale signaleringsfunctie 'achter de voordeur'.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Woonconcept ruim voldoende.

#### 3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Woonconcept scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 6, en wenst een 7.

In de organisatiedialoog is opgemerkt dat de organisatie op het gebied van leefbaarheid het goed doet. Vooral door de uitbreiding van het aantal fte's. De organisatie ervaart dat de lijnen met partners korter zijn geworden. Daarnaast zijn er relatief weinig ontruimingens wegens overlast geweest. De organisatie vindt dit zelf een knappe prestatie.

### 3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Woonconcept haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Woonconcept in de visie 2012 – 2016 en de ondernemingsstrategie 2017 – 2021 haar ambities benoemt en focust.

In de woonconceptvisie 2012 – 2016 *‘Over goed wonen in prettig leefbare buurten’* maakt Woonconcept de expliciete keuze om het volkshuisvestelijke werk integraal te doen waarbij de woningvoorziening en leefbaarheid onverbrekkelijk met elkaar zijn verbonden. De focus is daarbij sterk gericht op het onderhouden en transformeren van de bestaande woningvoorraad. De focus ligt in 2017 – 2021 op het verhogen van de klantbeleving, toewerken naar een passende voorraad en een fitte organisatie. Uiteindelijk zijn alle ambities te herleiden naar de belangen van de bewoners.

Ook heeft ze op verschillende gebieden beleid uitgewerkt, zoals het huurbeleid, kwaliteit- en onderhoudsbeleid, asbestbeleid, beleid op het gebied van wonen, welzijn en zorg, een woonwagenbeleid, en beleid inzake zelf aangebrachte voorzieningen.

De tweede vraag is hoe de ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. Woonconcept heeft haar ambities naar beneden bij moeten stellen gezien de financiële situatie. Dit is een gevolg van keuzes in het verleden (vorige visitatieperiode). Hiermee zijn de opgaven in het werkgebied niet conform de wensen ingevuld. De ambities in de visitatieperiode passen bij de gelimiteerde financiële mogelijkheden, ze zijn gecommuniceerd met stakeholders, en zijn zo ook beland in prestatieafspraken. Desalniettemin blijven de ambities achter bij de feitelijke opgaven in het werkgebied.

De geformuleerde ambities zijn afgeleid van de opgaven die de gemeenten formuleren in hun woonvisies of specifiek beleid. Op basis hiervan brengt Woonconcept een bod uit die past binnen haar financiële mogelijkheden, en worden prestatieafspraken gemaakt. Sinds 2017 maakt Woonconcept samen met gemeente en huurdersorganisaties meerjarige prestatieovereenkomsten die jaarlijks worden geëvalueerd en geactualiseerd. Ook heeft ze bij het bepalen van de ambities oog voor de wensen en mogelijkheden van haar andere belangrijke stakeholders zoals de huurders. Ze haalt actief input op bij deze partijen.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in de visitatieperiode met gemiddeld een 5. De ambities passen weliswaar binnen de financiële mogelijkheden van Woonconcept, maar blijven achter bij de feitelijke opgaven in het werkgebied. Ze zijn gecommuniceerd met stakeholders, en zijn zo ook beland in prestatieafspraken.

### 3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Woonconcept met 6,5.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	<b>6,9</b>	<b>7,0</b>	<b>75%</b>
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	<b>7,3</b>		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	<b>7,1</b>		
• (Des)investeringen in vastgoed	<b>6,5</b>		
• Kwaliteit van wijken en buurten	<b>7,0</b>		
Ambities		<b>5,0</b>	<b>25%</b>
<b>Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>			<b>6,5</b>

## 4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Woonconcept: de wethouders van de gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland, van wie enkele vergezeld door een ambtenaar, en de drie voorzitters van de huurdersverenigingen HV De Veste (Steenwijk), HV Cascade (Hoogeveen) en HV Meppel. Daarnaast is er een ketendialoog gehouden. Daarbij waren vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, ambtenaren van de gemeenten Meppel, Steenwijkerland en Hoogeveen, aannemers, en vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Omdat Woonconcept het belangrijk vindt ook een grote groep huurders te betrekken bij de visitatie, is via een online chatplatform (Synthetron) een uur lang de mening opgehaald van individuele huurders van Woonconcept. Hieraan hebben 63 huurders deelgenomen. Omdat de chat anoniem is, zijn geen namen van de huurders opgenomen in bijlage 4.

Drie opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- De belangrijkste uitkomsten van de online chat zijn als aparte alinea weergegeven per prestatieveld. In de chat zijn de prestaties vooral kwalitatief verkend en in beperkte mate met een cijfer gewaardeerd. Deze waardering is niet meegenomen in de cijfermatige waardering van de huurders.
- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.



#### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Woonconcept

Woonconcept noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland;
- de huurders- en bewonersorganisaties;
- de samenwerkingsverbanden Wijk- en dorpsgericht werken in Meppel en De Smederij in Hoogeveen;
- de zorgorganisaties Van Boeijen, Frion en PromensCare.

De gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland zijn belangrijke gesprekspartners voor Woonconcept. Het grootste deel van het bezit van Woonconcept staat in deze gemeenten. Sinds 2016 worden prestatieafspraken gemaakt. Voor Steenwijkerland heeft Woonconcept eind 2018 ontheffing gekregen.

De huurdersverenigingen Cascade, De Veste en Meppel vertegenwoordigen de huurders van Woonconcept in Steenwijkerland, Hoogeveen en Meppel. HV Cascade heeft in 2018 een doorstart gemaakt met een nieuw bestuur. Er is sprake van veelvuldig contact tussen de huurdersverenigingen en Woonconcept. In de periode 2014-2016 was er ongeveer 16 maal per jaar overleg (met verslag). In 2017 was dat 12 keer. Ook hebben zij overleg over specifieke zaken met het management of medewerkers van Woonconcept. Woonconcept heeft in de visitatieperiode een contactpersoon voor de huurdersverenigingen benoemd met mandaat om indien gewenst direct actie te ondernemen.

De samenwerkingsverbanden Wijk- en dorpsgericht werken in Meppel en De Smederij in Hoogeveen zijn gericht op het vergroten van de leefbaarheid.

Aan de zorgorganisaties Van Boeijen, Frion en PromensCare verhuurt Woonconcept woningen of gebouwen voor de huisvesting van hun cliënten.

#### 4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersverenigingen	4,0	6,5
Gemeenten	6,3	7,5
Overige partijen	6,0	6,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,4</b>	<b>6,9</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonconcept met een onvoldoende. Het gemiddelde cijfer is een 5,4, met een spreiding in de individuele waardering van 4 tot 7.

De huurdersverenigingen geven een 4. Ze vinden dat de huren te veel zijn verhoogd (een stijging van 17%), er te weinig woningen beschikbaar waren, de wachttijden te lang waren en de doorstroming onvoldoende, er te weinig keuzevrijheid was en de toewijzing niet optimaal is gegaan (geen gebruik gemaakt van de 10% ruimte). Ze geven aan dat Woonconcept voor een deel van de periode te weinig vanuit de huurder heeft gedacht maar hebben ook begrip voor de beperkte mogelijkheden die Woonconcept financieel had.

In de chatsessie met huurders is de vraag gesteld waaraan huurders merken dat Woonconcept het wonen betaalbaar wil houden. Sommigen geven aan dat de huren betaalbaar zijn, er woningen zijn met verschillende huurprijzen en er een goede mix is van verschillende woningen in een wijk. Veel meer huurders geven aan dit niet te merken omdat nieuwe huurders (veel) meer betalen voor eenzelfde woning dan mensen die er al lang wonen en de huren steeds weer omhoog gaan.



Op de vraag of er voldoende woningen beschikbaar zijn zegt 67% “nee”, 3% “ja” en 28% “geen mening”. Met name de wachtlijsten zijn te lang en er zijn te weinig betaalbare woningen en woningen voor starters en jongeren die teveel verdienen maar niet kunnen kopen.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 6,3. Ze zijn hierover gezien de omstandigheden van Woonconcept redelijk tevreden. Ze geven aan dat Woonconcept op het gebied van statushouders de afspraken is nagekomen, maar dat er te weinig woningen beschikbaar waren voor de doelgroep. Gedeeltelijk is dat opgevangen door andere corporaties. Ze vinden de wachttijden te lang.

De overige partijen geven gemiddeld een 6. Overige partijen zien vooral de laatste twee jaar een verbetering van de samenwerking en men is positief over het dalend aantal ontruiming.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 5,4 toe voor de prestaties van Woonconcept voor Huisvesting van de primaire doelgroep. De gewenste waardering is 6,9. De huurdersverenigingen zien de beperkte mogelijkheden die Woonconcept had maar hadden graag beperktere huurverhogingen gezien. De gemeenten hadden graag uitbreiding (of instandhouding) van het woningbezit gezien.

#### 4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersverenigingen	7,0	7,0
Gemeenten	7,5	7,5
Overige partijen	6,5	7,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,0</b>	<b>7,4</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonconcept op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 8.

De huurdersverenigingen geven een 7. Ze zijn tevreden over de wijze waarop Woonconcept invulling geeft aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen, met name van senioren. Ze geven aan dat Woonconcept binnen de mogelijkheden ruim voldoende heeft gepresteerd. Soms had in de laatste periode de senioren- en zorgmakelaar meer betrokken kunnen zijn.

In de chatsessie is dit onderwerp niet aan de orde geweest.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7,5. In Hoogeveen krijgt Woonconcept veel waardering voor realisatie van huisvesting voor een zorginstelling. In Meppel is minder behoefte voor de bijzondere doelgroepen. Twee gemeenten geven aan weinig zicht te hebben op het beleid van Woonconcept op dit gebied. Eén geeft aan de motieven voor het afstoten van het zorgvastgoed niet zonder meer te onderschrijven.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Woonconcept met een 6,5. Ook hier is men tevreden over de samenwerking en roept op om een gezamenlijke visie te formuleren ten aanzien van bijzondere doelgroepen en de acties gezamenlijk op te pakken.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7 toe voor de prestaties van Woonconcept voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering (7,4) is niet groot. De overige partijen willen graag meer gezamenlijk beleid formuleren en realiseren.

#### 4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersverenigingen	4,0	5,3
Gemeenten	6,3	7,5
Overige partijen	6,3	7,1
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,5</b>	<b>6,6</b>

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer met een onvoldoende. Ze geven gemiddeld een 5,5 met een spreiding in de individuele waarderingen van 4 tot 7.

De huurdersverenigingen waarderen dit prestatieveld met een 4. Sommige bewoners accepteren de lage kwaliteit van de woning omdat de huurprijs laag is, maar in het algemeen is men niet te spreken over de prijs-kwaliteit verhouding van veel woningen. Ze geven aan dat Woonconcept de afgelopen jaren weinig onderhoud heeft gedaan en wel de huren sterk heeft verhoogd. De kwaliteit van de dienstverlening wordt als wisselend ervaren en afhankelijk van de individuele medewerker. Aan huurders geboden oplossingen zijn afhankelijk van de situatie en te weinig uniform. In de ogen van de huurdersverenigingen is de aandacht voor duurzaamheid beperkt geweest, maar men ziet die nu wel toenemen.

In de chatsessie met huurders is naar hun mening over de kwaliteit van de dienstverlening gevraagd. De dienstverlening via de website wordt door veel huurders positief gewaardeerd. Ze bevelen aan de communicatie met huurders en intern binnen Woonconcept te verbeteren, regelmatig enquêtes te houden en daar iets mee doen en de jaarlijkse inschrijfkosten via automatische incasso afschrijven in plaats van een rekening sturen.

Ook is gevraagd over welke kwaliteit van de woning men het meest/minst tevreden is. De ligging was voor een aantal mensen reden tot tevredenheid. Ander huurders waren minder tevreden over de gehorigheid en de dakisolatie. Op de vraag wat Woonconcept moet doen om de woningen energiezuinig te maken gaven veel huurders aan zonnepanelen, isolatie, nieuwe CV en dubbel glas belangrijk te vinden. Suggesties voor verbetering zijn klein onderhoud in de huur opnemen, meer in lange termijn dan in korte termijn oplossingen te denken.

De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen gemiddeld met een 6,3. Hoogeveen geeft een onvoldoende voor de kwaliteit van de woningen, Meppel en Steenwijkerland vinden die naar behoren maar Steenwijkerland vindt dat Woonconcept te veel standaardwoningen heeft, die qua uitstraling onvoldoende bijdragen aan de woonomgeving. Twee gemeenten vinden dat Woonconcept op het gebied van duurzaamheid is achtergebleven.

De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 6,3. Ze waarderen de aandacht voor de persoonlijke wensen van de huurders in het onderhoud-naar-wens programma positief, maar vinden het oprekken van de onderhoudsintervallen minder positief. Ze vinden de gestelde doelen voor de dienstverlening te weinig concreet.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 5,5 toe voor de prestaties van Woonconcept op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De gewenste score van een 6,6 was volgens de huurdersverenigingen behaald als Woonconcept haar dienstverlening strakker volgens normen had uitgevoerd en de prijskwaliteitverhouding beter in het oog had gehouden. De gemeenten hadden de gewenste score gegeven als Woonconcept meer prestaties had geleverd op gebied van duurzaamheid.

#### 4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersverenigingen	6,0	6,0
Gemeenten	6,7	7,5
Overige partijen	5,7	7,5
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,1</b>	<b>7,0</b>

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 6,1 met een spreiding in de individuele waardering van 5 tot 7.

De huurdersverenigingen geven een 6. Ze geven aan dat Woonconcept misschien meer had kunnen bouwen dan ze gedaan heeft. Men is zeer te spreken over de renovatie van Steenwijk-West waar de bewoners op een prettige manier inspraak hebben gehad bij de inrichting van de woningen. Ook het feit dat Woonconcept bijna niet meer verkoopt om op die manier de woningvoorraad op peil te houden, waarderen de huurdersverenigingen positief.

In de chatsessie is dit onderwerp niet aan de orde geweest.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 6,7. Meppel en Steenwijkerland zien dat Woonconcept niet veel heeft kunnen doen en zijn heel tevreden dat er nu weer mogelijkheden ontstaan. Hoogeveen geeft aan dat Woonconcept veel heeft gedaan aan maatschappelijk vastgoed en dat heeft geïntegreerd met zorgvastgoed: school en meerdere multifunctionele accommodaties.

De overige partijen waarderen de prestaties met 5,7. Men is redelijk tevreden over de prestaties van Woonconcept op dit gebied, als men de omstandigheden meeweegt. Deze hebben ertoe geleid dat Woonconcept weinig kon doen de afgelopen periode. Ze geven aan dat het aanbrenge van verbeteringen in individuele woningen niet heel efficiënt is.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,1 toe voor de prestaties van Woonconcept op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (7) is niet heel groot. De gewenste score was volgens de overige partijen behaald als Woonconcept bij renovaties en sloop beter de verwachtingen van de bewoners had gemanaged.

#### 4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersverenigingen	7,0	7,0
Gemeenten	7,0	7,5
Overige partijen	6,4	7,4
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,8</b>	<b>7,3</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,8 voor de prestaties van Woonconcept op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 5 tot 8.

De huurdersverenigingen waarderen de prestaties van Woonconcept met een 7. Ze zijn tevreden over de leefbaarheid in de wijken. Ook de rol van Woonconcept bij de aanpak van overlast waarderen ze positief. De verlichting in algemene ruimtes kan ter voorkoming van criminaliteit beter.

Tijdens de chatsessie met de huurders is gevraagd naar de mening over de leefbaarheid en veiligheid van de buurt. 14 % beoordeelt die als goed, 53% als voldoende, 19% als matig en 10% als onvoldoende. Voldoende wordt bepaald door rustige, veilige buurt en weinig verloop. De onvoldoende ontstaat omdat Woonconcept in de ogen van 20% te weinig doet aan overlast en de huurders te weinig informatie krijgen over wat te doen in bepaalde situaties. Als verbetermogelijkheden zijn aangegeven om niet te veel probleemgezinnen in een wijk te plaatsen en buurtpreventie m.b.v. whatsapp te doen.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7. De gemeenten zijn tevreden over de inzet en bereidheid van Woonconcept op dit gebied. Wel is opgemerkt dat Woonconcept de nieuwe woningwet soms wel gemakkelijk als excuus heeft gebruikt om zich terug te trekken en dat de corporatie meer naar mogelijkheden had kunnen zoeken.

De overige partijen waarderen de inzet van Woonconcept op dit gebied met een 6,4. Ze geven aan dat de leefbaarheid in het algemeen prima is. Woonconcept kan in het algemeen wel adequater omgaan met overlast: betere terugkoppeling naar de overlastmelder en de regie beleggen bij een instantie met behoud van eigen verantwoordelijkheid. Een partij geeft aan dat er in de wijken te weinig fysieke diversiteit en te veel eenvormigheid is.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,8 voor de prestaties van Woonconcept op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste score (7,3) is niet groot. De gewenste score was volgens een gemeente behaald als de nieuwe woningwet minder als excuus voor terugtrekken was gebruikt.

#### 4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersverenigingen	5,0	8,0
Gemeenten	7,5	8,0
Overige partijen	7,0	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,5</b>	<b>8,0</b>

De huurdersverenigingen zijn ontevreden over hun relatie met Woonconcept. Ze geven aan dat de informatie niet altijd volledig en op tijd is, dat de huurdersverenigingen niet altijd (tijdig) worden betrokken bij onderwerpen zoals de huurverhoging, en dat niet altijd helder is wat Woonconcept van de huurdersverenigingen vraagt. Men ervaart wel een verschil in de eerste en de tweede helft van de visitatieperiode: de samenwerking is nu prettiger en ontwikkelt zich in de goede richting. De benoeming van een speciale contactpersoon voor de huurdersverenigingen wordt als erg prettig ervaren.

In de chatsessie met de huurders is gevraagd of ze zich begrepen en gehoord voelen door Woonconcept. 13% geeft aan zich niet begrepen en gehoord te voelen, 47% een beetje en 35% wel. Mensen die zich begrepen voelen geven aan dat er wederzijds respect is. Mensen die zich niet gehoord voelen geven aan dat er beter geluisterd moet worden en dat gemaakte afspraken moeten worden nagekomen. Verbetersuggesties zijn: een contactpersoon voor elke buurt, alle leidinggevenden en medewerkers van Woonconcept gaan de buurten in en luisteren, meer informatie en duidelijkheid en denken vanuit de klant.

De gemeenten geven in het algemeen aan dat de relatie met Woonconcept goed is. Steenwijkerland en Meppel geven aan dat de relatie weer meer open is en Woonconcept meer initiatief neemt. Voor Steenwijkerland is het daarin belangrijk dat de ontheffing is geregeld en voor Meppel dat de onenigheid over de reciprociteitsovereenkomst is afgehandeld. Hoogeveen is ruim tevreden over

de relatie en communicatie en had graag gezien dat het beleid om zorgvastgoed af te stoten beter was gecommuniceerd.

De overige partijen zijn tevreden over de relatie met Woonconcept en de communicatie. Men geeft aan de relatie hoger te waarderen dan de communicatie.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 6,5. Het verschil met de gewenste score (8) is redelijk groot en ligt vooral bij de huurdersverenigingen. Zij wensen tijdig, volledig en gericht informeren met oog voor de samenhang der dingen, evenals een meer gestructureerde aanpak van de vergaderingen waarbij de vraag van Woonconcept aan de huurders helder is.

#### 4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersverenigingen	4,0	7,0
Gemeenten	7,0	8,0
Overige partijen	6,1	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,7</b>	<b>7,5</b>

De huurdersverenigingen zijn met een 4 ontevreden over de mate van invloed op het beleid. In de eerste helft van de periode praatten ze wel mee, maar hadden ze weinig invloed. In de tweede helft zien de huurdersverenigingen verbetering, maar missen met name de samenhang in de voorstellen en de voorbereiding van de te bespreken onderwerpen door Woonconcept. Ook ziet men graag dat de formele kaders beter worden gevolgd.

In de chatsessie is dit onderwerp niet aan de orde geweest.

De gemeenten zijn tevreden over de mate van invloed op het beleid van Woonconcept. Ze geven wel aan graag eerder betrokken te willen worden en meer of eerder mee te kunnen denken in het strategische voorraad beleid. Steenwijkerland geeft aan graag mee te denken maar dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid heeft.

De overige partijen zijn redelijk tevreden over de mate van invloed. Sommige partijen geven aan veel gevraagd te worden en andere helemaal niet. Sommige zouden graag ook meer op beleidsniveau worden betrokken en niet alleen op het niveau van concrete casussen. Er is aangegeven dat Woonconcept meer gebruik kan maken van de kennis in het veld.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 5,7. Het gewenste cijfer (7,5) was volgens de huurdersverenigingen behaald als duidelijker was geweest wat met hun inbreng werd gedaan en de overlegwet beter was gevolgd en voor twee gemeenten als ze meer of eerder hadden kunnen meedenken over beleid.

#### 4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Woonconcept uitblinkt en waarin Woonconcept kan verbeteren.

Huurdersverenigingen

- Beter voorbereiden vergaderingen, stukken op tijd aanleveren, aangeven verwachtingen, verslag maken van gesprekken, kortom meer structuur.

- Volgens formele kaders handelen.
- Luister oprecht naar de inbreng van de huurdersverenigingen en geef aan wat je ermee kan.
- Ambities zijn hoog, kijk of je dat ook waar kan maken.

#### Gemeenten

- Laat wat geweest is achter je en maak weer gewoon stappen vooruit.
- Zoek meer de grenzen op van wat je op het gebied van leefbaarheid mag doen.
- Doe meer aan duurzaamheid om de betaalbaarheid voor huurders te garanderen. Opgaven voor toekomst zijn groot. Kijk goed naar de randvoorwaarden en ben meer innovatief.
- Ga door op de koers die je hebt ingezet.
- Zet in op vernieuwing van de samenwerking met sociale partners.
- Naast de voortgang op grotere zaken ook die op kleinere issues blijven volgen.
- Bouw in plaats van standaardwoningen, meer woningen met kwaliteit, ook in het kader van inclusief wonen. De uitdaging is om na te denken over voor de toekomst aantrekkelijke wijken met een goede mix van verschillende groepen: mooie, diverse wijken.

#### Overige belanghebbenden

- Maak bij huurachterstanden vaker en eerder de stap naar de hulpverlening.
- Betere communicatie naar laaggeletterden om de wens voor onderhoud in te kunnen dienen.
- Concretere doelen stellen op dienstverlening zodat je beter weet wat je anders wil doen.
- Leg huurders het verschil uit tussen onderhoud van gewone woningen en van RIBW-woningen. De laatste worden aan de binnenkant door de zorginstelling onderhouden.
- Let op betaalbaarheid van renovaties: door onderhoud naar wens krijg je grote verschillen in staat van onderhoud en dus heel verschillende investeringen per woning.
- Laat de huurder meer voor verbeteringen betalen als hij het wil op een moment dat het minder efficiënt qua uitvoering is.
- Kijk bij kwaliteitsmetingen van dienstverlening naar de impact van de onderdelen: kijk naar wat de meeste impact heeft om verbetermaatregelen te nemen.
- Beter en eerder verwachtingen managen bijvoorbeeld bij sloop en renovatie. Geef duidelijk aan hoe zeker het is, ook uitstel op tijd communiceren.
- Laten we komen tot een gezamenlijke visie over de verdeling van bijzondere doelgroepen en primaire doelgroepen en concrete afspraken maken over de uitvoering. En durf maatwerk te leveren (flexibiliteit).
- Pak door, ga doelgericht te werk en verzandt niet in discussie. Hou vast wat heel goed gaat: samenwerking, meedenken etc. Durf partners te vragen wat je van hen nodig hebt.
- Cliënten van de zorg zijn ook inwoners van de wijk; iedereen kan een zorgvraag krijgen en kijk dan naar draagkracht van de wijk; daar horen ook speciale woonvormen bij.
- Betere communicatie naar huurder bij overlast en zorg voor een casusregisseur. Blijf overlast als een gezamenlijk probleem zien, maar zorg wel dat iemand verantwoordelijk is.
- Voor de toekomst: meer diversiteit inbouwen in buurten en wijken (fysiek) om het samenwonen van toekomstige verschillende bewonersgroepen te faciliteren en eenvormigheid tegen te gaan. Denk beter maar niet te lang na over wat er in een buurt aan woningen nodig is en maak beleid.
- Statushouders: goed kijken waar je die huisvest zodat je een buurt niet al te zwaar belast.



De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Woonconcept uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

**Waar is Woonconcept goed in?**

*“Incassobeleid heeft geleid tot minder huurachterstand”*

*“Aanpak huurachterstanden”*

*“Incasso”*

*“Ingezette weg op samenwerking”*

*“Duidelijke kerntaak benoemd”*

*“Transitie organisatie”*

*“Actieve beweging richting de klant”*

*“Onderhoud-naar-wens programma” (2x)*

*“Constructieve en proactieve samenwerking”*

*“Samenwerking in het onderhoud”*

*“Dingen doet waarvoor de corporatie bestaat”*

*“Ambities die SWC heeft en dat we ze kunnen waarmaken”*

*“Trots op wat ze doen”*

*“Ontwikkeling en transitie afgelopen jaren”*

*“Samenwerking en afstemming”*

*“Senioren- en zorgmakelaar”*

*“Heldere keuzes gemaakt”*

*Voorkomen huisuitzetting”*

*“Denken in oplossingen”*

*“Goede basis voor de samenwerking in de wijken”*

*“80% van de woningen onder eerste aftoppingsgrens”*

*“Vastgoedsturing en strategisch vastgoedbeleid”*

*“De koers en de communicatie”*

*“Steenwijk-West is echt verbeterd”*

**Wat kan Woonconcept beter doen?**

*“Betere communicatie”*

*“Openheid, communicatie”*

*“Kwetsbaar durven zijn”*

*“Samen samenwerken”*

*“Meer elkaar opzoeken afstemmen en samenwerken”*

*“Niet alles zelf willen doen”*

*“Maak je huidige doelen waar”*

*“Communiceren en uitrollen duurzaamheidsvisie”*

*“Meer aandacht voor wijken van de toekomst en samenwerken”*

*“Verduurzaming; zoek samenwerking met elkaar op”*

*“Samenwerking andere partners”*

*“Afstemming fysiek en sociaal”*

*“Goed luisteren, samenwerken, duurzaamheid”*

*“Laat het verleden achter je en ga gewoon doen”*

*“Blijf vooral de burger centraal stellen en kijk niet teveel vanuit doelgroepen”*

*“Houd maatschappelijke ontwikkelingen in de gaten”*

*“Blijf ruimte voor bijzondere afspraken en bijzondere doelgroepen hebben (irt één loket)”*

*“Ga samen met gemeente en zorgpartij op zoek naar nieuwe combinaties van wonen en begeleiding”*

*“Zorgsignalen met elkaar blijven oppakken”*

*“Wonen beschouwen als onderdeel van welzijn en zorg en kennis van partners gebruiken”*

*“Duurzaamheid”*

#### 4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	4	6,3	6	<b>5,4</b>	<b>6,2</b>
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7	7,5	6,5	<b>7</b>	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	4	6,3	6,3	<b>5,5</b>	
• (Des)investeringen in vastgoed	6	6,7	5,7	<b>6,1</b>	
• Kwaliteit van wijken en buurten	7	7	6,4	<b>6,8</b>	
Relatie en communicatie met corporatie	5	7,5	7	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>
Invloed op corporatiebeleid	4	7	6,1	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>6,2<sup>2</sup></b>

<sup>2</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.



## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Woonconcept haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Inspectie voor Leefomgeving en Transport - Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk was de jaarrekening 2017 en de AEDS-benchmark 2017 (over 2016) beschikbaar, maar de financiële cijfers over 2017 van Corporatie in Perspectief (CiP) niet. Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn daarom nagenoeg alleen de cijfers gebruikt over de jaren 2014 tot en met 2016.

### Situatie Woonconcept

in 2012 trok het WSW de borging in. Daardoor kon Woonconcept niet meer investeren. Door een reorganisatie en forse bezuinigingen heeft Woonconcept een basis voor de toekomst gelegd. Het WSW heeft Woonconcept in juli 2013 weer borging toegekend. Echter in de visitatieperiode was er nog volop sprake van onzekerheden en de verhuurdersheffing beperkte de financiële mogelijkheden. Onzekerheden betroffen de onzekere renteontwikkeling, mogelijke extra lasten als gevolg van het betaalbaarheidsvraagstuk, de huursombenadering, de toepassing van het WWS, de vastgoed gerelateerde regelgeving en de opvang van grotere groepen statushouders

Om haar ambities te realiseren heeft Woonconcept zich in de visitatieperiode verder gericht op het vergroten van de investeringsruimte met daarbij veel aandacht voor de financiële continuïteit van de organisatie.

### 5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

### 5.1.1 Oordelen WSW

Het WSW beoordeelt de corporatie jaarlijks onder andere op basis van vijf 'financial risks' (financiële ratio's). In deze paragraaf worden de financiële ratio's waaraan WSW normen heeft verbonden toegelicht en vergeleken met de referentiegroep. De vijf financiële ratio's die het WSW hanteert zijn achtereenvolgens:

- ICR - Interest Coverage;
- DSCR - Debt Service Coverage Ratio;
- LtV - Loan to value;
- Solvabiliteit;
- Dekkingsratio.

#### ICR (rentedekkinggraad)

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen op het vreemd vermogen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

Woonconcept hanteert intern bij het opstellen van de meerjarenbegroting een hogere minimale norm voor de periode 2015 - 2017 (1,5). In 2014 was dat 1,4.

ICR	2014*	2015*	2016**	2017**	Norm WSW
Woonconcept	1,73	2,12	1,98	1,75	> 1,4
Referentiecorporatie	1,99	2,31	-	-	
Landelijk	2,28	2,67	-	-	

\*Bron: Corporatie in Perspectief

\*\* Bron: jaarverslag 2016 en 2017 Woonconcept

In de periode van 2014 - 2017 bedraagt de ICR van Woonconcept tussen de 1,73 tot 2,12. De ICR van Woonconcept voldeed hiermee over de periode 2014 tot en met 2017 ruim voldoende aan de minimale norm van het WSW (1,4) en haar eigen norm (1,5).

#### DSCR

De DSCR geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. Vanaf 2015 hanteert Woonconcept intern als minimale norm 1,2. Onderstaande tabel geeft de hoogte van de DSCR per jaar weer.

DSCR	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Woonconcept	1,04	1,19	1,26	1,26	> 1,0

Bron Jaarrekeningen 2014 - 2017 Woonconcept

In 2014 - 2017 lag de DSCR van Woonconcept boven de minimale norm van het WSW. Ook voldeed de ratio aan de eigen minimale norm. De gegevens maken duidelijk dat Woonconcept over de afgelopen periode in staat was om te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen. In 2014 was de DSCR met 1,04 vrij krap als gevolg van relatief lagere operationele kasstroom en hogere aflossingsverplichting.

#### Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde). De ratio meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schulddpositie. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2014*	2015*	2016**	2017**	Norm WSW
Woonconcept	71%	74%	65%	72%	< 75%
Referentiecorporatie	67%	63%	-	-	
Landelijk	66%	62%	-	-	

\*Bron: *Corporatie in Perspectief*

\*\* Bron: *jaarverslag 2016 en 2017 Woonconcept*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Woonconcept in de periode 2014 tot en met 2017 varieert tussen de 65% en 72%. De relatief krappe ratio vanaf 2014 is veroorzaakt door een afwaardering van de bedrijfswaarde als gevolg van het verlengen van de verhuurdersheffing na 2017 en de vaststelling van het nieuwe huurbeleid voor de komende jaren. In 2017 is de ratio toegenomen ten opzichte van 2016 door een afname van de bedrijfswaarde als gevolg van het inrekenen van een nieuw verkoopprogramma. De ratio is relatief krap, echter in geen enkel jaar wordt de maximale norm van het WSW (75%) of de eigen norm overschreden. Woonconcept presteert hierop voldoende.

#### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het volkshuisvestelijk vermogen in relatie tot het totale vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Woonconcept	25%	31%	36%	31%	>20%

Bron: *jaarverslag 2014 - 2017 Woonconcept (solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde)*

De solvabiliteit van Woonconcept bevindt zich in alle jaren boven de minimale norm van het WSW (20%). Woonconcept scoort ruim voldoende op het gebied van solvabiliteit.

#### Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft de verhouding weer van het schuldrestant van door WSW geborgde leningen ten opzichte van de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand. Het WSW hanteert hierbij een maximale norm van 50%. De dekkingsratio zoals opgenomen in *Corporatie in Perspectief* geeft een benadering van deze ratio. Deze geeft de verhouding weer tussen de langlopende schulden en de WOZ-waarde.

Dekkingsratio	2014	2015	2016**	2017**	Norm WSW
Woonconcept	36%	36%	34%	33%	< 50%
Referentiecorporatie	27%	26%	-	-	
Landelijk	24%	22%	-	-	

\*Bron: *Corporatie in Perspectief (definitie: langlopende schulden / WOZ-waarde)*

\*\* Bron: *jaarverslag 2016 en 2017 Woonconcept*

Uit bovenstaande tabel blijkt dat Woonconcept in 2014 – 2016 voldoet aan de maximale norm. De dekkingsratio is in 2014 en 2015 hoger ten opzichte van de referentiecorporatie. Dit betekent dat Woonconcept relatief meer leningen heeft uitstaan ten opzichte van de WOZ-waarde. Woonconcept scoort ruim voldoende op gebied van de dekkingsratio.

In de visitatieperiode heeft Woonconcept voldaan aan de door WSW gestelde financiële ratio's.

### 5.1.2 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtsoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Woonconcept.

#### Toezichtsoordeel

De Aw beoordeelt jaarlijks integraal de woningcorporatie. Het integrale toezicht is gericht op de governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen. Hierbij wordt het functioneren van de corporatie in samenhang bezien en afgezet tegen normen (vanuit wetgeving en beleidsregels) en het risicoprofiel van de corporatie. De beoordeling van de Aw van deze toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop in de periode 2014 – 2017.

Met betrekking tot bescherming van het maatschappelijk vermogen beoordeelt Aw onder andere het omvalrisico en daarmee de financiële continuïteit. Bij het toezichtveld omvalrisico beoordeelt Aw de volgende ratio's<sup>3</sup>:

- Debt Service Cover Ratio (DSCR);
- LTV (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde in %);
- Solvabiliteit op basis van VHV-exploitatiewaarde (in %);
- Dekkingsratio (LTV o.b.v. marktwaarde);
- Volkshuisvestelijk vermogen per gewogen verhuureenheid (in €);
- Buffer per gewogen verhuureenheid (in €).

De eerste vier ratio's worden ook door het WSW beoordeeld. Deze staan toegelicht in bovenstaande paragraaf 5.1.1. Hieronder worden de ratio's volkshuisvestelijk vermogen en risicobuffer per gewogen verhuureenheid beoordeeld. De opzet van de rapportage Corporatie in Perspectief is in 2016 gewijzigd. Hierdoor ontbreken op onderdelen vergelijkende cijfers vanaf 2016.

<b>Volkshuisvestelijk vermogen per VHE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Woonconcept	24.141	25.454	-	-
Referentiecorporatie	18.669	21.507	-	-
Landelijk	18.861	21.152	-	-

<b>Risicobeoordeling per VHE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Woonconcept	9.288	10.192	-	-
Referentiecorporatie	7.723	9.088	-	-
Landelijk	8.375	9.572	-	-

<b>Eigen vermogen per VHE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Woonconcept	45.343	47.115	53.152	-
Referentiecorporatie	-	-	-	-
Landelijk	-	-	70.593	-

<sup>3</sup> Aw beoordeelt ook de ratio's solvabiliteit op basis van marktwaarde (in %) en dekkingsratio (LTV o.b.v. leegwaarde, in %). Corporatie in Perspectief (CiP) bevat geen benchmark van deze ratio's. Derhalve zijn deze niet opgenomen in dit rapport.

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risico's is het oordeel over de solvabiliteit van Woonconcept in de visitatieperiode positief. Het volkshuisvestelijk vermogen is hoger dan de benodigde risicobuffers.

Het volkshuisvestelijk vermogen van Woonconcept ligt in de jaren 2014 - 2015 boven de referentiecorporatie en het landelijk beeld. Het eigen vermogen per verhuurbare eenheid is in de periode 2014 - 2016 toegenomen. Net als bij de referentiecorporatie en het landelijk beeld is het totale risico per vhe van Woonconcept in 2015 toegenomen t.o.v. 2014. Hiertegenover staat een forsere toename van het volkshuisvestelijk vermogen per verhuurbare eenheid.

### **5.1.3 Hoe hanteert Woonconcept deze financiële indicatoren?**

De financiële ratio's die WSW hanteert vormen een onderdeel van het Treasurystatuut van Woonconcept. Woonconcept wil niet 'scherp aan de wind zeilen' en heeft hiertoe interne minimumstreefwaarden opgenomen in het Treasurystatuut die hoger liggen dan de minimum- of maximumwaarden van het WSW. Dit geeft Woonconcept de ruimte om onverwachte tegenvallers op te vangen zonder dat dit grote gevolgen heeft.

Bij het jaarlijks opstellen van de meerjarenbegroting en jaarbegroting maakt Woonconcept gebruik van de belangrijkste financiële ratio's. De meerjarenbegroting en jaarbegroting maakt Woonconcept om goed in te schatten of ze in staat is om de ambities in de komende periode waar te maken waarbij de corporatie financieerbaar blijft. Woonconcept hanteert hierbij de WSW/Aw ratio's zoals de ICR, DSCR, loan-to-value, solvabiliteit op bedrijfswaarde en de dekkingsratio. In de begroting voert Woonconcept scenarioanalyses uit. Daarbij toetst Woonconcept wat (extreme) positieve en negatieve veranderingen zoals inflatie, rente en dergelijke voor effect hebben op de bedrijfsvoering en of dit de financiële continuïteit van Woonconcept in gevaar kan brengen. Bij elk investeringsbesluit monitort Woonconcept welke invloed het besluit heeft op de financiële ratio's. Indien daartoe aanleiding is stelt Woonconcept het investeringsbesluit bij.

In de jaarverslagen verantwoordt Woonconcept de gerealiseerde financiële kengetallen ten opzichte van de normen van WSW/Aw en de interne normen.

In de voortgangsrapportages worden de ratio's niet specifiek gemonitord, maar indirect. In de jaarbegroting heeft Woonconcept financiële normen vastgesteld (zoals specifieke budgetten, maximaal aan te trekking financiering etc.). Bij het voldoen aan die financiële normen wordt aan de gestelde financiële ratio's voldaan.

De visitatiecommissie stelt vast dat Woonconcept de financiële indicatoren van WSW consequent hanteert in de begrotingscyclus en deze verantwoordt in de jaarverslagen.

### **5.1.4 Oordeel financiële continuïteit**

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 7. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Woonconcept financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de toezichtterreinen van de Aw en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

Daarnaast krijgt Woonconcept een pluspunt omdat:

- ze maatregelen heeft genomen om de financiële continuïteit te borgen. Hierover is nauw contact geweest met de Aw. De Aw heeft Woonconcept nadrukkelijk gevolgd.

- ze in de meerjarenbegroting zichtbaar stuurt op ratio's en de periodieke rapportages op financiële kengetallen (zoals budgetten en aan te trekken financiering);
- ze op een actieve wijze een vermogensbeleid hanteert waarbij ze gebruik maakt van scenario's om de consequenties te overzien van keuzes;
- ze bij het jaarlijks opstellen van de meerjarenbegroting expliciet de normen van toezichthouder doorrekent en beoordeelt, en daarbij voorzichtigheidshalve intern striktere normen hanteert.
- Risicomangement is ingebed in de periodieke voortgangsrapportages.

## 5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Woonconcept een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CiP en Aedes) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

### 5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2014	2015	2016	2017
Woonconcept	1.104	854	685	-
Referentiecorporatie	932	853	-	-
Landelijk	923	853	790	-

Bron: *Corporatie in Perspectief 2014 - 2016*;

De netto bedrijfslasten nemen in de periode 2014 – 2016 af. De netto bedrijfslasten van Woonconcept ligt in 2014 boven de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In 2015 zijn de bedrijfslasten nagenoeg gelijk aan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In 2016 zijn de bedrijfslasten afgenomen en lager dan het landelijke gemiddelde. De afname van de bedrijfslasten is te verklaren door de reorganisatie die Woonconcept heeft doorgevoerd en de bezuinigingen op de bedrijfslasten. Woonconcept heeft bewust gestuurd op het verlagen van de bedrijfslasten met als doel het vergroten van de investeringsruimte.

In de Aedes Benchmark over de jaren 2014 - 2016 is Woonconcept met betrekking tot het jaar 2014 geclassificeerd als een C-corporatie, met betrekking tot 2015 als een B-corporatie en 2016 geclassificeerd als een A-corporatie.

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2014	2015	2016	2017
Woonconcept	130	137	-	-
Referentiecorporatie	100	106	-	-
Landelijk	102	106	-	-

Bron: *Corporatie in Perspectief*



Het aantal vhe's per fte ligt bij Woonconcept op basis van de CiP-rapportage in 2014 en 2015 aanzienlijk hoger ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit is mede dankzij de doorgevoerde reorganisatie.

Sober en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

<b>Ontwikkeling personeelslasten (€ per vhe)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Woonconcept	393	312	265	-
Referentiecorporatie	378	348	-	-
Landelijk	392	357	325	-

*Bron: Corporatie in Perspectief (personeelslasten in 2014 – 2015 zijn geharmoniseerd, in 2016 omschrijving verhuur- en beheeractiviteiten (personeel)).*

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per vhe in 2014 hoger zijn ten opzichte van de referentiecorporatie, maar nagenoeg gelijk zijn aan het landelijk gemiddelde. Vanaf 2015 nemen de personeelskosten per vhe af. In 2015 zijn de kosten lager ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Woonconcept heeft bewust gestuurd op het verlagen van personeelslasten met als doel het structureel vergroten van de investeringsruimte.

### **5.2.2 Oordeel doelmatigheid**

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Woonconcept met een 8. Zij voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat:

- de bedrijfslasten jaarlijks zijn afgenomen en in 2016 lager zijn ten opzichte van de het landelijk gemiddelde, daarnaast zijn de bedrijfslasten relatief meer afgenomen;
- de personeelskosten per vhe jaarlijks zijn afgenomen t.o.v. 2014, en in 2015 lager zijn ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Daarnaast zijn de personeelskosten per vhe relatief meer afgenomen;
- Woonconcept in haar beleid actief bezig is met het efficiënter en doelmatiger werken, onder andere door de herinrichting van de organisatie.
- Ze specifiek beleid heeft geformuleerd in de ondernemingsstrategie gericht op doelmatigheid.

### **5.3 Vermogensinzet**

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

Het beschikbare vermogen om in te zetten was beperkt. De beperkte ruimte is deels veroorzaakt door keuzes die gemaakt zijn in de vorige visitatieperiode. Woonconcept heeft helder gecommuniceerd over de beperkte financiële mogelijkheden en heeft hierop duidelijk gestuurd.

De organisatie heeft een beeld van hoe ze het beschikbare vermogen wenst in te zetten. De vermogensinzet is gebaseerd op de pijlers van de ondernemingsstrategie. Bij de afwegingen in de meerjarenbegroting en de jaarbegroting hanteert Woonconcept als uitgangspunt dat het vermogen dienstbaar is aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen. Hierbij ligt de focus op hoe ze de investeringsruimte kan vergroten om de opgaven en ambities te kunnen realiseren.

De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en maatschappelijke doelstellingen zijn de meerjarenbegroting, de jaarbegroting, de periodieke voortgangsrapportages, het jaarverslag en de toezichtoordelen van

de Aw en WSW. Zoals aangegeven in paragraaf 5.1.3 hanteert Woonconcept bij het opstellen van de meerjarenbegroting financiële ratio's om de financierbaarheid (en daarmee de continuïteit) van de organisatie op langere termijn te beoordelen.

In de periodieke rapportages monitort Woonconcept de realisatie van de doelstellingen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Op basis van deze rapportages constateert de visitatiecommissie dat Woonconcept een groot deel van haar vermogen ingezet heeft voor haar maatschappelijke opgaven ten aanzien van de betaalbaarheid en het verbeteren danwel vernieuwen van de woningvoorraad om deze in de verschillende gemeenten op peil te houden.

### 5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Woonconcept met een 7. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt omdat ze de inzet van haar vermogen terugkijkend voldoende verantwoordt in de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Ze krijgt een pluspunt omdat ze in de meerjarenbegroting goed in staat is om de consequenties van voorgenomen activiteiten financieel door te rekenen, en op basis daarvan keuzes te maken. Afwegingen zijn helder toegelicht. Daarnaast heeft ze ingegrepen om haar investeringsruimte te vergroten, en daarover duidelijk gecommuniceerd met de stakeholders.

## 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Woonconcept met een 7,3.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	7
• Doelmatigheid	30%	8
• Vermogensinzet	40%	7
<b>Eindoordeel presteren naar vermogen</b>		<b>7,3</b>



## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

### 6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

#### Plan

##### Plan/visie

De beleidscyclus van Woonconcept kent een termijn van vijf jaar. Voor de periode 2012- 2016 betreft dit de woonconceptvisie *'Over goed wonen in prettig leefbare buurten'*, opgesteld in juni 2012. Deze visie heeft als ambitie om een maatschappelijk betrokken organisatie te zijn, die omgeving gedreven en klantgericht werkt.

Voor de periode 2017 - 2021 is de visie geformuleerd in de ondernemingsstrategie *'Op weg naar trotse bewoners'*. Pijlers van de ondernemingsstrategie zijn: het verhogen van de klantenbeleving, toewerken naar een passende woningvoorraad, en het toewerken naar een fitte organisatie. De actuele ondernemingsstrategie 2017 – 2021 is gepubliceerd op de website van Woonconcept.

De visie 2012 – 2016 is uitgebreid beschreven en bevat onder andere de missie van Woonconcept. Per thema heeft Woonconcept duidelijke uitgangspunten en doelstellingen benoemd. Er is een verband tussen de visie en de benoemde doelstellingen. De ondernemingsstrategie 2017 – 2021 is beknopter (op twee pagina's) en daarmee overzichtelijker ten opzichte van de visie 2012 – 2016. Het is qua stijl helder geschreven en is uitnodigend vormgegeven. De ambities en doelstellingen zijn gefocust.

In de visie 2012 – 2016 en de ondernemingsstrategie 2017 – 2021 wordt per thema/pijler in één oogopslag duidelijk aan welke doelen de verschillende activiteiten bijdragen, en hoe Woonconcept het wil gaan doen. De geformuleerde doelen zijn in lijn met de opgaven en de financiële mogelijkheden van Woonconcept.

In 2016 heeft Woonconcept de ambities samen met de bewoners, gemeenten en overige partners bepaald. Bij het opstellen van de ondernemingsstrategie is er een grootschalige enquête gehouden onder bewoners met de vraag wat hen trots maakt op hun thuis. Daarnaast heeft Woonconcept van de partners 1-op-1 input gevraagd op de ondernemingsstrategie en is er gezamenlijk met hen een aantal kwantitatieve onderzoeken ter onderbouwing uitgevoerd.

In 2015 heeft Woonconcept de portefeuillestrategie 2014-2023 vastgesteld. Deze strategie leidt tot de gewenste hoeveelheid en kwaliteit van betaalbare woningen voor de primaire doelgroep. In de visitatieperiode zijn een aantal van deze doelstellingen bijgesteld. Bijvoorbeeld naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving.

Woonconcept heeft haar risicomanagement ingericht. In 2014 zijn de strategische en operationele risico's in kaart gebracht voor zowel de geformuleerde doelstellingen op korte als op lange termijn. Intussen is het risicomanagementsysteem ingebed in de organisatie.

De beleidsuitgangspunten zijn leidend bij het besluitvormingsproces in de organisatie en de RvC. Doordat doelstellingen structureel worden geactualiseerd (tenminste jaarlijks bij het opstellen van het werkplan en de meerjarenbegroting) is er sprake van een beleidscyclus die daadwerkelijk richting geeft aan het handelen van Woonconcept.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een 7. Woonconcept voldoet hiermee aan het ijkpunt. De visie is op hoofdlijnen actueel en geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie. Ze krijgt een pluspunt omdat de stukken helder zijn geschreven, de ambities en doelstellingen zijn gefocust. In de visitatieperiode zijn bewoners en partners actief betrokken bij de totstandkoming van de actuele ondernemingsstrategie. Woonconcept onderkent de sterktes en zwaktes van de organisatie en stuurt in de ondernemingsstrategie op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken.

#### *Plan/Vertaling doelen*

Om in de dagelijkse praktijk toe te werken naar de lange-termijndoelstellingen, worden in het jaarlijkse werkplan operationele doelstellingen voor de korte termijn geformuleerd die daarmee in lijn liggen. Aan de hand van deze doelstellingen beoordeelt Woonconcept of ze erin slaagt om de geplande strategie waar te maken. Bij de operationele doelstellingen heeft Woonconcept KPI's geformuleerd om de prestaties te beoordelen en indien noodzakelijk bij te sturen.

De financiële haalbaarheid van de doelen, omvang en impact van de belangrijkste risico's zijn bepaald aan de hand van scenarioanalyses in de jaarlijks opgestelde meerjarenbegroting.

Voor de renovatie- en nieuwbouwprojecten stelt Woonconcept investeringsbesluiten op. Deze zijn helder uitgewerkt volgens een vast format en geven compact een compleet beeld van de aansluiting met het strategische en financiële kader, eventuele varianten, de financiën, randvoorwaarden, risico's en de planning.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Vertaling doelen met een 8. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten voor de uitgewerkte manier waarop de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang is uitgewerkt. We constateren een actieve houding ten aanzien van het verbeteren en aanscherpen van de beleidscyclus, met daarbij specifieke aandacht voor kwalitatieve aspecten en indicatoren. De doelen zijn helder geformuleerd en gefocust.

Gemiddeld scoort Woonconcept daarmee in Besturing/Plan met een 7,5.

#### **Check**

De voortgang van de plannen, oftewel de realisatie, wordt per trimester inzichtelijk gemaakt via de voortgangsrapportages. Woonconcept stuurt hierin op basis van een begrote kasstroomoverzicht en begrote winst- en verlies, verliesrekening, en prestatie-indicatoren (KPI's) waarover op viermaand basis wordt gerapporteerd. De stuurinformatie omvat de maatschappelijke en financiële aspecten. Ook wordt er gerapporteerd over de voortgang van interne projecten en over de belangrijkste risico's.

De afdelingshoofden van de verschillende afdelingen krijgen ten tijde van het opstellen van de voortgangsrapportage een financieel overzicht waarbij een aantal kolommen zijn opgenomen: budget, prognose en realisatie. De afdelingshoofden beoordelen dit financiële overzicht. Indien de

prognose gaat afwijken van het budget wordt dit besproken en wordt de prognose aangepast, danwel de uitvoering.

Deze financiële overzichten worden samengevoegd tot de voortgangsrapportage. Het totale overzicht heeft betrekking op de gehele organisatie (excl. verbonden maatschappijen) van Woonconcept. De verbonden maatschappen van Woonconcept worden in een aparte paragraaf gepresenteerd in de voortgangsrapportage. Allereerst wordt per verbinding een vergelijking gemaakt tussen de begroting en de prognose van het resultaat na belastingen. Bijzonderheden worden hierbij toegelicht.

Vanaf 2016 wordt daarnaast aan de bestuurders van de verbindingen gevraagd om de grootste zorg te formuleren met daarbij de maatregel om de grootste zorg te mitigeren. Ook de afdelingshoofden van de verschillende afdelingen wordt gevraagd om de grootste zorg inclusief de beheersmaatregel hiervoor te formuleren.

Tot en met 2016 werd per afdeling een balanced score card (BSC) opgenomen in de voortgangsrapportages waarbij een vergelijking werd gemaakt tussen de norm en de realisatie. Vanaf 2017 geeft Woonconcept een kwalitatieve toelichting op de realisatie van de projecten (en dus de doelstellingen) en de KPI's die voor de pijlers uit de ondernemingsstrategie zijn opgenomen.

De voortgangsrapportages worden besproken en vastgesteld in het managementteamoverleg. Daarnaast worden de rapportages besproken met de Auditcommissie (onderdeel van de RvC) en in de RvC-vergaderingen.

De visitatiecommissie constateert dat de voortgangsrapportage in de visitatieperiode is verbeterd. De opzet is compacter en er is meer aandacht voor kwalitatieve aspecten. De rapportages kennen een vaste indeling met een helder overzicht van de KPI's. Dit maakt het volgen van doelstellingen op alle niveaus overzichtelijk en transparant. Met de voortgangsrapportage beschikt Woonconcept over een passend monitoring- en rapportagesysteem. De rapportages geven een ruim voldoende en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van Woonconcept.

Op maandbasis sluit de financiële administratie de cijfers af. Vervolgens vinden er gesprekken met de afdeling plaats over de maandcijfers.

De visitatiecommissie constateert dat Woonconcept intern het onderdeel 'check' goed op orde heeft. De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat de geformuleerde doelen en ambities in de jaarbegroting aantoonbaar gevolgd worden in de periodieke rapportages. De rapportage geeft een compleet beeld van de organisatie. Naast de financiële aspecten komen ook kwalitatieve aspecten ruim aan bod. Bijvoorbeeld de zorgen die leven onder afdelingshoofden en wat hier mee te doen. Daarnaast is de rapportage gedurende de visitatieperiode verbeterd.

### **Act**

Op basis van de voortgangsrapportages en projectevaluaties stuurt Woonconcept bij als zij afwijkingen constateert. De bijzonderheden die naar voren komen uit de voortgangsrapportages worden besproken in het MT waarbij ook de afdelingshoofden aanwezig zijn. Indien noodzakelijk wordt naar aanleiding hiervan actie ondernomen. Reeds ingezette acties worden benoemd in de rapportage. Ook vindt bijsturing plaats bij het opstellen van de jaarplannen en de meerjarenbegroting. De visitatiecommissie constateert dat er feitelijk wordt bijgestuurd op basis van geconstateerde achterstanden in de rapportages.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Woonconcept op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat ze op basis van de uitkomsten van de periodieke rapportages haar ambities en doelstellingen voldoende bijstelt.

## 6.2 Intern toezicht

### **Het functioneren van de Raad van Commissarissen**

#### *De samenstelling van de Raad van Commissarissen*

De Raad van commissarissen van Woonconcept bestond gedurende de visitatieperiode grotendeels uit 5 leden. De werving van twee nieuwe leden is in 2018 grotendeels afgerond. Vanwege het tussentijdsvetrek van een van de leden, is er een nieuw lid geworven. Een tweede nieuwe lid is geworven ter vervanging van een commissaris die aan het einde van zijn tweede termijn zit. De nieuwe commissarissen zijn geworven aan de hand van duidelijke profielschetsen, welke aanvullend zijn op de huidige competenties van de blijvende leden. Via openbare werving, met behulp van een wervingsbureau, zijn de nieuwe leden in samenspraak met een vertegenwoordiging van de huurdersbelangenverenigingen geworven. Dit was niet noodzakelijk. De twee huurderscommissarissen zitten nog in hun toegestane termijnen. Er is bewust voor gekozen om de huurders een rol te geven in de selectie om de betrokkenheid te vergroten en op deze manier invulling te geven aan de wens om huurders op alle niveaus te betrekken bij de belangrijke keuzes van de corporatie.

In 2015 is afscheid genomen van de toenmalige bestuurder. Er is gekozen voor een interim periode om zorgvuldigheid te betrachten bij de werving van een nieuwe bestuurder. In overleg met een extern bureau is geconcludeerd dat het in het belang van de organisatie was om te kiezen voor deze interim periode. Het afbreukrisico voor een nieuwe bestuurder bij de ontwikkeling van de organisatie werd bij een snelle overgang te groot bevonden. Omdat de beoogde interim bestuurder niet direct beschikbaar was, is de bestuursfunctie tijdelijk waargenomen door een van de leden van de raad van commissarissen. Deze heeft, conform de richtlijnen, daarmee afstand gedaan van haar plaats in de raad.

Vanwege het aflopen van de zittingstermijn is per 1-1-2018 een nieuwe voorzitter geworven. Men koos bewust voor een commissaris met een aanvullend profiel ten opzichte van de andere leden, zowel inhoudelijk als persoonlijk. De keuze om iemand te werven met een stevig vastgoedprofiel was passend bij de ontwikkeling die de corporatie doormaakte. Al snel bleek dat de persoonlijke en inhoudelijke verhoudingen tussen de bestuurder en de nieuwe commissaris, en al snel daarna tussen de nieuwe commissaris en de overige commissarissen, leidden tot onoverbrugbare verschillen. Na een aantal intensieve gesprekken heeft de nieuwe voorzitter besloten per 1 april 2018 op te stappen. De overige commissarissen hebben naderhand vastgesteld dat zij zich gedurende het wervingsproces op een aantal momenten onvoldoende breed hebben georiënteerd. Achteraf kunnen we vaststellen dat de keuze om door te gaan met de aanstelling van de nieuwe voorzitter ongelukkig is gebleken. Desalniettemin constateren we dat de raad bewust en met de nodige voortvarendheid de ontstane situatie heeft opgepakt in het belang van de continuïteit van de organisatie. Hier heeft de visitatiecommissie waardering voor. We realiseren ons dat het achteraf makkelijk praten is. Het feit dat de raad heeft bewezen in staat te zijn om de ontstane problematiek zelf op te pakken en op te lossen pleit voor het vermogen van de raad om kritisch naar het eigen functioneren te kijken. Overigens heeft de raad het proces van afscheid van de nieuwe voorzitter kenbaar gemaakt bij de Aw. Deze is steeds meegenomen in de afwegingen. De autoriteit heeft toegezien op de zorgvuldigheid van het proces. Het proces is intern en samen met de Aw geëvalueerd. De Aw heeft begrip getoond voor de wijze waarop dit proces is doorlopen. Een van de leden van de raad is daarna doorgeschoven als voorzitter van de raad.

De raad kent momenteel een diverse samenstelling, waarbij competenties en achtergronden elkaar aanvullen. Door de omstandigheden heeft de raad enige tijd met vier personen gefunctioneerd in plaats van het gewenste aantal van vijf leden. Gelet op de profielschetsen van de nieuw geworven raadsleden (financieel en vastgoed) hebben we er vertrouwen in dat de diversiteit voldoende geborgd is voor de komende periode. Door de ontwikkelingen die de raad heeft doorgemaakt zien we op dit moment een zeer scherpe visie op de gewenste profielen van de nieuwe raadsleden. Men is zich door alle ervaringen zeer bewust van het effect dat een goede werving en selectie heeft op het functioneren van de raad. Er is bewust en nadrukkelijk met elkaar en met een begeleidende organisatie over gesproken.

De raad is zich bewust van de noodzaak om aan deskundigheidsbevordering te blijven doen. Gedurende de visitatieperiode hebben de leden zich in voldoende mate ingezet om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen en hebben ze geparticipeerd in trainingen waarmee voldoende PE-punten zijn verzameld. In een aantal gevallen is een individuele training gevolgd. In andere gevallen heeft de raad dit gezamenlijk gedaan. Hoewel we constateren dat er in voldoende mate invulling is gegeven aan de deskundigheidsbevordering constateren we dat er ruimte is om dit nader op elkaar af te stemmen en te vatten in een integraal en doordacht plan.

De visitatiecommissie beoordeelt Woonconcept op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt.

#### *Rolopvatting van de Raad van Commissarissen*

De visitatieperiode is voor de raad een intensieve periode geweest, waarin ze alle facetten van het commissariaatswezen heeft kunnen ervaren en uitoefenen. De financiële omstandigheden van de corporatie, die in de vorige visitatie zijn beschreven, maakten een radicale omslag in de organisatie noodzakelijk. Er is afscheid genomen van veel mensen. Strategie en visie moesten drastisch worden herijkt. Dit leidde, vanzelfsprekend, tot grote spanningen in de organisatie. De vorige bestuurder stond daarmee ook onder druk om de, financiële, opgaven het hoofd te bieden en tegelijk zorg te dragen voor majeure veranderingen in de organisatie. Voor de raad is dit ook een intensieve periode geweest, waarbij zowel de toezichthoudende rol, als de werkgeversrol en de klankbordrol op alle fronten getest werd.

In de visitatieperiode is met het afscheid van de vorige bestuurder, het aanstellen van twee interim bestuurders en het werven van de huidige bestuurder veel aandacht geweest voor de formele werkgeversrol. Nu de huidige bestuurder een paar jaar aan het werk is, is in toenemende mate ruimte om ook na te denken over de invulling van de prestatieafspraken met de bestuurder. Dit is vanaf het begin al vormgegeven, maar wordt ieder jaar door de remuneratiecommissie, de raad en de bestuurder scherper ingevuld. Men beoordeelt op basis van resultaten, competenties, en 360graden feedback. Dit wordt nu alleen intern vormgegeven, maar volgend jaar ook extern. Dit jaar heeft voor het eerst een tussentijds gesprek plaatsgevonden om meer recht te doen aan de ontwikkelingen en afspraken. In de afspraken formuleert de remuneratiecommissie in overleg met de voltallige raad speerpunten en harde en zachtere indicatoren.

Met de ervaringen van de financiële problemen nog vers in het geheugen is de raad zich terdege bewust van haar toezichthoudende rol. Er zijn duidelijke KPI's benoemd en deze worden adequaat en tijdig gevolgd. Daarbij is de raad, samen met de organisatie zoekende naar een optimale balans tussen het toezicht houden door middel van formele, kwantitatieve KPI's en de meer zachte, kwalitatieve informatie die ze tot zich wil nemen om goed toezicht te kunnen houden. De raad wil in deze onderdeel zijn van de 'lerende' organisatie. De koers van Woonconcept, zeker intern, is er één die primair uitgaat van verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Werknemers moeten binnen de gestelde kaders ruimte hebben en ervaren om zelf keuzes te kunnen maken. Dit vraagt om een grote transitie in de organisatie. De raad is zich bewust van de opgave die de organisatie hierin heeft en zoekt nadrukkelijk contact met de organisatie om gevoel te houden bij de



ontwikkeling. Dit is ook nadrukkelijk onderwerp van gesprek met de bestuurder. De raad toont zich hier sterk reflectief op haar eigen functioneren. Ze is zich bewust van de uitdaging om harde KPI's te combineren met de geluiden uit de organisatie en zoekt naar een vorm die hier optimaal bij aansluit. Aanwezigheid bij de interne dialoogsessie (als toehoorder) in het kader van deze visitatie getuigt hiervan. Ook het structurele contact met de interne auditor, de OR en huurdersorganisaties is een invulling van de wens om gevoel te houden bij de ontwikkelingen in de organisatie, naast de hardere cijfermatige informatie. Daarbij zien we dat MT-leden (en andere collega's) met grote regelmaat aanschuiven bij overleggen met de raad. Hierdoor kent iedereen elkaar en zijn de lijnen kort.

Er is een grote alertheid op het verzamelen van informatie. Deze informatiebehoefte heeft ertoe geleid dat de informatie in toenemende mate aansluit bij de wensen van de raad. Men is content met de huidige informatievoorziening.

De opgave met betrekking tot organisatieverandering en het aanstellen van een nieuwe bestuurder maakt dat een zeer open dialoog noodzakelijk was tussen bestuurder en de raad over de invulling van de verschillende rollen. Naast de eerder besproken toezichthoudende en werkgevende rol heeft immers ook de klankbordrol veelvuldig centraal gestaan. De raad heeft deze rol naar eer en geweten ingevuld. Ze staat open voor gesprekken met de bestuurder over de te volgen koers. Hierbij bewaken zowel bestuurder als raad de gepaste afstand tot elkaars rollen. We constateren dat de relatie goed, open en transparant is. Zowel vanuit de raad, als vanuit de bestuurder wordt de wederzijdse opstelling gewaardeerd.

Naast de drie basisrollen van de raad onderkent ze in haar toezichtvisie een vierde rol: de netwerkkrol. Door de financiële perikelen is de organisatie, en daarmee ook de raad vooral naar binnen gericht geweest. Bij de nieuwe koers en de groeiende financiële perspectieven past het de organisatie om meer naar buiten te kijken. De raad constateert hier ook een opgave voor zichzelf. De raad heeft bewust gesproken over wat ze vindt van de omgang met externe stakeholders. Ze experimenteert met de netwerkkrol en beziet hoe ze dit passend vorm kan geven. Aanwezigheid bij de ketendialoog in het kader van de visitatie, werkbezoeken waar ook externe partijen bij aanwezig zijn etc. passen hierbij. Ze zoekt nog naar hoe dit het beste in te vullen is en doet dat samen met de bestuurder. Men wil leren door te doen. Ze ziet voor zichzelf vooral een luisterende rol, en wil zichtbaarheid aan Woonconcept geven zonder actief te acteren. Betrokkenheid op afstand is het passende adagium. Ze is zich bewust van het feit dat ze de bestuurder in deze niet in haar rol moet frustreren. Dit lijkt op dit moment ook niet aan de orde.

We beoordelen Woonconcept op dit onderwerp met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Woonconcept krijgt twee pluspunten omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rollen invult en dat ze deze invulling aanpast aan de situatie. Bovendien stelt ze haar rolinvulling regelmatig ter discussie en daagt ze de organisatie uit om zich (samen met haar) verder te ontwikkelen.

#### *Zelfreflectie*

De raad evalueert haar eigen functioneren jaarlijks. Het ene jaar onder begeleiding van een externe partij, het andere jaar op eigen gelegenheid. Door de intensieve periode waarmee de raad invulling heeft gegeven aan de significante opgaven is er sprake geweest van structurele evaluatie van haar functioneren. We constateren, op basis van de verslaglegging, alsmede op basis van het gesprek dat we met de raad hebben gevoerd, dat er sprake is van een groot reflectief vermogen in de raad. Ze is zich zeer bewust van haar keuzes en stelt zich geregeld de vraag of de keuzes juist waren en of hierbij de juiste stappen zijn gevolgd en de juiste informatie is gebruikt.

Op gebied van zelfreflectie zien we een raad die door alle gebeurtenissen zoekende is naar een stabiele invulling van haar rollen en taken. Er is sprake van grote openheid en transparantie.

Evenzo zien we dat er de nodige scherpthe is in de onderlinge feedback en de besluitvorming. Evenzo zien we dat de raad door hetgeen ze gezamenlijk heeft meegemaakt een sterke onderlinge verbondenheid voelt. Het is goed, en dat constateert de raad zelf ook, dat er binnenkort nieuwe commissarissen aantreden die de dynamiek in de raad weer doen veranderen. Dat maakt dat er ruimte ontstaat om weer verder te groeien in haar taakopvatting en rolinvulling.

We constateren dat zelfreflectie leidt tot het doorvoeren van verbeteringen. Ervaringen met de werving van de vorige voorzitter hebben er toe geleid dat in de huidige werving en selectieprocedure nadrukkelijker gekeken wordt naar de mate waarin nieuwe commissarissen aansluiten bij de cultuur van de organisatie en de taakopvatting van de raad, zonder hierbij in te boeten op aanvullende competenties en karakters.

We beoordelen Woonconcept op dit punt met een 8. De raad voldoet aan het ijkpunt, ze heeft zichzelf veelvuldig geëvalueerd, zowel formeel als informeel. In een aantal gevallen heeft ze dit gedaan met externe begeleiding. Er zijn pluspunten toegekend omdat de raad laat zien dat ze actief omgaat met de uitkomsten van de zelfreflecties en zeer actief heeft gewerkt aan de verbetering van het functioneren van de raad als geheel en de taak- en rolverdeling met de bestuurder.

#### **Toetsingskader**

In de afgelopen visitatieperiode heeft het toetsingskader steeds scherper vorm gekregen. Er is een nieuwe visie en een nieuw uitvoeringsplan op papier gezet en vastgesteld. Naast alle andere formele documenten als het strategisch voorraadbeleid, de begrotingen, jaarplannen, risicodocumenten e.d. heeft dit de basis gevormd voor de visie op het toezicht dat de raad heeft vastgesteld. Woonconcept heeft noodzakelijke afspraken, reglementen en statuten vastgelegd, er zijn ondernemingsplannen, jaarplannen, meerjarenbegrotingen, strategische voorraadbeleid, prestatieafspraken etc. Alle documenten die gezamenlijk het toetsingskader vormen zijn aanwezig bij Woonconcept en van voldoende kwaliteit en actualiteit.

We constateren dat de raad het toezichtkader hanteert bij de besluitvorming. Evenzo zien we dat de raad de spanning voelt tussen de ruimte die ze wil bieden aan de ontwikkeling van de organisatie en de eerder vastgestelde kaders. Na een periode van financiële beperkingen ontstaan de mogelijkheden om weer te investeren. De ambitie van de organisatie is groot. De raad zoekt naar mogelijkheden om ruimte te bieden voor deze ambitie, welke belangrijk is voor de ontwikkeling van de organisatie en het werkgebied, zonder de staande kaders te passeren. Men doet dit door actief gebruik te maken van de verschillende toetsingskaders en op ieder voorstel met elkaar te kijken naar de leidende principes in relatie tot risico's en financiële duurzaamheid.

We beoordelen Woonconcept op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat er voldoende en kwalitatief goede documenten zijn die als toetsingskader dienen. De documenten worden gehanteerd bij de besluitvorming. We geven een pluspunt voor de actieve wijze waarop de verschillende aspecten van het toetsingskader worden gehanteerd en vanwege het feit dat er bewust wordt nagedacht over de spanningen die ervaren worden bij het hanteren van de verschillende rollen.

#### **Toepassing Governancecode**

In het licht van de governancecode is er een open en intensieve dialoog met de vertegenwoordigers van de huurdersbelangenverenigingen. Er is structureel overleg met, en zonder bestuurder. Er is contact gezocht omtrent de het vertrek van de vorige voorzitter van de raad. Bij de nieuwe wervingsronde is samen opgetrokken.

Woonconcept voldoet aan de formele kaders van de governancecode. Woonconcept hanteert de governancecode en op de site van Woonconcept staan het rooster van aftreden, profielschets, integriteitscode, klokkenluidersregeling, de oordeelsbrief van de Aw en het visitatierapport.

We beoordelen de prestaties van Woonconcept met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt voor de mate waarin ze actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen en bedoeld in de governancecode.

### **6.3 Externe legitimatie en verantwoording**

#### **Externe legitimatie**

Woonconcept zoekt nadrukkelijk, en in toenemende mate, verbinding met haar omgeving. Zowel formeel, als informeel, is er veelvuldig contact met gemeenten, huurders en andere belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van de nieuwe visie en het uitvoeringsplan. Woonconcept heeft er bewust voor gekozen om een beknopt en publieksvriendelijk jaaroverzicht te publiceren. De formele feitelijkheden staan in het formele jaarverslag. De eerste wordt actief gedistribueerd. De tweede bewust niet, maar is wel openbaar.

De raad zoekt nadrukkelijk contact met de omgeving. Tijdens werkbezoeken is er ruimte voor informeel contact met belanghebbenden. Ook is er contact met de OR en de huurders. Woonconcept is voor de gemeente een belangrijk partner. Het is tekenend dat de formele ontheffing die Woonconcept heeft ontvangen om ook in Steenwijkerland actief te blijven niet alleen binnen Woonconcept, maar ook bij de gemeente reden was voor een traktatie. Gemeenten geven aan dat Woonconcept door haar financiële beperkingen een tijdlang niet kon doen wat men graag had willen doen. Dit wordt betreurd, maar wel begrepen. De relatie is de afgelopen jaren in positieve zin veranderd.

Er is actief gezocht naar mogelijkheden om huurders, breder dan alleen via huurdersbelangenverenigingen, te betrekken bij het beleid. Men wil graag weten wat er speelt onder de huurders. Door middel van stampotsessies is getracht om meer te weten te komen over voorkeuren van de huurders.

Woonconcept scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat Woonconcept zich actief heeft bezig gehouden met de invulling van de bewonersparticipatie en het intensieve contact met haar partners, zowel vanuit de organisatie als ook vanuit de raad van commissarissen.

#### **Openbare verantwoording**

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Woonconcept alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties beschrijft in het formele jaarverslag en de publiekversie. Het voordeel van de publiekversie is dat het aantrekkelijk is vormgegeven en aansluit bij de (onderzochte) leesbehoefte van de stakeholders. De prestaties in relatie tot de plannen zijn zichtbaar gemaakt.

We beoordelen de prestaties van Woonconcept met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt voor de wijze waarop ze transparant en zeer goed leesbaar de belangrijkste ontwikkelingen beschrijft voor de doelgroep.



#### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Woonconcept over het algemeen met een 7,0.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld
Besturing	Plan	7	33%	7,2
		8		
	Check	8		
	Act	6		
Intern toezicht	Functioneren RvC		33%	7,1
	• Samenstelling	6		
	• Rolopvatting	8		
	• Zelfreflectie	8		
	Toetsingskader	7		
	Toepassen Governancecode	7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	33%	7,0
	Openbare verantwoording	7		
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>7,1</b>





## **Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie**

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

### **Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop**

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van Woonconcept in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop geen enkele zakelijke relatie met Woonconcept hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-7-2018	Joos Jacobs, Directeur Pentascop

### **Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Vos**

Wouter Vos verklaart hierbij dat de visitatie van Woonconcept in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wouter Vos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wouter Vos geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wouter Vos geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Woonconcept hebben.

Plaats	Datum	Naam
Rotterdam,	1-7-2018	Wouter Vos

### **Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers**

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Woonconcept in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Woonconcept hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort,	1-7-2018	Germa Reivers

### **Onafhankelijkheidsverklaring Bert-Jan Karrenbeld**

Bert-Jan Karrenbeld verklaart hierbij dat de visitatie van Woonconcept in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Bert-Jan Karrenbeld heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Woonconcept hebben.

Plaats	Datum	Naam
Rotterdam,	1-7-2018	Bert-Jan Karrenbeld

## Bijlage 2 CV's visitatoren

### CV Wouter Vos

Naam	Wouter Vos
Geboortedatum	11 juli 1979
Nationaliteit	Nederlandse
Woonplaats	Gouda
Functie	Senior adviseur

Het werken voor woningbouwcorporaties en het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, in combinatie met het werken aan maatschappelijk rendement loopt als rode draden door Wouters werkportefeuille. Voor zijn komst bij Rebel was Wouter partner bij Ecorys en was hij jarenlang verantwoordelijk voor alle maatschappelijke visitaties die door Ecorys zijn uitgevoerd. Hierbij heeft hij in tal van visitaties als voorzitter of projectleider onderdeel uitgemaakt van visitatiecommissies (en nog steeds). Verder werkt Wouter veel en graag aan het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement. Zowel voor corporaties, gemeenten en zorginstellingen werkt hij aan het verscherpen van het zicht op maatschappelijk rendement. De sociale transitie hebben hierbij zijn nadrukkelijke interesse. Hij combineert het rekenen aan sociaal maatschappelijke interventies aan de meer procesmatige en organisatorische kant van verschillende interventies.

Naast het ontwikkelen van visie en beleidsstrategie is Wouter is een van de twee geestelijk vaders van de effectencalculator. Wouter is verder trainer binnen de ontwikkelwerkplaats WMO waarin de Hogeschool Arnhem-Nijmegen, in opdracht van VWS, gemeenten en zorgpartijen helpt om de transitie in het sociaal domein vorm te geven. Daarnaast adviseert Wouter diverse zorgverleners over het anders inrichten van hun businessmodel in relatie tot de 3D. Wouter werkt primair voor woningbouwcorporaties, gemeenten, rijksoverheden (primair BZK en VWS) en lokale zorgpartijen.

### Opleidingen

1997 - 2003	Universiteit Utrecht, Sociale en Institutionele Economie. Afstudeeronderzoek: Decentralisatie in de neo-institutionele economie; een theoretisch empirische studie naar de efficiëntie van de GDU-decentralisatie
1991 – 1997	VWO Coenecoop College te Waddinxveen

### Werkervaring

2014 - heden	Adviseur en ondernemer Rebel Strategy & Finance BV
2010 - 2014	Partner, stedelijke vernieuwing en lokaal sociaal domein ECORYS
2009 - 2010	Manager Wijkontwikkeling ECORYS
2008 – 2009	Senior consultant/projectleider integrale gebiedsontwikkeling ECORYS Vastgoed
2005 – 2007	Consultant, ECORYS Regionale & stedelijke ontwikkeling
2003	junior consultant ECORYS Beleidsmanagement
2003	Stagiair, ECORYS, afdeling Beleidsmanagement

### Selectie aandachtsvelden

- Lokaal sociaal domein; 3D
- Procesanalyses
- Toekomstvisies/regionale en lokaal economisch beleidsadvies
- Maatschappelijk en financieel rendement
- Integrale wijkaanpak
- Project-/procesmanagement
- Stedelijke vernieuwing, marktonderzoek
- Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties
- (Maatschappelijke) kostenbatenanalyse

## **Projectervaring (selectie)**

### **Maatschappelijke visitaties**

In de rol van voorzitter en/of projectleider zijn tal van maatschappelijke visitaties uitgevoerd. Van groot naar klein, van oost naar west, van goed naar slecht en van innovatief tot conservatief. Ze zijn allemaal gevisiteerd. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar het presteren naar vermogen en de governance. Wouter heeft onder meer gevisiteerd bij Portaal, Domesta, Volkshuisvesting Arnhem, Vivare, Trivire, ZoWonen, Wonen Limburg, Talis, Allee Wonen, Woningstichting Nederweert, Domus, Mitros, eva.

### **Woonstad Rotterdam**

In opdracht van Woonstad evalueren we in samenwerking met Jochum Deuten het Thuishuisconcept dat door Woonstad is uitgevoerd in Rotterdam. Het project Welschen II wordt door middel van een analyse van de stand van zaken en diverse gespreksronden met betrokkenen in beeld gebracht. Hierbij wordt het concept op basis van scenario's doorontwikkeld tot een 2.0 versie die bestand is tegen toekomstige uitdagingen.

### **Gemeente Rotterdam**

In opdracht van de gemeente Rotterdam worden voor de tweede maal de recent gestarte wijkteams geëvalueerd. Door middel van de effectcalculator is van 13 cases het maatschappelijk rendement in beeld gebracht. In een intensief proces is met meer dan 100 wijkprofessionals en de gemeente gekeken naar de werkzame bestanddelen van de aanpak. Hierbij is expliciet aandacht uitgegaan naar de mate waarin wijkprofessionals in staat zijn om zelfstandig integraal tot een passend zorgaanbod te komen binnen bestaande protocollen en dienstverbanden. De rol van de gemeente in relatie tot het veld, de koppeling tussen MO en W&I vormen allen onderdeel van de analyse.

### **Nederlandse Zorg Autoriteit**

In opdracht van de NZA is de huidige structuur rond de zorgzwaarte pakketten geëvalueerd en op basis van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek diverse toekomstrichtingen opgesteld. Op basis van deze analyse werkt de NZA momenteel zijn koers voor de komende jaren uit met betrekking tot dit thema. In dit politiek zeer gevoelige speelveld hebben we alle beelden en mogelijke verbeterpunten in het veld opgehaald en gekoppeld aan eerdere evaluaties, bestaande beleidskaders en wetenschappelijk onderzoek. In een 8-tal ronde tafel gesprekken of zogenaamde dialoogtafels hebben we met het veld gesproken. Om aanwezig te enthousiasmeren en uit hun rol en belangen te laten stappen hebben we filmpjes gemaakt over verschillende thema's en die laten zien aan de start van de bijeenkomst en ieder deel van de discussie. Op basis van een gedeelde visie hebben we een toekomstverkenning geschreven die de NZA als onderlegger gebruikt in haar gesprekken met het ministerie over de toekomst van de ZZP-systematiek.

### **Gemeente Amersfoort**

In opdracht van de gemeente werken we momenteel aan een visie op de aanbesteding van maatschappelijk vastgoed. De focus ligt op het meewegen van sociaal maatschappelijke criteria bij de gunning van dit type vastgoed. Hiertoe wordt een visie ontwikkeld op de kernwaarden van de gemeente. Deze kernwaarden of doelstellingen worden vertaald in concrete indicatoren die een beslag krijgen in een model waarmee projectaanbiedingen gewogen kunnen worden. Het model wordt adaptief en responsief zodat het toepasbaar is op verschillende type vastgoed in verschillende wijken met verschillende ambitieniveaus.

### **Samenwerkende gemeenten Midden Limburg**

De gemeenten in Midden Limburg hebben op basis van een gedeelde urgentie een toekomstvisie opgesteld. Wij hebben het proces rond de totstandkoming van deze visie begeleid en de samenwerkingsovereenkomst vormgegeven. Onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst was de financiële samenwerking om de visie feitelijk tot uitvoering te kunnen brengen. In een intensief proces zijn afspraken met gemeenten en provincie gemaakt over ieders bijdrage aan een fonds. Om iedereen comfort te geven bij de samenwerking zijn specifieke projecten gekoppeld aan de investeringen. Het was in dit proces niet vanzelfsprekend dat er consensus bereikt zou worden over de te volgen koers en strategie. Uiteindelijk is dit wel gelukt.

## CV Germa Reivers



### Curriculum Vitae



#### Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg  
Geboortedatum : 21 januari 1957

#### Ervaring bij:

Anva  
College Bouw  
Ziekenhuisvoorzieningen  
Bloemenveiling Aalsmeer  
Woningcorporaties:  
- Portaal  
- Delftwonen  
- Woonbron  
- Wel Wonen  
- Woonbedrijf  
- Weller  
- Veenendaalse Woningstichting  
Waarborgfonds Sociale Woningbouw  
Gemeente Sittard-Geleen  
A&O Services  
Telecom:  
- SNT Callbedrijf  
- KPN Telecom Vaste Net  
- Research  
- TOS  
- CSN  
- Uniworld  
PTT Post Bedrijfservice  
Postkantoren BV  
Banken en verzekeringen:  
- ABN-AMRO  
- Ohra  
LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

#### Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentiemanager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

#### Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

#### Rollen:

Managementconsultant  
Implementatieleider  
Project(bege)leider  
Procesontwerper  
Coach  
Visitor  
woningcorporaties



## Germa Reivers

### Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

#### Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Loopt nog

#### Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

#### Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

**Resultaat:**

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

#### Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

**Resultaat:**

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

#### Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

**Resultaat:**

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

#### Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Competentiemanager Pentascop (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

**Resultaat:**

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascop.

#### Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascop mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

**Resultaat:**

Projectplan en verbeterde relaties.

## CV Bert-Jan Karrenbeld

Curriculum Vitae		B.J. Karrenbeld	
<i>Bedrijfsnaam</i>	Rebel Strategy & Finance bv		
<i>Naam van de expert</i>	Karrenbeld, Bert-Jan		
<i>Beroep</i>	Adviseur		
<i>Geboortedatum</i>	29 november 1981		
<b>Opleiding</b>			
2003 – 2008	Entrepreneurship, Strategy and Organisation, Erasmus Universiteit Rotterdam		
1999 – 2003	Bedrijfseconomie, Hogeschool Windesheim Zwolle		
<b>Cursussen</b>			
2011	Jong VWS, Summerschool 'De Nederlandse Zorgmarkt'		
2010 – 2011	Opleidingsinstituut De Baak, Driebergen, training adviesvaardigheden en communicatie		
1999 – 2003	F1Fg, New Delhi India, cursus financieel modeleren		
<b>Werkervaring</b>			
2013 - heden	Adviseur, Rebel Strategy & Finance	Rotterdam	
2009 - 2013	Adviseur, RebelGroup Advisory	Rotterdam	
2007 - 2008	Junior Consultant, RebelGroup Advisory	Rotterdam	
2006 – 2007	Projectmedewerker, Stichting gezondheidscentrum Oude Westen & Cool	Rotterdam	
2006 - 2007	Projectmedewerker, Stichting Wijkgezondheidscentrum Randweg	Rotterdam	
2005 - 2007	Medewerker financiën, Stichting Zorg op Zuid	Rotterdam	
<b>Talen</b>			
	<i>Spreken</i>	<i>Lezen</i>	<i>Schrijven</i>
<i>Engels</i>	Goed	Goed	Goed
<i>Duits</i>	Redelijk	Redelijk	Redelijk
<i>Nederlands</i>	Moedertaal	Uitstekend	Uitstekend
<b>Selectie aandachtsvelden:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business cases opstellen en beoordelen;</li> <li>• Financiële haalbaarheid onderzoeken;</li> <li>• Financiering structureren en arrangeren;</li> <li>• Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties;</li> <li>• (Maatschappelijke) kostenbatenanalyse.</li> </ul>			

**Projectervaring ( selectie )**

*Maatschappelijke visitatie woningstichting Ons Doel*

*Risicoanalyse, DSW Zorgverzekeraar Schiedam*

*Vastgoedstrategie ZuidOostZorg*

*Audit op samenwerkingsovereenkomst Development Company Greenport Venlo en Gemeente Venlo*

*Onafhankelijke toets businesscase Development Company Greenport Venlo (DCGV)*

*Kosten-Baten Analyse School 23, ROC Eindhoven*

*Analyse maatschappelijke effecten De Utrechtse School, Utrecht*

*Financiering en WfZ-borging nieuwbouw fase II Westfriesgasthuis*

*Financiering nieuwbouw Ommelander Ziekenhuis Groep Groningen*

*Financiering nieuwbouw Medisch Spectrum Twente*

*Business case fusie Onze Lieve Vrouwe Gasthuis en Lucas-Andreas Ziekenhuis*

*Business case fusie Westfriesgasthuis en Waterlandziekenhuis*

## Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

### Presteren naar Opgaven en ambities

Position paper  
 Begroting en meerjarenbegroting 2014 t/m 2017  
 Organisatievisie en folder  
 Ondernemingsstrategie 2017 t/m 2021  
 Beleidsvisie 2012 t/m 2016  
 Beleidsagenda 2016 -2019  
 Werkplannen/begrotingen 2014 t/m 2017  
 Jaarverslagen 2014 t/m 2017  
 Terugblikken 2016 en 2017  
 Asbestbeleid  
 Beleidsnotitie duurzaamheid  
 Huurbeleid  
 Kwaliteitsbeleid  
 Leefbaarheidsbeleid  
 Onderhoudsbeleid  
 Toewijzingsbeleid  
 Beleidsnotitie Wonen, Welzijn en Zorg  
 Woonwagenebeleid  
 Beleidsnotitie Zelf aangebrachte voorzieningen  
 Visie op bewonersparticipatie  
 Wachtijden Woonconcept  
 Wijkvisie Steenwijk-West  
 Strategisch voorraadbeleid  
 Portefeuillestrategie 2014-2023 + wijzigingen  
 Memo verkoopvijver + aanpassing  
 Verkoop bezit Assen  
 Werkwijze en implementatie assetmanagement  
 Woonvisies Hoogeveen 2011-2020 en 2017-2020  
 Visie op wonen en leefbaarheid Steenwijkerland 2011-2020  
 Woonvisie Steenwijkerland 2017-2021  
 Woonvisie Meppel 2016 -2020  
 Prestatieafspraken met gemeente Assen, gemeente Hoogeveen, gemeente Meppel, gemeente Steenwijkerland  
 Monitor prestatieafspraken 2017  
 CIP 2014 t/m 2016 en CBC factsheet 2017  
 Investeringsbesluiten en realisatiebesluiten twee projecten

### Presteren volgens belanghebbenden

Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Hoogeveen  
 Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Meppel  
 Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Steenwijkerland  
 Verslagen van vergaderingen met huurdersorganisaties

### Presteren naar Vermogen

Oordeelsbrief AW 2014, 2016 en 2017  
 Toezichtsbrieff CFV 2014 + correctie  
 Toezichtsbrieff AW 2015  
 Oordeel staatssteun 2017  
 Cijfermatig perspectief, uitslagbrieff

Beoordelingsbrieven 2015 t/m 2017  
Borgingsplafond 2015 t/m 2019  
Begrotingen 2014 t/m 2017  
dPi 2015 t/m 2017  
Voortgangsrapportages 2014 t/m 2017  
Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses etc.  
Risicomanagement  
Financiële reglementen  
Investeringsstatuten  
Treasurystatuten  
Treasury jaarplannen  
Verbindingenstatuut 2016-2017  
Managementletters en accountantsverslagen 2014 t/m 2017

#### **Governance**

Notulen RvC 2014 t/m 2017  
Reglement RvC  
Reglement Selectie en Renumeratiecommissie  
Reglement Auditcommissie  
Visie op toezicht  
Visie op besturen  
Functieprofiel voorzitter RvC  
Profielchets lid RvC op voordracht huurders  
Profielchets lid RvC  
Bestuursreglement  
Jaaragenda RvC  
Jaaragenda Bestuur  
Integriteitscode  
Klokkenluidersregeling  
Checklist Governancecode  
Zelfevaluaties over 2014, 2015, 2016 en 2017  
Aw brief governance inspectie 2017-2018

## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Martha Buitenkamp	Voorzitter RvC, voorgedragen door de huurders
Arjan Schonewille	Vicevoorzitter RvC, voorgedragen door de huurders
Susanne Plass	Lid RvC
Arnold Hofmeijer	Lid RvC
Nicole Peeters	Directeur-bestuurder
Ietse Jongasma	Manager Financien en Bedrijfsvoering
Wiebe Blok	Internal Auditor
Anneli Bouckaert	Hoofd afd. Gebied
Roelof Smit	Manager Vastgoed
Hans Beringen	Portefeuillemanager
Geert-Mient de Vries	Hoofd afd. Controlling
Simone Bouwer	Hoofd afdeling Wooninformatie en Verhuur
Hendrikus Loof	Manager Bewonersparticipatie
Fokje Siderius	Asset manager
Theo Slagter	Financieel Vastgoedanalist/OR
Christa van der Pal	Projectleider Onderhoud
Steffen van der Werf	Bewonersadviseur Onderhoud.
Bianca Steenkamp	Accountmedewerker Zakelijke Klant/OR
Hans Hanema	Bewonersconsulent
Debbie Dekker-Rook	Bewonersconsulent
Tiny Dijkstra	Coördinator Wooninformatie
Konca Habers	Medewerker verhuur
Karin Reinders-Damstra	Coördinator Privacy en Kwaliteit.
Richard Boonstra	Bedrijfsjurist
Michiel van Tongeren	Senior adviseur Communicatie
Hester Kaal	Adviseur P&O
Anneke Daling	Medewerker Facilitaire Zaken
Angela Haak	Adviseur documentaire informatievoorziening
Thomas Deen	Assistent Controller/OR

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Roelof Pieter Koning	Gemeente Meppel	Wethouder
Jaap Veelo	Gemeente Meppel	Beleidsadviseur Volkshuisvesting
Marcel Scheringa	Gemeente Steenwijkerland	Wethouder
Jenny Botter	Gemeente Steenwijkerland	Beleidsadviseur Volkshuisvesting
Erik Giethoorn	Gemeente Hoogeveen	Wethouder
Dick Doornbos	Gemeente Hoogeveen	Beleidsadviseur Volkshuisvesting
Arthur Overgoor	Gem Hoogeveen	Adviseur Sociaal Domein
Willem Sommer	HV de Veste	Voorzitter
Cor Bras	HV Cascade	Voorzitter
Bert Robbe	HV Meppel	Voorzitter
Truus Hooft	HV Meppel	Vice-voorzitter
Corine Vollenberg	St. Welzijn Mensenwerk Meppel	Directeur
Johan Bosman	St. Welzijnswerk Hoogeveen	Directeur
Lisan Ensink	St. Sociaal Werk de Kop Steenwijkerland	Manager
Adriaan van Veggel	Hometeam	Hoofd uitvoering en projecten
Sylvia Bosboom	Hometeam	Manager
Hans Wortelboer	Schilderswacht	Directeur
Erik Buursema	Buursema Bouwbedrijf	Directeur
Bert Wanders	Buursema Bouwbedrijf	Projectmanager
Anne-Marie Journee Bakker	RIBW	Relatiemanager
Rianne Rozema	Promenscare	Locatiemanager
Iris van der Veen	Leger des Heils	Clustermanager
63 huurders		

## Bijlage 5 Position Paper Woonconcept

### 1 Wie zijn wij?

We zijn gedreven door ons hoger doel: "Wij maken een thuis bereikbaar voor wie dat nodig heeft". Dit is onze basis en zal altijd in onze genen verankerd blijven. Met circa 120 betrokken collega's creëren we een thuis voor al onze bewoners in Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland.

### 2 Waar komen we vandaan?

Woonconcept heeft een stormachtige tijd achter de rug, zowel financieel als organisatorisch. Woonconcept stond bekend als de corporatie die alles kon en deed. We hadden visie en lef en we realiseerden veel nieuwbouw. Helaas heeft dit geleid tot een financieel dieptepunt: eind 2012 werd onze borging door het WSW ingetrokken. Het roer ging geheel om. We gingen terug naar de kern van een woningcorporatie: beheer van sociale huurwoningen. De focus lag op kostenreductie en risicobeheersing. Dit was nodig, maar deze periode heeft een negatieve impact gehad op de organisatie en sfeer. Door deze focus was er weinig aandacht voor samenwerking met partners en een optimale klantbeleving. Collega's durfden alleen strak binnen de regels te acteren. Door de enorme koerswijziging wisten collega's, partners en bewoners ook niet meer waar Woonconcept voor stond en waar we naartoe werkten.

In 2014 hebben we van de visitatiecommissie complimenten gekregen over de veerkracht van medewerkers, het feit dat we nog steeds maatschappelijke prestaties naar behoren leverden in deze stormachtige tijd en dat we control en risicobeheersing meer op peil hadden gebracht. Ook werd het vertrouwen in een herstel van de financiële positie uitgesproken.

### 3 Waar gaan we naar toe?

Doordat het roer zo enorm was omgegooid en omdat we weer klaar waren voor een nieuwe periode, stonden we in 2016 eerst stil bij wie wij zijn en waar we naartoe willen koersen. Twintig ambassadeurs uit de hele organisatie hebben om die reden een organisatievisie geformuleerd. Ons gewaagd doel is: "Alle bewoners zijn Trots op hun Thuis!". Door deze organisatievisie konden we een nieuwe bestendige koers uitzetten en voelden we de wind weer in de zeilen.

Om te zorgen dat alle medewerkers van Woonconcept heldere en praktische doelstellingen hebben om naartoe te werken, is het gewaagd doel vertaald naar de ondernemingsstrategie. De pijlers van deze strategie met de onderliggende doelstellingen zijn onze ambities.

#### *Pijler 1: Verhogen klantbeleving*

- Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt (o.a. door een betere klantreis en meer bewonersparticipatie via de Bewonersraa(d)t)
- Flexibeler inspelen op de klantsituatie (standaarden zijn top, maar elke vraag is uniek en vraagt soms om maatwerk)
- Voorkomen en verminderen overlast (in nauwe samenwerking met onze maatschappelijke partners)
- Verbeteren van digitale dienstverlening (niet dwingend, maar verleidend)

#### *Pijler 2: Naar een passende woningvoorraad*

- In huurbeleid, renovatie en bij nieuwbouw zijn lage woonlasten onze prioriteit (betaalbaarheid)
- Nieuwbouw en renovatie wordt vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd (zodat we in 2050 een energieneutrale portefeuille hebben)



- We breiden de woningvoorraad in Meppel uit (met 200 woningen) en houden deze in Hoogeveen en Steenwijkerland gelijk (beschikbaarheid)
- Versneld aanpakken van de, voor onze bewoners, belangrijkste kwaliteitsknelpunten (vooral inzake wooncomfort en de binnenkant van het thuis)
- We realiseren geschikte huisvesting voor senioren met een beperking (we maken onze complexen op de juiste locatie supergeschikt door bijvoorbeeld goede rollator-toegankelijkheid)
- We vergroten investeringsruimte door focus op onze kernvoorraad (en nemen afscheid van bijvoorbeeld intramuraal zorgvastgoed en bezit buiten onze kernwerkgebieden)

### *Pijler 3: Naar een fitte organisatie*

- We ontwikkelen onszelf en onze werkwijze continu
- Vanuit een gezamenlijke doelstelling de samenwerking en rolverdeling met partners verbeteren (zoals gemeenten, huurdersorganisaties, welzijnsorganisaties en bouwpartners)
- Verbeteren kwaliteit informatievoorziening en automatisering (voor bewoners en om slimmer en sneller te werken)

Om te zorgen dat collega's ook weten hoe we dat gaan bereiken is - onder de paraplu van onze drie kernwaarden - het programmaplan organisatieontwikkeling uitgewerkt. Essentie is dat er ruimte wordt gecreëerd waarin alle collega's verantwoordelijkheid kunnen nemen en gezamenlijk toewerken naar het realiseren van onze doelen. We gaan daarbij meer werken vanuit onze talenten en meer experimenteren.

Met de drie bovenstaande onderdelen (organisatievisie, ondernemingsstrategie en programmaplan organisatieontwikkeling) is een duidelijke richting gegeven voor het bereiken van ons ultieme doel: Trotse Bewoners.

## **4 Waar staan we nu?**

De eerste twee jaar stonden nog in het teken van het verbeteren van de financiële positie en meer in control komen. In de laatste twee jaar hebben we weer duidelijk op het vizier gekregen waar we - samen met onze partners - naartoe willen werken. We zijn dus inmiddels op stoom!

### *Presteren naar opgaven en ambities*

Onze ambities sluiten goed aan bij de opgaven die er zijn. Dit kunnen we zeggen omdat we onze ambities samen met onze bewoners en partners hebben bepaald. Bij het opstellen van de ondernemingsstrategie hebben we een grootschalige enquête gehouden onder onze bewoners met de vraag wat hen trots maakt op hun thuis. Daarnaast hebben we van al onze partners 1-op-1 input gevraagd op onze ondernemingsstrategie en is er gezamenlijk met hen een aantal kwantitatieve onderzoeken ter onderbouwing uitgevoerd.

Hiertegenover staat dat we nog geen concrete resultaten van onze ambities kunnen laten zien. Er staan nog geen extra woningen en er zijn nog geen woningen energieneutraal gemaakt. De klantwaardering is nog niet echt gestegen. De eerste twee jaar hadden we de financiële middelen niet om meer te presteren. De laatste twee jaar hebben we hard nodig gehad om onze ambities te bepalen en om met elkaar de organisatie klaar te maken voor het waarmaken van deze ambities.

Een mooi succes is dat we aan de vooravond staan om onze ambities in onze tweede pijler (naar een passende woningvoorraad) waar te maken. In 2019 start het eerste uitbreidingsproject in Meppel met de realisatie van 65 energieneutrale woningen en de

renovatie van 59 woningen naar nul op de meter woningen. In het najaar sluiten we een nieuw huurakkoord met de huurderorganisaties waarin we een positieve stap zetten naar lage woonlasten. In de zomer is een grootschalige enquête verstuurd aan bewoners om te inventariseren waar voor hen kwaliteitsknelpunten zitten, zodat we die versneld kunnen gaan aanpakken. De inventarisatie van supergeschikte complexen voor senioren met een beperking is afgerond, waardoor de eerste ingrepen gepland gaan worden.

Een ander succes is dat we steeds beter invulling geven aan onze eerste pijler (verhogen klantbeleving). We hebben de klantreisonderzoeken en -panels voor nieuwe bewoners en inzake reparatieverzoeken afgerond, waardoor de eerste aanpassingen aan onze processen en dienstverlening in de organisatie zijn gedaan. Een nieuwe website met interactieve mogelijkheden gebaseerd op de wensen van bewoners gaat dit najaar de lucht in.

Ik verwacht dat bewoners uiteindelijk vinden dat hun geduld wordt beloond en merken dat er echt verbeteringen worden gerealiseerd.

#### *Presteren volgens belanghebbenden*

Zoals hierboven beschreven zullen belanghebbenden nog weinig concrete resultaten zien. Omdat onze partners echter intensief zijn meegenomen in de planvorming, weten zij wat eraan komt. De stappen die we hebben gezet worden gewaardeerd en er wordt van meerdere kanten letterlijk gezegd “we gunnen jullie de tijd om dit allemaal te gaan waarmaken.”.

#### *Presteren naar vermogen*

In 2016 waren de kasstromen voor de korte termijn op orde. Voor de lange termijn ontbrak echter voldoende investeringsruimte om onze ambities te realiseren. We zagen dit als één van de grootste strategische uitdagingen. Door efficiënter en effectiever te sturen met vastgoedbeslissingen en –activiteiten creëren we investeringsruimte. Door een duidelijkere focus op vastgoed waar we van zijn en de rest af te stoten, creëren we nog meer investeringsruimte. In twee jaar tijd hebben we veel mijlen gevaren, zodat we ook in financieel opzicht onze ambities van de tweede pijler ‘naar een passende woningvoorraad’ kunnen waarmaken.

#### *Governance*

Op het gebied van besturing en toezicht zijn flinke stappen gemaakt. Zeker het laatste jaar, waarin we een toezichtskader en heldere visie op besturen en toezicht hebben ontwikkeld die in elkaars verlengde liggen. De RvC heeft daarbij steeds duidelijker de verschillende rollen op haar netvlies en hoe ze daarmee de organisatie kan versterken.

#### *Aanbevelingen visitatie 2014*

1. Maak helder welke rol en positie Woonconcept in de toekomst wil vervullen voor alle medewerkers en belanghebbenden
2. Zorg dat doelen in het verlengde van je visie liggen en monitor prestaties
3. Bewaak het evenwicht tussen verzakelijking en de rol van sociaal huisvester

*De basis voor onze nieuwe identiteit en koers is duidelijk weergegeven in de organisatievisie en ondernemingsstrategie. We hebben al onze partners hierbij betrokken. Hierdoor hebben we niet alleen ónze koers weer duidelijk, maar ook de gezamenlijke koers met onze partners.*

*De organisatievisie is uitgewerkt in heldere en praktische doelstellingen in de ondernemingsstrategie. Hier werken we naartoe door in ons jaarplan projecten op te nemen die bijdragen aan deze doelstellingen. We monitoren onze prestaties in onze tertaalrapportages.*

*In de organisatievisie is heel duidelijk geworden wie zij zijn: de sociale huisvester die streeft naar trotse bewoners. In onze kernwaarden en het programmaplan organisatieontwikkeling is duidelijk dat we dat op een zakelijke manier, maar wel met hart voor onze bewoner, doen.*

4. Ontwikkel vastgoedsturing
5. Maak het afwegingskader voor investeringsbeslissingen duidelijk

*In 2016 is het team Vastgoedsturing van start gegaan. Het is een professioneel team met een groot mandaat om alle vastgoedbeslissingen op portefeuille- en complexniveau te stroomlijnen conform onze doelstellingen binnen de financiële kaders. Daarmee heeft het team een grote bijdrage geleverd aan onze belangrijkste strategische uitdaging: het vergroten van de investeringsruimte. Het besef is groot dat je met goede investeringsbesluiten een gezonde financiële positie behoudt. Het financiële kader hiervoor is omschreven in het investeringsstatuut. De afweging tussen financiële en maatschappelijke factoren vindt plaats aan de hand van de complexmonitor.*

6. De relatie met belanghebbenden verbeteren
7. Maak concrete prestatieafspraken

*In de samenwerking met onze partners - gemeenten en huurdersorganisaties - hebben we belangrijke verbeteringen tot stand gebracht. Ook welzijn zien we nu als een belangrijke partner voor het sociale domein. We zijn niet alleen goed in gesprek met hen allemaal, maar zij hebben ook invloed op onze koersbepaling. Dit gebeurt bij het maken van de prestatieafspraken, maar ook met hun invloed op onze organisatievisie, ondernemingsstrategie en jaarplannen. We zijn er nog niet, maar we hebben wel met alle partijen gezamenlijke doelstellingen geformuleerd en zijn deze ook samen aan het realiseren.*

8. Evalueer het nieuwe dienstverleningsconcept

*Het is niet tot een daadwerkelijke evaluatie gekomen, omdat gelijktijdig met de verdere ontwikkeling van het dienstverleningsconcept ook een grootschalige reorganisatie plaatsvond en daarna een aantal snel opeenvolgende management- en bestuurswisselingen. Het concept van verdergaande digitalisering nadat de fysieke woonwinkels waren gesloten is toen naar de achtergrond verdwenen.*

*We willen graag vooruit kijken. We hebben daarom bij het opstellen van de organisatievisie, ondernemingsstrategie en het programmaplan organisatieontwikkeling met alle collega's geëvalueerd waar de verbetering in processen en ons gedrag zit om tot een betere dienstverlening te komen. Juist daar gaan we nu op inzetten.*

9. Verdiep de visie op wonen en zorg

*In 2015 hebben we een visie op Wonen, Welzijn en Zorg opgesteld. Feedback van onze zorgpartners gaf aanleiding om de visie in 2016 aan te scherpen. In de vernieuwde visie hebben we nog beter weergegeven welke rol wij voor onszelf zien binnen dit domein. Het beleidskader biedt handvatten bij het maken van keuzes en bij het maken van afspraken met partners. Concrete acties zijn opgenomen in de uitvoeringsagenda.*

## 5 Zijn we hier tevreden over?

In de eerste twee jaar hadden we niet meer kunnen doen gezien de beperkte financiële middelen en de organisatorische onrust. Dus hoewel we niet 100% tevreden zijn over de concrete prestaties, hebben we niet het gevoel dat het anders had gekund.

Met veel trots kijken we terug op de grote vaart die we in de laatste twee jaar hebben gemaakt. De basis is inmiddels echt op orde. We veranderen nu om te verbeteren en daarmee gaan we het verschil maken voor onze bewoners.

De verbetermogelijkheden zitten vooral op het gebied van klantbeleving. De ondernemingsdoelstellingen onder pijler 1 'verhogen klantbeleving' vragen nog aandacht. Hiervoor is het in

ieder geval belangrijk dat we de communicatie met onze bewoners, onze klachtenafhandeling en de samenwerking met de huurdersorganisaties verder verbeteren.

Hiernaast moeten we al onze andere ambities uit de ondernemingsstrategie uiteraard waar gaan maken. Ook al ziet het ernaar uit dat dit de goede kant op gaat, we moeten het nog wel doen.

We hebben nog een gezonde ambitie. Daar werken we hard aan onder meer via de organisatieontwikkeling. We moeten echter ook reëel zijn en beseffen dat de stappen die we hierin zetten tijd nodig hebben. We zijn er nog niet en kunnen zeker nog verbeteren, maar we doen het elke dag steeds beter voor onze bewoners!

*Met trotsheid getekend, Nicole Peeters*



## **Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3**

Gebruikte afkortingen:

n.t.b.	Niet te beoordelen
n.v.t.	Niet van toepassing

De feitelijke prestaties van Woonconcept zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing' en 'doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep</b>		<b>6,9</b>
<b>WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING</b>		<b>7,4</b>
<b>Beschikbaarheid woningen</b>		<b>7</b>
Omvang kernvoorraad 2017: blijft gelijk in HGV en SWL; +200 woningen in MPL in 2021 2016: blijft gelijk in HGV en SWL; +200 woningen in MPL 2015: 11.500 zelfstandige woningen (inclusief Assen en niet-DAEB woningen); afwijking van maximaal 5% is acceptabel bron: portefeuillestrategie 2014-2023 2014: idem.	Resultaten (cijfers per 1/1 o.b.v. dVi; alleen zelfstandige DAEB woningen) 2017: HGV 3.288, MPL 4.026, SWL 2.960 woningen 2016: HGV 3.269, MPL 3.996, SWL 2.970 woningen 2015: HGV 3.212, MPL 3.987, SWL 2.872 woningen 2014: HGV 3.292, MPL 4.003, SWL 2.975 woningen	7
<b>Passend toewijzen</b>		<b>7,5</b>
Passend toewijzen cf. nieuwe woningwet 2017: >95% 2016*: >95% 2015: >90% 2014: >90%  *2016: Nieuwe Woningwet van toepassing 2017: Intermediaire verhuur, één zorgpartij is contractueel niet verplicht om passend toe te wijzen en weigert ook om dit door te voeren.	Resultaten 2017: 98,7% 2016: 99,32% 2015: 94% 2014: 95%	7
<% toewijzingen cf inkomenstoets 2017: 80-10-10 2016: 80-10-10 2015: % toewijzing aan wz inkomen < € 34.911 > 90% 2014: % toewijzing aan wz inkomen < 34.085 > 90%	Resultaten 2017: 90-4-6 2016: 90-3-7 2015: 94% 2014: 95%	8
<b>Tegengaan woonfraude</b>		<b>n.t.b.</b>
	Volgen een reactieve aanpak in het geval van woonfraude. Zodra we constateren dat er sprake concreet sprake van is pakken we het op. Overigens is er weinig sprake van. Registreren het aantal gevallen daarom ook niet.	n.t.b.
<b>Keuzevrijheid voor doelgroepen</b>		<b>n.t.b.</b>
	Woningzoekenden zijn vrij om te kiezen waar ze gaan wonen mits ze voldoen aan de inkomenseisen. In enkele complexen geldt een inkomenseis	n.t.b.
<b>Wachttijst/slaagkans</b>		<b>n.t.b.</b>

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Meppel Geen opgaven geformuleerd	Resultaten 2017: 74 maanden 2016: 75 2015: 84 2014: 78	n.t.b.
Hoogeveen Geen opgaven geformuleerd	Resultaten 2017: 51 maanden 2016: 43 2015: 45 2014: 34	n.t.b.
Steenwijkerland Geen opgaven geformuleerd	Resultaten 2017: 53 maanden 2016: 49 2015: 55 2014: 47  Woonconcept mag de woningvoorraad in Steenwijkerland niet uitbreiden in de visitatieperiode omdat het buiten het woonregiogebied valt.	n.t.b.
<b>Leegstand</b>		<b>8</b>
Leegstand 2017: <1,5% 2016: <2% 2015: <2,5% 2014: <2%	Resultaten 2017: 1,52% (1,3% hoger) 2016: 1,64% (18% lager) 2015: 1,35% (46% lager) 2014: 2,26% (13% hoger)  2017: hoger i.v.m asbest 2014: niet gehaald i.v.m. nieuw systeem, daardoor achterstand	8
<b>Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, stathouders of jongeren</b>		<b>7</b>
Taakstelling stathouders Meppel 2017: 44 2016: 84 2015: 62 2014: 21	Huisvesting SWC 2017: 38 2016: 43 (kleine achterstand, niet door SWC veroorzaakt) 2015: 53 (net niet gehaald, begin 2016 ingelopen) 2014: 21  Toelichting: We hebben goede contacten/afstemming met gemeenten over de taakstelling en het plaatsen van vergunninghouders. Als een taakstelling niet behaald is, betekent dit niet dat SWC niet kon leveren.	7
Taakstelling stathouders Hoogeveen 2017: 74	Huisvesting SWC 2017: 38 (voldaan)	7



Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
2016: 140 2015: 93 2014: 22	2016: 58 (voldaan) 2015: 93 (voldaan) 2014: 22 (voldaan)	
Taakstelling statushouders Steenwijkerland 2017: 59 2016: 110 2015: 76 2014: 29	Huisvesting SWC 2017: 34 (aantal nareizigers geplaatst) 2016: 30 (gehaald door nareizigers) 2015: ++ (veel meer geplaatst dan taakstelling) 2014: meer toegewezen	7
<b>BETAALBAARHEID</b>		<b>6,5</b>
<b>Huurprijsbeleid</b>		<b>7</b>
Aandeel woningen tot 1e aftoppingsgrens 2017: tenminste 80% woningvoorraad tot 1e aftoppingsgrens 2016: tenminste 80% woningvoorraad tot 1e aftoppingsgrens	Resultaten 2017: HGV 80,7%, MPL 85,4%, SWL 74,6%, totaal 80,8% 2016: 85,5%	7
Maximale huursomstijging DAEB woningen 2017: maximaal inflatie + 1% (0,3% + 1,0%) 2016: maximaal inflatie + 1% (0,6% + 1,0%)	Resultaten 2017: 1,21% 2016: 1,75%	7
<b>Kernvoorraad(beleid)</b>		<b>7</b>
Omvang kernvoorraad 2017: blijft gelijk in HGV en SWL; +200 woningen in MPL in 2021 2016: blijft gelijk in HGV en SWL; +200 woningen in MPL 2015: 11.500 zelfstandige woningen (inclusief Assen en niet-DAEB woningen); afwijking van maximaal 5% is acceptabel bron: portefeuillestrategie 2014-2023 2014: idem.	Resultaten (cijfers per 1/1 o.b.v. dVi; alleen zelfstandige DAEB woningen) 2017: HGV 3.288, MPL 4.026, SWL 2.960 woningen 2016: HGV 3.269, MPL 3.996, SWL 2.970 woningen 2015: HGV 3.212, MPL 3.987, SWL 2.872 woningen 2014: HGV 3.292, MPL 4.003, SWL 2.975 woningen	7
<b>Aanpak huurachterstanden</b>		<b>6</b>
Huurachterstandspercentage maximaal actieve huurder 2017: 4,5% 2016: 4,8% 2015: 7,0% 2014: 6,8%	Resultaten 2017: 3,8% 2016: 4,0% 2015: 5,4% 2014: 6,6%  Dit is het percentage dat wij intern gebruiken. In de benchmark met 60 collega corporaties staan we al geruime tijd in de top 3 met een HAP zittende huurder van 0,28%.	8

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Ontruimingen 2017: <10 op huurachterstand 2016: <25 2015: 40 2014: 30	Resultaten 2017: 9 op huurachterstand 2016: 31 2015: 37 2014: 54	6
Afboekingen niet actieve huurder in € 2017: 200.000 2016: 250.000 2015: 250.000 2014: 155.000	Resultaten 2017: 213.000 2016: 250.000 2015: 494.000 2014: 565.000  Toelichting: Door failliete deurwaarder een aantal jaren enorm veel af moeten boeken (dossiers dw niet op orde). Nu door afnemende huurachterstand minder afboekingen echter door meer schuldsaneringstrajecten met dwangakkoord en/of WSNP minder daling dan verwacht.	4

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen</b>		<b>7,3</b>
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</b>		<b>7</b>
<p>Projecten nieuwbouw seniorenhuisvesting (zorg) in Hoogeveen en Meppel</p> <p>2017: 30 zorgappartementen De Kaap Hoogeveen</p> <p>2016: 45 zorgappartementen De Kaap Hoogeveen</p> <p>2015: 22 zorgappartementen naast huize Beatrix</p> <p>2014: verder afronden/opstarten van (stopgezette) nieuwbouw projecten i.v.m. stopzetten borging WSW waaronder Koeberg (Meppel) de Kaap, Krakeel, Beatrix (Hoogeveen)</p>	<p>Resultaten</p> <p>2017: gerealiseerd</p> <p>2016: gerealiseerd</p> <p>2015: gerealiseerd</p> <p>2014: - en verder afronden/opstarten van (stopgezette) nieuwbouw projecten i.v.m. stopzetten borging WSW waaronder Koeberg (Meppel) de Kaap, Krakeel, Beatrix (Hoogeveen)</p>	7
<p>Duidelijkheid over wat wil/kan SWC op het gebied van maatschappelijk vastgoed doen.</p> <p>2017 en 2016: Conform vastgesteld WWZ beleid, afstoten indien er kansen zijn. Geen realisatie van nieuw maatschappelijk vastgoed (reden focus kerntaak zowel intern (geen middelen hiervoor) als extern (Woningwet 2015))</p> <p>2015: geen i.v.m. ontbreken borging</p> <p>2014: geen i.v.m. ontbreken borging</p>	<p>Resultaten</p> <p>2017 idem, 2016</p> <p>2016: geen kansen verkoop, moeilijk af te stoten bezit. Weinig tot geen rendement op dit soort vastgoed te behalen (dagbesteding, MFC etc). Door constructie onverkoopbaar.</p> <p>2015: -</p> <p>2014: -</p>	7
<b>Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>		<b>7</b>
<p>Het intramuraal huisvesten van deze doelgroepen</p> <p>2017 en 2016 Intramurale huisvesting afstoten (extramuralisering)</p>	<p>Resultaten</p> <p>2017 geen, zorgpartijen zijn huiverig voor scheiden wonen en zorg en houden vast aan 'oude' concepten.</p> <p>2016: communicatie richting stakeholders over nieuw beleid op basis visie Wonen, Welzijn en Zorg opgepakt</p>	7
<p>Bewoners met zorg- en/of begeleiding in de wijk</p> <p>2017 en 2016 verschillende producten om wonen in de wijk mogelijk te maken</p>	<p>Resultaten</p> <p>2017: zie 2016</p> <p>2016: Sinds 2016 bieden we bewoners van wie de woning op basis van een vonnis mag worden ontruimd een Laatste Kans Overeenkomst. Dit is een tijdelijke huurovereenkomst met aanvullende voorwaarden. Bij naleving van de voorwaarden kan bewoner weer een reguliere overeenkomst worden afgesloten. Met organisaties als het Leger des Heils sluiten we huurovereenkomsten voor een specifieke bewoner die door hen wordt begeleid op weg naar zelfstandig wonen.</p>	7

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</b>		<b>8</b>
Senioren en zorgmakelaar	<p>Resultaten</p> <p>In juli 2017 hebben we een senioren- en zorgmakelaar aangesteld. Deze medewerker benadert bewoners actief die vanwege hun gezondheid of leeftijd problemen ervaren met de bewoning van hun huidige bewoning of moeite hebben contact met Woonconcept te leggen omdat ze geen internet hebben. Ze inventariseert knelpunten en gaat met bewoners op zoek naar een passende oplossing. Dit kan een aanpassing zijn, maar ook een verhuizing naar een andere woning. Het heeft ertoe geleid dat inmiddels met 100 bewoners gesprekken zijn gevoerd, de leegstand in seniorenwoningen bijna is verdwenen en er meer eengezinswoningen beschikbaar komen voor gezinnen met kinderen. Dit jaar willen we senioren in grote eengezinswoningen aanschrijven om met hen te onderzoeken of hun woning nog passend is, of dat een aanpassing of verhuizing gewenst is.</p>	8

**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer**

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<b>Eindcijfer Kwaliteit van woningen en woningbeheer</b>		<b>7,1</b>
<b>Conditie en onderhoudstoestand</b>		<b>7</b>
Conditiemeting 2014: uitvoering conditiemeting op basis NEN 2767 inclusief optimalisatie begroting; kwaliteitsbeleid is gebaseerd op conditie niveau 3.	2015 is traject conditiemeting afgerond; jaarlijkse actualisatie is een continu proces. Resultaat: beter MJOB en nauwkeurige begroting. Gemiddelde conditie niveau van onze woningen zijn: conditie 2.	7 Jaar later gerealiseerd, score beter t.o.v. minimaal niveau
Asbest 2014: uitvoering asbest inventarisatie. Inventarisatie is gebaseerd op steekproefsgewijs controle (10%) op de aanwezigheid van asbest.	2015 is asbestbeleid vastgesteld; bewoners en aannemers worden geïnformeerd waar asbest aanwezig is plus op basis van asbestbeleid kunnen sanering beter begroten, plannen en communiceren met bewoners.	7
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		<b>7,4</b>
Contact met Woonconcept 2017: 2016: 7 2015: 7 2014: 7	Resultaten 2017: 7,4 2016: 7,8 2015: 7,5 2014: 7,2	8
Woning zoeken 2017: 2016: 7,5 2015: 7,5 2014: 7	Resultaten 2017: 7,4 2016: 7,5 2015: 7,9 2014: 7,3	7
Nieuwe woning 2017: 2016: 7,5 2015: 7,5 2014: 7	Resultaten 2017: 7,3 2016: 7,4 2015: 7,7 2014: 7,1	7
Huur opzeggen 2017: 2016: 7,5 2015: 7,5 2014: 7	Resultaten 2017: 7,6 2016: 7,4 2015: 7,9 2014: 7,8	8
Reparaties 2017: 2016: 7	Resultaten 2017: 7,7 2016: 7,7	8

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
2015: 7 2014: 7	2015: 7,9 2014: 7,9	
Onderhoud 2017: 2016: 7 2015: 7 2014: 7	Resultaten 2017: 7,7 2016: 7,9 2015: 8,0 2014: 8,4	8
Ontevredenheid 2017: 2016: 6,5 2015: 6,5 2014: 6,5	Resultaten 2017: geen 2016: 5,7 2015: 5,9 2014: 6,1	6
<b>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</b>		<b>n.v.t.</b>
Woonconcept heeft bewust geen afspraken gemaakt over het voldoen aan minimale energienormen / beleid inzake energielabels omdat in de visitatieperiode bleek dat ze ambities van Provincie Drenthe niet kan realiseren vanwege de beperkte investeringsruimte. In de vastgestelde ondernemingsstrategie in 2017 heeft ze de doelstelling opgenomen om in 2050 een energieneutrale woningbezit te willen hebben.	-	-
<b>Beleid en uitvoering duurzaamheid</b>		<b>7</b>
Opgave 2017: 72 woningen Meppel vloer-, dak en spouwmuurisolatie en verv. cv ketel daardoor van label G naar A 2016: 189 woningen Hogeveen kozijnvervanging en HR++ glas 2015: 78 woningen Hogeveen zonnepanelen 2014: 42 woningen Steenwijk spouwmuurisolatie en HR++ glas, 60 woningen Steenwijkerland dakvervanging en isolerende dakbeplating	Resultaten 2017: conform 2016: conform 2015: conform 2014: conform  Tot 2017 werden in het kader van planmatig onderhoud energiebesparende maatregelen uitgevoerd. Daarnaast werden bewoners in de gelegenheid gesteld om tegen huurverhoging zonnepanelen te laten plaatsen. Op basis van de ondernemings- en portefeuillestrategie werken we nu toe naar een energieneutrale portefeuille in 2050. Hier is inmiddels een routekaart voor opgesteld. In 2019 worden de eerste NOM-woningen gebouwd en NOM-renovaties uitgevoerd	7

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer (Des)investeringen in vastgoed</b>		<b>6,5</b>
<b>Nieuwbouw</b>		<b>7</b>
Op te leveren aantallen nieuwbouw 2017: HGV 63**, MPL 16, SWL 32, totaal 111 2016: HGV 170*, MPL 63, SWL 12, totaal 245 2015: 2014:  *betreft De Kaap en Krakeel – inclusief onzelfstandige/intramurale eenheden **betreft De Kaap – inclusief 30 zorgappartementen	Resultaten (alleen zelfstandige DAEB woningen; cijfers dVi) 2017: 82 + 30 zorgappartementen 2016: 79 + onzelfstandige / intramurale eenheden De Kaap en Krakeel 2015: 35 2014: 6  Cijfers zijn niet 1:1 vergelijkbaar. De resultaten zijn alleen zelfstandige DAEB woningen.	7
<b>Sloop, samenvoeging</b>		<b>5</b>
Te slopen aantallen bestaande woningen 2017: HGV 31, MPL 0, SWL 38, totaal 69 2016: HGV 0, MPL 47, SWL 36, totaal 83 2015: 2014:	Resultaten (alleen zelfstandige DAEB woningen; cijfers dVi) 2017: 1 2016: 0 2015: 83 2014: 32	5
<b>Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)</b>		<b>7</b>
Planmatig Onderhoud: geplande werkzaamheden aan buitenkant van de woningen (CASCO onderhoud); aantal woning gebaseerd op onderhoudstoestand en leeftijd van woningen 2017: 1839 woningen 2016: 1164 woningen 2015: 885 woningen 2014: 1643 woningen	Resultaten  2017: 1788 woningen (51 woningen worden in 2018 uitgevoerd) 2016: 1164 woningen 2015: 885 woningen 2014: 1643 woningen	7
Renovatie keuken (K), douche (D) en toilet (T); bewoners hebben keuze vrijheid om meedoen met renovatie; onderstaande aantallen zijn maximaal gereserveerde aantallen voor uitvoering; uitvoering is afhankelijk van deelname van bewoners 2017: K: 241 D: 403 T: 255 2016: K: 563 D: 450 T: 431 2015: K: 307 D: 563 T: 480 2014: K: 518 D: 246 T: 246	Resultaten: deze aantallen zijn gebaseerd op deelname van bewoners  2017: K: 239 D: 182 T: 111 2016: K: 366 D: 296 T: 312 2015: K: 181 D: 343 T: 307 2014: K: 297 D: 167 T: 167	7  Resultaten mede afhankelijke van de keuzevrijheid van bewoners.



<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<b>Verkoop</b>		<b>7</b>
Verkoop DAEB woningen 2017: HGV 18, MPL 16, SWL 15, totaal 49 DAEB 2016: HGV 22, MPL 23, SWL 18, totaal 63 woningen 2015: 50 - 150 VHE conform portefeuillestrategie 2014: 50 - 150 VHE conform portefeuillestrategie	Resultaten 2017: HGV 19, MPL 28, SWL 37, totaal 84 VHE 2016: HGV 27, SWL 21, MPL 22, totaal 70 DAEB 2015: totaal 77 DAEB 2014: totaal 73 DAEB	7

**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten</b>		<b>7,0</b>
<b>Leefbaarheid</b>		<b>7</b>
Begrote inzet in € 2017: 1.300.000 2016: 1.050.000 2015: 2.100.000 2014: 2.100.000	Resultaten 2017: 896.000 2016: 1.058.000 2015: 1.111.000 2014: 1.664.000  De inzet van Woonconcept op leefbaarheid kenmerkt zich in maatwerk. Vanuit onze leefbaarheidsvisie hebben wij er in de loop van de jaren bewust voor gekozen om 2/3 van onze middelen in te zetten in de vorm van menskracht en 1/3 van onze middelen in fysieke zaken als groen en grijs. Het schoon, heel en veilig aspect van leefbaarheid is met name beheersen en handhaven. Juist in het sociale aspect van leefbaarheid kunnen wij het verschil maken en insteken op preventie. In het sociale aspect spelen de meeste zaken zich af achter de voordeur. Echter zijn wij woningcorporatie en is onze rol in het sociaal domein signaleren. Wij zijn geen zorg- of hulpverleners. Dit maakt dat wij de uitvoering van ons leefbaarheidsbeleid voor een groot deel niet alleen kunnen. Daarom hebben wij in iedere gemeente sterk ingezet op een goede samenwerking met ketenpartners waarin we een gezamenlijk doel willen waarbij iedere ketenpartner vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid kan bijdragen. In Steenwijkerland is dit de inzet van een wijkkracht in Steenwijk-West en zitten we nu in de oprichtingsfase van wijk- en dorpsgericht werken. In Meppel hebben we een stevig verankerde samenwerking met politie, welzijn en gemeente in WDW. En in Hoogeveen hebben we zo'n samenwerking in de vorm van de Smederijen. Deze samenwerking en de inzet hierin is sinds 2016 ook weer beschreven in de prestatieafspraken met onze drie kerngemeenten.	7  Inzet betreft maatwerk.
Kosten leefbaarheid per DAEB VHE in €> 2017: 78,98 2016: 2015: 2014:	Resultaten 2017: 78 2016: 100 2015: 105 2014: 157	7
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>		<b>7</b>
Inzet bewonersconsulenten, wijkbeheerders en buurtbeheerders in FTE's 2017: 12,67 2016: 12	Resultaten  2017: 13,1 2016: 12,67	7

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
2015: 12 2014: 12	2015: 12 2014: 12 Toelichting: M.i.v. 2016, herziening Woningwet, minder middelen op groen en grijs ingezet en meer menskracht. M.a.w. schoon/heel/veilig de basis op orde en extra inzet op achter de voordeur.	
<b>Aanpak overlast</b>		<b>n.t.b.</b>
Afgehandelde overlastdossiers 2017: Geen KPI 2016: " " 2015: " " 2014: " "  Toelichting: Wijziging in sturing. Van aantallen naar inhoud.	Resultaten 2017: 135 2016: 371 2015: 668 2014: 552	n.t.b.

## **Bijlage 7 Visitatieaanpak**

### **1. Achtergrond maatschappelijk visiteren**

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascop is als onafhankelijke visitor vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

### **2. Opdracht**

Woonconcept heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

### **3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode**

*Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascop is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

*Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Wouter Vos, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers en Bert-Jan Karrenbeld, visitatoren.

### **4. Visitatie aanpak**

Pentascop hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

*Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die

afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

### Dialogen

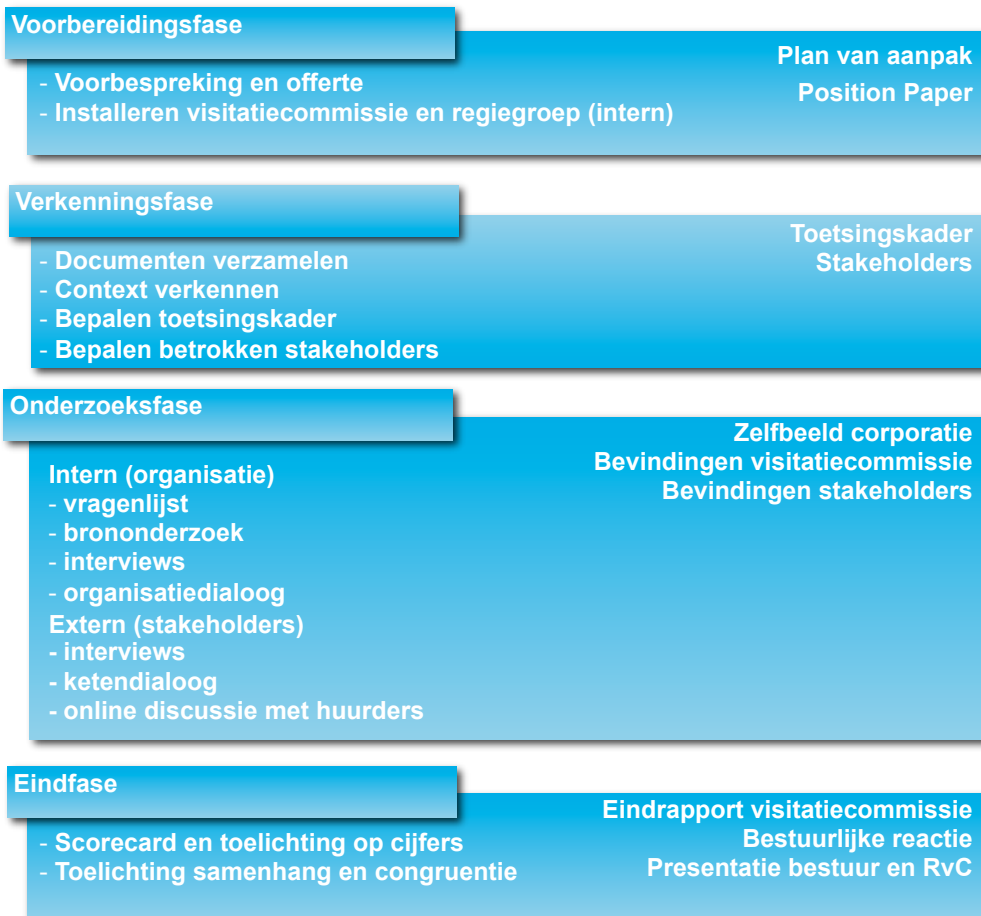
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

### Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

### Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

#### Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Woonconcept aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopie een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

#### Onderzoeksfase

- Woonconcept heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de volledige Raad van Commissarissen, de internal auditor, de managers Vastgoed, Financiën en Bedrijfsvoering en Bewonersparticipatie, het hoofd afdeling Gebied en de portefeuillemanager.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 11 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 4 belanghebbenden van Woonconcept gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouders van de gemeenten Meppel, Steenwijkerland en Hoogeveen, een ambtenaar van de gemeente Hoogeveen en de drie voorzitters van de huurdersverenigingen (HV Cascade, HV de Veste, HV Meppel). In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - huisvesting primaire doelgroep;
  - huisvesting bijzondere doelgroepen;
  - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
  - (des)investeringen in vastgoed;
  - kwaliteit van wijken en buurten;
  - tevredenheid over de relatie en communicatie;
  - tevredenheid over de invloed op het beleid van Woonconcept.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland, aannemers/onderhoudsbedrijven en de huurdersverenigingen aanwezig.
- In een online chatsessie met huurders is de waardering van 63 huurders opgehaald over onderwerpen uit het visitatiestelsel die relevant zijn voor de huurders. De relevantie van de onderwerpen was eerder naar voren gekomen uit een schriftelijke enquête die Woonconcept eerder had gehouden. De chatsessie is gevoerd via het online platform Systhenton. De volgende vragen zijn aan de orde geweest:
  - beschikbaarheid en betaalbaarheid;
  - dienstverlening;
  - onderhoud, energie & duurzaamheid, renovaties;
  - leefbaarheid en overlast;
  - gehoord worden.

Over deze onderwerpen zijn vooral kwalitatieve, open en verkennende vragen gesteld zoals “Waarom merk jij dat Woonconcept het wonen betaalbaar wil houden?”. De huurders is niet gevraagd om de onderwerpen te scoren met cijfers. De resultaten zijn in hoofdstuk 4 (Presteren volgens belanghebbenden) beschreven in de paragrafen over Huisvesting primaire doelgroep, Kwaliteit van woningen en woningbeheer, Kwaliteit van wijken en buurten en Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie.

#### Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

### 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonconcept gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).
	De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

<b>Huisvesting primaire doelgroep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.</li> <li>- Betaalbaarheid: huurprijnsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.</li> </ul>
---------------------------------------	---



- Huisvesting bijzondere doelgroepen**
- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen:
    - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte
    - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking
    - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen
- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
  - Kwaliteit dienstverlening.
  - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.
- (Des)investeringen in vastgoed**
- Nieuwbouw
  - Sloop, samenvoeging
  - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
  - Maatschappelijk vastgoed
  - Verkoop
- Kwaliteit van wijken en buurten**
- Leefbaarheid
  - Wijk- en buurt beheer
  - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Woonconcept heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en twee dialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Woonconcept naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Woonconcept hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.