

Maatschappelijke visitatie Sint Joseph Almelo

2017 tot en met 2020

Opdrachtgever: Sint Joseph Almelo

Rotterdam, 23 december 2021



Maatschappelijke Visitatie Sint Joseph Almelo

2017 tot en met 2020

Opdrachtgever:

Sint Joseph

Visitatiecommissie:

Drs. Maarten Nieland

Ir. Robert Kievit

Frank de Gouw Msc

Rotterdam, 23 december 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort	6
A. Recensie	7
B. Scorekaart	11
C. Samenvatting	12
D. Korte schets van de corporatie	14
Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen per perspectief	16
1 Presteren naar opgaven en ambities	17
1.1 Inleiding	18
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	18
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	18
1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	19
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	20
1.6 Beschrijving van de ambities	30
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	31
2 Presteren volgens Belanghebbenden	33
2.1 Inleiding	34
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	34
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	34
2.4 Aanvullende vragen	40
2.5 Boodschap	42
2.6 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	43
3 Presteren naar Vermogen	45
3.1 Inleiding	46
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	46
3.3 Vermogensinzet	46
4 Governance van maatschappelijk presteren	50
4.1 Inleiding	51
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	51
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	51
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	55
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	57
Deel 3: Bijlagen	61
Bijlage 1: Position Paper	62
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	66
Bijlage 3: Betrokken personen	68
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	70
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	72
Bijlage 6: Bronnenlijst	76
Bijlage 7: Prestatietabel	77

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar opgaven en ambities;
- Presteren volgens belanghebbenden;
- Presteren naar vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert daarnaast in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met verplichtingen uit de methodiek en de herziene Woningwet, een reactie op de beoordeling en de aandachtspunten uit het rapport.

De visitatieperiode

Sint Joseph heeft Ecorys in 2021 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De voorgaande visitatie besloeg de jaren 2013 tot en met 2016. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2017 tot en met 2020.

De visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Frank de Gouw.

De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Tabel 1: Meetschaal

Cijfer	Prestatie	Cijfer	
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort;
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief;
3. Bijlagen bij het rapport.

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Jan Huizinga en de andere betrokken medewerkers van Sint Joseph voor de prettige samenwerking.

Deel 1:
**Beoordeling van de maatschappelijke
prestaties in het kort**

A. Recensie

Nieuw elan

Woningstichting Sint Joseph Almelo (hierna Sint Joseph) is een woningcorporatie met een werkgebied in de gemeente Almelo en -op beperkte, schaal- in de gemeente Dinkelland. Sint Joseph heeft een woningvoorraad van ongeveer 5.100 woningen, waarvan veruit het meeste bezit zich bevindt in de gemeente Almelo.

Voorgaande visitatie

De voorgaande visitatie bij Sint Joseph besloeg de jaren 2013 tot en met 2016. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat Sint Joseph een omslag had gemaakt van maatschappelijk ondernemer naar maatschappelijk beheerder. De corporatie scoorde goed in de ogen van de belanghebbenden, ruim voldoende bij Presteren naar Opgaven en voldoende bij Presteren naar Vermogen en Governance. De toenmalige visitatiecommissie gaf Sint Joseph de volgende punten mee voor de beleidsagenda.

- Werk de visie op het maatschappelijk beheren verder uit in SMART-geformuleerd portefeuille- en complexbeleid. Heb daarbij ook aandacht voor de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad.
- In de afgelopen jaren is de communicatie vaak gericht geweest op concrete projecten. Door de verschuivende opgave is er inmiddels meer vraag naar het transparanter delen van de bredere visie op de stad Almelo en de dilemma's waar Sint Joseph voor staat.
- Om de rol van maatschappelijk beheerder te kunnen vervullen werkt Sint Joseph samen met tal van maatschappelijke organisaties. Betrek deze organisaties breder op visieniveau bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid.
- Ontwikkel de balanced scorecard verder door, zodat het makkelijker wordt om hoofd- en bijzaken in de monitoring van elkaar te onderscheiden.

Er is veel gebeurd in de huidige visitatieperiode

De visitatie bij Sint Joseph is om meerdere redenen een bijzondere visitatie. In de eerste plaats is er veel veranderd bij Sint Joseph en daarnaast zijn ook bijzondere keuzen gemaakt die extra toelichting noodzakelijk maken. De gebeurtenissen vallen grotendeels samen met de visitatieperiode en vormen daarmee een rode draad ten aanzien van het beleid, het handelen en de ontwikkeling die Sint Joseph heeft gemaakt. Daarom wordt een kort chronologisch overzicht gegeven van de gebeurtenissen in de visitatieperiode vanaf 2017 en de periode daar kort voor.

In 2016 heeft Sint Joseph een reorganisatie beëindigd die de organisatie meer als een netwerkorganisatie moest neerzetten en ook onder meer de wijze van vastgoedsturing en het dienstverleningsconcept van de corporatie moest verbeteren. Het visitatiejaar 2017 is daarbij gezien als het zogenoemde implementatiejaar waarbij ook diverse medewerkers zijn vertrokken. In maart 2018 nam ook de toenmalige bestuurder vanwege pensioen afscheid en is de huidige bestuurder aangetreden.

In 2018 bleek dat de ingezette reorganisatie niet het gewenste resultaat had opgeleverd. Daarnaast bleek dat weliswaar de bestaande plannen de komende jaren binnen de financiële ruimte uitgevoerd konden worden, maar dat dit niet gold voor de nieuwe ambities van Sint Joseph. Bij het doorrekenen van de nieuwe plannen bleek immers dat de normen van toezichthouder WSW werden overschreden. Om deze reden heeft Sint Joseph zelf contact opgenomen met WSW en de plannen voorgelegd. Ook had men zelf al een verbeterplan opgesteld om op korte termijn de financiële positie zodanig aan te passen dat men wel binnen de normen de plannen kon uitvoeren. Alhoewel WSW begrip en waardering toonde voor de openheid van Sint Joseph, heeft men begin

2019 de corporatie in een positie van bijzonder beheer geplaatst. Een logische stap die door Sint Joseph ook al was ingecalculleerd. Als onderdeel van het onder bijzonder beheer plaatsen heeft Sint Joseph een herstelplan opgesteld. Dit plan is gebaseerd op het zelf al eerder opgestelde plan en is verder aangevuld om in overeenstemming te zijn met de specifieke eisen en wensen van WSW. Het gaat bijvoorbeeld om verbeteringen in de vastgoedsturing en beter inzicht in de staat van onderhoud en de daarmee samenhangende te verwachten kosten.

Waar staat Sint Joseph nu?

Uit de correspondentie van WSW in 2020 blijkt dat er tevredenheid is over de wijze waarop Sint Joseph aan de slag is gegaan met de punten uit het herstelplan. De ingezette maatregelen hebben effect op de kengetallen die op koers liggen om binnen de normen te blijven en de sturing is aanzienlijk verbeterd. Sint Joseph is daarom ook gewoon borgbaar.

De visitatiecommissie heeft bovendien vastgesteld dat Sint Joseph met de genoemde aandachtspunten uit de voorgaande visitatie flink aan de slag is gegaan. Voor een groot deel zijn de punten meegenomen in het door Sint Joseph opgestelde herstelplan. De aanbeveling om de rol van maatschappelijk 'beheerder' beter uit te werken, is echter niet wenselijk gebleken. Sint Joseph wil namelijk voor de stad Almelo en haar huurders en belanghebbenden meer betekenis hebben dan de passieve rol als beheerder in zich heeft. Men wil zich daarom actief en op de voorgrond inzetten. Een keuze die de visitatiecommissie goed kan begrijpen.

In de voor deze visitatie opgestelde position paper gaat de bestuurder uitgebreid in op de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de stappen die Sint Joseph heeft gezet om tegemoet te komen aan de genoemde verbeterpunten en om de organisatie aan te passen aan de eisen die de opgaven stellen aan Sint Joseph. Daarnaast wordt ingegaan op de opgaven die Sint Joseph ziet. De visitatiecommissie kan zich goed vinden in de conclusie dat sprake is geweest van een nieuwe start. Kenmerkend is daarbij dat veel medewerkers pas enkele jaren in dienst zijn van Sint Joseph. Als onderdeel van het herstelplan heeft de corporatie ook gedetailleerd de opgaven in beeld gebracht. De meest urgente opgaven voor Sint Joseph liggen in de kwaliteit en de duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad. Om deze reden doet Sint Joseph er alles aan om de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad via een 'inhaalslag' te verbeteren en de financiële middelen te genereren om de inhaalslag mogelijk te maken.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de wijze waarop Sint Joseph de opgaven in beeld brengt en haar rol in het maatschappelijk netwerk ziet en evalueert. Uit het ondernemingsplan van Sint Joseph blijkt hoe men tijdig probeert in te spelen op de komst van grote veranderingen zoals structurele hervormingen, wijzigingen in de verhouding tussen overheid en samenleving en de doorontwikkeling naar een participatiemaatschappij. Ook heeft Sint Joseph nagedacht over de wijze waarop men de organisatie hierop wil voorsorteren. Centraal staat daarbij dat de organisatie zich in hun functioneren ontwikkelen van 'top down' naar 'bottom up'.

Sint Joseph heeft bovendien een duidelijke visie op haar taakopvatting en is zich bewust van de noodzaak tot (intensieve) samenwerking met samenwerkingspartners. Daarbij wordt regelmatig lef getoond in de uitvoering. Samen met Stichting Het Maathuis is bijvoorbeeld een groep cliënten in een wijk geplaatst, hetgeen in veel gevallen tot onrust leidt. Door echter ook de ondersteuning vanuit Het Maathuis ter plekke zichtbaar vorm te geven en zelfs een inloopmogelijkheid te bieden voor bewoners is sprake van een succesvolle huisvestingsoplossing.

De visitatiecommissie heeft bovendien met eigen ogen tijdens de rondrit langs het bezit kunnen aanschouwen dat Sint Joseph ondanks de intern gerichte focus, de afgelopen jaren de maatschappelijke taak niet heeft verwaarloosd. De renovatie van het kenmerkende gebouw 'De

Klokkenbelt' is daarvan een goed voorbeeld. Ook heeft Sint Joseph de prestatieafspraken over het algemeen ruim voldoende ingevuld.

Ondanks de aandacht voor de verschillende volkshuisvestelijke opgaven is tevens duidelijk geworden dat voor bijvoorbeeld de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad meer aandacht noodzakelijk is, dan de beperkte financiële middelen toestaan. Het op orde brengen en houden van de financiële positie zorgt er de komende jaren immers voor dat de investeringsmogelijkheden van Sint Joseph ernstig beperkt zijn. De visitatiecommissie begrijpt daarom dat er verkennende gesprekken zijn gevoerd om een intensieve(re) samenwerking aan te gaan met een collega-corporatie, waarbij fusie niet wordt uitgesloten. Op dit moment is er besloten vooral in te zetten op een variant met verdergaande samenwerking. De visitatiecommissie wil benadrukken dat bij het vormgeven van de (verdergaande) samenwerking oog moet zijn voor het behouden van de eigen identiteit en met name de door belanghebbenden gewaardeerde laagdrempelige samenwerking. De ervaring leert immers dat door samenwerking dit soort aan een corporatie hangende aspecten moeilijker in stand te houden zijn, zonder specifieke aandacht.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat alle inspanningen van de afgelopen jaren hun vruchten hebben afgeworpen. Er is inmiddels sprake van een vernieuwde organisatie die met nieuw elan en volop enthousiasme samen met haar samenwerkingspartners wil werken aan de volkshuisvestelijke opgaven in Almelo. Opvallend daarbij is dat de ontwikkeling breed gedragen is en samen met interne en externe belanghebbenden is ingezet. De OR is nauw betrokken geweest en de RvC heeft bijvoorbeeld de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling gemaakt, waarbij de focus naast de aandacht voor de interne omslag veel meer naar het toezien op het realiseren van volkshuisvestelijke opgaven is gegaan.

Richting de toekomst

De in het voorgaande beschreven gang van zaken stelde de visitatiecommissie bij haar oordeelsvorming voor een dilemma. Aan de ene kant waardeert de visitatiecommissie bijvoorbeeld dat Sint Joseph zich niet heeft neergelegd bij de beperkte mogelijkheden voor maatschappelijke inzet die haar vermogenspositie bood. Men had er immers voor kunnen kiezen de geplande investeringen voort te zetten binnen de financiële normen, maar koos voor het opstellen van een plan waarbij ten bate van de opgaven in Almelo de normen van de toezichthouders en de organisatorische capaciteit van de organisatie gecontroleerd werden overschreden. Uit deze keuze blijkt in de ogen van de visitatiecommissie duidelijk dat Sint Joseph maatschappelijk gedreven is en lef heeft om ook ongebruikelijke stappen te zetten als die in het belang van de maatschappelijke opgaven zijn. Sint Joseph heeft ook goed doorgepakt bij het oppakken van de organisatorische randvoorwaarden. Ook heeft Sint Joseph nadrukkelijk aandacht besteed aan het op orde brengen van de organisatie om beter in control te zijn.

Aan de andere kant speelt echter dat Sint Joseph door eigen toedoen zelf in deze situatie terecht is gekomen. Wat voor de visitatiecommissie doorslaggevend was is dat organisaties gevormd worden door mensen en bij Sint Joseph de samenstelling van het personeelsbestand in de visitatieperiode flink is veranderd. Ook zijn de verbeteringen succesvol en voor het grootste deel in de visitatieperiode doorgevoerd. De visitatiecommissie wilde daarom het nieuwe elan enthousiasme niet belasten met een erfenis uit het verleden. Daarom is vooral bij de beoordeling het accent gelegd op de jaren na 2017 en heeft Sint Joseph ruim voldoende tot goede scores behaald.

Alles overziend wil de visitatiecommissie haar waardering uitspreken voor hetgeen Sint Joseph de afgelopen jaren heeft gerealiseerd. De organisatie heeft hard gewerkt aan het maken van een omslag en heeft daarbij de maatschappelijke taken niet uit het oog verloren. De meeste prestatieafspraken zijn immers ruim voldoende uitgevoerd en de belanghebbenden zijn over het

algemeen (zeer) tevreden over de samenwerking met en de maatschappelijke prestaties van Sint Joseph. De visitatiecommissie is van mening dat de basis gelegd is om de komende jaren van betekenis te zijn voor de volkshuisvesting in Almelo, waarbij de visitatiecommissie realiseert dat Sint Joseph voorlopig beperkt blijft door de financiële mogelijkheden. De visitatiecommissie waardeert de openheid en het realisme van de corporatie daaromtrent en vindt het een logische keuze dat Sint Joseph van daaruit op zoek is naar een intensieve samenwerking met een collega-corporatie.

Voor de toekomst wil de visitatiecommissie de volgende aandachtspunten meegeven:

- Zet de inhaalslag ten aanzien van de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad door. Deze opgaven zijn urgent en omvangrijk en de huurders rekenen inmiddels op de 'inhaalslag';
- Zet samen met de gemeente Almelo in op het versterken van de kwetsbare wijken en buurten en investeren in de mensen aan de onderkant van de samenleving;
- Bewaak dat bij (verdergaande) samenwerking de door belanghebbenden gewaardeerde laagdrempelige samenwerking en betrokkenheid niet verloren gaan;
- Betrek personen die betrokken zijn in de uitvoering van de volkshuisvestelijke opgaven meer aan de voorkant van het beleidsproces van Sint Joseph, zoals bijvoorbeeld de procesmanagers van de gemeente Almelo. Op deze wijze gaat de samenwerking verder dan samenwerken bij opspelende casuïstiek en kan de samenwerking verder worden versterkt op beleidsmatig vlak.

B. Scorekaart

Tabel B.1: Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,3	7,4	6,3	7,5	7,1	75%	7,1
Ambities in relatie tot de opgaven						7,0	25%	
Presteren volgens belanghebbenden								
Prestaties	7,4	7,4	7,6	6,5	7,5	7,3	50%	7,7
Relatie en communicatie						8,4	25%	
Invloed op beleid						7,8	25%	
Presteren naar vermogen								
Vermogensinzet						8,0	100%	8,0
Governance van maatschappelijke presteren								
Strategievorming en prestatiebestuur	Strategievorming				7,0	7,0	33%	7,5
	Prestatiebestuur				7,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen						8,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie				8,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording				7,0			

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Wonen en sociaal domein

Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

Thema 5: Leefbaarheid en participatie

C. Samenvatting

Sint Joseph krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel C.1: Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	7,1
Presteren volgens belanghebbenden	7,7
Presteren naar vermogen	8,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,5

Presteren naar opgaven en ambities

7,1 De visitatiecommissie is van mening dat Sint Joseph op alle volkshuisvestelijke thema's voldoende tot ruim voldoende heeft gepresteerd. De visitatiecommissie wil Sint Joseph complimenteren voor het feit dat -ondanks dat de corporatie door een roerige periode is gegaan- de volkshuisvestelijke opgaven over het algemeen zijn behaald. De prestaties met betrekking tot de beschikbaarheid van de woningvoorraad zijn in lijn met de volkshuisvestelijke opgaven. Bovendien laat Sint Joseph zien van belangrijke waarde te zijn voor het werkgebied en haar huurders voor wat betreft de opgaven met betrekking tot wonen en zorg, het huisvesten van bijzondere doelgroepen, de betaalbaarheid van de woningvoorraad en de leefbaarheid in wijken en buurten. Sint Joseph heeft voor wat betreft de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad ingezet op een inhaalslag, waarbij de eerste resultaten inmiddels zijn geboekt. De ingeslagen weg dient met het oog op de toekomst te worden voortgezet om aan alle gestelde opgaven te voldoen.

De prestatieafspraken zijn compleet opgesteld, voldoende onderbouwd en sluiten aan op het lokale woonbeleid. Het monitorings- en evaluatiesysteem zit daarnaast goed in elkaar, waardoor afspraken kunnen worden aangepast of aangescherpt. Daarnaast is vanaf 2021 gekozen voor een nieuwe opzet, waarin meerjarige afspraken worden afgestemd.

De visitatiecommissie spreekt tot slot haar waardering uit voor de wijze waarop Sint Joseph - ondanks beperkte financiële middelen en de aanwezigheid van een herstelplan- toch het lef toont om gewenste ambities uit te spreken op verschillende volkshuisvestelijke gebieden. Sint Joseph laat op deze wijze zien de handschoen op te willen pakken om gezamenlijk met partijen de opgaven aan te pakken. De ambities sluiten hierbij ruim voldoende aan op de opgaven.

Presteren volgens belanghebbenden

7,7 De belanghebbenden zijn over de gehele breedte tevreden tot zeer tevreden over zowel de volkshuisvestelijke prestaties van Sint Joseph als de relatie en communicatie met de corporatie. Met name de score op relatie en communicatie is zeer hoog. Daar mag Sint Joseph trots op zijn. Deze waardering is met name zo hoog, omdat de belanghebbenden de positieve ontwikkeling zien die Sint Joseph de afgelopen periode heeft doorgemaakt. Van intern naar extern wordt hierbij vaak benoemd. Ook op gebied van de volkshuisvestelijke prestaties zijn de belanghebbenden erg positief. Sint Joseph zet zich goed in voor de leefbaarheid en het sociale domein en heeft oog voor de betaalbaarheid. Aandachtspunten binnen dit geheel zijn de kwaliteit van de woningvoorraad, de verduurzamingsopgave en de financiële slagkracht van de corporatie. Hierbij dient gezegd dat te worden dat belanghebbenden zien dat Sint Joseph met name op renovatie en onderhoud een inhaalslag aan het maken is.

Benoemde verbeter- of aandachtspunten richten zich met name op het intensiveren van samenwerkingsverbanden, het aan de voorkant afstemmen van beleid, het doorzetten van inhaalslagen en het verder oppakken van gezamenlijke opgaven.

De aangesloten partijen zijn tot slot over het algemeen tevreden over zowel de kwaliteit van de prestatieafspraken als het proces tot het komen van de prestatieafspraken. De HuurdersAdviesRaad (HAR) en de gemeente vinden de afspraken concreet en compleet. Ook heerst tevredenheid over het feit dat gewerkt gaat worden met meerjarige afspraken. Over het proces wordt meegegeven dat de omgang met de gemeente zo nu en dan wat lastig is. Dit is volgens betrokken partijen mede te wijten aan de personele wisselingen binnen de gemeente. Echter wordt aangegeven dat met de komst van de nieuwe Woonvisie er meer vaart in het proces lijkt te komen. Deze lijnt dient voortgezet te worden.

8,0

Presteren naar vermogen

De visitatiecommissie is van mening dat Sint Joseph zich op het gebied van vermogen goed inzet. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide aandacht die Sint Joseph sinds 2018 vanuit het besef meer te willen doen met haar vermogen heeft gegeven aan het op orde krijgen van haar organisatie, vastgoedsturing en daarmee ook voor een groot deel haar vermogensinzet. Bijzonder is dat Sint Joseph van mening was dat de financiële mogelijkheden ontoereikend waren gezien de opgaven die voorhanden waren en zelf heeft aangestuurd op een situatie van bijzonder beheer. Sint Joseph had immers ook de reeds ingezette investeringslijn, waarbij de kengetallen binnen de bandbreedte van de toezichhouders vielen, kunnen doorzetten. Door een ambitieuzer plan te ontwikkelen, dat leidde tot het overschrijden van de normen, heeft Sint Joseph bewust aangestuurd op het stelselmatig aanpakken van haar financiële positie. Dit is vormgegeven in haar herstelplan. Ook heeft Sint Joseph getoond ondanks de financiële belemmeringen haar vermogen maximaal te willen inzetten voor bijvoorbeeld betaalbaarheid en nieuwbouw. Men laat dus geen kansen liggen. Bij het beoordelen van de plannen die nog mogelijk zijn, wordt bovendien goed onderzocht wat de invloed op de diverse opgaven is. In de Aedes-benchmark scoort Sint Joseph een C op het onderdeel bedrijfslasten.

7,5

Governance van maatschappelijk presteren

Sint Joseph weet gedurende de visitatieperiode op goed invulling te geven aan het aspect governance. Ten aanzien van de strategievorming en prestatiesturing weet Sint Joseph relevante ontwikkelingen en de wensen/behoefte van belanghebbenden goed te betrekken in de strategievorming. Deze strategische visie wordt vervolgens doorvertaald naar SMART-geformuleerde doelstellingen. De visitatiecommissie heeft waardering voor de verbeteringen die Sint Joseph heeft doorgevoerd in de strategievorming, onder andere aan de hand van de bedrijfsplannen en de portefeuillestrategie.

In het kader van de prestatiesturing worden door Sint Joseph de kwartaalrapportages opgesteld en gebruikt. Deze geven inzicht in de maatschappelijke prestaties en geven een verantwoording op de gemaakte keuzes bij afwijkingen. De RvC geeft tot slot op goede wijze invulling aan haar maatschappelijke rol en heeft in deze rol veel aandacht voor de balans tussen en het bewaken van de financiële ratio's en het leveren van maatschappelijke prestaties. De RvC heeft, net als de rest van de organisatie, een heel duidelijke ontwikkeling doorgemaakt tijdens de visitatieperiode.

Sint Joseph kent de belangrijkste belanghebbenden, heeft een belanghebbendensvisie en actualiseert de betreffende visie. Daarnaast geeft Sint Joseph een terugkoppeling over de gemaakte keuzes, hetgeen met name vanuit de mogelijkheden en onmogelijkheden als gevolg van de financiële positie van belang is. In het kader van de openbare verantwoording communiceert Sint Joseph duidelijk en uitgebreid over de voorgenomen én de gerealiseerde prestaties. Bovendien zijn de publicaties, waaronder het jaarverslag, leesbaar en afgestemd op de doelgroep.

D. Korte schets van de corporatie

Algemeen

Sint Joseph is een woningcorporatie met een werkgebied in de gemeente Almelo en -op beperkte, maar passende schaal- in de gemeente Dinkelland. Sint Joseph heeft een woningbezit van ongeveer 5.100 woningen, waarvan veruit het meeste bezit zich bevindt in de gemeente Almelo.

Sint Joseph is de voorbije jaren volop in beweging. De beweging wordt gekenmerkt door een bestuurswissel, de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan 'Samen voor de stad' en een bij de ambities passende portefeuillestrategie en een organisatieontwikkeling met een nieuw management. De woningstichting heeft daarmee een roerige periode achter de rug waarin het, naar eigen zeggen, een nieuwe start heeft gemaakt.

De belangrijkste partners in het werkgebied zijn verschillende zorg- en welzijnspartijen, maatschappelijke instanties, de gemeente Almelo en de collega-corporatie Beter Wonen en andere collega-corporaties binnen WoON.

Woningvoorraad

De woningvoorraad van de woningstichting laat zich kenmerken als een relatief gedifferentieerd bezit, waarbij veel meergezinsetagebouw zich in de portefeuille bevindt. De percentages eengezinswoningen en hoogbouw liggen lager dan het landelijk gemiddelde.

Tabel D.1: Woningbezit

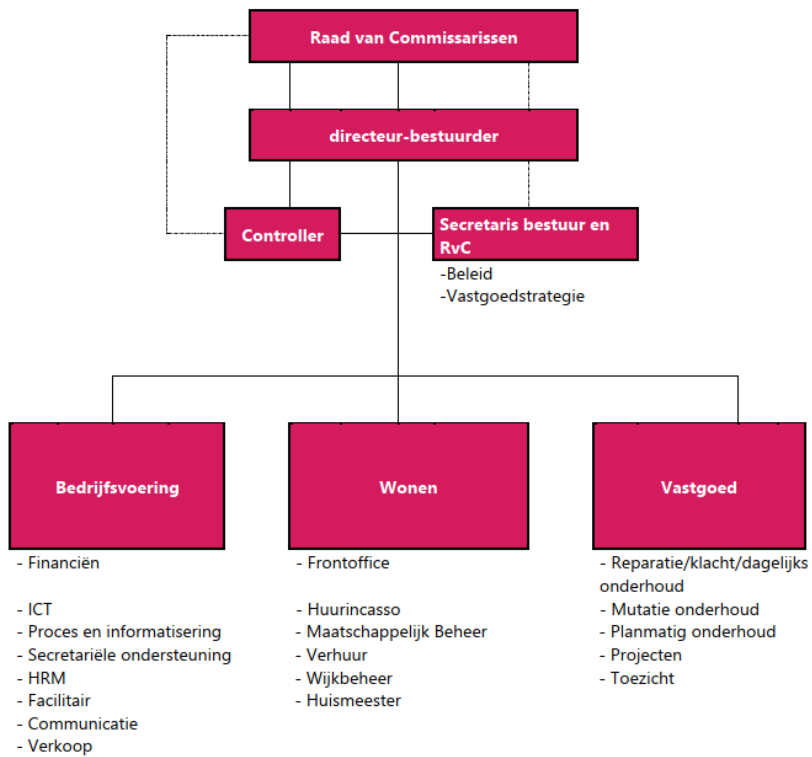
Type woningen	Sint Joseph	Landelijk
Eengezinswoningen	34,8%	40,4%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	24,6%	25,5%
Meergezinsetagebouw met lift	27,6%	14,9%
Hoogbouw	7,2%	12,4%
Onzelfstandige overige wooneenheden	5,8%	6,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2019), Sint Joseph, Aedes

Organisatiestructuur

Sint Joseph heeft één directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de maatschappelijke, operationele en financiële doelstellingen van de corporatie, het beleid en de continuïteit. Daarbij hoort tevens de verantwoordelijkheid voor het naleven van alle relevante wet- en regelgeving, de governance en het beheersen van de risico's. De directeur-bestuurder wordt benoemd door en legt verantwoording af aan de vijf leden van de raad van commissarissen. De RvC houdt toezicht op het beleid en de uitvoering van het bestuur en de activiteiten van de organisatie en toetst of door het vastgestelde beleid van het bestuur de genoemde doelen en resultaten bereikt worden, de identiteit en continuïteit van de corporatie behouden blijft en risico's beheerst dan wel beperkt zijn en blijven.

De organisatie is gestructureerd aan de hand van drie afdelingen: Bedrijfsvoering, Wonen en Vastgoed. De managers van de betreffende afdelingen vormen samen met de directeur-bestuurder het managementteam, inclusief controller en bestuurssecretaris. Sint Joseph had aan het einde van 2020 58,5 fte in dienst, verdeeld over 66 medewerkers.



Figuur 1.1: Organogram Sint Joseph.

Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen per perspectief

1 Presteren naar opgaven en ambities



1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Sint Joseph wordt beoordeeld is 'Presteren naar opgaven en ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). De prestatieafspraken zijn aangevuld met verschillende convenanten, zoals convenanten gericht op hennepoverlast, vroegsignalering en huisuitzettingen. Daarnaast heeft Sint Joseph eigen ambities geformuleerd en vastgelegd in de portefeuillestrategie en het herstelplan. Daarnaast zijn specifieke thema's uitgewerkt in het huurbeleid, het duurzaamheidsbeleid, het urgentiebeleid, het nieuwe kansenbeleid, het verkoopbeleid en het leefbaarheidsbeleid.

1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar opgaven en ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1: Presteren naar opgaven en ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 1: Presteren naar opgaven en ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,3	7,4	6,3	7,5	7,1	75%	7,1
Ambities in relatie tot de opgaven						7,0	25%	

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Wonen en sociaal domein

Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

Thema 5: Leefbaarheid en participatie

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Sint Joseph heeft voor de periode 2017 tot en met 2020 prestatieafspraken opgesteld met de gemeente Almelo en gemeente Dinkelland.

Prestatieafspraken in gemeente Almelo

Sint Joseph heeft jaarlijks prestatieafspraken opgesteld in de gemeente Almelo met de Almelse Woningstichting Beter Wonen, de gemeente Almelo, de HuurdersAdviesRaad Sint Joseph en Stichting Huurdersplatform Beter Wonen. De twee corporaties doen -in afstemming met de twee huurdersorganisaties- beide jaarlijks een bod op de Woonvisie van de gemeente. Daarbij wordt aansluiting gezocht bij de landelijke ontwikkelingen, de gezamenlijk geformuleerde doelstellingen en de ondernemingsplannen van beide corporaties. De partijen geven via de prestatieafspraken uitvoering aan de gemeentelijke Woonvisie. Bovendien wordt de overzichtelijkheid en de transparantie van de gemaakte afspraken zodoende vergroot. De stedelijke hoofddoelstelling is een 'Stad in Balans'. Daarbij zijn drie veranderopgaven geformuleerd: de woonconsument meer centraal, een duurzamere stad en meer sociaaleconomische balans, vanuit de overtuiging dat de

betreffende veranderingen robuust bijdragen aan een 'Stad in Balans'. De prestatieafspraken zijn als volgt opgebouwd en kennen de volgende focusgebieden:

Beschikbaarheid

- Afspraken over de (sociale) voorraadontwikkeling, de liberalisatie en verkoop van woningen, de nieuwbouw en aankoop van woningen;

Betaalbaarheid

- Afspraken over de huuraanpassing en huursomontwikkeling, het voorkomen van huurschulden en huisuitzettingen en vroegsignalering.

Huisvesting specifieke doelgroepen

- Afspraken over het huisvesten van urgente en kwetsbare doelgroepen, zelfstandig wonen van senioren en wonen en zorg.

Kwaliteit en duurzaamheid woningen;

- Afspraken over de kwaliteit van woningen en energietransitie en een energiezuinige sociale huurwoningvoorraad (warmtevisie/ aardgasvrij/ zonnepanelen, etc.).

Leefbaarheid

- Afspraken over wijken in balans/veerkrachtige wijken, de inzet op leefbaarheid en sociale cohesie, bewonersparticipatie en maatschappelijk vastgoed.

Procesafspraken

- Afspraken over resultaatgericht overleg en de gezamenlijke jaarlijkse monitoring.

Prestatieafspraken in gemeente Dinkelland

Sint Joseph speelt een bescheiden rol op de woningmarkt in de gemeente Dinkelland. De woningstichting voorziet in de gemeente geen verdere uitbreiding van de eigen positie en heeft de positie afgebouwd tot één woningcomplex. Als gevolg daarvan zijn de prestatieafspraken in de gemeente Dinkelland voor Sint Joseph beperkt maar passend gezien de beperkte omvang van het bezit. Er wordt bijvoorbeeld op verschillende thema's geen acties voorzien en/of ondernomen, zoals bijvoorbeeld op thema's als beschikbaarheid (behoudens verkoop), duurzaamheid en leefbaarheid. De positie in de gemeente Wierden is reeds in 2017 afgebouwd.

Aanvullende documenten/convenanten

Naast de prestatieafspraken zijn verschillende convenanten van toepassing die passen bij de opgaven voor de woningstichting;

- Convenant preventie huisuitzettingen 2014;
- Landelijk convenant vroegsignalering 2021;
- Nieuwe Kansbeleid Twentse woningcorporaties;
- Regionaal Hennepconvenant Oost-Nederland 2020;
- Urgentiebeleid Woonburo Almelo 2016.

1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De prestatieafspraken zijn voldoende onderbouwd en sluiten aan op het lokale woonbeleid

De visitatiecommissie is van mening dat de prestatieafspraken, die de woningstichting met de gemeente Almelo, de huurdersorganisaties en collega-corporatie Beter Wonen heeft opgesteld, passend zijn bij en dekkend zijn voor de opgaven in de gemeente. De partijen beogen met het afsluiten van de afspraken uitvoering te geven aan de Woonvisie van de gemeente Almelo. In de aanleiding van de prestatieafspraken wordt aandacht besteed aan het gezamenlijke doel van de afspraken en de prestaties die moeten bijdragen aan het realiseren van het betreffende doel. Daarnaast worden meermaals de lokale ontwikkelingen en/of de opgaven benoemd. Deze structuur zorgt ervoor dat inzichtelijk wordt waarom specifieke afspraken zijn opgesteld en wat het doel ervan

is. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om tevens (expliciet) de koppeling te leggen met de eigen visie en/of ambities uit het ondernemingsplan. Op deze wijze wordt voor de lezer duidelijk hoe de afspraken van Sint Joseph aansluiten op de eigen visie en ambities.

De visitatiecommissie ziet voor wat betreft concreetheid dat de prestatieafspraken -indien mogelijk- concreet zijn uitgewerkt. De prestatieafspraken zijn namelijk vaak voorzien van een tijdgebonden en meetbare eenheid, zoals de nieuwbouw- en woningverbeteringsprojecten. Het concreet formuleren van prestatieafspraken maakt dat zowel de corporatie als de gemeente beter aanspreekbaar zijn op de behaalde resultaten. Vermeldenswaardig is dat in de bijlagen additionele informatie wordt gegeven over de achtergrond van de prestatieafspraken dan wel de concrete (financiële) uitwerking van de prestatieafspraken. In de bijlagen wordt een samenvatting gegeven van de Woonvisie, wordt ingegaan op de samenstelling van de woningvoorraad, wordt het bod uitgedrukt in investeringen/euro's en bestaat er een financiële paragraaf over het bod in aantallen met betrekking tot verduurzaming en beschikbaarheid.

De prestatieafspraken zijn compleet en borgen de wederkerigheid

De visitatiecommissie is van mening dat de prestatieafspraken alle relevante volkshuisvestelijke thema's dekken. Daarnaast blijkt uit de prestatieafspraken dat de wederkerigheid voldoende is geborgd. Voor iedere prestatieafpraak is duidelijk weergegeven wie verantwoordelijk is voor het realiseren van de prestatieafpraak. De prestatieafspraken laten zien dat zij zijn voortgekomen vanuit een gezamenlijk bod op de Woonvisie van de gemeente, waarbij de woningstichting meer dan eens de verantwoordelijke partij is. Tegelijkertijd wordt bij verschillende opgaven tevens de verantwoordelijkheid van de gemeente benoemd. Daarnaast is de inbreng van de huurdersorganisatie voldoende geborgd. Er bestaan meerdere documenten waarin de input vanuit de huurders voor het bod of de prestatieafspraken is weergegeven.

De prestatieafspraken worden gemonitord en geëvalueerd

De visitatiecommissie ziet daarnaast dat de betrokken partijen, waaronder Sint Joseph, hebben ingezet op het inrichten van een gestructureerd proces. Het proces start als vanzelfsprekend met het indienen van het bod, waarna prestatieafspraken worden opgesteld. Vervolgens worden concrete werkprogramma's opgesteld, vindt monitoring van de prestatieafspraken plaats en worden de prestatieafspraken geëvalueerd. De woningstichting blijft aan de hand van het monitoring- en evaluatiesysteem goed op de hoogte van de voortgang en kan, waar nodig, bijsturen of zaken scherp stellen.

De partijen kiezen vanaf 2021 voor een nieuwe werkwijze.

De partijen hebben de afgelopen jaren ervaring opgedaan met het proces tot het komen van de prestatieafspraken, waarbij intensief is samengewerkt. Daarnaast heeft de gemeente Almelo in 2020 de Woonvisie geactualiseerd. Vanwege de ontwikkeling van de nieuwe Woonvisie en de intensiteit van het proces is vanuit de partijen de wens ontstaan om de prestatieafspraken op basis van de Woonvisie door te ontwikkelen tot meerjarige afspraken, die worden vastgelegd in een langetermijnagenda. De partijen onderzoeken gezamenlijk hoe het betreffende proces vormgegeven/geoptimaliseerd kan worden.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van Sint Joseph worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken met de gemeente Almelo. De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de grootste gemeente of

gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn namelijk leidend voor de indeling van de prestaties.

Toelichting op de scoremethodiek

In de voorliggende paragraaf is per thema een beoordeling op één decimaal nauwkeurig weergegeven. De beoordelingen zijn gebaseerd op een gemiddelde van de cijfers die per opgave/prestatieafspraken en daarbij behorende prestatie zijn gegeven in de prestatietabel in bijlage 7. Daarnaast is in de prestatietabel in bijlage 7 voor verschillende opgaven/prestatieafspraken en prestaties binnen een thema een meer uitgebreide toelichting opgenomen dan in paragraaf 1.5.

De visitatiecommissie heeft per opgave/prestatieafspraken en de daarbij behorende prestatie in eerste instantie beoordeeld of de woningcorporatie heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De woningcorporatie voldoet aan het ijkpunt als in belangrijke mate aan de prestatieafspraken is voldaan. De visitatiecommissie heeft vervolgens beoordeeld in hoeverre de woningcorporatie in positieve of in negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Indien de woningcorporatie aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en bovendien in meerdere of mindere mate voldoet aan de criteria voor pluspunten, dan is de visitatiecommissie gekomen tot een hogere beoordeling dan een 6. De criteria voor pluspunten betreffen bijvoorbeeld het evenaren of overtreffen van de prestatieafspraken, het realiseren van een lagere prestatie in belang van maatschappelijke doelen en het actief handelen in het belang van de prestatieafspraken.

Indien de woningcorporatie niet aantoonbaar heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6, dan heeft de visitatiecommissie de prestatie in principe met een onvoldoende beoordeeld. De mate van onvoldoende is bepaald aan de hand van de criteria voor minpunten. De criteria voor minpunten zijn het niet of onvoldoende voldoen aan de prestatieafspraken en het niet of onvoldoende actief handelen door de woningcorporatie om te voldoen aan de prestatieafspraken.

1.5.1 Thema 1: Beschikbaarheid

7,0

De visitatiecommissie oordeelt dat Sint Joseph ten aanzien van beschikbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Uit de marktprognoses die zijn opgenomen in de portefeuillestrategie blijkt dat de vraag naar woningen voor de doelgroep de komende 15 jaar gaat afnemen in Almelo. Het totaal aantal woningen bij Sint Joseph neemt dan ook af de komende periode. De prestatieafspraken zijn door deze ontwikkelingen niet heel uitgebreid. Sint Joseph voldoet echter aan de gestelde opgaven ten aanzien van de ontwikkeling in de woningvoorraad, de nieuwbouw- en verkoopopgaven en heeft daarnaast een transformatietraject vormgegeven.

Sint Joseph heeft de woningvoorraad laten dalen

De kernvoorraad van de corporaties dient volgens de opgave voldoende te zijn voor de woningbehoefte van de huishoudens die zijn aangewezen op de sociale woningvoorraad. Uit onderzoeken van verschillende onderzoeks- en adviesbureaus blijkt dat de huidige sociale huurvoorraad niet hoeft te worden uitgebreid en op termijn zelfs kan worden verkleind. De onderzoeken tonen verder aan dat de behoefte aan uitbreiding van de woningvoorraad met name betrekking heeft op de koopsector. Van uit deze bevindingen, vindt nieuwbouw van sociale huurwoningen uitsluitend plaats als het vanwege vervanging of behoefte vanuit de doelgroepen noodzakelijk is.

Om deze reden wordt in de prestatieafspraken aangegeven dat er -naast de geplande vervanging zoals is vastgelegd in het woningbouwprogramma van de woningcorporaties- geen behoefte is aan een uitbreiding van de woningvoorraad in het werkgebied van Sint Joseph.

Sint Joseph heeft in overeenstemming met de prestatieafspraken door het met de gemeente afgesproken verkoopprogramma en de transformatie en overheveling van woningen in 2020 een netto afname van de woningvoorraad van 169 woningen gerealiseerd. Dit is in lijn met de doelstelling de voorraad niet te laten toenemen en voldoende voor de doelgroep passende woningen te hebben. Dit laatste is met name door transformatie en overheveling gebeurd.

[Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgave voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.](#)

Sint Joseph levert beperkt nieuwbouw op

De woningstichting had in de visitatieperiode een beperkte opgave met betrekking tot het realiseren van nieuwbouw, hetgeen in lijn is met de eerder gemelde prognoses met betrekking tot de ontwikkeling van de sociale huursector. In 2018 had de woningstichting de opgave om acht woningen op te leveren in de St. Josephbuurt. Sint Joseph heeft de betreffende woningen gerealiseerd en heeft daarmee aan de opgave voldaan.

Sint Joseph had daarnaast de opgave om in de periode na 2020 mogelijkheden te verkennen om de herstructurering van Rumerslanden af te ronden. Het voorliggende plan voor deze locatie bestaat uit de realisatie van 100 woningen, waarvan circa 70 koopwoningen en circa 30 sociale huurwoningen. Zoals opgenomen in de prestatieafspraken heeft in 2020 deze verkenning plaatsgevonden. In de meest recente prestatieafspraken verkent Sint Joseph de mogelijkheden om de locatie Rumerslanden te verkopen.

[Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.](#)

Sint Joseph zet in op transformatie van De Klokkenbelt

Sint Joseph had in de visitatieperiode de opgave om de transformatie van De Klokkenbelt vorm te geven. Sint Joseph heeft vanaf 2019 invulling gegeven aan de opgave. De nieuwe Klokkenbelt bestaat uit het hoofdgebouw met algemene ruimten voor zorginstellingen, een tweetal woonvleugels en een gezondheidscentrum. InteraktContour vestigt zich in de twee woonvleugels, waarbij 48 intramurale woonzorgappartementen en 18 extramurale woonzorgappartementen zijn gerealiseerd. Daarnaast heeft de Klokkenbelt 18 zelfstandige huurappartementen (aanleunwoningen) voor huurders van Sint Joseph. Het gezondheidscentrum biedt ruimte aan meerdere huisartsen, een apotheek, een fysiotherapeut en een prikpost. De GGD en Dimence huren eveneens ruimten in de Klokkenbelt.

[Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.](#)

Sint Joseph verkoopt woningen

Sint Joseph had oorspronkelijk gedurende de visitatieperiode de opgaven om per jaar maximaal tien woningen in het DAEB-segment te verkopen. De norm is echter in overleg met de gemeente Almelo in 2019 losgelaten zodat Sint Joseph meer middelen kon vrij maken voor de uitvoering van de andere opgaven op het gebied van bijvoorbeeld beschikbaarheid en duurzaamheid.

Ten aanzien van de verkopen is vastgelegd dat de Sint Joseph bij het bepalen van de verkoopvijver rekening houdt met de mogelijke effecten voor de woon- en leefomstandigheden in wijken en buurten. Sint Joseph heeft in de visitatieperiode het volgende aantal woningen verkocht:

- 2017: 19 woningen; waaronder 6 niet-DAEB;

- 2018: 15 woningen; waaronder 7 niet-DAEB;
- 2019: 39 woningen; waaronder 12 niet-DAEB;
- 2020: 24 woningen; waaronder 4 niet-DAEB.

De afgesproken verkoopnorm van 10 DAEB-woningen is in 2017 met drie woningen overschreden. In 2018 blijft het aantal verkopen binnen de norm. Vanaf 2019 gaan de verkoopaantallen fors omhoog, hetgeen voortkomt uit het besluit om de verkoopnorm los te laten. [Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.](#)

1.5.2 Thema 2: Betaalbaarheid

7,3

De visitatiecommissie oordeelt dat Sint Joseph ten aanzien van thema betaalbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Betaalbaarheid ziet Sint Joseph als kerntaak. Daarom streeft de corporatie naar betaalbare huurprijzen, passend bij de mogelijkheden van huurders en woningzoekenden. Sint Joseph stuurt op betaalbaarheid met haar huurbeleid 2019-2023. Daarin staan de uitgangspunten voor het streefhuurbeleid en de jaarlijkse huurverhoging. In de praktijk weet Sint Joseph de huren met inflatieniveau te verhogen, worden voldoende woningen bereikbaar gehouden voor de doelgroep en wordt adequaat geacteerd om huurschulden te beperken.

Sint Joseph verhoogt de huren met inflatieniveau en implementeert een nieuw huurbeleid

Sint Joseph heeft de opgave om de woningvoorraad betaalbaar en bereikbaar te houden voor de doelgroep aan de hand van een inflatievolgend huurbeleid. Sint Joseph heeft aan de prestatieafspraken voldaan. Sint Joseph heeft een inflatievolgend huurbeleid gevolgd, waarbij de gemiddelde effectieve huurverhoging ieder jaar onder het inflatiecijfer is uitgekomen. De gemiddelde huurverhoging (exclusief huurharmonisatie) van Sint Joseph voor woningen in het DAEB en niet-DAEB segment betreft: 1,07% (2017), 1,29% (2018), 1,5% (2019) en 2,1% (2020). Vermeldenswaardig is dat Sint Joseph daarnaast -in het belang van de huurders- niet gebruikt heeft gemaakt van de mogelijkheid om vanuit het Bijzonder Beheer de huren met 1,0% extra te verhogen, hetgeen wel werd geadviseerd door het WSW.

Sint Joseph stuurt met haar huurbeleid tevens op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van wonen in Almelo. In 2019 heeft Sint Joseph een nieuw huurbeleid geïmplementeerd, waarna het huurbeleid in 2020 verder is geoptimaliseerd. Sint Joseph heeft in het huurbeleid het uitgangspunt dat huurders betaalbaar kunnen wonen met woonlasten passend bij het inkomen. De andere uitgangspunten van het nieuwe huurbeleid zijn onder andere gericht op de differentiatie in het huurbeleid, het niet toepassen van inkomensafhankelijke huurverhoging, de huurverhoging bij woningen met een hoog energielabel en het aftoppen van huren.

[Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven ten aanzien van de huurverhoging voldaan en biedt bovendien op verschillende wijzen maatwerk in haar huurbeleid voor de huurders waardoor de betaalbaarheid gericht wordt vergroot. Hier worden twee pluspunten voor toegekend.](#)

Sint Joseph houdt woningen bereikbaar voor de doelgroep

Sint Joseph had in de visitatieperiode de opgave om te borgen dat minimaal 80% van de woningvoorraad een betaalbare woning tot de tweede aftoppingsgrens betreft. Sint Joseph heeft voldaan aan de prestatieafspraken over de ontwikkeling van de kernvoorraad en heeft woningen met een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens verhuurd: 80,2% (2017), 79% (2018), 80% (2019) en 82,3% (2020). In 2018 lag het percentage met 79% onder de norm, maar dat is als gevolg van het nieuwe huurbeleid in de jaren daarna gecorrigeerd.

Sint Joseph voldoet volledig aan de opgave dat minimaal 80% van de voorraad betaalbaar is. Hier wordt een pluspunt voor toegekend.

Een totale onderverdeling van het woningbezit van Sint Joseph over verschillende huurprijscategorieën is weergegeven in bijlage 7.

Sint Joseph handelt adequaat om betalingsachterstanden te beperken

Sint Joseph heeft de opgave om betalingsachterstanden te beperken en om nauw te blijven samenwerken met andere samenwerkingspartners om de betreffende huurschulden in een vroeg stadium te signaleren en snel aan te pakken. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Sint Joseph spant zich in om (toekomstige) huurders bewust te maken van hun woonlasten;
- Sint Joseph meldt signalen over betalingsachterstanden bij relevante partijen;
- Sint Joseph draagt actief bij aan het signaleren van problematiek achter de voordeur.

Sint Joseph heeft voldaan aan de opgave en is erin geslaagd het percentage betalingsachterstanden in de visitatieperiode te laten dalen, onder andere door nauw samen te werken met maatschappelijke samenwerkingspartners. De gemiddelde huurachterstand bij Sint Joseph betrof: 2017: 0,71%, 2018: 0,82%, 2019: 0,74% en 2020: 0,63%.

Het beleid van Sint Joseph is erop gericht dat er snel en adequaat wordt gehandeld bij betalingsachterstanden. Naast het reguliere incassoproces maakt Sint Joseph gebruik van huisbezoeken, waarbij een medewerker van het team Huurincasso bij de huurder langs gaat om gezamenlijk te zoeken naar oplossingen voor de betalingsachterstand. Sint Joseph heeft het volgende aantal huisbezoeken afgelegd: 467 in 2017, 337 in 2018, 321 in 2019 en 89 in 2020. Als gevolg van de coronacrisis is het aantal huisbezoeken in 2020 lager uitgevallen.

Naast de eigen inspanningen is en wordt samengewerkt met andere organisaties, zoals Stadsbank Oost-Nederland, bemoeizorg en wijkcoaches. Daarnaast is het project 'Vroeg eropaf' gestart vanuit de gemeente Almelo. Het gevolg hiervan is dat huurders met betalingsachterstanden eerder worden geholpen door betreffende organisaties. Sint Joseph probeert er in samenwerking voor te zorgen dat de huurder weer grip krijgt op zijn of haar (financiële) situatie. Bovendien tracht Sint Joseph huisuitzettingen wegens betalingsachterstanden te voorkomen, in het bijzonder bij gezinnen met kinderen tot 18 jaar.

Sint Joseph heeft in de visitatie het volgende aantal woningen ontruimd:

- 2017: 10 woningen (10x financieel) en 1 bedrijfspand.
- 2018: 10 woningen (9x financieel, 1x overlast) en 1 garage.
- 2019, 10 woningen (4x financieel, 3x overlast, 3x combinatie van beide).
- 2020: 18 woningen (13x financieel, 5x overlast).

Sint Joseph heeft volledig voldaan aan de opgave om de huurschulden te laten dalen en om adequaat te handelen bij achterstanden. Hier wordt een pluspunt voor toegekend.

1.5.3 Thema 3: Wonen en sociaal domein

7,4

De visitatiecommissie oordeelt dat Sint Joseph ten aanzien van het thema wonen en sociaal domein ruim voldoende heeft gepresteerd. Sint Joseph biedt bij de woonbehoefte passende en betaalbare woonruimte aan voor mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien, die beperkte financiële ruimte en/of een zorgvraag hebben. In dat kader zet Sint Joseph zich in voor verschillende bijzondere doelgroepen in het werkgebied. Hierbij wordt scherp oog gehouden voor kwetsbare doelgroepen, wordt nauw samengewerkt met diverse zorg- en welzijnsinstanties en wordt passende huisvesting geboden, onder meer aan de hand van aanpassingen in woningen. Sint Joseph voert daarnaast een nieuw kansbeleid en zet zich in voor de huisvesting van statushouders.

Sint Joseph huisvest statushouders

Sint Joseph stelt -op grond van de aan de gemeente opgelegde taakstelling- woningen beschikbaar voor het huisvesten van statushouders. Sint Joseph heeft in de visitatieperiode de volgende aantallen statushouders gehuisvest: 2017: 2 statushouders, 2018: 2 statushouders¹, 2019: 11 statushouders en 2020: 17 statushouders.

Sint Joseph heeft in samenwerking met Vluchtelingenwerk gewerkt aan het begeleiden van statushouders. Daarnaast wordt door de woningstichting regelmatig met de gemeente Almelo contact onderhouden om het huisvesten van statushouders te monitoren en te bespreken.

Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.

Sint Joseph huisvest kwetsbare doelgroepen en werkt samen met verschillende partijen

Sint Joseph voert periodiek overleg over de vraag vanuit en het aanbod voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Daarbij worden jaarlijks afspraken gemaakt over onder andere het aantal te huisvesten personen, het begeleiden van de doelgroepen, het monitoren van de voortgang en - indien nodig- het escaleren. In de betreffende overleggen wordt gesproken over:

- Het monitoren van de maatschappelijke opgaven, de betalingsachterstanden onder huurders en multiprobleemgezinnen;
- De knelpunten die zich voordoen voor wat betreft de vraag vanuit en het aanbod voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Het inzichtelijk maken van de behoefte aan woonruimte vanuit onder andere mensen met GGZ-problematiek, ex-gedetineerden, jong volwassenen uit jeugdzorg en niet-zelfredzame personen. Op basis van de betreffende behoefte wordt woonruimte beschikbaar gesteld.

Sint Joseph heeft in overeenstemming met de prestatieafspraken periodiek overleg over het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Als blijvend gevolg van de decentralisatie en extramuralisering in de zorg wordt Sint Joseph geconfronteerd met een toenemende vraag naar zelfstandige woonruimte van personen met een hulpvraag. Om huisvesting in de eigen woonomgeving voor de doelgroep te waarborgen, maakt Sint Joseph jaarlijks uitvoeringsafspraken met zorg- en welzijnsorganisaties zoals RIBW, Aveleijn, JP van den Bent Stichting en InteraktContour.

De uitstroom van cliënten vanuit intramuraal en beschermd wonen is een gezamenlijke opgave voor de organisaties. Het huisvesten van cliënten vanuit intramuraal en beschermd wonen vindt doorgaans in samenhang met het Nieuwe Kansbeleid plaats. Daarbij maakt het team Maatschappelijk Beheer steeds vaker gebruik van een drie-partijenconvenant en een woonbegeleidingsplan om ervoor te zorgen dat de huurder ambulante begeleiding en

¹ De meeste statushouders vonden buiten Sint Joseph om huisvesting in Almelo.

ondersteuning blijft aanvaarden. Verschillende evaluatiemomenten zijn hierin een vast onderdeel, waarbij door Sint Joseph samen met de huurder en de betrokken organisatie wordt gekeken naar de gemaakte afspraken en bewoning.

Sint Joseph werkt daarnaast vanaf 2019 samen met de gemeenten en de woningcorporaties in Twents verband aan de uitstroom van dak- en thuislozen vanuit de maatschappelijke opvang naar een zelfstandige woonruimte. Daarbij zorgen de uitvoerend professionals ervoor dat bijzondere doelgroepen - al dan niet met aanvullende afspraken - een woning kunnen krijgen. Sint Joseph heeft in de visitatieperiode woningen toegewezen aan kwetsbare doelgroepen: 2019: 62 toewijzingen en 2020: 84 toewijzingen.

Sint Joseph heeft volledig invulling gegeven aan de opgaven en heeft bovendien door aanvullende inspanningen op het gebied van analyse en afstemming met zorgpartijen op diverse wijze bijzondere doelgroepen ondersteund en gehuisvest. Hier worden twee pluspunten voor toegekend.

Sint Joseph faciliteert langer zelfstandig thuiswonen in het kader van de WMO

Sint Joseph heeft de opgave om zelfstandig wonen te faciliteren voor de senioren doelgroep. In het kader van de opgave past Sint Joseph jaarlijks woningen aan, waarbij voorzieningen worden getroffen om het zelfstandig wonen zo goed mogelijk te faciliteren. De voorzieningen betreffen onder andere het aanpassen van sanitair en het aanbrengen of herstellen van automatische deurdrangers en/of trapliften. Sint Joseph heeft de volgende aantallen woningaanpassingen doorgevoerd: 2017: 75 woningen, 2018: 55 woningen, 2019: 45 woningen en 2020: 30 woningen.

Sint Joseph heeft volledig voldaan aan de opgave. Vanwege de grote aantallen waarmee Sint Joseph woningen heeft aangepast voor de doelgroep worden twee pluspunten toegekend.

Sint Joseph voert een Nieuw Kansbeleid

Sint Joseph heeft vanuit de prestatieafspraken de opgave om een Nieuw Kansbeleid te voeren om het aantal huisuitzettingen terug te dringen en de doorstroom uit intramurale en beschermd wonen te bevorderen. Sint Joseph biedt huurders en cliënten van intramuraal en beschermd wonen een nieuwe kans om, indien nodig onder verplichte begeleiding, aan een nieuwe toekomst te werken. Sint Joseph heeft in overeenstemming met de prestatieafspraken in de visitatieperiode een Nieuw Kansbeleid gevoerd. In 2019 en 2020 heeft Sint Joseph twee respectievelijke één huishouden gehuisvest via het Nieuw Kansbeleid.

Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.

Sint Joseph huisvest dak- en thuislozen

Sint Joseph heeft in de prestatieafspraken met de gemeente vastgelegd dat verantwoordelijkheid wordt genomen om bij woningontuimingen 'niemand op straat te laten slapen'. In het kader van de opgave heeft Sint Joseph in 2017 het project 'Housing First' geïnitieerd. Als onderdeel van het project worden mensen met een langdurig verleden zonder vaste woon- en verblijfplaats gehuisvest. Sint Joseph heeft in 2017 één woning beschikbaar gesteld, terwijl in de periode van 2018 tot en met 2020 geen woningen beschikbaar zijn gesteld. De redenen zijn de hoge herstellkostenposten en de overlast door verslavingsproblematiek. De kandidaten die uitstromen uit de maatschappelijke opvang worden door Humanitas Onder Dak geplaatst. Humanitas zorgt voor de niet-verblijvende (bijna) dagelijkse begeleiding.

Sint Joseph maakt voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen meer dan eens gebruik van voorrangregelingen, zoals de urgentieregeling of directe bemiddeling. Om de woningtoewijzingen

die plaatsvinden via de betreffende voorrangstellingen goed en transparant te laten verlopen heeft Sint Joseph samen met Beter Wonen aan het begin van 2021 een notitie opgesteld waarin richtlijnen zijn vastgelegd voor het met voorrang huisvesten van bijzondere doelgroepen, waaronder dak- en thuislozen en personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang.

Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.

1.5.4 Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad

6,3 De visitatiecommissie oordeelt dat Sint Joseph ten aanzien van thema kwaliteit en duurzaamheid voldoende heeft gepresteerd. De visitatiecommissie is van mening dat Sint Joseph op dit vlak de afgelopen tijd een noodzakelijke inhaalslag aan het maken is. In de praktijk laat Sint Joseph daardoor zien de nodige renovatie- en verduurzamingsprojecten opgezet te hebben. De gemiddelde energie-index van de woningvoorraad is echter nog vrij hoog. Gezien de huidige aandacht aan dit thema verwacht de visitatiecommissie dat deze index de komende jaren verder gaat dalen.

Sint Joseph laat de gemiddelde energie-index dalen maar haalt een gemiddeld B-label nog niet

De partijen hebben in de prestatieafspraken vastgelegd dat zij actief inzetten op het terugdringen van het energieverbruik en het slim hanteren van alternatieve energiebronnen. Daarbij is de uitdaging om ervoor zorg te dragen dat de woonlasten voor huurders betaalbaar blijven. In het kader van de opgave heeft Sint Joseph in 2018 een Routekaart CO₂-neutraal woningbezit in 2050 opgesteld, die in 2019 is uitgewerkt in de portefeuillestrategie. Daarbij geldt de prestatieafpraak om uiterlijk in 2021 een gemiddeld energielabel B over de woningvoorraad te realiseren. Voor de energielabels E, F en G bestaat de opgave om de betreffende energielabels in 2023 te beperken tot maximaal 10% van de woningvoorraad.

Tabel 1.2: Energie labels woningvoorraad Sint Joseph

	Gemiddeld energielabel	Groen energielabel (≤ label C)	E, F of G label
2017	n.b.	56,2%	15,8%
2018	n.b.	57,1%	15,8%
2019	1,58	67,9%	13,2%
2020	1,55	71,3%	12,8%

Sint Joseph heeft het vernieuwen van alle energielabels voor de woningen in 2020 afgerond. Daarbij moeten 11 woningen (EPA-W) nog worden gelabeld, onder andere omdat bewoners geen medewerking verleenden, en is het labelen van 155 zorgwoningen (EPA-U zorg) nog niet uitgevoerd.

Sint Joseph laat zien op de goede weg te zijn bij het maken van een inhaalslag bij het verlagen van het gemiddeld energielabel. Indien echter de gehele visitatieperiode wordt beoordeeld, dan blijkt dat de opgave niet in voldoende mate is gerealiseerd. Daarom wordt een minpunt toegekend.

Sint Joseph renoveert en verduurzaamt de woningvoorraad

Sint Joseph heeft de opgave om de woningvoorraad te renoveren en energetisch te verbeteren. In het kader van de opgave zijn in de prestatieafspraken verschillende afspraken vastgelegd, die zijn uitgevoerd door Sint Joseph. Sint Joseph heeft bijvoorbeeld een pilot uitgevoerd, waarbij 6 woningen aan de Beverdamlaan zijn verduurzaamd. Vervolgens zijn de resterende 52 woningen binnen het woningcomplex eveneens verduurzaamd. Daarnaast is ledverlichting in algemene ruimten in verschillende woningcomplexen aangebracht en is ingezet op een

bewustwordingscampagne gericht op gedragsverandering onder de huurders. De betreffende campagne is echter vroegtijdig beëindigd, omdat de gewenste resultaten niet werden behaald. Als laatste is de Klokkabel getransformeerd en verduurzaamd en zijn asbestdaken gesaneerd. De opgaven als genoemd in de prestatieafspraken zijn daarmee uitgevoerd.

Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.

Sint Joseph waarborgt de kwaliteit en de veiligheid van de woningvoorraad

Sint Joseph heeft naast het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad vanuit de prestatieafspraken de opgave om de veiligheid van de voorraad waar mogelijk te verbeteren. In het kader van de opgave heeft Sint Joseph verschillende initiatieven ondernomen om de kwaliteit en veiligheid van de woningvoorraad te waarborgen, zoals het vaststellen van de basiskwaliteit van woningen en een brandveiligheidsbeleid. Daarnaast zijn klankbordgroepen opgericht in woningcomplexen en zijn enquêtes gehouden onder huurders.

Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.

1.5.5 Thema 5: Leefbaarheid

7,5

De visitatiecommissie oordeelt dat Sint Joseph ten aanzien van thema leefbaarheid goed heeft gepresteerd. Sint Joseph laat in de praktijk zien een lokaal gewortelde corporatie te zijn. De opgaven op dit gebied zijn omvangrijk en het aantal opgestelde prestatieafspraken is divers. Sint Joseph voldoet aan deze opgaven en levert haar bijdrage om de wijken en buurten leefbaar, schoon en veilig te houden. Sint Joseph zet zich daarnaast in voor vroegsignalering, heeft actieve wijkbeheerders in dienst en behoudt haar voelsprietten in de wijken.

Sint Joseph zet zich op diverse vlakken in voor de leefbaarheid

Sint Joseph had de opgave om jaarlijks een budget voor leefbaarheid en veiligheid te reserveren, hetgeen wordt ingezet om wijken op een voldoende leefbaarheidsniveau te houden. De activiteiten die worden uitgevoerd vanuit het leefbaarheidsbudget dragen bij aan:

- Het verbeteren van sociale samenhang en ontmoetingsruimten;
- Het verbeteren van de veiligheid van woningen (hang- en sluitwerk, sociaal beheerder);
- Het borgen van een aantrekkelijke woonomgeving, met als motto: schoon, heel en veilig;
- Het voorkomen en het aanpakken van overlast (complex- en buurtbeheer, Nieuwe Kansbeleid en preventieve woonbegeleiding);
- Het participeren in buurtbemiddeling;
- Het vernieuwen van het leefbaarheidsbeleid in 2019, waarbij huurdersinitiatieven extra aandacht krijgen.

Sint Joseph heeft voldaan aan de prestatieafspraken door jaarlijks een leefbaarheidsbudget te reserveren, waarbij de hoogte afhankelijk is van de maximaal gestelde norm per verhuureenheid vanuit de overheid. Het leefbaarheidsbudget is gebruikt voor reguliere leefbaarheidswerkzaamheden én voor langlopende projecten om de kwaliteit van wijken en buurten te bevorderen (zie bijlage 7 voor een volledig overzicht).

Sint Joseph werkt voor wat betreft de leefbaarheid nauw samen met samenwerkingspartners en huurders in de wijken en buurten. Daarbij is aandacht voor een leefbare en veilige woon- en leefomgeving, het thuisgevoel en de samenstelling van de buurt. Het drie-partijen convenant, de

woonbegeleidingsplannen en woon-cv's om met kwetsbare huurders te werken aan goed huurderschap zijn onderdeel van de samenwerking.

Daarnaast heeft Sint Joseph een actieve rol in projecten in openbare gebieden, die worden uitgevoerd met de gemeente, de politie en zorg- en welzijnspartijen. Samenwerkingsverbanden waaraan Sint Joseph deelneemt betreffen onder andere:

- Het verbeteren van de leefbaarheid in en het herinrichten van de buurt Rumerslanden;
- Het deelnemen aan wijkfunctionarissen-overleggen (WFO's) met de gemeente, waarin met verschillende samenwerkingspartners wordt gesproken over de toekomst van wijken;
- Het leveren van een bijdrage aan meerdere wijkopgaven in de gemeente Almelo, onder andere in de wijken Sluiversveld, Ossenkoppelerhoek, Centrum/Hofkamp en de Schelfhorst;
- Het participeren in de campagne 'Help Hennepteelt de wijk uit';
- Ondersteuning Stichting Present: huurders met een hulpvraag kunnen terecht bij Stichting Present. De stichting ondersteunt de huurder in de hulpvraag;
- Het participeren in het prostitutieoverleg.

Sint Joseph heeft volledig invulling gegeven aan de opgave. Er worden twee pluspunten toegekend vanwege het uitgebreide en brede pakket aan activiteiten om de leefbaarheid te verbeteren en de inspanningen die deze activiteiten hebben geleverd.

Sint Joseph houdt wijken schoon, heel en veilig

Sint Joseph heeft de opgave om de wijken in het werkgebied schoon, heel en veilig te houden. Sint Joseph heeft via het Team Wijkbeheer in de visitatieperiode voortdurend gewerkt aan de opgave om de wijken schoon, heel en veilig te houden. Het Team Wijkbeheer draagt onder andere zorg voor het uitbesteden van de schoonmaak in en om de woningcomplexen, de glasbewassing en het groenonderhoud en ziet toe op het naleveren van de afspraken. Het Team Wijkbeheer stuurt aan op een (fysiek en sociaal) veilige omgeving door huurders uitleg te geven over de spelregels van het wonen, door hen aan te spreken op ongewenst gedrag en door te sturen naar goed huurderschap. De medewerkers van het betreffende team zijn verantwoordelijk voor de eerstelijns overlastmeldingen en leggen tevens huisbezoeken af. Daarnaast brengen zij binnen Sint Joseph advies uit over het onderhoud, de duurzaamheid en de renovatie van woningcomplexen.

Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.

Sint Joseph houdt voeling bij wat er speelt en leeft in het werkgebied

Sint Joseph heeft de opgave om de leefbaarheid te versterken en om op de hoogte te blijven van wat er speelt en leeft in het werkgebied. Het hebben van vroegtijdig contact is hierbij van groot belang. In het kader van de opgave heeft Sint Joseph in de visitatieperiode actief ingezet op het hebben van vroegtijdig contact met huurders. Om op de hoogte te blijven van wat er speelt en leeft in de wijken en buurten heeft Sint Joseph wijkbeheerders in dienst. De wijkbeheerders fungeren als de oren en ogen van de wijk en zijn een vraagbaak voor huurders en het aanspreekpunt voor bewonerscommissies en vrijwilligers. De wijkbeheerders schakelen bij complexere problematiek met Team Maatschappelijk Beheer. Het Team Maatschappelijk Beheer neemt onder andere de complexere overlastmeldingen in behandeling, legt huisbezoeken af en voert indien nodig intakegesprekken met aspirant-huurders.

Naast de wijkbeheerders zijn de vakmannen van Sint Joseph belangrijke oren en ogen in de wijken en buurten, zij komen immers achter de voordeur. Zij komen door de noodzaak van een reparatie meer dan eens binnen bij huurders die anders de toegang tot de woningen zouden weigeren. De

vakmannen signaleren en melden rechtstreeks aan de wijkbeheerder of de maatschappelijk consulent.

Sint Joseph heeft volledig invulling gegeven aan de opgave en krijgt twee pluspunten toegekend vanwege de doortastende werkwijze waarmee het team wijkbeheer wordt ingezet. Door de oplettendheid en extra afstemmomenten met diverse instanties worden problemen hierdoor vroegtijdig gesignaleerd. Dit komt duidelijk ten goede aan de leefbaarheid.

Sint Joseph vernieuwt het leefbaarheidsbeleid

Sint Joseph heeft de opgave om in 2019 het leefbaarheidsbeleid te vernieuwen, waarbij huurdersinitiatieven extra aandacht krijgen. Sint Joseph heeft aan de prestatieafspraken voldaan en het leefbaarheidsbeleid in 2020 vernieuwd en in 2021 vastgesteld. Daarbij is een visie ontwikkeld 'Bij Sint Joseph voel je je thuis' waar verschillende ambities onder vallen. Eén van de ambities is 'het benutten van talenten en kwaliteiten in de wijk door middel van huurdersparticipatie'. Als laatste wordt de regeling voor bewonerscommissies samen met een regeling voor leefbaarheidsactiviteiten (voor alle huurders) in 2021 vernieuwd.

Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.

1.6 Beschrijving van de ambities

Sint Joseph heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in twee ondernemingsplannen. Het ondernemingsplan 2017 - 2018 en het ondernemingsplan 'Samen voor de Stad' 2019 - 2022.

Ondernemingsplan 2017 – 2018

Sint Joseph heeft voor de periode van 2017 tot en met 2018 een ondernemingsplan vastgelegd. Sint Joseph heeft gekozen voor een ondernemingsplan met een korte(re) looptijd vanwege de turbulente omgeving waarin de woningcorporatie zich bevond én de implementatie van nieuwe regelgeving. Het ondernemingsplan is opgesteld in samenspraak met RvC (destijds RvT), de HuurdersAdviesRaad en de ondernemingsraad.

Het ondernemingsplan heeft betrekking op de transitie van de woningcorporatie, waarbij de corporatie zich wil ontwikkelen naar een meer extern gerichte woningcorporatie als onderdeel van de Almelose samenleving. Daarbij is de volgende missie vastgelegd:

Het in deze tijd van overgang van tijdperken vanuit een christelijk geïnspireerde visie blijvend adequaat huisvesten van de doelgroepen met een daarbij passende dienstverlening.

Vervolgens worden ambities benoemd op de voorname volkshuisvestelijke thema's:

1. Betaalbaarheid en bereikbaarheid;
2. Toewijzingen en segregatie;
3. Huisvesting ouderen, wonen en zorg;
4. Huisvesten van urgente doelgroepen;
5. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen inclusief het energiegebruik;
6. Energiegebruik;

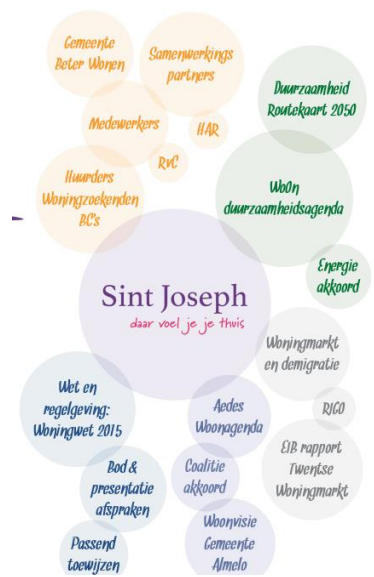
Ondernemingsplan 2019 – 2022 ‘Samen voor de Stad’

Sint Joseph heeft voor de periode van 2019 tot en met 2022 een nieuw ondernemingsplan opgesteld, dat past bij zowel de interne als de externe ontwikkelingen. Sint Joseph zet in het ondernemingsplan in op ‘Samen thuis in Almelo’. Sint Joseph heeft de volgende missie vastgelegd:

Sint Joseph is een woningcorporatie die betaalbaar wonen en een prettige leefomgeving bovenaan zet. Hierbij staat het belang van onze doelgroepen voorop. We blijven ons specifiek richten op de mensen die niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien, die beperkte financiële ruimte hebben en/of een zorgvraag hebben.

In het ondernemingsplan wordt ingegaan op de verschillende ontwikkelingen die op de woningcorporatie afkomen (zie afbeelding). Op basis van de betreffende ontwikkelingen heeft Sint Joseph ambities benoemd:

- Kwaliteit van woningen, waaronder duurzaamheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid;
- Kwaliteit van buurten en wijken;
- Kwaliteit van samenwerken;
- Kwaliteit van dienstverlening;
- Kwaliteit van de organisatie.



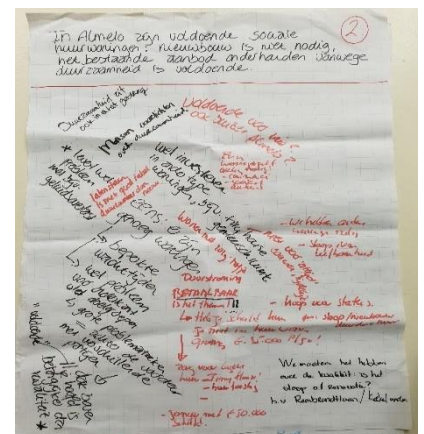
Figuur 1.1: Uitsnede uit ondernemingsplan Sint Joseph.

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop Sint Joseph -ondanks beperkte financiële middelen en de aanwezigheid van een herstelplan- toch relevante ambities op weet te stellen en aandacht heeft voor het aansluiten van deze ambities op volkshuisvestelijke opgaven. De ambities zijn bovendien, gezien de financiële situatie van Sint Joseph, ambitieus te noemen. Sint Joseph schroomt er daarnaast niet voor in het belang van de opgaven ambities te formuleren die gericht zijn op verdergaande samenwerking met collega-corporaties.

De visitatiecommissie constateert dat Sint Joseph ambities en doelstellingen heeft geformuleerd die goed passen bij de lokale opgaven in het werkgebied.

De ambities zijn vastgelegd in het ondernemingsplan ‘Samen voor de Stad’. Het ondernemingsplan markeert de nieuwe start van de woningcorporatie. Sint Joseph heeft in de periode voor het ondernemingsplan hard gewerkt om de zaken intern op orde te krijgen. Naast het ondernemingsplan heeft Sint Joseph vanuit de Bijzonder Beheer-status immers een herstelplan opgesteld, waaraan in 2019 en 2020 uitvoering is gegeven. Het herstelplan is op eigen initiatief opgesteld om ervoor te zorgen dat Sint Joseph financieel gezond is en blijft, om de huurders een betaalbare, kwalitatief hoogwaardige woning te kunnen bieden én om aan de andere volkshuisvestelijke opgaven te kunnen blijven voldoen. In het ondernemingsplan wordt aangegeven welke koers Sint Joseph vaart met de bestaande woningvoorraad, hetgeen is uitgewerkt in de



Figuur 1.2: Resultaat van stadsdialoog

portefeuillestrategie. De doelstellingen die van daaruit zijn geformuleerd zijn leidend geweest bij het opstellen van het herstelplan.

Voor het opstellen van het ondernemingsplan is gestart met een digitale enquête onder 1.000 huurders van Sint Joseph. De huurders konden aangeven welke onderwerpen zij belangrijk vinden en waar Sint Joseph haar tijd en aandacht aan zou moeten geven. Met een respons van ruim 82% is een duidelijk inzicht gekregen in de onderwerpen die de huurders belangrijk vinden. Het onderhoud, betaalbaarheid, een schone veilige buurt en energiezuinigheid vormden de top vier bij de huurders. Deze onderwerpen zijn uitgewerkt in het ondernemingsplan. Het ondernemingsplan is vervolgens in samenspraak met verschillende samenwerkingspartners aan de hand van stadsdialogen verder uitgewerkt. De stadsdialogen zijn georganiseerd om de belangrijkste opgaven vanuit de Almelose samenleving te identificeren. Daarnaast zijn de RvC en de OR betrokken en heeft de huurdersorganisatie feedback gegeven. Deze stappen hebben geholpen de ambities goed te laten aansluiten op hetgeen nodig is in het werkgebied.

Sint Joseph laat in het ondernemingsplan -ondanks de beperkte financiële middelen- zien ambitieus te zijn. De ambities hebben onder andere betrekking op de betaalbaarheid van de woningvoorraad, de leefbaarheid in wijken en buurten en de opgaven met betrekking tot wonen en zorg. De meest urgente opgaven voor Sint Joseph liggen echter in de kwaliteit en de duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad. Om deze reden heeft Sint Joseph ambities geformuleerd om de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad via een 'inhaalslag' te verbeteren en de financiële middelen te generen om de inhaalslag mogelijk te maken. Voorbeelden van ambities in het ondernemingsplan daaromtrent zijn het renoveren van 200 woningen, het slopen van 72 woningen en het realiseren van 100 woningen. De betreffende ambities resulteren in een transitie van ongeveer 10% van de woningvoorraad in de komende jaren. Daarnaast heeft Sint Joseph ten aanzien van de duurzaamheid van de woningvoorraad de ambitie uitgesproken om de komende vier jaar ongeveer 500 woningen energieneutraal te maken, om de komende tien jaar 2.500 woningen aan te sluiten op het warmtenet en om energielasten te laten dalen. Sint Joseph volgt voor wat betreft de ambities ten aanzien van de omvang van de woningvoorraad de resultaten van verschillende (woningmarkt)onderzoeken van onderzoeks- en adviesbureaus, die aantonen dat het uitbreiden van de sociale woningvoorraad in Almelo niet noodzakelijk is.

Sint Joseph heeft zich bij het ontwikkelen van het ondernemingsplan en het herstelplan herbezonnen op de volkshuisvestelijke opgaven in Almelo. Sint Joseph concludeert daaruit dat er vanuit de opgaven in Almelo meer nodig is, dan waarin in de ambities, de plannen en de beschikbare financiële middelen is voorzien. Om toch bij te kunnen dragen aan de volkshuisvestelijke opgaven in Almelo is zowel intern als extern gesproken over de wijze waarop Sint Joseph een bijdrage kan leveren. Daarbij heeft Sint Joseph geconcludeerd dat een intensievere samenwerking noodzakelijk is. De zoektocht naar intensievere samenwerking sluit aan bij de ambities uit het ondernemingsplan, waarin aandacht is voor de samenwerking in de regio en binnen de eigen organisatie. De aandacht richt zich niet alleen op de samenwerking met ketenpartners, maar juist ook op de samenwerking met huurders.

2 Presteren volgens Belanghebbenden



Huurders
onderzoek
2019

Beste huurder,

Wij zijn benieuwd of u goed geïnformeerd wordt door Sint Joseph en de HuurdersAdviesRaad. Ook willen we graag weten op welke manier u informatie zoekt en ontvangt.

Vragenlijst

Door het invullen van de vragenlijst laat u ons weten wat u van onze communicatie vindt en waar u behoefte aan heeft. In de vragenlijst vindt u vragen over de manier waarop Sint Joseph en de HAR (HuurdersAdviesRaad) communiceren. Uw mening is voor ons belangrijk. U kunt deze papieren vragenlijst invullen of naar www.stja.nl gaan om de enquête online in te vullen. **We ontvangen uw reactie graag voor 20 april 2019.** De papieren versie stuurt u naar ons terug in de bijgesloten antwoordenvelop. Een postzegel is niet nodig.

Anoniem

Het onderzoek is anoniem. Uw antwoorden gebruiken we om de communicatie van Sint Joseph en de HAR te verbeteren. Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer zeventien minuten.

Uitkomsten

Via onze websites delen we de uitkomsten van dit onderzoek. Voor vragen over deze enquête mailt u naar: communicatie@stja.nl of belt u 0546 87 58 00.

Samen gaan we voor kwaliteit.

Deze enquête is tevens online in te vullen via:
www.stja.nl

Sint Joseph
daar heb je je thuis



2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Sint Joseph wordt beoordeeld is 'Presteren volgens belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Sint Joseph, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De huurdersvertegenwoordiging en de gemeente Almelo zijn via persoonlijke gesprekken bij de maatschappelijke visitatie betrokken. De visitatiecommissie heeft met (een delegatie van) de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk) gesproken. Vanwege het zeer beperkte bezit en de beperkte ambities in de gemeente is geen gesprek gehouden met de gemeente Dinkelland.

Daarnaast is een brede groep van overige belanghebbenden geïnterviewd. De visitatiecommissie heeft gesproken met collega-corporaties Beter Wonen en Reggewoon en met zorgpartijen Trivium Meulenbelt, InteraktContour, Het Maathuis en Carintreggeland. Daarnaast is gesproken met Avedan, de Voedselbank, met wijkagenten en met diverse ambtenaren vanuit de gemeente Almelo over onder meer armoede, schuldenproblematiek en maatschappelijke uitstroom en begeleiding.

In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente(n) (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 2.1: Presteren volgens Belanghebbenden

Thema	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1: Beschikbaarheid	7,0	7,2	8,1	7,4
Thema 2: Betaalbaarheid	8,0	6,5	7,6	7,4
Thema 3: Wonen en sociaal domein	8,0	7,0	7,9	7,6
Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid	6,0	6,5	7,0	6,5
Thema 5: Leefbaarheid	7,5	7,5	7,4	7,5
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	9,0	8,5	7,8	8,4
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Influens op beleid	9,0	7,0	7,3	7,8
Gemiddeld				7,7

2.3.1 Thema 1: Beschikbaarheid

7,4

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van thema 'beschikbaarheid' met een ruim voldoende.

Huurdersorganisatie

De HuurdersAdviesRaad (HAR) is het over het algemeen tevreden over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad, maar ziet wel aandachtspunten. Zo wordt aangegeven dat voldoende sociale woningen in Almelo aanwezig zijn. Gezien de beperkte financiële slagkracht van Sint Joseph is dit niet onwenselijk. De HAR geeft echter aan dat de kwaliteit van de woningen daalt, dat doorstroming is vastgelopen en dat -ondanks het niet aanwezig zijn van een tekort in het algemeen- er voor bepaalde doelgroepen wel een gebrek is aan geschikte woningen. Vanwege de financiële situatie lukt het Sint Joseph niet om daar op in te springen. Hier heeft de HAR wel begrip voor. Binnen de mogelijkheden die Sint Joseph heeft zetten ze zich namelijk maximaal in.

Gemeente

De gemeente is eveneens tevreden over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. De gemeente geeft aan dat Sint Joseph passende prestaties levert, maar merkt tegelijkertijd op dat Almelo in principe voldoende sociale huurwoningen heeft en dat de wachttijden in vergelijking met andere delen van het land relatief beperkt zijn. Voor de toekomst vraagt de gemeente echter wel aandacht voor het spreiden van de sociale huurwoningen over de stad Almelo en de omliggende gemeenten. De gemeente zou bij voorkeur zien dat meer sociale huurwoningen in de omliggende gemeenten worden gerealiseerd om van daaruit een beter evenwicht te verkrijgen. Daarnaast vraagt de gemeente aandacht voor het project Rumerlanden. De gemeente is van mening dat Sint Joseph zich er binnen de mogelijkheden voldoende voor inzet, maar ziet bij voorkeur dat het project daadwerkelijk van de grond komt.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn eveneens positief over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Zij geven aan dat de woningcorporatie zich maximaal probeert in te zetten, maar dat de mogelijkheden binnen Sint Joseph beperkt zijn. De overige belanghebbenden merken op dat Sint Joseph echter altijd actief is om te kijken naar de opgaven en de behoeften van de doelgroep. Zij zien dat Sint Joseph daarbij afgewogen keuzes maakt. Als laatste spreken verschillende overige belanghebbenden waardering uit voor de transformatie van de Klokkensbelt.

2.3.2 *Thema 2: Betaalbaarheid*

7,4

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van thema 'betaalbaarheid' met een ruim voldoende.

Huurdersorganisatie

De HAR is positief over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De HAR geeft aan dat de huren niet maximaal worden verhoogd en dat Sint Joseph maatwerk biedt, waarbij rekening wordt gehouden met de draagkracht van haar huurders. Als voorbeeld wordt het bieden van huurverlaging of huurbevrozing aangehaald. De HAR merkt op dat een maximale huurverhoging vanuit de financiële positie van Sint Joseph te beargumenteren was geweest, maar dat het de woningcorporatie tekent dat zij daar niet voor heeft gekozen.

Gemeente

De gemeente is tevreden over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De gemeente geeft aan dat veel woningen bereikbaar worden gehouden voor de primaire doelgroep. De gemeente spreekt waardering uit voor het feit dat Sint Joseph - ondanks de financiële positie - niet heeft gekozen voor een maximale huurverhoging, hetgeen volgens de gemeente laat zien dat Sint Joseph daadwerkelijk aandacht heeft voor het belang van de doelgroep.

De gemeente vraagt echter wel aandacht voor het feit dat in verschillende wijken en buurten een gezonde balans moet worden geborgd tussen de hogere en lagere huurprijscategorieën. De gemeente ziet dat Sint Joseph zich soms te goed inzet voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad en de huurders met een lager inkomen terwijl tevens 'rijkere' huurders wenselijk zijn in wijken en buurten.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn positief over de prestaties van Sint Joseph met betrekking tot de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Zij geven aan dat Sint Joseph een betrokken woningcorporatie is en dat de woningcorporatie meedenkt met de huurder: Sint Joseph treedt in gesprek met huurders en geeft hen tips om (verdere) betalingsachterstanden te voorkomen. De overige belanghebbenden vinden de prestaties van Sint Joseph bewonderenswaardig omdat het begeleiden van huurders met betalingsachterstanden niet tot de 'core business' van een woningcorporatie behoort. Als laatste geven de belanghebbenden aan dat Sint Joseph geen maximale huurverhoging vraagt en dat de woningcorporatie woningen financieel bereikbaar houdt voor de doelgroep, hetgeen onder andere betekent dat Sint Joseph maatwerk levert en kijkt naar de draagkracht van de huurder.

2.3.3 Thema 3: Wonen en sociaal domein

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van thema 'wonen, welzijn en zorg' met een goed.

Huurdersorganisatie

De HAR is tevreden over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen in het werkgebied. De HAR geeft aan dat Sint Joseph de behoeften van de bijzondere doelgroepen in het oog houdt, samenwerkt met zorg- en welzijnsinstellingen en ondersteuning biedt aan de betreffende doelgroepen. Daarbij wordt aangegeven dat Sint Joseph aansluit bij de opgave: het aantal zorgvragen stijgt en de zorgvragen worden complexer. Als laatste merkt de HAR op dat Sint Joseph passende prestaties levert voor wat betreft het huisvesten van statushouders. In de voorbije jaren is een lange(re) tijd sprake geweest van een voorstand op de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders.

Gemeente

De gemeente is eveneens tevreden over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen in het werkgebied. De gemeente geeft aan dat samen met Sint Joseph statushouders op een passende wijze worden gehuisvest en dat nauw wordt samengewerkt in wijkteams om mensen te ondersteunen en problematiek zoveel mogelijk te voorkomen. Bovendien ontvangt de gemeente nooit geluiden dat zaken minder goed zouden verlopen.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen erg tevreden over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen in het werkgebied. De overige belanghebbenden geven bijvoorbeeld aan dat Sint Joseph in de praktijk laat zien bijzondere doelgroepen te ondersteunen en te huisvesten. Bovendien wordt opgemerkt dat Sint Joseph bereid is om problematiek onder huurders aan te pakken, hetgeen goed en nauwkeurig wordt gedaan.

2.3.4 Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

6,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van thema 'kwaliteit en duurzaamheid' met een ruim voldoende.

Huurdersorganisatie

De HAR geeft aan dat Sint Joseph nog stappen kan zetten ten aanzien van de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad. De HAR geeft aan dat de kwaliteit van de woningen in verschillende wijken en buurten dusdanig is dat goed wonen niet meer kan worden gegarandeerd. De HAR spreekt over achterstallig onderhoud en gebrekkige isolatie. Om deze reden ervaart men een toename van het aantal klachten. De HAR geeft wel aan dat Sint Joseph is begonnen met verschillende (grootschalige) onderhoud- en renovatieprojecten. De huurdersorganisatie ziet dat Sint Joseph de kansen benut en alles doet om een inhaalslag met betrekking tot de kwaliteit van de woningvoorraad te maken. De resultaten van de onderhoud- en renovatieprojecten moeten in veel gevallen echter nog zichtbaar worden.

Gemeente

De gemeente geeft aan dat Sint Joseph zich binnen haar mogelijkheden maximaal probeert in te zetten voor de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad. De gemeente ziet echter wel

dat een inhaalslag gemaakt moet worden. De gemeente waardeert het wel dat Sint Joseph bijvoorbeeld meewerkt aan het ontwikkelen van een warmtevisie.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn van mening dat Sint Joseph zich met name de laatste tijd goed inzet voor de kwaliteit van de woningvoorraad. Tegelijkertijd geven zij aan dat de betreffende inzet noodzakelijk was om een gewenste inhaalslag met betrekking tot de kwaliteit van de woningvoorraad te maken. De overige belanghebbenden zien dat Sint Joseph inmiddels stevig inzet op het verbeteren van de kwaliteit van woningen, waarbij de grenzen van de financiële mogelijkheden worden opgezocht. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de woningvoorraad van Sint Joseph kwetsbaar is en blijft én meer dan eens gelegen is in kwetsbare wijken. De opgave in de betreffende wijken is omvangrijk, grote ingrepen zijn noodzakelijk.

De overige belanghebbenden hebben over het algemeen minder zicht op de prestaties van Sint Joseph met betrekking tot de duurzaamheid van de woningvoorraad.

2.3.5 *Thema 5: Leefbaarheid*

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van thema 'leefbaarheid' met een goed.

Huurdersorganisatie

De HAR is tevreden met de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten. De HAR geeft aan dat Sint Joseph nadrukkelijk streeft naar leefbare en gedifferentieerde wijken en dat Sint Joseph onder andere wijkbeheerders in dienst heeft om wijken schoon, heel en veilig te houden, hetgeen zichtbaar resultaat oplevert. Daarnaast ziet de HAR bij Sint Joseph de intentie om huurders in bepaalde situaties te willen ondersteunen en klachten op te pakken. De HAR geeft aan dat huurders bij Sint Joseph hun problemen kwijt kunnen en dat de woningcorporatie er, binnen de mogelijkheden, alles aan doet om problemen aan te pakken.

Gemeente

De gemeente is van mening dat Sint Joseph passende prestaties levert voor wat betreft de leefbaarheid in het werkgebied. De gemeente en Sint Joseph hebben afspraken gemaakt over schuldhelpverlening en Sint Joseph gaat de wijken en buurten in om problematiek te signaleren en gesprekken met huurders te voeren. De gemeente geeft aan dat Sint Joseph daadwerkelijk oog heeft voor de leefbaarheid.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Sint Joseph ten aanzien van voor de leefbaarheid in het werkgebied. De overige belanghebbenden geven bijvoorbeeld aan dat Sint Joseph op een goede en passende wijze met bewonerscommissies overlegt en hen betreft bij leefbaarheid en participatie. Daarbij is het plezier van samenwerken met huurder en huurdervertegenwoordigers duidelijk zichtbaar en inspirerend voor anderen. Sint Joseph is daarbij intrinsiek gemotiveerd, het is geen 'moetje'. Daarnaast geven belanghebbenden aan met Sint Joseph goed samen te kunnen werken. Sint Joseph weet de leefbaarheid in de wijken en buurten te verbeteren en te ondersteunen bij overlastsituaties.

2.3.6 *Relatie en communicatie*

8,4

De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met Sint Joseph met een goed.

Huurdersorganisatie

De HAR is zeer tevreden over de relatie en samenwerking met Sint Joseph. De HAR geeft aan dat Sint Joseph dichtbij de HAR staat, dat Sint Joseph makkelijk is in omgang en dat de contacten met de corporatie zeer laagdrempelig zijn. De HAR ervaart een sterke positieve ontwikkeling in de afgelopen jaren. De HAR merkt op dat onder andere de bestuurlijke wisseling ertoe heeft geleid dat de HAR veel meer dan voorheen is betrokken bij ontwikkelingen van de corporatie. Bovendien verlopen de contacten soepeler, toegankelijker en directer. De transparantie vanuit Sint Joseph en aandacht naar de huurders heeft zich positief ontwikkeld.

Gemeente

De gemeente is zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau erg tevreden over de relatie met Sint Joseph. De gemeente geeft aan dat Sint Joseph in een open houding communiceert en dat in goed overleg zaken worden besproken. Men weet elkaar daarnaast, ook buiten formele overleggen, te vinden, waardoor de lijnen erg kort zijn. Daarnaast zoeken de gemeente en Sint Joseph elkaar op, bijvoorbeeld bij onderzoeken of trajecten zoals het opstellen van een woonvisie of de prestatieafspraken, waardoor een gelijke basis ontstaat.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn allen tevreden tot zeer tevreden over de relatie en communicatie met Sint Joseph. Verschillende belanghebbenden ervaren een ontwikkeling en verbetering van de relatie met Sint Joseph. Zij geven aan dat Sint Joseph een open organisatie is geworden die benaderbaar en toegankelijk is. De corporatie staat open voor (regionale) samenwerking en heeft het vizier duidelijk weer naar buiten gericht. Sint Joseph is betrokken naar haar huurders en samenwerkingspartners en staat constructief in de samenwerking. Daarnaast wordt aangegeven dat de samenwerking zowel op bestuurlijk als operationeel/ambtelijk niveau goed verloopt.

2.3.7 *Invloed op beleid*

7,8

De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van Sint Joseph met een goed.

Huurdersorganisatie

De HAR is ten aanzien van het invloed op het beleid eveneens zeer tevreden. De HAR spreekt uit het gevoel te hebben betrokken en op de hoogte te worden gehouden bij ontwikkelingen binnen en buiten Sint Joseph. De HAR heeft daardoor het gevoel dat zij onderdeel is van de woningcorporatie, de mogelijkheid krijgt om mee te denken en serieus wordt genomen. Sint Joseph staat open voor de meningen van de leden van de HAR, stuurt documenten tijdig en communiceert goed, aldus de HAR.

Gemeente

De gemeente is tevreden over de invloed op het beleid van Sint Joseph en geeft aan dat er voldoende ruimte is om input te leveren. De gemeente ziet dat de ruimte mede voortkomt vanuit het goede proces tot het komen van de prestatieafspraken. Sint Joseph staat in de praktijk open voor ideeën en oplossingen en betreft de gemeente hierbij. De gemeente geeft aan dat visies en meningen met betrekking tot onder andere renovatieprojecten, veiligheidsvraagstukken en buurtbeheer worden gedeeld. Daarbij wordt opgemerkt dat de visies en meningen kunnen verschillen, maar dat de harmonie altijd goed blijft. Als voorbeeld van wederzijdse invloed noemt de gemeente het extra inzetten op stadsontwikkeling en het opzetten van een fonds. De gemeente

geeft samen met de woningcorporaties de herontwikkeling van de stad vorm. Sint Joseph toont de wil en laat dat blijken in de uitvoering.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen ruim voldoende tevreden over de invloed op het beleid. Zij geven aan dat met Sint Joseph zaken besproken kunnen worden, meningen kunnen worden uitgewisseld en constructieve discussies kunnen worden gevoerd. De belanghebbenden zien hier eveneens een positieve ontwikkeling over de afgelopen jaren. De aandachtspunten van verschillende belanghebbenden richten zich met name op het verder uitbouwen van de samenwerkingsverbanden en op het aan de voorkant afstemmen van de strategie en/of visie. Zij geven aan dat de samenwerking momenteel op project- of casuïstiekbasis plaatsvindt. Als de strategie of visie met betrekking tot een onderwerp echter aan de voorkant wordt afgestemd, kunnen zaken vroegtijdig worden aangepakt. De huidige samenwerking vormt de fundering om hier met het oog op de toekomst mee aan de slag te gaan.

2.4 Aanvullende vragen

Sint Joseph heeft aan Ecorys gevraagd om naast de reguliere vragen een aantal aanvullende vragen te stellen aan de belanghebbenden. Deze vragen luiden:

- Welke verwachtingen heeft u richting de toekomst ten aanzien van de maatschappelijke opgaven, de bijdrage van Sint Joseph en de bijdragen van andere partijen?
- In hoeverre is Sint Joseph voldoende zichtbaar voor u?
- In hoeverre ziet u een verschil tussen Sint Joseph en andere woningcorporaties?

2.4.1 Verwachtingen

Huurdersorganisatie

De HAR geeft aan dat zij momenteel tevreden is met de eigen rol en de manier waarop zij inbreng kan leveren. Daarbij wordt tevens goed geluisterd en gehandeld. Daarnaast heeft Sint Joseph het contact met de achterban van de HAR aangehaald en is een vorm van overleg ontstaan. Dat is volgens de HAR een positieve ontwikkeling, omdat de betreffende achterban niet uit het oog verloren moet worden.

Gemeente

De gemeente geeft aan dat zij met het oog op de toekomst bij voorkeur stevig in wil zetten op de herstructurering van de stad. De gemeente vindt het vanwege de financiële positie van de corporatie wenselijk als Sint Joseph goede partners vindt om investeringen in de stad weer mogelijk te maken. Het op zoek gaan naar investeringsruimte is dus van belang. Als de investeringsruimte er weer is, kunnen initiatieven voor verschillende doelgroepen in de toekomst worden opgezet.

Daarnaast wordt vanuit de gemeente aangegeven dat er in de regio Almelo, het verzorgingsgebied, afspraken gemaakt zouden kunnen worden over aantallen sociale huurwoningen en het toewijzingsbeleid. De hoofdvraag hierbij luidt dan ongeveer: Wat willen we bereiken met sociale woningbouw?

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven het volgende mee:

- Sint Joseph heeft een uitdaging voor wat betreft de financiële positie, terwijl allereerst met name investeringen in de stenen noodzakelijk zijn: nieuwbouw, sloopnieuwbouw en herontwikkeling. Sint Joseph heeft inmiddels een meer open en op samenwerking gerichte houding, hetgeen noodzakelijk is om de betreffende opgaven in te vullen.
- Een gestructureerde werkwijze met betrekking tot huurschulden is wenselijk, waarbij de verantwoordelijkheden van de verschillende organisaties zijn vastgelegd.
- Sint Joseph en de gemeente zouden voor wat betreft het huisvesten van ouderen meer moeten gaan samenwerken en naar elkaar toe moeten groeien. De eerste stappen zijn gezet en de urgentie is groot. De verschillende ontwikkelingen, zoals de gemeenteraadsverkiezingen, maken dat continu aandacht voor de betreffende opgave noodzakelijk blijft.
- Eén belanghebbende geeft aan dat er sprake is van een omvangrijke verduurzamingsopgave, die mede in het licht van de toenemende energiearmoede belangrijk is. De stijgende energieprijzen zorgen ervoor dat de energierekeningen zullen oplopen. Daarbij is het noodzakelijk om meer 'buiten de lijntjes te kleuren' en samen te werken.
- Eén belanghebbende ziet een rol weggelegd voor de woningcorporaties in Almelo om meer initiatief te nemen bij de grote(re) volkshuisvestelijke opgaven. De woningcorporaties hebben een stabiel en neutraal imago in Almelo. Zij kunnen als trekker of katalysator functioneren.
- Maathuis spreekt de hoop uit om het uitgevoerde project ook op andere plekken tot uitvoering te brengen.
- Sint Joseph krijgt als gevolg van de demografische ontwikkelingen (toename eenpersoonshuishoudens, bijzondere doelgroepen, stijgende zorgvragen) haar handen vol. Sint Joseph zou vanwege de financiële positie alvast moeten nadenken over de wijze waarop de opgaven kunnen worden ingevuld.

2.4.2 Zichtbaarheid

Huurdersorganisatie

De HAR is van mening dat Sint Joseph voldoende zichtbaar is. Daarbij wordt opgemerkt dat Sint Joseph in tijden van de verhuizing van kantoor en de coronacrisis eveneens heeft geprobeerd de contacten te onderhouden. De HAR geeft aan dat de verhuizing heeft plaatsgevonden onder voorwaarde dat Sint Joseph zichtbaar zou blijven in de wijken en buurten.

Gemeente

De gemeente geeft aan dat Sint Joseph als samenwerkingspartner heel goed zichtbaar is. De corporatie is benaderbaar en wisselt informatie uit. De gemeente ziet dat Sint Joseph een ontwikkeling heeft doorgemaakt, waarbij de corporatie weer financieel gezond is gemaakt. De gemeente merkt op dat Sint Joseph bovendien blijvend inzet op het zoeken naar samenwerkingsverbanden.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zien over het algemeen dat Sint Joseph de afgelopen jaren steeds zichtbaarder is geworden, hetgeen zowel geldt voor de zichtbaarheid bij samenwerkingspartijen als de zichtbaarheid in de wijken. Geen enkele belanghebbende geeft aan dat de zichtbaarheid moet worden verbeterd. Een collega-corporatie spreekt wel de hoop uit dat deze ontwikkeling wordt doorgezet en dat Sint Joseph op meer onderwerpen zichtbaar(der) wordt.

2.5 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

2.5.1 Goede punten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'goede punten' mee:

- Sint Joseph houdt de HAR goed op de hoogte en informeert. Het contact met de HAR is sterk verbeterd en de contacten zijn open en transparant;
- Sint Joseph werkt prettig samen en communiceert open en transparant;
- Sint Joseph focust zich nadrukkelijk op de huurders. De wijze waarop Sint Joseph bewonerscommissies betreft is daar een voorbeeld van.
- De organisatie van Sint Joseph heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt, er is enthousiasme ontstaan in de organisatie. De keuze om het kantoor van de corporatie te verhuizen naar een andere locatie heeft daar aan bijgedragen en laat zien dat de corporatie lef heeft;
- De maatschappelijke consultants van Sint Joseph zijn prettige mensen om mee aan tafel te zitten. De samenwerking is erg goed;
- Sint Joseph is een transparante woningcorporatie. Als de woningstichting een andere keuze maakt, dan maakt zij altijd duidelijk waarom. Er is sprake van onderling vertrouwen en wederkerigheid;
- Sint Joseph heeft voor de maatschappelijke visitatie een bondig jaaroverzicht opgesteld, waarin waardevolle informatie voor belanghebbenden is vastgelegd. Sint Joseph zou iets dergelijks sowieso naar de belanghebbenden kunnen sturen;
- Sint Joseph heeft in alle openheid samen met TMZ een plan opgesteld voor de renovatie van Theresiahof in Bornerbroek. Sint Joseph heeft transparant gecommuniceerd over de mogelijkheden en de onmogelijkheden. De transparante en open houding is doorgezet in de uitvoering van de renovatie;
- Sint Joseph heeft een positieve weg ingeslagen, de hoop dat de lijn wordt doorgezet maakt blij en gelukkig;
- Sint Joseph is een betrouwbare en betrokken samenwerkingspartner.
- Sint Joseph heeft het Maathuis vertrouwen gegeven en is samen met het Maathuis in het diepe gesprongen. Sint Joseph werkt in alle openheid en eerlijkheid samen;
- De betrokkenheid vanuit de organisatie van Sint Joseph bij de doelgroep is heel groot. Sint Joseph werkt met passie en een drive.

2.5.2 Leer- en verbeterpunten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Sint Joseph moeten de ingezette inhaalslag met betrekking tot de kwaliteit van de woningvoorraad doorzetten;
- De grootste gezamenlijke opgave voor de toekomst voor de stad is het opwaarderen van de basis/de onderkant van de stad volgens de gemeente. Hier moet gezamenlijk hard aan gewerkt worden. Het aan de slag gaan in de kwetsbare wijken en te investeren in mensen aan de onderkant van de samenleving zijn hierbij belangrijke punten.
- Sint Joseph zou zich volgens een collega-corporatie steller mogen opstellen tegenover het college van de gemeente Almelo, bij voorkeur in samenwerking met Beter Wonen. De opgaven

in de gemeente zijn omvangrijk en het is noodzakelijk dat er voldoende aandacht blijft voor de primaire doelgroepen.

- Sint Joseph zou zich meer kunnen en moeten verdiepen in de opgaven voor de komende jaren volgens een zorgorganisatie. Sint Joseph heeft een eerste stap gezet door belanghebbenden te bevragen, maar de aandacht voor de interne organisatie zorgt ervoor dat het zicht op alle opgaven nog onvoldoende is.
- Sint Joseph en andere organisaties zouden nog meer aan de voorkant beleid, visies en strategieën kunnen afstemmen. Hierdoor verloopt de samenwerking niet steeds op casuïstiek niveau, maar kunnen aan de voorkant al zaken worden voorkomen en kan sneller worden gehandeld.
- Voor heel Almelo zouden meer woningen voor de doelgroep <23 moeten komen om jongeren vast te houden in het gebied.

2.5.3 Boodschap of advies

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

- Zet de ontwikkeling door en maak de ontwikkeling in de uitingen richting belanghebbenden steviger.
- Continueren van de goede samenwerking: Transparantie en wederkerigheid zorgen voor een goede samenwerking.
- Versterken en doorzetten van projectmatige samenwerking, waarbij tevens op het verduurzamen van de woningvoorraad ingezet kan worden.
- Besef dat voor mensen zonder inkomen of met schulden een dak boven het hoofd het allerbelangrijkste is. Zij zitten doorgaans niet te wachten op allerlei hulporganisaties die direct hulp willen aanbieden, maar willen zelf uit de problemen komen. Het zou bijvoorbeeld waardevol zijn als zij voor een lage huurprijs een woning kunnen huren om van daaruit uit de problemen te komen in plaats van dat zij meer betalen voor een huurwoning en tegelijkertijd allerlei hulporganisaties zich ermee bemoeien.
- Ga vooral zo door en blijft kritisch op wat je als corporatie wel en niet kan oppakken. Behoudt de urgentie en verslap niet.

2.6 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

Kwaliteit van de prestatieafspraken

De HAR geeft aan dat de prestatieafspraken zich kwalitatief goed hebben ontwikkeld in de afgelopen jaren. De prestatieafspraken zijn concreter en compacter geworden, waardoor zij in de praktijk beter uitvoerbaar en realistischer zijn.

De gemeente is tevreden over de kwaliteit van de prestatieafspraken. De gemeente geeft aan dat er geen maatschappelijke opgaven worden gemist en dat er inmiddels voor is gekozen om meerjarige afspraken op te gaan stellen om de kwaliteit te verbeteren. De meerjarige afspraken worden vervolgens jaarlijks geactualiseerd. De gemeente merkt op dat wel een slag kan worden geslagen in het scherper evalueren van de afspraken.

Een collega-corporatie geeft aan dat de afspraken meer SMART-geformuleerd en concreter kunnen worden, maar is tevens van mening dat de overstap naar meerjarige afspraken positief is.

Proces van de prestatieafspraken

De HAR is van mening dat het proces tot het komen van de prestatieafspraken over het algemeen goed verloopt. Sint Joseph is hier actief mee bezig en betreft de HAR. De HAR ziet dat het in het begin even zoeken was naar de rolverdeling, maar dat de HAR haar positie gevonden heeft. De HAR is echter minder tevreden over de rol van de gemeente in het proces om te komen tot prestatieafspraken. De HAR geeft aan dat niet altijd een reactie wordt verkregen op inbreng van de huurdersorganisatie, waardoor verbetering mogelijk is.

De gemeente geeft eveneens aan dat het in 2015/2016 zoeken was naar de rolverdeling, maar dat dit zich jaarlijks heeft verbeterd. De gemeente is van mening dat momenteel goed overleg wordt gevoerd. Daarbij worden in tripartiteverband werksessies georganiseerd met een extern bureau om de meerjarige afspraken vorm te geven.

Een collega-corporatie geeft aan dat het proces met Sint Joseph goed is verlopen, maar dat het proces met de gemeente enigszins moeizamer is, hetgeen mede komt door wisselingen onder en de uitval van medewerkers binnen de gemeente. Opgemerkt wordt echter dat er door de nieuwe woonvisie van de gemeente meer vaart in lijkt te komen.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Sint Joseph wordt beoordeeld is 'Presteren naar vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de 'vermogensinzet', dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1: Presteren naar vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Perspectief 3: Presteren naar vermogen				
Vermogensinzet	8,0	100%	8,0	

3.3 Vermogensinzet

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd omdat Sint Joseph in het belang van de maatschappelijke opgave de bestaande ruimte heeft opgerekt, ook al betekende dit veel werk om nieuwe financiële en organisatorische randvoorwaarden te realiseren. Ook heeft Sint Joseph uitgebreide aandacht gegeven aan het op orde krijgen van haar vastgoedsturing (en daarmee ook voor een groot deel de mogelijkheden voor haar vermogensinzet. Men laat geen kansen liggen en bij het beoordelen van de plannen die nog mogelijk zijn, wordt bovendien goed onderzocht wat de invloed op de diverse opgaven is.

Vanwege de bijzondere situatie bij Sint Joseph waarbij het werken aan financieel herstel en het op orde brengen van de organisatorische randvoorwaarden centraal stonden de afgelopen jaren sinds begin 2018, wordt eerst kort de situatie die aanleiding gaf tot het opstellen van een herstelplan toegelicht.

Sint Joseph heeft door het opstellen van ambitieuze plannen opmerkingen ontvangen over de financiële continuïteit

Met de komst van de nieuwe bestuurder in maart 2018 is allereerst hard gewerkt aan de nieuwe strategische koers van Sint Joseph en is een portefeuillestrategie, op hoofdlijnen, uitgewerkt. Sint

Joseph heeft, zoals eerder uiteengezet, gekozen voor het oppakken van meer maatschappelijke opgaven dan berekend waren. Hiertoe is besloten in het belang van de volkshuisvesting in Almelo. In het bedrijfsplan 2019 en de meerjarenbegroting 2019-2028 is een eerste stap gezet om een beeld te geven van de financiële gevolgen van deze nieuwe strategische koers. De bijpassende meerjarenbegroting liet echter ratio's zien die niet altijd voldeden aan de eigen financiële normen en de normen van het Aw/WSW. Het betrof daarbij met name de ICR en de LTV. Toch heeft Sint Joseph bewust deze koers ingezet om op die wijze de realistische ambities uit het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie transparant te maken en om in de organisatie zelf heel helder te maken dat op korte termijn grote stappen te zetten zijn om haar ambities waar te maken.

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in zogenoemde oordeelsbrieven haar bevindingen over de beoordeling van de financiële continuïteit van Sint Joseph weergegeven. Hierbij zijn logischerwijs opmerkingen gemaakt over de financiële continuïteit omdat uit de ingediende plannen bleek dat deze de komende jaren onder druk staan.

Sint Joseph is onder bijzonder beheer geplaatst

Zoals verwacht, hadden de ingediende plannen als consequentie dat het WSW Sint Joseph in 2019 onder Bijzonder Beheer heeft geplaatst. Vervolgens heeft het WSW gevraagd een herstelplan op te stellen. Het herstelplan beschrijft daartoe welke acties en maatregelen in 2019 en 2020 zijn uitgevoerd om de financiële positie te verbeteren, de governance/organisatie te verbeteren en tegelijkertijd te voldoen aan de maatschappelijke ambitie zoals geformuleerd in het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie. Sint Joseph is overigens al sinds begin 2018, dus los van het herstelplan, begonnen met het aanpassen van haar vermogenspositie en organisatie.

Door de Aw wordt verder aangegeven dat Sint Joseph volkshuisvestelijk zich maximaal inspant, maar dat er zorg is of de volkshuisvestelijke inspanningen voldoende zijn in relatie tot de volkshuisvestelijke opgave in Almelo. Daarom wordt het als positief gezien dat een verkenning wordt gedaan naar toekomstige samenwerking met een of meerdere partners, om gezamenlijk de volkshuisvestelijke opgave te kunnen realiseren. Aw geeft ook aan dat het herstelplan voldoende vertrouwen geeft dat de kengetallen die als gevolg van de ambitieuzere plannen niet altijd meer aan de norm voldeden, dit weer gaan doen.

Er zijn inmiddels flinke verbeteringen gerealiseerd

De afgelopen jaren zijn er flinke stappen gezet met de uitvoering van het herstelplan. Als gevolg daarvan voldoet de ICR net aan de norm van 1.4. De solvabiliteitsratio is voldoende en de LTV voldoet binnen enkele jaren aan de norm. WSW heeft bovendien haar waardering uitgesproken voor het herstelplan en de wijze waarop Sint Joseph dit ten uitvoer brengt.

Sint Joseph heeft begrotingen die aansluiten op het strategische beleid

Sint Joseph heeft voor ieder jaar van de visitatieperiode een bedrijfsplan, met daarin opgenomen een jaarplan en begroting, opgesteld waarin uitgebreid wordt ingegaan op de volkshuisvestelijke opgaven en de ambities om de betreffende opgaven op te pakken. De bedrijfsplannen zijn na 2019 ontwikkeld vanuit het herstelplan, dat als het ware de basis was voor de inzetmogelijkheden van Sint Joseph.

Naast deze jaarlijkse begrotingen stelt Sint Joseph voortschrijdende meerjarenbegrotingen op voor de komende 10 jaar. Daarin wordt eveneens een duidelijke relatie gelegd met de maatschappelijke opgaven en worden de ambities toegelicht. De begrotingen en het strategisch voorraadbeleid sluiten goed op elkaar aan.

Sint Joseph heeft verschillende toetsen vastgelegd in het investeringsstatuut

Het investeringsstatuut geeft gestructureerd aan op welke wijze investeringen en desinvesteringen door Sint Joseph worden voorbereid, beoordeeld en uitgevoerd. Het aansluiten van de (des-) investeringen op de strategische koers en de prestatieafspraken is daarbij een belangrijk onderdeel. In 2019 heeft Sint Joseph het investeringsstatuut voor het laatst geactualiseerd.

De investeringen vloeien in beginsel voort uit de ondernemingsdoelstellingen en portefeuillestrategie van Sint Joseph en passen binnen de gemeentelijke prestatieafspraken. Daarnaast dienen de investeringen te voldoen aan het wettelijk kader voor woningcorporaties en dienen de projectrisico's in kaart te zijn gebracht. Daarom hanteert Sint Joseph een aantal criteria voor het beoordelen van een investering:

1. Strategische toetsen;
2. Organisatorische toets;
3. Technische toets;
4. Financiële toetsen.

In het investeringsvoorstel worden alle toetsen helder in beeld gebracht.

Naast deze toetsen worden investeringen getoetst aan overeenstemming met de begroting en het jaarplan, het strategisch voorraadbeleid en algemeen beleid inzake bijvoorbeeld huur, verkoop en onderhoud. Sint Joseph hanteert bovendien zeer duidelijke kaders voor haar doelstellingen.

In het statuut is aangegeven dat Sint Joseph met meerdere 'brillen' naar investeringen kijkt:

1. Vanuit de bril van de toezichthouders, die beoordelen op basis van het beleidswaarde-begrip;
2. Vanuit de bril van de maatschappelijke bijdrage;
3. Vanuit de bril van de jaarrekening, die uitgaat van de marktwaarde in verhuurde staat.

Het valt de visitatiecommissie op dat bij de uitwerking van de strategische toetsen in de projectplannen niet alleen uitgebreid wordt stilgestaan bij de aansluiting op de portefeuillestrategie, maar ook uitgebreid wordt ingegaan op de aansluiting van het projectplan op onder andere leefbaarheidsproblematieken en andere volkshuisvestelijke opgaven uit het strategisch plan. Dit zijn voorbeelden van onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de vastgoedstuuringscommissie aan de orde komen bij de prioritering van maatregelen in de vastgoedportefeuille.

Sint Joseph heeft investeringen en opgaven vanuit meerdere perspectieven onderzocht

Als gevolg van het eerder genoemde herstelplan heeft Sint Joseph heel gedetailleerd onderzocht welke opgaven zij kan invullen binnen haar financiële mogelijkheden. In het herstelplan wordt bijvoorbeeld ingegaan op de plannen ten aanzien van de omvang van de voorraad, de gewenste typen woningen (wensportefeuille) en de inzet voor betaalbaarheid.

Ook heeft Sint Joseph organisatorische maatregelen getroffen die er voor hebben gezorgd dat de organisatie vanaf 2018 veel scherper in beeld heeft hoe zij met haar vastgoed een bijdrage kan leveren aan de opgaven in Almelo. Voorbeelden zijn het aantrekken van een vastgoedstrategen en het opstellen en updaten van de vastgoed- en portefeuillestrategie met wensportefeuille.

Bij de afwegingen die worden gemaakt wordt het belang van de huurder goed meegenomen. Ook wordt gewerkt met meerdere alternatieven of scenario's waarbij de invloed op de opgaven

inzichtelijk wordt gemaakt. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met de investeringsmogelijkheden voor beschikbaarheid als er meer ingezet wordt op betaalbaarheid?

Sint Joseph monitort de vrije bestedingsruimte en let daarbij op risico's

Sint Joseph monitort het voldoen aan de door de externe toezichthouders vastgestelde normen voor kasstromen en vermogen aan de hand van haar periodieke rapportages.

Voor het weergeven van de financiële continuïteit van Sint Joseph aan het einde van 2020 gebruiken we de volgende ratio's:

- Loan-to-Value (beleidswaarde): 60 % (norm Aw ≤ 85%)
- Interest Coverage Ratio (ICR): 1,54 (norm Aw ≥ 1,4)
- Solvabiliteit (beleidswaarde): 37 % (norm Aw ≥ 20%)

De Loan-to-Value (LTV) is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Het is uiteraard gunstiger als woningen met minder hoge leningen kunnen worden aangetrokken. Daarom is een lagere score op de LTV beter. De ICR is een maatstaf om te bepalen hoe makkelijk de corporatie in staat is de rentelasten te betalen uit de operationele kasstroom. Het is daarmee ook een kengetal dat inzicht geeft in de liquiditeit van de corporatie. Een hogere score voor de ICR is beter. De solvabiliteit geeft aan of de corporatie op de middellange tot lange termijn haar verplichtingen kan voldoen. Een hogere score is beter.

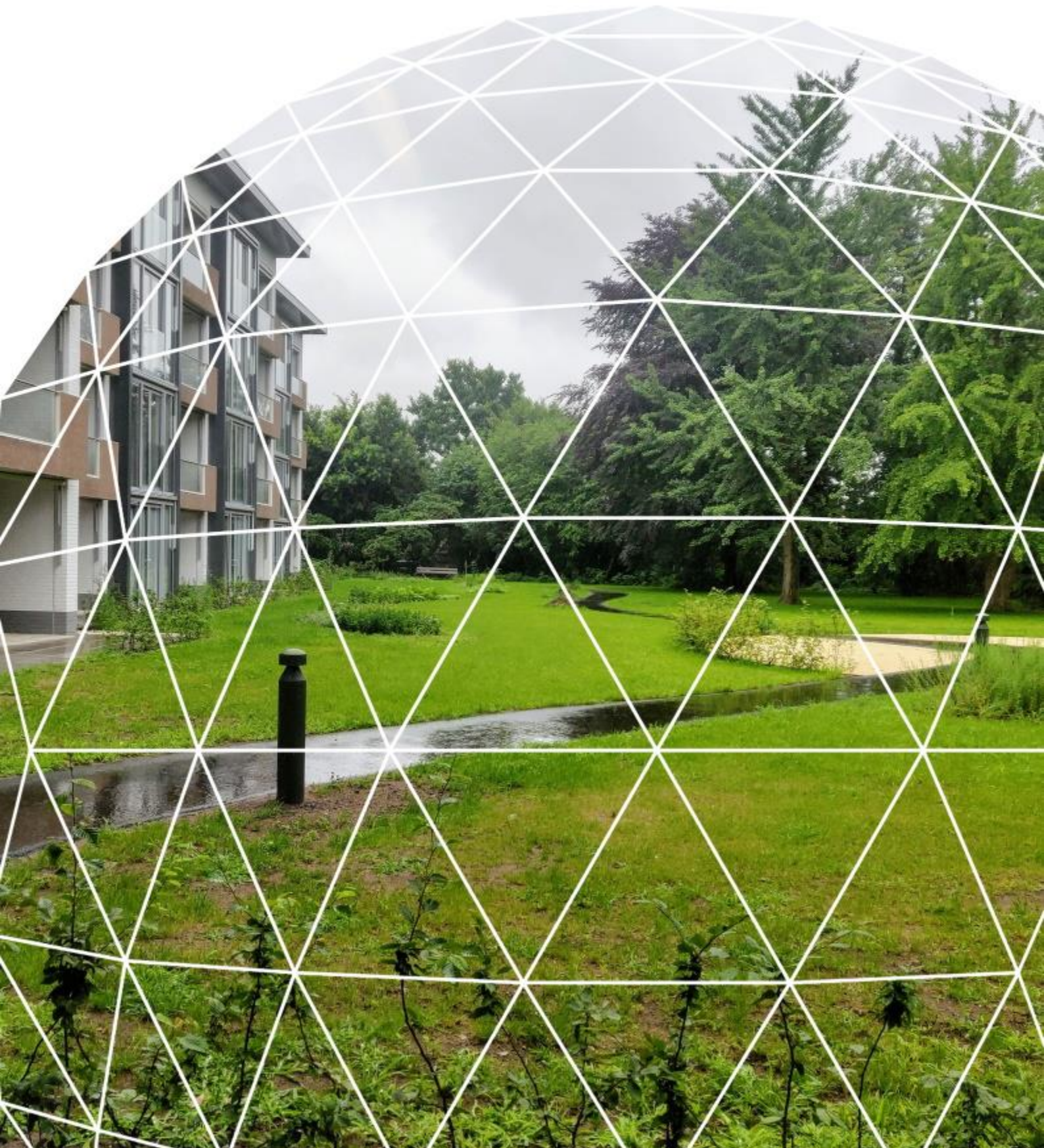
Uit de beoordeling tijdens de huidige visitatie blijkt dat Sint Joseph op alle onderdelen aan de goede kant van de norm zit, maar dat met name de ICR krap is en de LTV aan de hoge kant. Dat de ICR krap is, is het directe gevolg van de inhaalslag die Sint Joseph doet op het onderhoud van haar woningen. Sint Joseph heeft doordat de ICR krap is en de LTV aan de hoge kant is een geringe vrije bestedingsruimte. De komende jaren zullen de kengetallen als gevolg van het herstelplan duidelijk verbeteren.

Op de langere termijn heeft Sint Joseph door alle maatregelen een veel scherper beeld dan voorheen van haar vastgoed, opgave en financiële ruimte. Door de eerder beschreven aandacht voor een solide positie voor de huidige investeringen en plannen, zijn er echter op korte termijn weinig mogelijkheden extra bestedingsruimte te creëren.

Sint Joseph scoort onder het gemiddelde in de Aedes-benchmark op doelmatigheid

Sint Joseph scoort in de Aedes-benchmark op het onderdeel Bedrijfslasten voor ieder jaar in de visitatieperiode een C-score. Een C-score is de laagste klassering, een A-score de hoogste haalbare. De lasten zijn wel gedaald van 1.160 euro per vhe in 2017 tot 1.010 euro per vhe in 2021. Bij de hoge beheerskosten past echter wel een belangrijke nuancering. Alhoewel Sint Joseph streeft naar een efficiënte bedrijfsvoering, heeft men de afgelopen jaren andere prioriteiten gehad. Men heeft immers extra kosten gemaakt om de organisatie om te vormen en de in de voorgaande hoofdstukken beschreven inhaalslagen te maken.

4 Governance van maatschappelijk presteren



4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Sint Joseph wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 4.1: Governance van maatschappelijk presteren

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7,0	7,0	33%	7,5
	Prestatiesturing	7,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen		8,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	8,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

4.3.1 Strategievorming

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de relevante ontwikkelingen en de wensen/behoefte van belanghebbenden zijn betrokken in de strategievorming en de wijze waarop de strategische visie is vertaald naar SMART-geformuleerde doelstellingen. De visitatiecommissie heeft waardering voor de verbeteringen die Sint Joseph heeft doorgevoerd in de strategievorming, onder andere aan de hand van de bedrijfsplannen en de portefeuillestrategie.

Sint Joseph maakt gebruik van ondernemingsplannen

Sint Joseph heeft een langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in ondernemingsplannen. In de periode van 2017 tot en met 2020 waren twee ondernemingsplannen van kracht: Ondernemingsplan 2017-2018 en Ondernemingsplan Samen voor de stad (2019-2022).

Sint Joseph heeft een ondernemingsplan vastgesteld voor twee jaar

Sint Joseph heeft in 2016 een ondernemingsplan opgesteld voor een periode van twee jaar. De woningcorporatie heeft bewust gekozen voor een looptijd van twee jaar vanwege de ontwikkelingen in de omgeving, de nieuwe wet- en regelgeving en de implementatie van het nieuwe dienstverleningsconcept van Sint Joseph.

De Almelose woningcorporatie zet met het ondernemingsplan in op de ontwikkeling naar een nieuw tijdperk. Een tijdperk dat gekenmerkt wordt door structurele hervormingen, wijzigingen in de verhouding tussen overheid en samenleving, de doorontwikkeling naar een participatiemaatschappij en daarbij organisaties die zich in hun functioneren ontwikkelen van 'top down' naar 'bottom up'. Voor de vernieuwde organisatie van Sint Joseph betekent het dat zij zich wil ontwikkelen tot deel van de toekomstige samenleving.

Sint Joseph heeft vervolgens op basis van de ontwikkelingen en de volkshuisvestelijke opgaven per onderwerp strategische doelstellingen geformuleerd. Voor iedere volkshuisvestelijke opgave is een korte beschrijving gegeven van waaruit een strategische doelstelling is vastgesteld. De doelstellingen zijn indien mogelijk SMART-geformuleerd. Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat verschillende doelstellingen betrekking hebben op het uitwerken van beleid, het monitoren van ontwikkelingen of het opstellen van afspraken. Naast de doelstellingen die betrekking hebben op de volkshuisvestelijke opgaven heeft Sint Joseph in het ondernemingsplan nadrukkelijke aandacht voor de doorontwikkeling naar een netwerkorganisatie. Het resultaat is een overzicht van 31 doelstellingen. Voorbeelden zijn:

- Het huisvesten van 25 personen per jaar uit de categorie 'bijzondere doelgroepen';
- Het monitoren van de benodigde omvang van de woningvoorraad aan de hand van wachttijden;
- Het maken van prestatieafspraken met zorg- en welzijnspartijen;
- Het afronden van de implementatie van het nieuwe dienstverleningsconcept.

Het ondernemingsplan is opgesteld in overleg binnen het managementteam, voorzien van advies vanuit de HuurdersAdviesRaad (HAR) en de Ondernemingsraad (OR). De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven op het ondernemingsplan.

Sint Joseph ontwikkelt zich als netwerkorganisatie

Sint Joseph heeft met het nieuwste ondernemingsplan 'Samen voor de stad' de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie doorgezet. De woningcorporatie is onderdeel van de Almelose samenleving, hetgeen zichtbaar tot uiting is gekomen bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen in samenwerking met medewerkers, huurders en samenwerkingspartners, waarbij lunchbijeenkomsten, 'stadsdialogen' en koffie-bezoeken bij huurders zijn georganiseerd. De belanghebbenden hebben tijdens de stadsdialogen én aan de hand van stellingen bijvoorbeeld hun mening over en visie met betrekking tot de volkshuisvestelijke opgaven en strategische keuzes van Sint Joseph mogen geven. De inbreng van de belanghebbenden en een analyse van de ontwikkelingen hebben samen met organisatorische en financiële randvoorwaarden van de woningcorporatie geleid tot een visie op de toekomst. De woningcorporatie moet om de financiële continuïteit te waarborgen bijvoorbeeld

scherpe keuzes maken (zie hoofdstuk 3). De visie is uitgewerkt naar vijf thema's en grafisch weergegeven in onderstaande figuur.



Sint Joseph heeft ieder thema met name kwalitatief uitgewerkt, waarbij richting wordt gegeven aan de toekomst en -op onderdelen- een strategische doelstelling wordt benoemd. De strategische doelstellingen worden echter niet per thema volledig uitgewerkt. Voorbeelden zijn:

- Het renoveren van 200 woningen over een periode van vier jaar;
- Het slopen van 72 woningen over een periode van vier jaar;
- Het realiseren van 100 woningen over een periode van vier jaar;
- Het aansluiten van 2.500 woningen op een warmtenet over een periode van tien jaar;
- Het realiseren van een volledige schilisolatie bij alle woningen in de periode tot en met 2028;
- Het borgen van 80% van de woningvoorraad als betaalbaar, onder de huurtoeslaggrens.

Sint Joseph heeft jaarlijks bedrijfsplannen vastgelegd

Sint Joseph maakt voor de vertaling van het ondernemingsplan en het weergeven van de begroting gebruik van bedrijfsplannen. Het bedrijfsplan van de woningcorporatie heeft zich in de periode van 2017 tot en met 2020 ontwikkeld. In 2020 is een nieuwe structuur gebruikt, waarin de koppeling met het ondernemingsplan duidelijker wordt gelegd. Voor ieder thema wordt onder het onderdeel 'jaarplan' aangegeven welke stappen Sint Joseph zal ondernemen die bijdragen aan de strategische doelstellingen uit het ondernemingsplan en het herstelplan. De betreffende stappen zijn in een overzichtelijke tabel vastgelegd, waarbij voor ieder thema tevens indicatoren zijn benoemd.

Sint Joseph heeft een nieuwe portefeuillestrategie uitgewerkt

Sint Joseph heeft zich in de periode voor het nieuwste ondernemingsplan met name ingezet om de financiële positie te verbeteren en de organisatie aan te passen. Daarbij heeft de woningcorporatie zich gefocust op investeren in de bestaande woningvoorraad en minimale investeringen in nieuwbouw. Sint Joseph heeft met de nieuwe koers die is vastgelegd in het ondernemingsplan 'Samen voor de stad' de keuze gemaakt dat zij gaat voor kwaliteit van de woningvoorraad. Nadat bleek dat de toenmalige portefeuillestrategie met de wensportefeuille onvoldoende aansloot bij de meerjarenbegroting, is besloten om een nieuwe 'deugdelijke' portefeuillestrategie op te stellen die aansluit bij de financiële positie en de doelstellingen van Sint Joseph en die een haalbare verandering beschrijft.

In de nieuwe portefeuillestrategie wordt de visie die Sint Joseph heeft vastgelegd in het ondernemingsplan verder uitgewerkt. De verschillende hoofddoelen van de woningcorporatie zijn

vertaald naar SMART-geformuleerde doelstellingen of tastbare resultaten. In de portefeuillestrategie zijn zes hoofddoelstellingen benoemd. Daarbij is gebruik gemaakt van onder andere woningmarktonderzoeken.

4.3.2 Sturing op prestaties

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aandacht die gegeven is in de kwartaalrapportages voor sturen op prestaties. De kwartaalrapportages geven namelijk niet alleen inzicht in de maatschappelijke prestaties, maar geven een transparante en duidelijk verantwoording over de gemaakte bijsturingsacties bij afwijkingen.

Sint Joseph maakt gebruik van kwartaalrapportages

Sint Joseph heeft in het bedrijfsplan voor ieder thema onder het onderdeel 'jaarplan' aangegeven welke stappen Sint Joseph zal ondernemen die bijdragen aan de strategische doelstellingen uit het ondernemingsplan en het herstelplan. De betreffende stappen zijn in een overzichtelijke tabel vastgelegd, waarbij voor ieder thema tevens indicatoren zijn benoemd. De strategische doelstellingen worden gemonitord in het bedrijfsplan van het volgende jaar en het jaarverslag.

In de kwartaalrapportages wordt per thema ('Kwaliteit van..') een toelichting gegeven op de kritische prestatie-indicatoren (kpi) die onder het thema van toepassing zijn en tevens vastgelegd zijn in het bedrijfsplan. Onder het thema 'Kwaliteit van onze woningen' wordt bijvoorbeeld inzicht gegeven in de voortgang van de badkamer-, keuken- en toiletrenovaties en de ontwikkeling in de klanttevredenheid met betrekking tot reparatieverzoeken. In voorbereiding op de kwartaalrapportages heeft Sint Joseph verschillende maandrapportages, zoals budgetuitputting, verkoopvoortgang, huurderiving en ziekteverzuim. De betreffende rapportages worden allen gebruikt om tijdig inzicht te hebben om bij te sturen indien noodzakelijk.

De kwartaalrapportages geven Sint Joseph de mogelijkheid om bij te sturen als de norm voor een kritische prestatie-indicator niet wordt behaald. Voorbeelden zijn:

- Het reduceren van de leegstand: De reguliere leegstand is in 2019 en 2020 toegenomen als gevolg van de nieuwe werkwijze die toegepast is tijdens/sinds de uitbraak van het coronavirus. De toename is voor Sint Joseph aanleiding geweest om een analyse uit te voeren, waarbij is geconstateerd dat het verhuurproces verbeterd zou kunnen worden. In 2020 is een operationele coördinator Wonen gestart die meedenkt in de processen en adviseert. Bovendien heeft Sint Joseph de stuurinformatie van het verhuur- en mutatieproces aangepast, waardoor inzichtelijker wordt waar een woning zich in het proces bevindt en ingegrepen kan worden als een procesonderdeel een langere doorlooptijd heeft. De operationele coördinator Wonen heeft tevens bijgedragen aan het verhelpen van de onderbezetting binnen het team Verhuur, hetgeen de oorzaak was van het feit dat de klanttevredenheid lager lag dan de norm.
- Het benutten van de vrije toewijzingsruimte: Sint Joseph wijst jaarlijks woningen toe in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. De vrije ruimte werd in de periode tot 2020 echter vrijwel niet benut. Om deze reden heeft de corporatie advies aan de huurdersorganisatie gevraagd over het benutten van de vrije toewijzingsruimte. Het volgende advies is geïmplementeerd:
 - Het actiever en specifieker gebruiken van de vrije toewijzingsruimte;
 - Het ontwikkelen van gezamenlijk beleid met Beter Wonen voor het benutten van 15% vrije toewijzingsruimte;

- Het loslaten van de eigen voorrangregel voor huurtoeslaggerechtigden.

4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

4.4.1 Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de RvC invulling geeft aan de maatschappelijke rol en goed aandacht heeft voor de balans tussen het bewaken van de financiële ratio's en het leveren van maatschappelijke prestaties. De RvC is bijna volledig vernieuwd en heeft, net als de rest van de organisatie, een heel duidelijke ontwikkeling doorgemaakt tijdens de visitatieperiode en de organisatie uitgedaagd en gemotiveerd om de maatschappelijke rol flink te vergroten.

De RvC heeft een gedeelde visie op de maatschappelijke rol

De RvC en het bestuur hebben gezamenlijk een visie op besturen en toezicht opgesteld (2018), waarin het realiseren van de maatschappelijke waarde op lange termijn centraal staat. In 2020 is de visie geactualiseerd en aangevuld voor de periode van 2020 tot en met 2024. In de visie wordt een toelichting gegeven op de verantwoordelijkheden voor het realiseren van de strategische doelstellingen, het beleid, de financiering en de wisselwerking in de verschillende rollen. In de visie is onder andere het volgende vastgelegd:

- De RvC functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en voelt zich betrokken bij Sint Joseph en haar doelstellingen, maar opereert op 'betrokken afstand';
- De RvC wordt vroegtijdig bij strategieontwikkeling betrokken en formuleert relevante prestatie- en beoordelingsindicatoren als toetsingskader voor het bestuur.

De basistoets voor de RvC is het oordeel of het bestuur 'in control' is, waarmee wordt bedoeld of Sint Joseph op koers ligt om de strategische doelstellingen te behalen en/of de risico's adequaat beheerst worden. Het vastgelegd toetsingskader heeft op basis daarvan betrekking op het beheersen van risico's, het voldoen aan wet- en regelgeving (compliance), het realiseren van de strategische doelstellingen, de borgen van de continuïteit (financiën) en klant- en woningmarktinformatie.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat het maatschappelijk perspectief aansluit bij de samenstelling van de RvC en de intrinsieke motivatie van de commissarissen. De verschillende commissarissen zijn allen geruime tijd maatschappelijk betrokken, bijvoorbeeld binnen woningcorporaties, zorg- en welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen. Daarnaast hebben zij een intrinsieke motivatie om een maatschappelijke bijdrage te leveren. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om juist het maatschappelijk perspectief in de visie op besturen en toezicht verder uit te werken naar de specifieke context bij Sint Joseph. De uitwerking voldoet nu weliswaar voor verantwoordingsdoeleinden, maar is meer van algemene aard.

De RvC geeft op actieve wijze invulling aan de maatschappelijke rol

Sint Joseph, de directeur-bestuurder en de RvC komen uit een periode waarin Sint Joseph onder een vergrootglas lag bij de toezichhouders Aw en WSW. In de periode tot en met 2018 lag de focus met name op de ontwikkelingen ten aanzien van de financiële positie van Sint Joseph en het herstelplan, terwijl vanaf 2018 in het toezicht een beweging zichtbaar was naar de maatschappelijke opgaven. Daarbij heeft de RvC zich bewogen van een RvC kort op de directeur-bestuurder en de organisatie naar een RvC op 'betrokken afstand'.

De ontwikkeling wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de zelfevaluatie. De RvC heeft in de zelfevaluatie (2018) namelijk gereflecteerd op het dilemma of de eerste prioriteit ligt bij het toezicht op de continuïteit van de organisatie of op het toezicht op de invulling van de maatschappelijke opgave. De RvC concludeerde dat de maatschappelijke opgave centraal dienen te staan. De maatschappelijke opgave in de stad Almelo is echter groot en vraagt om een stevige inzet van de corporatie. De bijdrage die nodig is en geleverd moet worden weegt zwaarder dan het eigen bestaansrecht van Sint Joseph. Het feit dat Sint Joseph als zelfstandige woningcorporatie niet in staat is om invulling te geven aan alle maatschappelijke opgaven is daarom aanleiding geweest om te spreken over een intensieve samenwerking met een collega-corporatie. Van daaruit heeft de RvC de directeur-bestuurder de opdracht gegeven om te onderbouwen waarom het voor Sint Joseph verantwoord en aannemelijk is om zich te oriënteren op een intensieve samenwerking en welke partijen daarvoor geschikt zouden zijn.

In de zelfevaluatie van 2019 werd een verdere verdieping op belangrijke thema's voor de corporatiesector als geheel en voor Sint Joseph in het bijzonder als ontwikkelpunt benoemd. Daarbij werd opgemerkt dat het noodzakelijk was om 'meer oog te hebben voor de maatschappelijke effecten en wat zich afspeelt in de buitenwereld'. De commissarissen hebben in 2020 vervolgens verschillende verdiepende inhoudelijke sessies gehad, zowel in een reguliere RVC-vergadering als in een specifieke themasessie. De leefbaarheidsproblematiek in verschillende wijken en buurten heeft bijvoorbeeld de aandacht van de RvC.

De RvC heeft aandacht voor de maatschappelijke doelen in strategisch beleid

De RvC heeft vanaf 2019 met de directeur-bestuurder steeds regelmatig gesproken over de toekomst van Sint Joseph en de maatschappelijke opgaven. De redenen voor het bespreken van de toekomstvisie waren onder andere de verfijning van de portefeuillestrategie, de visie op Almelo vanuit de organisatie, de ontwikkeling van een nieuwe woonvisie, de toenemende maatschappelijke en leefbaarheidsproblematiek en de financiële positie van Sint Joseph. De directeur-bestuurder heeft verschillende presentaties over de opgaven in Almelo en de toekomst van Sint Joseph gegeven. Van daaruit is een zogenaamd 'toekomstperspectief' ontstaan. Daarin is het proces om te komen tot een toekomstperspectief vastgelegd, zijn de belangrijkste opgaven in Almelo gedeut, is de positie van Sint Joseph binnen de context beschreven.

De RvC neemt de maatschappelijke rol in de besluitvorming

De RvC betreft de maatschappelijke opgaven tevens in de besluitvorming. De stappen die worden gezet om de financiële positie te verruimen maken dat continu moet worden gezocht naar de balans tussen het bewaken van de financiële ratio's en het leveren van maatschappelijke prestaties. De betreffende zoektocht komt tevens tot uiting in de discussies die binnen de RvC worden gevoerd over het opzoeken van de grenzen van de financiële ratio's. Daarbij is de RvC, evenals de organisatie, zich er van bewust dat er keuzes gemaakt moeten worden. De RvC onderstreept bijvoorbeeld het belang van het onderhouden van woningen voor de zittende huurders boven het realiseren van nieuwbouwwoningen.

De RvC is van mening dat het bovendien noodzakelijk is om open en transparant te communiceren over de financiële mogelijkheden richting het lokale netwerk en spreekt waardering uit voor de wijze waarop de organisatie de dilemma's van Sint Joseph overbrengt naar de belanghebbenden.

De RvC geeft invullingen aan de maatschappelijke rol in het lokale netwerk

De RvC heeft in de visie op besturen en toezicht tevens een rol als netwerker/ambassadeur benoemd. De netwerkkrol heeft betrekking op de relaties van de RvC met het lokale netwerk, waarbij wordt opgemerkt dat de commissarissen een belangrijke verbinding zijn tussen Sint Joseph en de (snel veranderende) samenleving. Van daaruit heeft de RvC de taak om tijdig ontwikkelingen in de lokale en regionale omgeving, de corporatiesector, de politiek en dergelijke te signaleren, de maatschappelijke aanspreekbaarheid te waarborgen en toezicht te houden op de omgang met belanghebbenden door Sint Joseph. Daarbij wil de RvC 'interesse en nieuwsgierigheid tonen bij externe bijeenkomsten, bijvoorbeeld met huurders en andere belanghebbenden, zoals contacten met de wethouder'.

De betrokkenheid bij het lokale netwerk vindt op verschillende wijzen plaats. In de RvC hebben bijvoorbeeld twee commissarissen op voordracht van de huurders zitting. Zij onderhouden contact met de HAR. Eén keer per jaar nemen de andere commissarissen eveneens deel aan een overleg met de HAR. Daarnaast neemt de RvC jaarlijks deel aan een bezoek aan de wijken en buurten, zowel met de organisatie als met bijvoorbeeld een bewonerscommissie. Een dergelijk bezoek maakt dat de commissarissen meer inzicht verkrijgen in de maatschappelijke opgaven, bijvoorbeeld met betrekking tot leefbaarheid. Het feit dat twee commissarissen woonachtig en actief zijn in Almelo en dat andere commissarissen actief zijn in Twente zorgt eveneens voor een binding met het lokale netwerk.

De rol van netwerker vindt tevens plaats binnen de organisatie van Sint Joseph. De commissarissen nemen jaarlijks deel aan een 'stage' bij medewerkers van Sint Joseph. Op deze wijze worden de commissarissen betrokken bij wat er speelt op de werkvloer. Bovendien is de RvC daardoor benaderbaar voor de organisatie, waardoor vanuit de organisatie steeds meer initiatief genomen wordt om de commissarissen te benaderen.

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie geeft inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

4.5.1 Externe legitimatie

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve en gestructureerde wijze waarop Sint Joseph belanghebbenden betreft. Sint Joseph kent de belangrijkste belanghebbenden, heeft een belanghebbendenvisie en actualiseert de betreffende visie. Daarnaast geeft Sint Joseph een terugkoppeling over de gemaakte keuzes, hetgeen met name vanuit de mogelijkheden en onmogelijkheden als gevolg van de financiële positie van belang is.

Sint Joseph heeft als strategische doelstelling om de samenwerking met belanghebbenden te intensiveren. De woningcorporatie werkt vanuit de gedachte 'alleen ga je sneller, samen kom je verder'. In het jaarverslag is een overzicht vastgelegd van de belangrijkste belanghebbenden en de frequente van overleggen met de belanghebbenden. Sint Joseph heeft tevens een specifiek(e) belanghebbendenbeleid of -visie opgesteld, die jaarlijks wordt geactualiseerd.

Sint Joseph overlegt met de HuurdersAdviesRaad (HAR)

Sint Joseph heeft regelmatig overleg met de HAR over de ontwikkelingen binnen en buiten de woningcorporatie, het beleid van de woningcorporatie en de prestatieafspraken in de gemeente Almelo. Een voorbeeld betreft de betrokkenheid van de HAR bij de wijze waarop Sint Joseph een bijdrage kan leveren aan de opgaven in Almelo. Daarnaast is de HAR meegenomen in/betrokken bij de uitvoering van het herstelplan. Bovendien heeft de HAR gesprekken gevoerd met de raad van commissarissen.

Vermeldenswaardig is dat in het jaarverslag van Sint Joseph tevens een verslag van de HAR is opgenomen.

Sint Joseph betreft huurders

Naast de HAR betreft Sint Joseph bewonerscommissies en klankbordgroepen. De bewonerscommissies en klankbordgroepen zijn waardevol voor de woningcorporatie, omdat zij de gezamenlijke belangen van bewoners behartigen en de woningcorporatie voorzien van waardevolle inbreng. De onderwerpen van gesprek zijn onder andere onderhoud aan woningen, schoonmaak, tuinonderhoud en veiligheid. Sint Joseph heeft veertien actieve bewonerscommissies (2020), waarmee één tot twee keer per jaar overleg wordt gevoerd.

Sint Joseph zet in op het inrichten van een huurderspanel

Sint Joseph heeft de intentie om jaarlijks meerdere klantenpanels te organiseren om met een wisselende groep van huurders in gesprek te gaan over verschillende onderwerpen. Het eerste klantenpanel had als onderwerp de klantvisie van de woningcorporatie. Sint Joseph zet met het inrichten van klantenpanels in op het bereiken van een grotere en meer gedifferentieerde groep van huurders. Daarbij aansluitend heeft Sint Joseph onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden om sociale media meer te benutten voor de externe legitimering en de openbare verantwoording.

Sint Joseph werkt samen met de gemeenten Almelo en Dinkelland

Sint Joseph voert bestuurlijk en ambtelijk overleg met de gemeenten Almelo en Dinkelland. De woningcorporatie heeft bijvoorbeeld met de gemeente Almelo gesproken over de wijze waarop een bijdrage geleverd kan worden aan de opgaven die zijn vastgelegd in de woonvisie en de prestatieafspraken. Daarnaast zijn onderwerpen zoals de duurzaamheid van de woningvoorraad, de warmtetransitie en de doorbraakmethode aan bod gekomen.

Sint Joseph heeft -ondanks het beperkte woningbezit in de gemeente- met de gemeente Dinkelland eveneens overleg gevoerd en prestatieafspraken opgesteld.

Sint Joseph werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties

Sint Joseph werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties aan de maatschappelijke, sociale opgaven in Almelo, zowel op strategisch niveau als op het niveau van specifieke onderwerpen of casussen. De Almelose woningcorporatie is onderdeel van een lokaal netwerk, waarin bijvoorbeeld wordt gewerkt aan de maatschappelijke opvang, het voorkomen van betalingsachterstanden en buurtbemiddeling. Daarnaast voeren de directeur-bestuurder en de vastgoedstrategen van Sint Joseph jaarlijks met zorgorganisaties strategisch overleg over de (toekomstige) ontwikkelingen.

Sint Joseph werkt samen met collega-corporaties

Naast de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen zoekt Sint Joseph tevens de verbinding met collega-corporaties. De woningcorporatie is onderdeel van het verband WoON Twente, waarin op onderwerpen strategisch wordt samengewerkt en kennis wordt uitgewisseld.

Bovendien heeft Sint Joseph een meer lokale samenwerking met Beter Wonen, waarmee naast het overleg over de prestatieafspraken, wordt gesproken over de ontwikkelingen in Almelo, de algemene van zaken en het beleid van de woningcorporaties, bijvoorbeeld ten aanzien van sociale problematiek. Daarnaast heeft Sint Joseph samen met Beter Wonen het initiatief genomen voor het Woonbureau Almelo, waarop het aanbod aan woningen, wijkinformatie en informatie over nieuwbouw is vastgelegd. Binnen WoON Twente-verband wordt momenteel gewerkt aan een nieuw woonruimteverdeelsysteem, dat naar verwachting 2023 wordt gelanceerd.

Sint Joseph koppelt terug en legt uit

Sint Joseph betreft de verschillende belanghebbenden en geeft een terugkoppeling over de gemaakte keuzes in de formele en informele overleggen. Daarnaast blijkt uit de gesprekken met de belanghebbenden dat Sint Joseph open en transparant communiceert en heeft gecommuniceerd over de financiële positie en van daaruit de mogelijkheden en onmogelijkheden.

4.5.2 Openbare verantwoording

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop Sint Joseph communiceert over de voorgenomen én de gerealiseerde prestaties en afwijkingen rapporteert. Bovendien zijn de publicaties, waaronder het jaarverslag, leesbaar en afgestemd op de doelgroep.

De openbare verantwoording vanuit Sint Joseph vindt met name plaats aan de hand van het jaarverslag, de website en het bewonersblad. In het jaarverslag wordt per thema helder verantwoord of de concrete acties en kpi's uit het bedrijfsplan behaald zijn en wordt per thema een aanvullende toelichting gegeven. Het jaarverslag is daarmee het sluitstuk van de verantwoording over het boekjaar en een vervolg op de kwartaalrapportages. Daarnaast wordt per thema een weergave gegeven van de status van de uiteindelijk te bereiken doelstellingen uit het ondernemingsplan. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven welk deel van het bezit 'betaalbaar is' en waar Sint Joseph staat met de realisatie van de verduurzaming.

Het volkshuisvestingsverslag in het jaarverslag is gestructureerd aan de hand van de thema's die zijn benoemd in het ondernemingsplan. Daarbij wordt in een overzichtelijke tabel gereflecteerd op voortgang van de doelstellingen uit het ondernemingsplan en de activiteiten uit het bedrijfsplan aan

de hand van de verwachte realisatie over een lange(re) periode. Als voorbeeld geeft Sint Joseph bijvoorbeeld aan welke deel van het bezit 'betaalbaar' is en wat de voortgang is met betrekking tot het verduurzamen van de woningvoorraad.

In het jaarverslag wordt niet direct en zichtbaar de koppeling gelegd met de prestatieafspraken. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de overzichtelijke tabel te voorzien van een toelichting op de ontwikkelingen en een doorkijk naar de komende jaren (met name bij de 'Kwaliteit van onze woningen') en een koppeling te leggen met de prestatieafspraken. Het jaarverslag is overzichtelijk en leesbaar voor een bredere doelgroep. Vermeldenswaardig is dat naast het verslag vanuit de raad van commissarissen tevens een verslag vanuit de ondernemingsraad en de HAR is opgenomen.

Naast het jaarverslag maakt Sint Joseph gebruik van de website voor de openbare verantwoording. Op de website is het laatste nieuws te vinden en wordt inzicht gegeven in de organisatie, de missie en de visie van Sint Joseph. Bovendien is het ondernemingsplan in een toegankelijke video vastgelegd. Tot slot is Sint Joseph gestart met de uitgave van een bewonersblad. In het bewonersblad wordt praktische informatie gedeeld en komen huurders van Sint Joseph aan het woord.

Sint Joseph zet zich in voor een verdere uitbreiding van de externe legitimering en de openbare verantwoording. De woningcorporatie zet bijvoorbeeld in op het inrichten van klantenpanels en onderzoekt de mogelijkheden om sociale media beter te benutten.

Deel 3: Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Als je heel helder weet wat je wilt, dan is het ook heel goed om te weten waar je nu staat. Voor mij is dat de toegevoegde waarde van deze visitatie. Met de reflectie van onze samenwerkingspartners als opbrengst gaan wij verder werken aan onze maatschappelijke opgave en de toekomst van Sint Joseph. Als aftrap voor de visitatie over de jaren 2017 tot en met 2020 is dit position paper geschreven.

Sint Joseph

Sint Joseph is één van de twee middelgrote woningcorporaties in Almelo. Wij beheren en verhuren ruim 5000 woningen naast garages, parkeerplaatsen, kantoorpanden en winkelruimten. Dit doen we met zo'n 65 medewerkers.

Als Sint Joseph voelen wij ons niet alleen, maar zijn wij ook verantwoordelijk voor het bieden van passende en betaalbare woonruimte voor mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien. Een kwalitatieve goede woning waar mensen nu en in de toekomst met plezier wonen in een prettige en leefbare buurt, wijk en stad.

Terug in de tijd

Deze visitatie periode gaat over de jaren 2017 tot en met 2020. Een periode waarin, zoals zal blijken, een enorme organisatietransitie heeft plaatsgevonden. In maart 2018 was er een bestuurswisseling. De RvC gaf een heldere bestuursopdracht mee. Deze opdracht bestond uit het ontwikkelen van de organisatie, opstellen van een portefeuillestrategie, het maken van een nieuw ondernemingsplan en het geven van financiële sturing.

Naast een niet goed afgeronde reorganisatie waardoor er onduidelijkheid over processen en functies was ontstaan, bleek ook dat de financiële sturing en vastgoedsturing niet op orde was. Allereerst is gestart om de reorganisatie alsnog af te hechten met duidelijkheid over functies en processen. Vervolgens is met behulp van een externe adviseur in samenwerking met interne collega's een heldere portefeuillestrategie gemaakt voor de periode 2018 – 2028.

Door samen met huurders, medewerkers en samenwerkingspartners te werken aan een nieuw ondernemingsplan (2019 – 2022) was het mogelijk om eind 2018 een gezamenlijk gedragen koers neer te zetten "Samen voor de stad". In dit ondernemingsplan hebben we het toevoegen van kwaliteit gekozen als uitgangspunt voor alles wat wij doen. Dit is van toepassing op de kwaliteit van onze woningen, op de kwaliteit van onze buurten/wijken, op de kwaliteit van samenwerking en op de kwaliteit van onze dienstverlening. Onze visie daarbij is dat wij door het toevoegen van kwaliteit aan deze onderdelen, we direct een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de stad Almelo. Iets wat meer dan nodig is. Dit wordt verderop toegelicht.

De relatie met huurders en samenwerkingspartners heeft met de komst van de nieuwe bestuurder een frisse doorstart gemaakt. Openheid en transparantie, intensivering van de samenwerking maar ook het delen van elkaars ambities en dilemma's maken daar onderdeel van uit.

Bij de totstandkoming van de begroting 2019 bleek dat datgene wat nodig is voor de kwaliteit van onze woningen niet paste binnen de financiële ruimte. Er was een grote inhaalslag nodig op het onderhoud van onze woningen. Het vervangen van badkamers, keukens en toiletten evenals groot onderhoud bleek om financiële redenen jarenlang uitgesteld. Het was onverantwoord om dit nog langer uit te stellen. In goed overleg met de RvC van Sint Joseph is daarom besloten om een inhaalslag op te nemen in de begroting en te werken aan herstel van de ratio's. Voor het WSW was

dit de reden om onze organisatie over te plaatsen naar bijzonder beheer met begrip voor het genomen besluit en waardering voor de transparantie.

In 2019 is na een intensieve periode en grote betrokkenheid van onze medewerkers een deugdelijk herstelplan tot stand gekomen. De externe toezichthouders hebben complimenten en waardering uitgesproken voor de kwaliteit en de wijze waarop wij dit hebben gedaan. De bijzonder beheer situatie heeft onze organisatie ook iets gebracht. Wij weten wie we zijn, weten waar we staan en hebben helder waar we naar toe willen. Er hebben veel personele wisselingen plaatsgevonden waaronder het voltallige MT en diverse andere (staf)functies. De noodzaak en urgentie is meer dan gevoeld en in combinatie met onze passie voor de huurder heeft het ons nieuwe inzichten gegeven.

Parallel aan de totstandkoming van het herstelplan is er in 2019 direct uitvoering gegeven aan de inhaalslag op onderhoud en in 2020 zijn er, ondanks het jaar waarin het coronavirus ons in de greep had, hele grote stappen gezet. Naast dat dit een mooie prestatie is van de organisatie zijn wij ook oprecht blij voor onze huurders dit te kunnen doen.

Natuurlijk ging het in deze visitatieperiode niet alleen over de financiële sturing en vastgoedsturing. We hebben ook mooie maatschappelijke projecten gerealiseerd. De unieke transformatie van het voormalige bejaardentehuis "De Klokkentoren" naar een woon- zorgcentrum is daar een voorbeeld van. Mensen met niet aangeboren hersenletsel en senioren in combinatie met een gezondheidscentrum, huisartsen, fysiotherapeuten, apotheek, bloedprikpost en diëtisten maken gebruik van deze locatie.

Daarnaast is er hard gewerkt aan en zijn er mooie resultaten geboekt op het vlak van digitalisering van onze dienstverlening maar even zo goed aan verbinding met onze huurders door huisbezoeken, beste buurbokaal verkiezingen, koffiegesprekken met onze huurders, een nieuw bewonersblad, betrekken bij de klantvisie en diverse klant enquêtes. Juist de uitkomsten van deze enquêtes dragen bij aan hoe wij de kwaliteit van onze dienstverlening continu kunnen blijven verbeteren.

In de organisatie hebben wij onszelf de spiegel voorgehouden met behulp van een medewerkers onderzoek. In oktober 2020 heeft dit onderzoek plaatsgevonden. Dit was best spannend aangezien we als organisatie een enorme transitie hebben doorgemaakt en we op dat moment al meer dan een half jaar onder druk van het coronavirus ons werk deden. De uitkomst bevestigde echter dat medewerkers een zeer grote betrokkenheid hebben bij onze huurders en onze organisatie. Maar liefst een 8,7 was het cijfer. Daarnaast is er ook veel vertrouwen in directie en management uitgesproken hetgeen van grote waarde is voor de koers die we met elkaar lopen.

Het jaar 2017 was het jaar waarin het laatste nieuwbouwproject in de Joseph buurt tot stand is gekomen en de vorige visitatie heeft plaatsgevonden. In het jaar 2018 is de opgave in beeld gebracht, in het jaar 2019 is het herstel in gang gezet en in het jaar 2020 hebben wij met de bril van de nieuwe concept woonvisie van de gemeente Almelo opnieuw gekeken naar onze opgave. Deze keer niet alleen naar de opgave in ons eigen bezit maar naar de opgave in de stad als geheel. Dit geeft het beeld dat in veel buurten en wijken in Almelo sprake is van een grote concentratie gedateerde sociale huurwoningen waarbij wij verwachten en inmiddels ook zien, dat er een verdere toename van problemen in deze buurten en wijken ontstaat. Problemen die samenhangen met economische en volkshuisvestelijke trends en met ontwikkelingen in het sociale domein. De mix van de veranderende woonvraag, de leefbaarheidsproblematiek en de verduurzamingsopgave maakt dat een gezamenlijke langjarige gebiedsgerichte aanpak (herstructurering) in Almelo noodzakelijk is. Het jaar 2020 is dan ook het jaar geweest waarin met medewerkers, ondernemingsraad, huurdersadviesraad, collegeleden, collega-bestuurders, RvC en onze externe

toezichthouders Aw en WSW regelmatig gesproken is over wat er nodig is in Almelo en welke rol Sint Joseph daarin wel of niet kan vervullen. Prachtige waardevolle gesprekken met veel reflectie, herkenning en steun. Dit heeft ertoe geleid dat op 2 december 2020 de RvC goedkeuring heeft gegeven aan de bestuurlijke opdracht om in het belang van de toekomst van de organisatie en de volkshuisvestelijke opgave in de stad vervolgstappen te zetten middels een verkenning tot verdergaande samenwerking met één of meerdere collega woningcorporatie(s). Dit getuigt van een RvC die naast haar rol als toezichthouder en werkgever ook de rol van sparringpartner goed heeft in weten te vullen.

De afgelopen jaren zijn de verbeteruggesties voortkomende uit de vorige visitatieperiode opgepakt en uitgevoerd. De toenmalige bestuurlijke keuze om de rol van maatschappelijk beheerder te gaan vervullen in een stad als Almelo is vanuit het perspectief van de zeer beperkte financiële ruimte begrijpelijk echter niet wenselijk. Onze huurders en de stad Almelo verdienen meer dan dat.

Waar we nu staan

Wij zijn met ons kantoor februari 2020 verhuisd naar een mooie locatie welke wij huren. Ons voormalige kantoor staat te koop. De keuze om dit te doen was financieel gedreven aangezien in ons oude pand een investering moest plaatsvinden en wij dit geld liever investeren in onze huurwoningen. Het moment waarop wij zijn verhuisd had niet beter gekund. Met de blik op de toekomst maken wij een frisse nieuwe start met onze medewerkers. Wij hopen dat een ieder zich weer snel “thuis” gaat voelen. Zo ook onze huurders. Duidelijk mag zijn dat de verbinding met onze huurders en onze zichtbaarheid in de wijken niet zal afnemen ten gevolge van onze verhuizing maar juist verder door ons geïntensiveerd zal worden.

Het afgelopen coronajaar was niet gemakkelijk voor onze huurders, onze partners en onze medewerkers. Toch hebben wij zo goed als dat ging verbinding weten te houden. Respect voor alle partijen die hieraan hebben bijgedragen. Langzaam verruimen wij onze dienstverlening, intensiveren wij onze contacten met huurders en partners en starten wij de verdere ontwikkeling van de organisatie, passend binnen de coronamaatregelen, weer op.

De ingezette koers om te komen tot een vernieuwde heldere klantvisie en daaraan gerelateerd klantdienstverlening krijgt nu een vervolg. Wederom rekening houdend met de coronamaatregelen.

De woonvisie van de gemeente Almelo is in maart 2021 door de gemeenteraad vastgesteld. Wij zijn nu samen met onze huurdersadviesraad (HAR), collega corporatie Beter Wonen en de huurdersvereniging van Beter Wonen (SHBW) in gesprek over meerjarige prestatieafspraken. De afgelopen jaren hebben wij gemerkt dat door capaciteitsproblemen aan de zijde van de gemeente het soms moeizaam was om in de lokale driehoek tot goede afspraken te komen. Wij hopen dat de gemeente met de nieuwe woonvisie ook de bereidheid heeft om extra capaciteit voor “wonen” vrij te maken. Dit is immers met de opgave die er ligt maar dan noodzakelijk.

Met collega corporatie Beter Wonen wordt steeds intensiever samengewerkt. Gezamenlijk is geconcludeerd dat een fusie van beide corporaties op korte termijn niet de oplossing is voor het vraagstuk over opgaven en middelen in Almelo.

Op bestuurlijk niveau worden, met een andere collega corporaties binnen Twente, gesprekken gevoerd over onze situatie, de volkshuisvestelijke opgave in Almelo en wat daarvoor nodig is. Wij hebben gemerkt dat er meerdere collega-bestuurders zijn in Twente die openstaan voor dit vraagstuk. Dit geeft een hele mooie energie en veel vertrouwen. Goede, betaalbare, beschikbare en passende volkshuisvesting is het centrale thema.

We moeten op het vlak van de maatschappelijke problematiek in Almelo alle zeilen bijzetten. Dit doen we al geruime tijd. We zien ook onze partners in het sociale domein hetzelfde doen. We zouden graag de samenwerking op dit vlak verder intensiveren en bijvoorbeeld werken vanuit dezelfde wijkpunten om zo dichtbij onze huurders en dichtbij onze partners te zijn.

De inhaalslag op planmatig onderhoud en groot onderhoud gaat de komende jaren gestaag door. Dit betekent dat we vanuit onze huidige financiële positie zeer scherp aan de wind zeilen met alle uitdagingen die daarbij komen kijken. Wij presteren meer dan maximaal naar vermogen. De vraag is echter of wij andere keuzes zouden hebben gemaakt indien wij daar vanuit financieel perspectief ook de mogelijkheid voor zouden hebben. Deze reflectievraag hebben wij onszelf gesteld in de discussie over de volkshuisvestelijke opgave in Almelo.

Waar wij ontevreden over zijn, is het feit dat wij nu onvoldoende kunnen bijdragen aan veerkrachtige wijken. Deze ontevredenheid heeft plaatsgemaakt voor passie en gedrevenheid om op zoek te gaan naar wat wel kan en niet te berusten in de huidige (financiële) situatie.

Wat we willen bereiken

De focus voor de komende jaren ligt heel helder op tafel. We zitten er niet voor onszelf. Wij werken voor de belangen van goede volkshuisvesting voor onze huurders en de stad Almelo. Wij streven naar veerkrachtige buurten en wijken waar het betaalbaar, plezierig en kwalitatief goed wonen is.

Dit is een enorm grote en uitdagende opgave met veel impact. Om dit te kunnen realiseren hebben wij naast een goed functionerende en financieel gezonde organisatie de samenwerking met onze partners, op alle gebieden, nodig. Goede communicatie en verbinding met onze huurders, heldere plannen die ruimte laten voor maatwerk en flexibiliteit.

Voordat wij zover zijn is er nog wel wat te doen. Daar zet ik mij als mens en als directeur-bestuurder samen met mijn collega's graag voor in. Ter voorbereiding op wat we willen bereiken zijn we erg benieuwd of onze partners een en ander herkennen, hoe en wat zij denken bij te kunnen dragen aan veerkrachtige wijken en wat zij ons mee willen geven. *Samen voor kwaliteit, samen voor leefbaarheid, samen voor de stad Almelo!*

Hartelijke groet,

Claudia Beumer
directeur-bestuurder

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

In de, voor de visitatie geschreven, position paper staat geschreven: “Als je heel helder weet wat je wilt, dan is het ook goed om te weten waar je nu staat.” De uitkomst van de maatschappelijke visitatie Sint Joseph 2017 – 2021 is bekend. Met trots hebben we de resultaten gelezen en met enthousiasme geven we verder uitvoering aan de door ons ingezette koers waarin de genoemde aandachtspunten een waardevolle opbrengst zijn van de gehouden visitatie.

Wij hebben met behulp van dit visitatierapport een goed beeld verkregen over de achterliggende periode en voelen ons gesteund in de koers die wij nu varen. Het is nooit klaar maar het is wel fijn om te zien dat we het goede doen.

Het visitatieproces was zeker niet standaard. Op ons verzoek is naar een langere periode gekeken en is een deel van 2021 meegenomen. Er moest op goede wijze worden omgegaan met de historie en inzichtelijk worden gemaakt wat het nieuwe elan van Sint Joseph is. Voor Sint Joseph zijn de samenwerkingspartners hierbij erg belangrijk. Niet alleen de bestuurders van de partners in de stad maar juist ook de mensen waar we dagelijks mee samenwerken. Daarom is door Sint Joseph ook gevraagd deze mensen te betrekken bij de visitatie. Dit maakt de input en de waardering nog waardevoller voor Sint Joseph en geeft een helder beeld van waar we nu staan.

Breed draagvlak

Er is de afgelopen jaren hard gewerkt aan een vernieuwde organisatie die met nieuw elan en volop enthousiasme samen met haar samenwerkingspartners wil werken aan de volkshuisvestelijke opgaven in Almelo. Deze ontwikkeling is samen met interne en externe belanghebbenden ingezet. We zijn blij dat we mogen constateren dat deze ontwikkeling gezien wordt en breed gedragen wordt. De medewerkers, de OR, de RvC en de HuurdersAdviesRaad (HAR) zijn nauw betrokken geweest bij deze ontwikkeling. De opgave zijn we niet uit het oog verloren. Uit de visitatie blijkt dat de meeste prestatieafspraken ruim voldoende zijn uitgevoerd en dat de belanghebbenden over het algemeen (zeer) tevreden zijn.

Met de verandering van de organisatie willen we een basis leggen om de komende jaren van betekenis te zijn voor de volkshuisvesting in Almelo. Daarbij maken we geen geheim van onze financiële (on)mogelijkheden en dat we op zoek zijn naar een vorm van intensieve samenwerking. We zijn blij dat deze openheid gewaardeerd wordt en deze koers wordt betiteld als realistisch en logisch.

Met de blik vooruit

Met een visitatierapport met zulke mooie cijfers en waardering en begrip voor de koers die we hebben ingezet ligt de lat hoog voor de toekomst. We willen de koers vasthouden en waar mogelijk verbeteren. De constateringen in het visitatierapport en met name de aandachtspunten zullen daarbij helpen.

De inhaalslag van de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad zetten wij door. Wij realiseren ons terdege dat deze opgaven urgent en omvangrijk zijn en de huurders inmiddels rekenen op de inhaalslag. En dat mogen ze ook. In onze plannen en meerjarenbegroting houden we hier rekening mee. Mocht onze financiële positie op termijn verbeteren dan willen we daar zelfs nog een schepje bovenop doen. Met name op het gebied van duurzaamheid.

We blijven ons inzetten, samen met de gemeente Almelo, op het versterken van de kwetsbare wijken en buurten en investeren in de mensen aan de onderkant van de samenleving. Dit vraagt in onze ogen naast voldoende middelen, om een integrale stadsbrede aanpak en intensieve

samenwerking met onze partners. Hier zetten wij ons voor in. Samen met collega corporatie Beter Wonen en de gemeente Almelo zijn we alvast gestart met gezamenlijke wijkanalyses om te komen tot een plan van aanpak op strategisch niveau.

Dat de laagdrempeligheid en betrokkenheid in de samenwerking met Sint Joseph wordt gewaardeerd is een mooie opsteker. Hier houden we ook in de toekomst oog voor. Toch kunnen we de samenwerking nog verder ontwikkelen is de constatering. Zeker waar het gaat om mensen waarmee we samenwerken aan casussen. We gaan deze mensen ook betrekken bij de visie, strategie en beleid van Sint Joseph. Te beginnen met het nieuwe ondernemingsplan.

Tot slot

Wij herkennen ons in het visitatierapport en vinden dat de visitatiecommissie van Ecorys een compleet en treffend beeld van Sint Joseph heeft weten neer te zetten.

Onze dank en waardering gaat uit naar de leden van de visitatiecommissie. Het was prettig om met hen het intensieve visitatieproces te doorlopen en over de opbrengst daarvan gezamenlijk te reflecteren. Het kritische doorvragen en de goede dialogen hebben zeker bijgedragen aan een zuivere opbrengst.

Naast de visitatiecommissie bedanken wij ook onze huurdersvereniging HAR, de gemeente Almelo en al onze andere belanghebbenden voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt en de input die ze hebben geleverd aan deze visitatie. Wij werken graag samen verder aan veerkrachtige wijken. Samen voor onze huurders en samen voor de stad!

Tot slot bedanken wij de medewerkers, de leden van de RvC, de Ondernemingsraad en het managementteam van Sint Joseph. De afgelopen jaren heeft de organisatie een flinke transitie gemaakt. Hoewel dit nodig was, was het niet mogelijk geweest zonder de inzet en betrokkenheid van jullie allen. Deze visitatie laat zien dat wij met onze inzet, passie en betrokkenheid met weinig middelen maximaal hebben weten te presteren. Daar mogen we allemaal trots op zijn.

Met de blik vooruit, bedankt!

Directeur-bestuurder en RvC

Bijlage 3: Betrokken personen

Tabel 4.2: Sint Joseph

Naam	Functie
Directie en MT	
Mevrouw Beumer	Directeur-bestuurder
De heer Ufkes	Manager Vastgoed
Mevrouw Bomer	Manager Wonen
De heer Amkreutz	Manager Bedrijfsvoering
Raad van Commissarissen	
Mevrouw Waaijer	Voorzitter RvC
De heer de Groot	Lid RvC
Mevrouw Weekhout	Lid RvC
De heer Dam	Lid RvC
Werknemers	
De heer Huizinga	Coördinator team Beleid/bestuurssecretaris
Mevrouw Poort	Controller
Mevrouw Kippers	Beleidsadviseur
De heer de Leeuw	Beleidsadviseur
De heer Baas	Vastgoedstrateeg

Tabel 4.3: Belanghebbenden

Organisatie	Belanghebbende	Functie
Gemeente(n)		
Almelo	De heer Gerritsen	Burgemeester
	De heer van Rees	Wethouder Wonen
	De heer Smelt	Strategisch adviseur Wonen
	Mevrouw Kiphardt	Beleidsadviseur
	Mevrouw Oost	Hoofd eenheid advies
Huurdersvertegenwoordiging		
HuurdersAdviesRaad	De heer Nieboer	Voorzitter
	Mevrouw Krijnen	Vicevoorzitter
	Mevrouw Hakkers	Lid
Overige belanghebbenden		
Beter Wonen	Mevrouw Nekkers	Directeur-bestuurder
Reggewoon	De heer Olde Olthof	Directeur-bestuurder
Trivium Meulenbelt	De heer Belshof	Bestuurder
	De heer Kranenbarg	Hoofd vastgoed
	Mevrouw Dijkstra	Regiomanager Almelo
Interaktcontour	De heer van Kampen	Bestuurder
Het Maathuis	Mevrouw Maathuis	Bestuurder
	Mevrouw Roetenberg	Werknemer
	Mevrouw Zwijnenberg	Werknemer
Carintreggeland	De heer Kleinjan	Voorzitter RvB
	Mevrouw Kniest	Manager zorg
	De heer Temmink	Directeur
Avedan	Mevrouw Saris	Directeur-bestuurder
Voedselbank Almelo	De heer Ganseman	Voorzitter
Wijkagent Almelo	De heer Bomer	Wijkagent
Diverse gemeente Almelo	Mevrouw Lowik	
	Mevrouw Smit	Projectleider vroegsignalering
	De heer Peters	Projectleider Cimot
	Mevrouw Soeten	Procesmanager
	Mevrouw Mardiksan	Procesmanager

Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Sint Joseph in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Sint Joseph hebben.

Rotterdam, 1 september 2021

Maarten Nieland
Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Sint Joseph in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Sint Joseph.

Rotterdam, 1 september 2021

Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Sint Joseph in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Sint Joseph.

Rotterdam, 1 september 2021

Robert Kievit

Onafhankelijkheidsverklaring commissielid

Frank de Gouw verklaart hierbij dat de visitatie van Sint Joseph in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Frank de Gouw heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Frank de Gouw geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Frank de Gouw geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Sint Joseph.

Rotterdam, 1 september 2021

Frank de Gouw

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

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

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

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

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

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Senior Consultant



Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Profielchets:

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

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

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

Commissielid

Frank de Gouw

Naam, titel, voorletters:

de Gouw, ing./MSc, F.A.

Geboorteplaats en –datum:

's-Hertogenbosch, 22 juni 1993



Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2016 – 2018	Radboud Universiteit, Nijmegen – Master Urban Geography
2015 – 2016	Radboud Universiteit, Nijmegen – Premaster Geography and Spatial Planning
2011 – 2015	HAS Hogeschool, 's-Hertogenbosch – Urban and Rural Development
2005 – 2011	d'Oultremontcollege, Drunen – Atheneum

Loopbaan:

2018 – Heden	Consultant Regions & Cities, ECORYS
2017 – 2018	Graduate Intern, ARCADIS BV

Profielchets:

Frank de Gouw is commissielid. Frank is na zijn studies aan de HAS Hogeschool in 's-Hertogenbosch en de Radboud Universiteit in Nijmegen als adviseur bij Ecorys, in de sector Regions & Cities, aan de slag gegaan. Frank heeft in zijn studies ervaring opgedaan met volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en ruimtelijke economie.

Als consultant houdt Frank zich voornamelijk bezig met beleidsvraagstukken en effectenstudies ten aanzien van volkshuisvestelijke opgaven, woningmarktvraagstukken en gebiedsontwikkeling. Deze opdrachten worden met name uitgevoerd voor gemeenten, woningcorporaties en Rijksoverheid. Hierbij heeft Frank ervaring opgedaan in trajecten waarbij verschillende belangen spelen.

Frank is daarnaast sinds zijn komst bij Ecorys betrokken bij het maatschappelijk visiteren. In de visitaties zet Frank zijn enthousiasme, kritische blik en sociale vaardigheden in om voor de betrokken partijen tot een passend eindproduct te komen. Frank is inmiddels betrokken geweest bij circa 20 visitaties waaronder de visitaties van Centrada, Wonen Zuid, Samenwerking Vlaardingen, Compaen, De Zaligheden, LekstedeWonen, SallandWonen, Poort6, Intermaris en Sint Trudo.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Tabel 4.4: Bronnenlijst

Geraadpleegde documentatie	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper 2021 Jaarverslagen 2017 t/m 2020 Jaarrekeningen 2017 t/m 2020 Factsheets jaarverslagen Bod 2017 t/m 2020 Almelo Prestatieafspraken 2017 t/m 2020 Almelo Monitor Prestatieafspraken 2017 t/m 2020 Werkprogramma's Ondernemingsplannen 2017-2018 en 2019-2022 Portefeuillestrategie 2018, 2019 Woonvisie Almelo 2012-2020 en 2020-2030 Bedrijfsrapportages (kwartaalrapportages) 2017 t/m 2020 Aedes Benchmarkrapportages 2017 t/m 2020 Diverse beleidsdocumenten; o.a. duurzaamheidsbeleid, huurbeleid, incassobeleid, leefbaarheidsbeleid, verkoopbeleid, woningtoewijzingsbeleid, servicekostenbeleid en sociaal statuut. Relevante convenanten: o.a, huisuitzettingen, Vroeg Eropaf, vroegsignalering, nieuwe kansbeleid, hennepconvenant en samenwerkingsconvenant.
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Herstelplan 2019 Aw oordeelsbrieven 2017 t/m 2020 WSW beoordelingsbrieven 2017 t/m 2020 Jaarverslagen en jaarrekeningen 2017 t/m 2020 Bedrijfsplannen en begrotingen 2017 t/m 2020 Bedrijfsrapportages 2017 t/m 2020 Risicomanagement
Governance van maatschappelijk presteren	Jaarverslagen 2017 t/m 2020 Jaarrekeningen 2017 t/m 2020 Factsheets jaarverslagen Ondernemingsplannen 2017-2018 en 2019-2022 Portefeuillestrategie 2018, 2019 Woonvisie Almelo 2012-2020 en 2020-2030 Bedrijfsrapportages (kwartaalrapportages) 2017 t/m 2020 Aedes Benchmarkrapportages 2017 t/m 2020 RvC verslagen 2017 t/m 2020 Zelfevaluaties RvC 2017 t/m 2020

Bijlage 7: Prestatietabel

De prestatietabel is opgebouwd aan de hand van de vijf volkshuisvestelijk thema's, welke voortkomen uit de prestatieafspraken van Sint Joseph:

1. Beschikbaarheid;
2. Betaalbaarheid;
3. Wonen en sociaal domein;
4. Kwaliteit en duurzaamheid;
5. Leefbaarheid.

Elk thema is vervolgens opgebouwd uit verschillende opgaven, voortkomend uit de prestatieafspraken, en de geleverde prestaties door Sint Joseph. De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op basis van een meetschaal van cijfers 1 tot en met 10. Het ijkpunt van een voldoende is hierbij een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet.

Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Één pluspunt resulteert hierbij in een 7, twee pluspunten in een 8 enzovoorts. Één minpunt resulteert in een 5, twee minpunten in een 4 enzovoorts. In de prestatietabel wordt per opgave en betreffende prestatie aangegeven of er plus- of minpunten zijn toegekend door de visitatiecommissie. Dit resulteert in het cijfer in de rechter kolom. Alle gegeven cijfers per thema zorgen voor een gemiddeld cijfer per thema. Deze staat onderaan, inclusief toelichting, vermeldt.

Thema 1: Beschikbaarheid (nieuwbouw, verkoop)

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<i>Woningvoorraad</i> De kernvoorraad van de corporaties dient voldoende te zijn voor de woningbehoefte van de huishoudens die zijn aangewezen op de sociale woningvoorraad. Uit onderzoek (ABF, RIGO, STEC, EIB) blijkt dat de huidige sociale huurvoorraad niet hoeft te worden uitgebreid en op termijn kan worden verkleind. In de prestatieafspraken wordt daardoor duidelijk aangegeven dat er geen behoefte is aan een uitbreiding van de woningvoorraad in het werkgebied van Sint Joseph, anders dan reeds geplande vervanging zoals aangenomen in het woningbouwprogramma van de woningcorporaties. Uit onderzoek is gebleken dat uitbreiding met name in de koopsector ligt. Nieuwbouw van sociale huurwoningen vindt daardoor alleen plaats wanneer dit vanwege vervanging of behoefte vanuit de doelgroepen noodzakelijk is. In 2017 verwachtten de partijen nog een krimp van de sociale sector.	Sint Joseph heeft aan deze opgave voldaan. Zoals afgesproken in de prestatieafspraken zijn er gedurende de visitatieperiode geen sociale huurwoningen toegevoegd. Sint Joseph heeft de afgelopen jaren de volgende voorraad in bezit gehad: <ul style="list-style-type: none">• 2017: 5.205 woningen• 2018: 5.198 woningen• 2019: 5.161 woningen• 2020: 5.036 woningen In lijn met de opgave in Almelo heeft Sint Joseph over de gehele visitatieperiode een netto afname van 169 woningen gekend, dankzij het verkoopprogramma en de transformatie en overheveling van woningen in 2020 (JV 20, p.35). Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgave voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.	7
<i>Nieuwbouw</i> 2017: geen nieuwbouwoopgaven 2018: 8 grondgebonden woningen St. Josephbuurt 2019: geen nieuwbouwoopgaven 2020: geen nieuwbouwoopgaven	Sint Joseph heeft aan de afgesproken nieuwbouwoopgave voldaan. Gedurende de visitatieperiode zijn de volgende woningen opgeleverd: <ul style="list-style-type: none">• 8 woningen St. Josephbuurt in 2018	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Sint Joseph verkent in de periode na 2020 de mogelijkheden om de herstructurering van Rumerslanden af te ronden. Het voorliggende plan voor deze locatie bestaat uit de realisatie van 100 woningen, waarvan circa 70 koopwoningen en circa 30 sociale huurwoningen</p>	<p>Zoals opgenomen in de prestatieafspraken heeft in 2020 een verkenning plaatsgevonden naar de mogelijkheden om de herstructurering in de Rumerslanden af te ronden. Deze verkenning is goed verlopen. Sint Joseph draagt samen met derden zorg voor de ontwikkeling van minimaal 140 woningen in de Rumerslanden vanaf 2022. (opgenomen in bod 2022)</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	
<p><i>Transformatie</i></p> <p>Sint Joseph heeft in de visitatieperiode de opgave gekend om de transformatie van De Klokkenbelt vorm te geven.</p>	<p>Sint Joseph heeft in de visitatieperiode de opgave om de transformatie van De Klokkenbelt vorm te geven. Sint Joseph heeft vanaf 2019 invulling gegeven aan de opgave. De nieuwe Klokkenbelt bestaat uit het hoofdgebouw met algemene ruimten voor zorginstellingen, een tweetal woonvleugels en een gezondheidscentrum. InteraktContour vestigt zich in de twee woonvleugels, waarbij 48 intramurale woonzorgappartementen worden getransformeerd en 18 extramurale woonzorgappartementen worden gerealiseerd. Daarnaast komen er 18 zelfstandige huurappartementen (aanleunwoningen) voor huurders van Sint Joseph. Het gezondheidscentrum biedt ruimte aan meerdere huisartsen met hun praktijk, een apotheek, een fysiotherapeut en een prikpost. De GGD en Dimence huren eveneens ruimten in de Klokkenbelt.</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7
<p><i>Verkoop</i></p> <p>Sint Joseph heeft gedurende de visitatieperiode de opgaven om per jaar maximaal 10 woningen* in het DAEB-segment te verkopen. Bij het bepalen van de verkoopvijver houden de corporaties rekening met de mogelijke effecten voor de woon- en leefomstandigheden in wijken en buurten. De verkoop levert daarnaast financiële middelen op voor de kernactiviteiten (tekst identiek in alle versies van de PA).</p> <p>* De verkoopnorm van 10 woningen in het DAEB segment is in overleg met de gemeente Almelo in 2019 losgelaten. Gezien de financiële positie van Sint Joseph en de opgave heeft de corporatie een herstelplan moeten opstellen. Het loslaten van de norm van 10 woningen Daeb was cruciaal voor de financierbaarheid van de (noodzakelijke) opgave. Het loslaten van de verkoopnorm is echter niet vastgelegd in de prestatieafspraken van 2020, omdat de corporatie voor dat jaar geen nieuwe</p>	<p>Sint Joseph heeft gedurende de visitatieperiode de volgende hoeveelheid woningen verkocht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 17 woningen, 11 DAEB, 6 niet-DAEB • 2018: 15 woningen, 8 DAEB, 7 niet-DAEB • 2019: 39 woningen, 27 DAEB, 12 niet-DAEB • 2020: 23 woningen, 19 DAEB, 4 niet-DAEB <p>De afgesproken verkoopnorm van 10 woningen Daeb is in 2017 met 1 overschreden. In 2018 blijft het aantal verkopen binnen de norm. Vanaf 2019 gaan de verkoopaantallen fors omhoog. Dit sluit aan bij het besluit om de verkoopnorm los te laten.</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
prestatieafspraken hebben gemaakt. De lopende prestatieafspraken van 2019 zijn een jaar verlengd.		
Beoordeling visitatiecommissie De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Sint Joseph op gebied van beschikbaarheid met een ruim voldoende. Uit de marktprognoses die zijn opgenomen in de portefeuillestrategie blijkt dat de vraag naar woningen voor de doelgroep de komende 15 jaar gaat afnemen in Almelo. Het totaal aantal woningen bij Sint Joseph neemt dan ook af de komende periode. De portefeuille is ingericht op deze prognoses door middel van verkoop en sloop, maar ook door (vervangende) nieuwbouw en renovatie. Sint Joseph voldoet aan de gestelde opgaven ten aanzien van de ontwikkeling in de woningvoorraad, de nieuwbouw- en verkoopopgaven en heeft daarnaast een transformatietraject vormgegeven.		
Gemiddelde beoordeling		7,0

Thema 2: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Sint Joseph heeft de opgave om de woningvoorraad betaalbaar en bereikbaar te houden en volgt hierbij gedurende de visitatieperiode een inflatievolgend huurbeleid.	<p>Sint Joseph heeft aan deze prestatieafpraak voldaan. Gedurende de visitatieperiode is een inflatievolgend huurbeleid gevolgd, waarbij de gemiddelde effectieve huurverhoging ieder jaar zelfs onder het inflatiecijfer uit is gekomen.</p> <p>De gemiddelde huurverhoging (geen huursomstijging, dus percentage is exclusief huurharmonisatie) van Sint Joseph voor woningen in het DAEB en niet-DAEB segment betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 1,07% • 2018: 1,29% • 2019: 1,5% • 2020: 2,1% <p>Verder stuurt Sint Joseph met haar huurbeleid op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van wonen in Almelo. In 2019 heeft Sint Joseph een nieuw huurbeleid geïmplementeerd. Deze is in 2020 verder geoptimaliseerd. Sint Joseph heeft in dit beleid het uitgangspunt dat huurders betaalbaar kunnen wonen met woonlasten passend bij het inkomen.</p> <p>Andere uitgangspunten bij het huurbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2017 en 2018 vond differentiatie in het huurbeleid plaats, waarbij de huurverhoging plaatsvond op basis van de verhouding tussen de huidige huur en de streefhuur. Vanaf 2019 vond geen gedifferentieerde huurverhoging meer plaats. • Huurverhoging 0% voor woningen met F en G label • Geen inkomensafhankelijke huurverhoging • De huur van parkeerplaatsen werd in 2019 en 2020 niet verhoogd. Er is gekozen voor een huurvaste periode van 3 jaar. In 2022 wordt de huur weer geïndexeerd. 	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> • Huren worden afgetopt op de streefhuur of liberalisatiegrens • Geen huurverhoging in de complexen waar groot onderhoud en comfortverbetering tegen huurverhoging plaatsvindt. <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan ten aanzien van de huurverhoging en biedt op verschillende wijzen maatwerk in haar huurbeleid voor de huurders. Hier worden twee pluspunten voor toegekend.</p>	
<p>Sint Joseph heeft gedurende de visitatieperiode de opgave dat minimaal 80% van de voorraad betaalbare woningen (tot de tweede aftoppingsgrens) betreft.</p>	<p>Sint Joseph heeft voldaan aan de afspraken over de ontwikkeling van de kernvoorraad. De woningvoorraad van Sint Joseph is voldoende gebleven voor de doelgroepen in Almelo en in lijn met de prestatieafspraken iets verkleind. Het woningbezit van Sint Joseph heeft zich gedurende de visitatieperiode verdeeld over de volgende huurprijscategorieën:</p> <p>Goedkoop tot de kwaliteitskortingsgrens</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 18% • 2018: 16,7% • 2019: 16,8% • 2020: 16,6% <p>Betaalbaar van de kwaliteitskortingsgrens tot de tweede aftoppingsgrens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 62,2% • 2018: 63,2% • 2019: 64,0% • 2020: 65,7% <p>Totaal tot de tweede aftoppingsgrens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 80,2% • 2018: 79,% • 2019: 80,% • 2020: 82,3% <p>Bereikbaar van tweede aftoppingsgrens tot de liberalisatiegrens</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 8,9% • 2018: 9,8% • 2019: 9,4% • 2020: 9,3% <p>Appartementen boven de liberalisatiegrens</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 5,3% • 2018: 4,7% • 2019: 4,1% • 2020: 3,7% 	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Niet zelfstandig</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 5,6% • 2018: 5,6% • 2019: 5,6% • 2020: 4,6% <p>Sint Joseph voldoet volledig aan de opgave dat minimaal 80% van de voorraad betaalbaar is. Hier wordt een pluspunt voor toegekend. In 2018 lag het percentage met 79% iets te laag, maar dat is als gevolg van het nieuwe huurbeleid in de jaren daarna gecorrigeerd.</p>	
<p>Sint Joseph heeft de opgave om huurschulden te beperken en heeft de opgave om nauw te blijven samenwerken met andere partners om deze huurschulden in een vroeg stadium te signaleren en ze zo snel mogelijk aan te pakken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sint Joseph spant zich in om (toekomstige) huurders bewust te maken van hun woonlasten; • Sint Joseph meldt signalen over schulden bij relevante partijen. • Sint Joseph blijft nauw samenwerken met andere partners om huurschulden in een vroeg stadium te signaleren zo snel mogelijk aan te pakken • Sint Joseph tracht huisuitzettingen wegens huurschulden te voorkomen, in het bijzonder bij gezinnen met kinderen tot 18 jaar. • Sint Joseph draagt actief bij aan het signaleren van problematiek achter de voordeur 	<p>Sint Joseph heeft voldaan aan de opgave en is erin geslaagd de huurschulden in de gevisiteerde periode te laten dalen, onder andere door nauw samen te werken met maatschappelijke partners.</p> <p>De gemiddelde huurachterstand bij Sint Joseph betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 0,71% • 2018: 0,82% • 2019: 0,74% • 2020: 0,63% <p>Het beleid van Sint Joseph ten aanzien van betalingsachterstanden is dat er snel en adequaat wordt gehandeld bij achterstanden. Naast het reguliere incassoproces maakt Sint Joseph gebruik van huisbezoeken. Hierbij gaat een medewerker van de corporatie van het team Huurincasso bij de huurder langs om gezamenlijk te zoeken naar oplossingen voor de achterstand. In totaal heeft Sint Joseph de volgende aantal huisbezoeken afgelegd: 467 in 2017, 337 in 2018, 321 in 2019 en 89 in 2020. Als gevolg van Corona is het aantal huisbezoeken in 2020 lager uitgevallen.</p> <p>Naast de eigen inspanningen wordt er ook samengewerkt met andere organisaties op dit vlak. Zo zijn in 2018 de contacten met Stadsbank Oost-Nederland, bemoeizorg, en wijkcoaches aangehaald. Daarnaast is het project 'Vroeg eropaf' gestart vanuit de gemeente Almelo. Het gevolg hiervan is dat huurders met schulden eerder worden geholpen door bovenstaande instantie(s). In samenhang probeert Sint Joseph ervoor te zorgen dat de huurder weer grip krijgt op zijn situatie.</p> <p>In totaal hebben de volgende ontruiming plaatsgevonden:</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> • 2017: 10 woningen (10x financieel) en 1 bedrijfspand • 2018: 10 woningen (9x financieel, 1x overlast) en 1 garage. • 2019, 10 woningen (4x financieel, 3x overlast, 3x combinatie van beide). • 2020: 18 woningen (13x financieel, 5x overlast). <p>Sint Joseph heeft voldaan aan de opgave om de huurschulden te laten dalen en om adequaat te handelen bij achterstanden. Hier wordt een pluspunt voor toegekend.</p>	
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Sint Joseph op gebied van betaalbaarheid met een ruim voldoende. Betaalbaarheid ziet Sint Joseph als kerntaak. Daarom streeft de corporatie naar betaalbare huurprijzen, passend bij de mogelijkheden van huurders en woningzoekenden. Sint Joseph stuurt op betaalbaarheid met haar huurbeleid 2019-2023. Daarin staan de uitgangspunten voor het streefhuurbeleid en de jaarlijkse huurverhoging. In praktijk weet Sint Joseph de huren met inflatieniveau te verhogen, worden voldoende woningen bereikbaar gehouden voor de doelgroep en wordt adequaat geacteerd om huurschulden te beperken.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,3

Thema 3: Wonen en sociaal domein

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Op grond van de aan de gemeente opgelegde taakstelling stelt Sint Joseph woningen beschikbaar voor het huisvesten van statushouders.	<p>In de gevisiteerde periode heeft Sint Joseph huisvesting voor statushouders beschikbaar gesteld en is door Sint Joseph aan de taakstelling voldaan.</p> <p>Sint Joseph heeft in de visitatieperiode de volgende aantallen statushouders gehuisvest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 2 statushouders* • 2018: 2 statushouders* • 2019: 11 statushouders • 2020: 17 statushouders <p>* De meeste statushouders vonden buiten Sint Joseph om huisvesting in Almelo.</p> <p>Het begeleiden van statushouders wordt in samenhang opgepakt met Vluchtelingenwerk. Ook wordt door de woningstichting regelmatig met de gemeente Almelo contact onderhouden om te het huisvesten te monitoren en te bespreken. Dit is een continu proces.</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7
Periodiek vindt overleg plaats over afstemming van vraag en aanbod van huisvesting van bijzondere doelgroepen. Jaarlijks worden afspraken gemaakt over aantallen, doelgroepen begeleiding,	Sint Joseph heeft conform prestatieafspraken periodiek afstemming over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Als blijvend gevolg van de decentralisatie en extramuralisering in de zorg wordt Sint Joseph	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>uitvoeringsafspraken en afspraken over monitoring en escalatie. In deze periodieke afstemming wordt in elk geval besproken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring projecten maatschappelijke opgaven, huurschulden en multiprobleemgezinnen; • Knelpunten vraag en aanbod huisvesting bijzondere doelgroepen; • Inzichtelijk maken van de behoefte aan woonruimte voor in ieder geval mensen met GGZ-problematiek, ex-gedetineerden, woonwagenbewoners, jong volwassenen uit jeugdzorg en niet zelfredzame personen. <p>Op basis van bovengenoemde behoefte wordt woonruimte beschikbaar gesteld.</p>	<p>geconfronteerd met een toenemende vraag naar zelfstandige woonruimte van personen met een hulpvraag. Om huisvesting in de eigen woonomgeving voor deze doelgroep te waarborgen, maakt Sint Joseph jaarlijks concrete afspraken met zorg verlenende instanties zoals RIBW, Aveleijn, JP van den Bent Stichting en Interakt Contour.</p> <p>Het team Maatschappelijk Beheer gebruikt steeds vaker een drie-partijenconvenant en een woonbegeleidingsplan om ervoor te zorgen dat de huurder ambulante begeleiding en ondersteuning blijft aanvaarden. Evaluatiemomenten zijn hierin een vast onderdeel, waarin door Sint Joseph samen met de huurder en de betrokken instantie wordt gekeken naar de gemaakte afspraken en bewoning. De uitstroom van intramuraal en beschermd wonen is het gezamenlijk doel van de partijen. De uitstroom van cliënten gaat hierbij vaak in samenhang met het Tweede Kansbeleid.</p> <p>Verdere afstemming met diverse partijen heeft daarnaast plaatsgevonden. Concreet werken gemeente en corporaties in Twents verband aan de uitstroom van dak- en thuislozen uit de maatschappelijke opvang naar zelfstandige woonruimte. Daarnaast zorgen uitvoerend professionals dat bijzondere doelgroepen - al dan niet met aanvullende afspraken - een woning kunnen krijgen (monitor pres 20).</p> <p>Sint Joseph heeft woningen aan de hand van afwijkende toewijzingen in de visitatieperiode toegewezen aan kwetsbare doelgroepen. De totale toewijzingen omvatten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: - • 2018: - • 2019: 62 toewijzingen • 2020: 84 toewijzingen <p>Sint Joseph heeft volledig invulling gegeven aan de opgaven en heeft op diverse wijze bijzondere doelgroepen ondersteund en gehuisvest. Hier worden twee pluspunten voor toegekend.</p>	
<p>De woningstichting heeft gedurende de visitatieperiode de opgave om zelfstandig wonen te faciliteren voor de doelgroep.</p>	<p>Jaarlijks verzorgt Sint Joseph daarnaast aanpassingen in woningen om door middel van technische voorzieningen het zelfstandig wonen zo goed mogelijk te faciliteren. Aanpassingen betreffen onder meer het aanpassen van sanitair en het aanbrengen of herstellen van deurautomaten en trapliften. In totaal hebben door Sint Joseph de volgende aantallen woningaanpassingen plaatsgevonden:</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> • 2017: 75 woningen • 2018: 55 woningen • 2019: 45 woningen • 2020: 30 woningen <p>Vanwege de grote mate waarin Sint Joseph woningen heeft aangepast voor de doelgroep worden twee pluspunten toegekend.</p>	
<p>Sint Joseph heeft vanuit de prestatieafspraken de opgave om een nieuwe kansenbeleid te voeren om de doelgroep op dat gebied te ondersteunen (Pres 19)</p>	<p>Sint Joseph heeft volgens afspraak in alle gevisiteerde jaren een Nieuwe Kansbeleid gevoerd, om het aantal huisuitzettingen terug te dringen en doorstroom uit intramuraal woonvormen te bevorderen. Bewoners kunnen, zo nodig onder verplichte hulpverlening, aan een nieuwe toekomst werken.</p> <p>In 2019 heeft Sint Joseph twee huishoudens gehuisvest via het nieuwe kansenbeleid. In 2020 vond dit eenmaal plaats.</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7
<p>Sint Joseph heeft in de prestatieafspraken met de gemeente vastgelegd dat verantwoordelijkheid wordt genomen om bij woningontuimingen 'niemand op straat te laten slapen'. Dit heeft daarmee dus betrekking op mogelijke dak- en thuislozen (Pres 19)</p>	<p>Sint Joseph heeft verantwoordelijkheid genomen op het thema: 'niemand slaapt op straat'. Om invulling te geven aan deze opgave heeft Sint Joseph in 2017 o.a. het project 'Housing First' geïnitieerd. Bij dit project worden mensen met een langdurig verleden zonder vaste woon- en verblijfplaats gehuisvest. Humanitas zorgt hierbij voor de niet-verblijvende (bijna) dagelijkse begeleiding.</p> <p>Sint Joseph heeft in 2017 een woning beschikbaar gesteld, maar in de jaren daarna geen. Vanwege hoge herstellkostenposten en overlast door verslavingsproblematiek zijn er geen nieuwe plaatsingen geweest onder de naam Housing First. Kandidaten die uitstromen uit de maatschappelijke opvang worden door Humanitas Onder Dak geplaatst.</p> <p>Voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt vaak gebruik gemaakt van voorrangregelingen (urgentieregeling of directe bemiddeling). Om de toewijzingen met voorrang goed en transparant te organiseren heeft Sint Joseph samen met Beter Wonen (begin 2021) een notitie opgesteld waarin heldere richtlijnen voor het met voorrang huisvesten van bijzondere doelgroepen zijn opgenomen. Daartoe behoren ook dak/thuislozen en kandidaten die uitstromen uit de maatschappelijke opvang.</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Beoordeling visitatiecommissie		
De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Sint Joseph op gebied van wonen en sociaal domein met een ruim voldoende. Sint Joseph biedt passende en betaalbare woonruimte aan voor mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien, die beperkte financiële ruimte hebben en/of een zorgvraag hebben. In dat kader zet Sint Joseph zich in voor verschillende bijzondere doelgroepen in het werkgebied. Hierbij wordt scherp oog gehouden voor kwetsbare doelgroepen, wordt nauw samengewerkt met diverse zorg- en welzijnsinstanties en wordt passende huisvesting geboden onder meer aan de hand van aanpassingen in woningen. Sint Joseph voert daarnaast een nieuwe kansbeleid en zet zich in voor de huisvesting van statushouders.		
Gemiddelde beoordeling		7,4

Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>In de prestatieafspraken spreken de partijen uit om actief in te zetten op het terugdringen van het energieverbruik en het slim hanteren van alternatieve energiebronnen. Tegelijkertijd is het een uitdaging ervoor zorg te dragen dat de woonlasten voor huurders betaalbaar blijven.</p> <p>Sint Joseph heeft in 2018 een Routekaart CO2-neutraal woningbezit in 2050 opgesteld. Sint Joseph werkt dit in 2019 uit in het portefeuillebeheer. Hierbij geldt de afspraak om in 2021 een gemiddeld label B over het woningbezit te hebben. Voor de energie labels E, F en G bestaat de opgave deze in 2023 maximaal 10% van het woningbezit te laten zijn.</p>	<p>De gemiddelde energie-index van de woningvoorraad van Sint Joseph betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: Nog geen energie-index • 2018: Nog niet gehele bezit gelabeld volgens energie-index • 2019: 1,58 (JV 19, p.35) • 2020: 1,55 <p>Het vernieuwen van alle labels voor de woningen is in 2020 door Sint Joseph afgerond. Elf woningen (EPA-W) moeten nog uitgevoerd worden (o.a. omdat bewoners geen medewerking verleenden) en 155 zorgwoningen (EPA-U zorg) zijn nog niet uitgevoerd.</p> <p>Sint Joseph heeft in totaal woningen met een groen energielabel in bezit (label C of beter):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 56,2% (JV 18, p.49) • 2018: 57,1% (JV 18, p.49) • 2019: 67,9% (JV 19, p.35) • 2020: 71,3% (JV 20) <p>Sint Joseph heeft in totaal woningen met een E, F of G label:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 15,8% • 2018: 15,8% • 2019: 13,2% • 2020: 12,1% <p>De dalende trend sluit aan bij de prestatieafspraken dat per 2023 maximaal 10% van de woningen een E,F, of G label heeft.</p> <p>Sint Joseph laat zien op de goede weg te zijn om een inhaalslag te maken. Gezien de gehele visitatieperiode en de huidige energie-index wordt echter een minpunt toegekend.</p>	5

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>In de prestatieafspraken spreken de partijen uit om actief in te zetten op het terugdringen van het energieverbruik en het slim hanteren van alternatieve energiebronnen. Het combineren van Tegelijkertijd is het een uitdaging ervoor zorg te dragen dat de woonlasten voor huurders betaalbaar blijven. (zie PA18 en 19).</p> <p>Om de opgave omtrent de gemiddelde energie-index te behalen verbetert en verduurzaamt Sint Joseph de woningvoorraad. Specifieke opgaven hiervoor zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een pilot betreffende de verduurzaming van 6 woningen aan de Beverdamlaan, gevolgd door de verduurzaming van de resterende 52 woningen Vellekatelaan en omgeving in 2019/2020 • Het aanbrengen van LED-verlichting in diverse complexen; • Het saneren van 600 asbestdaken • Transformatie van verzorgingstehuis de Klokkenbelt, waarbij deze wordt verduurzaamd; • De inzet op een bewustwordingscampagne gericht op gedragsverandering van de huurders. 	<p>Sint Joseph heeft aan deze afspraak voldaan door zich gedurende de visitatieperiode actief in te zetten op het terugdringen van energieverbruik in algemene ruimtes en voor individuele bewoners.</p> <p>De opgaven als genoemd in de prestatieafspraken zijn ook uitgevoerd. De onderstaande projecten zijn afgerond ter renovatie of verduurzaming van de woningvoorraad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De pilot betreffende de zes woningen is gereed en is in 2019 vervolgd met de resterende 52 woningen binnen het complex. • Het aanbrengen van LED-verlichting is in meerdere jaren gedaan. De uitvoering is volgens planning verlopen • De asbestsanering is in 2020 voor het grootste deel uitgevoerd ondanks gewijzigde wetgeving die deze sanering niet langer binnen een bepaalde periode verplicht stelt. • De transformatie van de Klokkenbelt is medio 2020 gereed. In 2021 wordt nog de GGD gehuisvest, waardoor het gehele complex langjarig verhuurd is. • Met de energiebewustwordingscampagne is in 2019 door Sint Joseph gestopt, omdat met Aurum niet de gewenste resultaten werden behaald. In plaats daarvan wil Sint Joseph meer toe naar voorlichting voor huurders, onder andere bij oplevering van een woning en huurderbijeenkomsten. <p>Andere uitgevoerde bouwinitiatieven van Sint Joseph betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud van 28 woningen in Rumerslanden • Verduurzaming van 55 woningen Celebesstraat • Aanbestedingstraject voorbereidingsfase renovatie in bouwteamverband voor 160 Portiekflats Sluiterseveldssingel en Brandersweg. Start uitvoering eind 2021. • Aanbestedingstraject voorbereidingsfase renovatie in bouwteamverband voor 80 woningen Havezatheflat. Start uitvoering september 2021. • Verduurzaming en groot onderhoud 58 woningen Vellekatelaan en omgeving in 2019/2020 • Vernieuwing Entree Franciscanessenhof in 2020 en uitwerking voorbereidingsfase 34 woningen Franciscanessenhof in 2020/2021 • Groot onderhoud 26 intramurale woningen in Theresiahof Bornerbroek. Uitvoering in 2021. 	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerking bouwvoorbereidingsfase 48 woningen op 10 bouwlagen in de Europaflat. Uitvoering start eind 2021. <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	
Sint Joseph heeft in navolging van de kwaliteit van de woningvoorraad vanuit de prestatieafspraken ook de opgave de veiligheid van de voorraad waar mogelijk te verbeteren.	<p>Sint Joseph heeft invulling gegeven aan de opgave en heeft diverse initiatieven ondernomen om de kwaliteit en veiligheid van de woningvoorraad te waarborgen. Verschillende initiatieven waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiëren van klankbordgroepen bestaande uit bewoners van complexen waar groot onderhoud en/of renovatie plaats gaat vinden voor het creëren van inspraak van en draagvlak onder de bewoners Houden van enquêtes onder de bewoners van complexen waar groot onderhoud of renovatie gaat plaatsvinden om de voorkant van een project de wensen en ideeën op te halen Vaststellen (2020) van de basiskwaliteit van de bestaande woningen als borging richting nieuwe huurder en als kader bij mutatie en onderhoud. Vaststelling van het brandveiligheidsbeleid voor de gestapelde wooncomplexen in 2020-2021. Vaststelling van het beleidsvoornemen stalling scootmobielen 2020 Uitvoering brandveiligheidsonderzoeken in 64 gestapelde wooncomplexen conform beleid en beleidsvoornemen scootmobielen inclusief kostenramingen, 2020 – 2021. Participatie in gemeentelijke/provinciale werk- en stuurgroepen voor verduurzaming woningen via collectieve warmtevoorzieningen (oa warmtenetten). Inventarisatie bestaande dakveiligheidsmaatregelen 2020 <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Sint Joseph op gebied van duurzaamheid als voldoende. De visitatiecommissie is van mening dat Sint Joseph op dit vlak de afgelopen tijd een noodzakelijke inhaalslag aan het maken is. In praktijk laat Sint Joseph daardoor zien de nodige renovatie- en verduurzamingsprojecten opgezet te hebben. De gemiddelde energie-index van de woningvoorraad is echter nog vrij hoog. Gezien de huidige aandacht aan dit thema verwacht de visitatiecommissie dat deze index de komende jaren verder gaat dalen.</p>		
Gemiddelde beoordeling		6,3

Thema 5: Leefbaarheid en participatie

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Sint Joseph heeft ten aanzien van prestatieafspraken de opgave om jaarlijks een budget voor leefbaarheid en veiligheid te reserveren. Dit wordt ingezet om wijken op een voldoende niveau te houden. De activiteiten omvatten maatregelen en projecten die bijdragen aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale samenhang en ontmoetingsruimten; • Veiligheid van woningen (hang- en sluitwerk, sociaal beheerder) • Een aantrekkelijke woonomgeving, met als motto: schoon, heel en veilig; • Het voorkomen en het aanpakken van overlast (complex- en buurtbeheer, nieuwe kansbeleid en preventieve woonbegeleiding) • Participatie aan buurtbemiddeling • Het vernieuwen van het leefbaarheidsbeleid in 2019, waarbij huurdersinitiatieven extra aandacht krijgen. 	<p>Sint Joseph heeft hieraan voldaan door jaarlijks een leefbaarheidsbedrag te reserveren ter hoogte van de maximaal gestelde norm per vhe vanuit de overheid. Dit budget is ingezet voor reguliere leefbaarheidswerkzaamheden om de kwaliteit van buurten en wijken te bevorderen én voor langlopende projecten of initiatieven die een bijdrage leveren aan leefbaarheid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning Stichting Present: huurders met een hulpvraag kunnen terecht bij Stichting Present. De stichting ondersteunt de huurder in de hulpvraag • Participatie in buurtbemiddeling Almelo. • Samenwerking met Stichting Kleurrijk om gevels van complexen in de wijken te verfraaien. • Nauwe betrokkenheid van Sint Joseph bij de Ketenaanpak Maatschappelijke Opvang. Hierbij wordt met diverse partijen geprobeerd de problemen van dak- en thuislozen aan te pakken. • Participatie in Doorbraak Methode. Dit is een initiatief van de gemeente waarbij vastgelopen casuïstiek wordt besproken en effectief op wordt ingesprongen. • Vroeg eropaf, waarbij in een vroeg stadium mensen met betalingsproblematiek worden ondersteunt. • Deelname van Maatschappelijk Beheer aan verscheidene MDO's (multidisciplinaire overleggen) en Instellingenoverleggen (IO's) met of voor de huurders. <p>Sint Joseph werkt binnen de leefbaarheidsopgaven nauw samen met partners in de wijk en met de huurders. Hierbij hoort een leefbare woonomgeving (woningen, het grijs en groen), het thuisgevoel, de samenstelling van de buurt en een veilig omgeving. Hierbij wordt gebruik gemaakt van instrumenten als de drie-partijen overeenkomsten, woonbegeleidingsplannen, en woon-cv's om met kwetsbare huurders te werken aan goed huurderschap. Ook neemt Sint Joseph een actieve rol aan in projecten in openbare gebieden met de gemeenten, de politie en zorg- en welzijnspartijen.</p> <p>Goede voorbeelden van samenwerking is verbetering van de leefbaarheid en de herinrichting van de buurt Rumerslanden. Samenwerkingsverbanden betreffen onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wijk functionarissen overleggen (WFO's) met de gemeente. In deze overleggen wordt met diverse 	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>partners gesproken over betreffende wijken en toekomstvisies;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het leveren van een bijdrage door Sint Joseph aan meerdere wijkopgaven in de gemeente Almelo, onder meer in de wijken Sluitersveld, Ossenkoppelerhoek, Centrum/Hofkamp en de Schelfhorst; • De participatie in de campagne 'Help Hennepteelt de wijk uit'. • Participatie in prostitutieoverleg <p>Sint Joseph heeft volledig invulling gegeven aan de opgave en krijgt twee pluspunten toegekend vanwege het brede pakket aan activiteiten om de leefbaarheid te verbeteren.</p>	
Sint Joseph heeft de opgave om de wijken in het werkgebied schoon, heel en veilig te houden.	<p>Sint Joseph heeft gedurende de gevisiteerde periode voortdurend gewerkt aan de opgave om de wijken schoon, heel en veilig te houden. Hiervoor wordt het team Wijkbeheer ingezet. Dit team draagt onder meer zorg voor de uitbesteding van de schoonmaak in en rondom de complexen, glasbewassing en het groenonderhoud en ziet toe op naleving ervan conform de afspraken. Ze sturen aan op een (fysiek en sociaal) veilige omgeving door bewoners uitleg te geven over de spelregels van het wonen en door hen aan te spreken op ongewenst gedrag en te sturen naar goed huurderschap. Zij zijn verantwoordelijk voor de eerstelijns overlastmeldingen en leggen huisbezoeken af. Ook adviseren ze binnen Sint Joseph rondom onderhoud, duurzaamheid en renovatie van complexen met het oog op schoon, heel en veilig en leefbaarheid.</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7
Sint Joseph heeft de opgave om de leefbaarheid te versterken en om op de hoogte te blijven bij wat er speelt en leeft in het werkgebied. Het hebben van vroegtijdig contact is hierbij van groot belang.	<p>Sint Joseph heeft aan deze opgave voldaan door zich in de gevisiteerde jaren actief in te zetten op het hebben van vroegtijdig contact met huurders. Om inzicht te behouden in wat er speelt en leeft heeft Sint Joseph wijkbeheerders in dienst</p> <p>Deze wijkbeheerders fungeren als de oren en ogen van de wijk, ze zijn een vraagbaak voor huurders en het aanspreekpunt voor bewonerscommissies en vrijwilligers. Team Wijkbeheer signaleert knelpunten en probleemsituaties in de wijk, legt huisbezoeken af en werkt naar oplossingen toe waar participatie en 'zelf doen' van de huurder centraal staan.</p> <p>Bij signalering van complexere problematiek schakelen wijkbeheerders met team Maatschappelijk Beheer. Dit team neemt onder meer de complexere</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>overlastmeldingen in behandeling, ze leggen huisbezoeken af (vanwege corona zijn er aanzienlijk minder huisbezoeken geweest, alleen urgente zaken), voeren waar nodig intakegesprekken met aspirant huurders en beide teams hebben samen structureel contact met bewonerscommissies. Op die manier weet Sint Joseph wat er leeft en vindt er vroegtijdig contact plaats.</p> <p>Naast de wijkbeheerders zijn ook de vakmannen van Sint Joseph belangrijke oren en ogen achter de voordeur. Door de noodzaak van een reparatie komen zij soms binnen bij bewoners die anders de toegang voor iedereen weigeren. De vakmannen melden bijzondere constatering rechtstreeks aan de wijkbeheerder of de maatschappelijk consulent.</p> <p>Sint Joseph heeft volledig invulling gegeven aan de opgave en krijgt twee pluspunten toegekend vanwege de wijze waarop het team wijkbeheer wordt ingezet en problemen vroegtijdig worden gesignaleerd.</p>	
Sint Joseph heeft de opgave om in 2019 het leefbaarheidsbeleid te vernieuwen, waarbij huurdersinitiatieven extra aandacht krijgen.	<p>Sint Joseph heeft aan deze opgave voldaan. Het leefbaarheidsbeleid is in 2020 vernieuwd en begin 2021 vastgesteld. Er is een visie ontwikkeld 'Bij Sint Joseph voel je je thuis' waar verschillende ambities onder vallen. Een van de ambities is 'We benutten talenten en kwaliteiten in de wijk d.m.v. huurdersparticipatie'. Dit heeft betrekking op de huurdersinitiatieven. Ook wordt de regeling voor bewonerscommissies en activiteiten in 2021 vernieuwd, samen met een regeling voor leefbaarheidsactiviteiten (voor alle huurders).</p> <p>Sint Joseph heeft volledig aan de gestelde opgaven voldaan en krijgt hiervoor een pluspunt toegekend.</p>	7
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Sint Joseph op gebied van leefbaarheid met een ruim voldoende. Sint Joseph laat in de praktijk zien een lokaal gewortelde corporatie te zijn. De opgaven op dit gebied zijn omvangrijk en het aantal opgestelde prestatieafspraken is diverse. Sint Joseph voldoet aan deze opgaven en levert haar bijdrage om de wijken en buurten leefbaarheid, schoon en veilig te houden. Sint Joseph zet zich daarnaast in voor vroegsignalering, heeft actieve wijkbeheerders in dienst en behoudt haar voelsprietten in de wijken.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,4

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas