

# Maatschappelijke visitatie Christelijke Woningstichting De Goede Woning

Oprachtgever: De Goede Woning

Rijssen, 18 december 2015





# Maatschappelijke visitatie Christelijke Woningstichting De Goede Woning

Visitatieperiode 2011 tot en met 2014

Opdrachtgever: De Goede Woning

Marja de Bruyn  
Rob Out  
Alexandra de Jong

Rijssen, 18 december 2015

# 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-profitsectoren 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 CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-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](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

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

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijk prestaties	8
Recensie	8
Scorekaart	13
Samenvatting en beoordeling	14
1 Profielschets	16
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
2.1 Inleiding	20
2.2 Opgaven	20
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	22
2.4 Ambities	26
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	27
2.6 Beoordeling	28
3 Presteren volgens Belanghebbenden	29
3.1 Inleiding	30
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	30
3.3 Beoordeling	30
3.4 Boodschap	35
4 Presteren naar Vermogen	37
4.1 Inleiding	38
4.2 Financiële continuïteit	38
4.3 Doelmatigheid	41
4.4 Vermogensinzet	42
4.5 Beoordeling	43
5 Presteren ten aanzien van Governance	45
5.1 Inleiding	46
5.2 Besturing	46
5.3 Intern toezicht	49
5.4 Externe legitimering en verantwoording	54
5.5 Beoordeling	56
Bijlagen	57
Bijlage 1: Position Paper	58
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	61
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	63
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	64
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	66
Bijlage 6: Bronnenlijst	71
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	72



# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

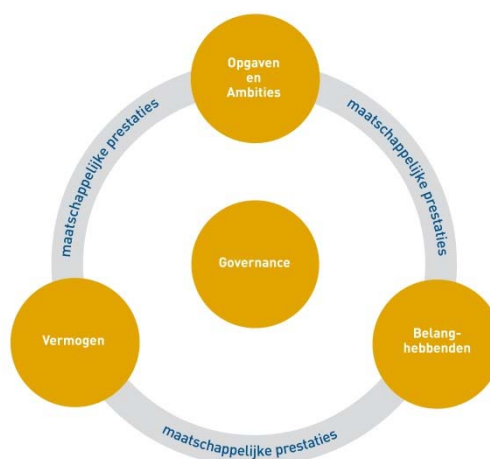
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

## Aanpak van Ecorys

De Goede Woning heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli tot en met december 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Marja de Bruyn, Rob Out, Alexandra de Jong. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	juli	augustus	september	oktober	november	december
Deskresearch						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Concept rapport						
Interne bespreking						
Eindpresentatie						
Eindrapport						

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
<b>6</b>	<b>Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

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



## Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van De Goede Woning.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

## Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

# Beoordeling maatschappelijk prestaties

## Recensie

In de recensie geeft de visitatiecommissie -na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende- een reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijke presteren is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de periode 2011 tot en met 2014.

### Klein, krachtig en prachtig

Klein, krachtig en prachtig. Hiermee besluit de bestuurder van de Christelijke woningstichting De Goede Woning het position paper die hij opstelde in het kader van deze maatschappelijke visitatie. Met deze woordkeuze schetst de corporatie een beeld van een verborgen kleinood nabij de Sallandse Heuvelrug. De visitatiecommissie heeft zich de afgelopen periode kunnen verdiepen in de activiteiten en de prestaties van de corporatie in al haar facetten en de bevindingen illustreren de beeldspraak van de bestuurder in belangrijke mate. Een rake typologie die het waard is behouden te blijven. Tegelijk constateert de visitatiecommissie dat De Goede Woning op onderdelen ook kwetsbaar is. Is De Goede Woning in staat haar 'kracht' te behouden en is die 'pracht' ook voor de buitenwereld voldoende herkenbaar? Met dit visitatierapport hoopt zij zowel De Goede Woning zelf als haar stakeholders een uitdaging en stimulans te bieden met betrekking tot de volkshuisvesting in Rijssen.

Zowel in aanloop naar als gedurende de visitatieperiode maakte De Goede Woning belangrijke ontwikkelingen door. Vanuit een enigszins in zichzelf gekeerde organisatie met een sterke oriëntatie op financiën en vastgoedbeheer maakte zij een switch en koos zij voor een ontwikkelende opstelling. De corporatie ging weer bouwen en vestigde zich in een kantoor in het hart van Rijssen. Niet alleen met de komst van een professionele directeur-bestuurder, maar ook door de uitbreiding van de werkorganisatie met functies op het taakgebied van wonen en wijkbeheer gaf men uiting aan de verandering richting de klant en van aanbod- naar vraagsturing. De drielaagse verenigingsstructuur werd omgezet naar een tweelaagse structuur en vervolgens weer naar een stichting. De stichting Huurdersraad werd opgericht om op de juiste manier de inbreng van de huurder te blijven borgen.

In het position paper en ook herkenbaar in de ambities van het ondernemingsplan 2011-2015 legt De Goede Woning heel consistent de nadruk op:

- de lokale verankering en christelijke identiteit;
- haar kerntaak zoals die al 60 jaar geldt;
- de mensen die behoren tot de primaire doelgroep van de corporatie;
- samenwerking in de sector en met stakeholders;
- duurzaamheid in de brede betekenis van rentmeesterschap.

### Maatschappelijk presteren intrinsieke drive

De Goede Woning ziet zichzelf minder als een uitvoerder van wettelijke taken op het gebied van het wonen, maar refereert in het position paper aan de historie van de corporatiesector. Te weten: een zelfstandig particulier initiatief met een duidelijke taakopdracht voor het behalen van een optimaal maatschappelijk resultaat voor het wonen in Rijssen.

De Goede Woning ervaart haar schaalniveau hierbij op generlei wijze als een belemmering om tot maatschappelijke prestaties te komen. Met een werkorganisatie van welgeteld 11 personen zet zij ook aantoonbaar mooie prestaties neer op het vlak van de toewijzing aan de primaire doelgroep, betaalbaarheid, leefbaarheid, wonen en zorg en bijzondere doelgroepen. Bijvoorbeeld de recente oplevering van het zorggebouw Eltheto laat ook zien dat zij niet terugschrikt voor de samenwerking met andere partijen in het maatschappelijk middenveld en een bijdrage levert ten behoeve van de plaatselijke vraag.

De Goede Woning legt haar ambities vast in ondernemingsplannen, actualiseert als de marktontwikkeling of regelgeving daarom vraagt en volgt de voortgang. Maatschappelijke ambities worden over het algemeen ook vertaald in operationele doelstellingen en ook de voortgang wordt gevolgd. Veelal zijn de voornemens echter procesmatig, zoals het ontwikkelen een milieubeleidsplan. Of: Onderzoeken welke (extra) informatie we nodig hebben om optimaal op de behoeftes van woningzoekenden in te spelen. In de ondernemingsplanperiode zijn veel onderzoeken gepland en met behulp van externe expertise uitgevoerd. Bijvoorbeeld een omvangrijk huurderstevredenheidsonderzoek, het Strategisch Voorraadplan en een RIGO-onderzoek naar de woningmarkt. Bij zowel de deskresearch als de gesprekken heeft de visitatiecommissie gezocht naar voorbeelden van hoe de uitkomsten van deze onderzoeken worden geïntegreerd in het eigen strategisch beleid van De Goede Woning en vertaald naar (des)investeringsprogramma's die ook weer worden gevolgd in de perioderapportages, et cetera. De Goede Woning kan zich hierin versterken. Immers de ontwikkeling van de woningmarkt in Rijssen in combinatie met de kenmerken van het woningbezit van De Goede Woning (veel eengezinswoningen uit de jaren '70) vraagt om een visie met keuzes voor de huidige en toekomstige vragers in de sociale sector. Hierbij gaat het niet alleen om nieuwbouw, maar juist ook om de inzet en de kwaliteit van het bestaand bezit. De visitatiecommissie constateert dat De Goede Woning moeite heeft met het goed vertalen van de beschreven ambities in SMART geformuleerde maatschappelijke doelstellingen met een bijbehorende financiële vertaling. De Goede Woning kan op dit terrein aan 'kracht' winnen en de onderbouwing van haar maatschappelijke doelen en beleidskeuzes verbeteren. Zowel op het gebied van de ontwikkeling van de doelgroepen op de woningmarkt als rond het thema duurzaamheid kan de vraag worden gesteld: Mag het een onsje meer zijn?

#### **Lokaal en 'eigen' alom herkend en erkend**

Door middel van een gespreksronde (groeps gesprekken en bilaterale gesprekken) maakte de visitatiecommissie een foto van de meningen van de gemeente, huurders(vertegenwoordigers) en overige belanghouders van De Goede Woning. De Goede Woning mag trots zijn op de uitkomsten. Het imago van de corporatie is goed. Er bestaat een hoge mate van tevredenheid over de performance van de corporatie, haar openheid en haar benaderbaarheid. De lokale signatuur wordt ook goed herkend en gewaardeerd door de externe relaties. De mensen van de werkorganisatie zijn extern zichtbaar en actief. Dat geldt bijvoorbeeld voor het samenwerkingsverband met de 18 in WoON Twente verenigde corporaties, maar met name in de lokale samenwerkingsverbanden in het kader van wijk- en buurtbeheer en uitvoering van diverse afspraken rond thema's als schuld of de huisvesting van statushouders. De stichting Huurdersraad is gedurende de visitatieperiode ontstaan. In aanvang waren beide kanten in de nieuwe samenwerkingsrelatie tussen stichting en corporatie zoekend. Inmiddels is één en ander beter uitgekristalliseerd en wordt de input van huurders en bewonerscommissies steeds meer meegenomen bij vraagstukken van de corporatie en het beleid. Recent is hierbij ook gewerkt met nieuwe vormen van participatie, zoals klantenpanels. Mede als gevolg van imago en loyaliteit jegens de corporatie werken huurders hier graag aan mee. Her en der geven belanghebbenden De Goede Woning nog wel boodschappen mee hoe de betrokkenheid verder geïntensiveerd kan worden.

### **Financiële positie gezond, schaal vraagt balanceren**

De Goede Woning stelt financiën niet als doel maar als een randvoorwaarde, schrijft de bestuurder in het position paper. Heel duidelijk is dat De Goede Woning beschikt over een gezonde financiële basis waarbij de ratio's op orde zijn. Ondanks dat is de corporatie er in de visitatieperiode op gestuit dat haar kleinschaligheid een complicerende factor is als het gaat om investeringen. Hierbij wordt niet alleen gedoeld op nieuwbouwproductie. In de periode 2012/2013 kreeg (ook) De Goede Woning te maken met de verhuurderheffing, aangescherpt beleid van het WSW met betrekking tot garantiestelling en met een scherper toezichtkader vanuit het CFV. De Goede Woning zag mogelijkheden om hierop te reageren met een gematigd investeringsprogramma en een beperking van de onderhoudsuitgaven. Met de -relatief gezien- dominante voorraad eengezinswoningen uit de jaren '70 hebben investeringsprogramma's met betrekking tot kwaliteit en duurzaamheid in de bestaande voorraad direct grote effecten op de kasstromen. Al eerder stelde de visitatiecommissie dat het actualiseren van haar strategisch voorraadbeleid, dat nu met name is geënt op de technische specificaties, kan worden verbeterd met keuzes met betrekking tot doelgroepen en investeringsprogramma's. In de gevoerde gesprekken is het bewustzijn van deze opgave ook bevestigd.

Onder andere deze vraag legt voor de Goede Woning ook de uitdaging neer om in de komende ondernemingsplanperiode te formuleren waarvoor zij wel kiest en dus haar onderscheidend vermogen inhoud geeft op meer dan de beschreven kernwaarden en passie. In de visitatieperiode heeft De Goede Woning -mede ingegeven door vastgoedcrisis, verhuurdersheffing, etc.- vooral gekozen en gecommuniceerd wat zij niet meer doet. Minder productie, bezuinigen op onderhoud, lagere ambitie duurzaamheid, et cetera.

De Goede Woning is een degelijke corporatie en aarzelt geenszins actief haar vermogen in te zetten voor maatschappelijke doelen. Doelen die steeds een sterke relatie hebben met de primaire doelgroep en/of de lokale markt vraag. In het rapport is dit terug te zien bij de waardering van de prestaties en de belanghebbenden. Bijna impliciet worden door de werkorganisatie de keuzes met betrekking tot de inzet van het vermogen gemaakt. Door deze keuzes ook meer expliciet te maken kan voor andere partijen/belanghebbenden de navolgbaarheid van het aanwenden van het vermogen verbeteren.

Qua doelmatigheid scoort De Goede Woning hoog. Met haar kleinschalige werkorganisatie weet zij haar prestaties neer te zetten met een kostenefficiënte uitkomst. Functioneren in een corporatiesector, waarbij op het gebied van professionaliteit op alle deelterreinen de lat steeds hoger wordt gelegd, legt de vraag op tafel of deze uitkomst op termijn houdbaar is. Zelf stelt de bestuurder in zijn position paper dat mogelijk door samenwerking met andere corporaties kennis en ervaring kunnen worden gedeeld. Bijvoorbeeld op de terreinen van ICT, HRM en treasury. De visitatiecommissie stelt dat in deze overweging ook terreinen als portefeuillebeleid in combinatie met financiële scenario's, projectontwikkeling of governance kunnen worden betrokken.

### **Governance vraagt doorontwikkeling**

In het position paper pleit de bestuurder, door te refereren aan de publicatie "Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling", ervoor niet verloren te gaan in onnatuurlijke managementlogica en beheersystemen. Binnen De Goede Woning is deze thematiek zeker een discussie waard op het thema Governance. Evident en aantoonbaar is de afgelopen jaren binnen De Goede Woning gewerkt aan het verbeteren, moderniseren en actualiseren hiervan. De visitatiecommissie twijfelt niet aan de juiste intenties. De Raad van Commissarissen bewaakte -na de overgang van de verenigingsstructuur- haar functioneren op afstand en het ruimte geven aan de bestuurder. Toch waardeert de visitatiecommissie aan de hand van de methodiek 5.0 Governance zelfs lager dan dit onderdeel scoorde bij de vorige visitatie omdat De Goede Woning op het

onderdeel Governancecode 'nog' niet voldoet aan het ijkpunt van een 6. Het niet zichtbaar hanteren van een toetsingskader, en het niet uitleggen van afwijkingen op de Governancecode zijn hier debet aan. Daar waar zij wel voldoet aan het ijkpunt zijn ook nog stappen te maken. Bijvoorbeeld op het gebied van verslaglegging, het invulling geven aan de klankbordfunctie van de RvC, het onderhouden van gestructureerde contacten met belanghouders of de kwaliteit van de zelfevaluaties. Impliciet wordt niet altijd expliciet en daarmee ook niet zichtbaar voor de visitatiecommissie gemaakt. Aanvullend speelt dat het thema 'toezicht' maatschappelijk gezien in de afgelopen jaren in de volle breedte, maar nog meer in de corporatiesector, heeft geleid tot een toenemend stelsel aan richtlijnen en codes. Dit alles nog voorafgaand aan de in 2015 bijgestelde Governancecode woningcorporaties alsmede komende wet- en regelgeving vanuit de nieuwe Woningwet en Besluit Toegelaten Instelling Volkshuisvesting (BTiV). De Goede Woning functioneert als woningcorporatie binnen dit stelsel. Er ligt een opgave voor de Raad van Commissarissen zich qua taakopvatting te verbreden.

### Aan de vooravond van...

Reflecterend op het adagium van 'klein, krachtig en prachtig' waarmee deze recensie opent ziet de visitatiecommissie dat het 'klein' zich bij uitstek laat zien in de lokale verankering, het persoonlijk contact met huurders en de compacte organisatie. De 'kracht' toont zich in de financiële positie en de nabije samenwerking met lokale partners. Naar de toekomst toe vraagt slagvaardigheid met betrekking tot strategie, vastgoedbeheer, -ontwikkeling en governance zeker aandacht. Voor de 'pracht' is de in de volle breedte beschreven maatschappelijke drive een goede basis, maar zijn de feitelijk goede prestaties ten opzichte van de opgaven de beste illustratie.

De visitatiecommissie heeft de interne gesprekken met betrokkenen van De Goede Woning als zeer open ervaren. Op een eerlijke wijze hebben de betrokkenen inzage gegeven in de dilemma's waar De Goede Woning voor staat en de komende jaren keuzes in moet maken. Zo spelen de externe aanleidingen met betrekking tot verdergaande functiescheidingen, professionalisering en regelgeving, maar ook interne aanleidingen als vrijwel tegelijkertijd bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van zowel bestuurder als financieel directeur. Een gegeven dat onvermijdelijk impact zal hebben op het historisch geweten en de continuïteit van de werkorganisatie. De Goede Woning levert goede prestaties, staat aan de vooravond van een nieuwe ondernemingsplanperiode en heeft een uitstekende relatie met het merendeel van haar belanghouders. De opgave is in dialoog de juiste keuzes te maken om de 'kracht en pracht' te behouden en af te wegen tegen de keerzijden van het schaalniveau. Met dit visitatierapport hoopt de commissie bruikbare bouwstenen te hebben aangedragen, die bij deze afweging een rol kunnen spelen.

### Terugblik vorige visitatie

Ten tijde van de vorige visitatie (gepubliceerd in 2011; de periode waarop de visitatie betrekking had was 2007-2010) zat De Goede Woning middenin een kentering; van intern gerichte beheerorganisatie naar meer zichtbaar voor de buitenwereld. In 2008 werd de stap gezet van een drielagen structuur naar een tweelagen structuur, met een Raad van Commissarissen en een directeur-bestuurder, en De Goede Woning verhuisde naar de voormalige muziekschool het hart van Rijssen in. In het in 2010 vastgestelde nieuwe beleidsplan "Het is de muziek die de toon zet" wordt de ambitie uitgesproken om participatie en communicatie met en tussen belanghebbenden een grotere rol te laten spelen en zich op deze manier ook zichtbaarder te positioneren in Rijssen. In het visitatierapport uit 2011 klinkt deze ontwikkeling direct door in de hoge beoordeling van de belanghebbenden.

De visitatiecommissie formuleerde in 2011 de volgende verbeterpunten:

- Governance: externe legitimatie. De visitatiecommissie oordeelde dat het contact met de belanghebbenden veelal wel informeel aanwezig is, maar niet formeel gestructureerd. Ook ligt er een verbeterpunt als het gaat om de beïnvloeding van belanghebbenden op het geformuleerde beleid.
- Financiële continuïteit: integrale kasstroomsturing. Gedurende een groot deel van de visitatieperiode was geen sprake van integrale kasstroomsturing. Vanaf 2010 was echter al verbetering op dit punt zichtbaar door Q-gewijze monitoring.

De Goede Woning heeft deze (milde) verbeterpunten in de periode 2011-2014 opgepakt. De financiële continuïteit is inmiddels op orde en er is duidelijk meer aandacht gekomen voor de consultatie van en legitimatie richting belanghebbenden.

De visitatiecommissie meent dat De Goede Woning reden heeft om met tevredenheid naar de resultaten van deze visitatie te kijken. De visitatiecommissie ziet de volgende mogelijkheden tot verdere verbetering:

#### **Verbeterpunten**

- Actualiseren en verbreden strategisch voorraadbeleid en thema duurzaamheid.
- Meer expliciete vertaling van mensgerichte doelstellingen in SMART geformuleerde maatschappelijke doelstellingen en daaruit volgende beleidskeuzes met een bijbehorende financiële vertaling.
- Voortvarend vervolgen ontwikkelopgave interne toezichthouders.
- Aandacht voor volledigheid in openbare verantwoording en toezicht. Hiermee wordt met name bedoeld op het naleven (of verklaren van afwijkingen) van de Governancecode en de navolgbaarheid van keuzes in de aanwending van maatschappelijk vermogen.

## Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,5	7,3	7,0	7,3	7,0		7,2	75%	7,2
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	8,2	8,1	7,8	7,7	6,8		7,7	50%	7,5
Relatie en communicatie							7,4	25%	
Invloed op beleid							7,3	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							7,0	30%	6,9
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7,0	33%	6,6
	visie					7			
	vertaling doelen					7			
	Check						7,0		
	Act						7,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						6,0	33%	
	samenstelling					6			
	rolopvatting					6			
	zelfreflectie					6			
	Toetsingskader						6,0		
Governancecode						5,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	33%	
	Openbare verantwoording						7,0		

### Verklaring perspectieven:

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

## Samenvatting en beoordeling

De Goede Woning krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

**Tabel 2. Beoordeling**

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,2
Presteren volgens Belanghebbenden		7,5
Presteren naar Vermogen		6,9
Presteren ten aanzien van Governance		6,6

### *Presteren naar Opgaven en Ambities*

**7,2** De Goede Woning scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities gemiddeld ruim voldoende. Op alle prestatievelen worden ruim voldoende cijfers behaald. Als het gaat om de Opgaven leveren met name de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep en de bijzondere doelgroepen, alsmede het (des)investeren in vastgoed hier een positieve bijdrage aan. Het presteren naar ambities waardeert de visitatiecommissie met een 7: de ambities van De Goede Woning vinden aansluiting op de regionale en lokale opgaven.

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

**7,5** De maatschappelijke prestaties van De Goede Woning worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,5. De geleverde maatschappelijke prestaties van De Goede Woning worden door de geïnterviewde belanghebbenden met een 7,7 hoog gewaardeerd. De prestaties op het vlak van het 'huisvesten van de primaire doelgroep' worden gemiddeld het hoogste gewaardeerd. De Goede Woning biedt een goede prijs-kwaliteit verhouding in haar woningen voor de primaire doelgroep, wat tot waardering bij de belanghebbenden heeft geleid. De laagste score is voor de 'kwaliteit van wijken en buurten'. Deze score heeft vooral te maken met de waardering van de huurders, die de zichtbaarheid van De Goede Woning in de wijken beperkt vinden en behoefte hebben aan meer inzicht in het leefbaarheidsbeleid. De relatie en de communicatie met de corporatie wordt met het cijfer 7,4 ruim voldoende gewaardeerd. De mate waarin belanghebbenden tevreden zijn over hun invloed op het beleid wordt gewaardeerd met een 7,3.

### *Presteren naar Vermogen*

**6,9** De financiële continuïteit en de vermogensinzet zijn op orde, de doelmatigheid wordt met een 8 als goed beoordeeld. Het CFV spreekt over de visitatieperiode een positief continuïteitsoordeel uit. Het WSW stelt dat De Goede Woning gedurende deze periode kredietwaardig dan wel borgbaar was. De visitatiecommissie meent dat de corporatie de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties kan motiveren en verantwoorden en beoordeelt het onderdeel financiële continuïteit met een 7. Voor wat betreft doelmatigheid is gebleken dat De Goede Woning in het jaar 2013 aanzienlijk lagere netto bedrijfslasten had dan de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. Dit geldt ook voor het aantal verhuureenheden per fte. De visitatiecommissie stelt vast dat De Goede Woning een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. De visitatiecommissie is van mening dat de verantwoording rond de vermogensinzet voldoende is. De visitatiecommissie concludeert ook dat de relatie tussen het vermogensbeleid en de achterliggende maatschappelijke doelen in de



rapportages sterker zou kunnen worden gelegd. Het onderdeel vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie met een 6.

#### *Presteren ten aanzien van Governance*

**6,6**

De Goede Woning beschikt over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren die is doorvertaald naar strategische doelen en activiteiten. De Goede Woning monitort middels een uitgebreid monitoring- en rapportagesysteem dat een duidelijke aansluiting heeft op het ondernemingsplan en de jaarplannen. De visitatiecommissie meent dat er nog verbetering mogelijk is ten aanzien van de betrokkenheid van gemeenten en andere belanghebbenden bij beleidsontwikkeling. Onder 'plan' is aangegeven dat de voorspelkracht van De Goede Woning als het gaat om de woningproductie hoog is. Dit gegeven, gecombineerd met een overzichtelijke opgave (territoriaal en naar aantal), maakt dat relatief weinig hoeft worden ingegrepen ('act'). De interne beheersing rondom projecten is adequaat.

Als het gaat om de samenstelling van de Raad van Commissarissen constateert de visitatiecommissie dat De Goede Woning net niet voldoet aan het ijkpunt van een 6. Hoewel in de meest recente jaren heel bewust wordt gewerkt aan het goed op orde brengen van de diverse onderdelen van de governance heeft de visitatiecommissie op de onderdelen deskundigheidsbevordering en/of introductie van nieuwe leden slechts beperkte onderbouwing gevonden. De rolopvatting en de zelfreflectie voldoen aan de daartoe gestelde eisen. Over de jaren 2011, 2012 en 2013 heeft de Raad een evaluatie gehouden waarvan eenmaal onder begeleiding van een extern bureau. Om op een professionele manier invulling te kunnen geven aan zijn taak gebruikt de Raad van Commissarissen diverse rapportages en beleidsdocumenten. De visitatiecommissie stelt vast dat De Goede Woning beschikt over een uitgebreid spectrum aan documenten. Echter, de wijze waarop deze documenten voor de RvC richtinggevend zijn bij zijn oordeels- en besluitvorming is voor de visitatiecommissie minder zichtbaar. De Goede Woning onderschrijft de principes van de Governancecode woningcorporaties van Aedes. Het bestuur en de RvC realiseren hiermee op herkenbare en transparante wijze de maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen. De punten waarop De Goede Woning afwijkt van de Governancecode, zoals het voor onbepaalde tijd aanstellen van de bestuurder, worden niet toegelicht op de website of in de jaarverslagen. Samen met de totstandkoming van de nieuwe Governancecode 2015 ligt er voor De Goede Woning een aanleiding en opgave om dit onderdeel verder op te pakken.

De Goede Woning heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn. Op de website publiceert ze naast het jaarverslag ook het vigerende beleidsplan en het Strategisch Voorraad Beleid. Daarnaast geeft De Goede Woning blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van onder meer een eigen integriteitscode en de (interne) meldregeling integriteit.

# 1 Profielschets

## Werkgebied

De Goede Woning is werkzaam in de gemeente Rijssen-Holten, waarbij haar bezit zich concentreert in Rijssen. De Goede Woning deelt haar werkgebied met corporatie Viverion, die in meerdere gemeenten actief is en een relatief klein aandeel van de corporatiewoningen in Rijssen bezit. De corporatie behoort volgens de systematiek van het CFV tot de referentiegroep 'gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen'.

## Woningbezit

De Goede Woning bezit (ultimo 2014) 1375 wooneenheden en iets minder dan 100 overige verhuureenheden. Het woningbezit van De Goede Woning bestaat voor een groot gedeelte uit eengezinswoningen en gestapelde woningbouw met lift. Het woningbezit van De Goede Woning is iets jonger dan dat van de referentiegroep. Bijna een derde van de woningen is gebouwd in de jaren '70. De samenstelling van het woningbezit past bij een woningcorporatie die actief is in een kleine gemeente gelegen in een landelijk gebied.

Tabel 1. Woningbezit

Type woningen	De Goede Woning	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	66,0%	73,9%	41,4%
Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	2,1%	9,6%	26,0%
Meergezinswoningbouw met lift	31,3%	12,3%	14,8%
Hoogbouw	0,0%	1,0%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	0,6%	3,2%	6,3%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CiP (2013), De Goede Woning, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

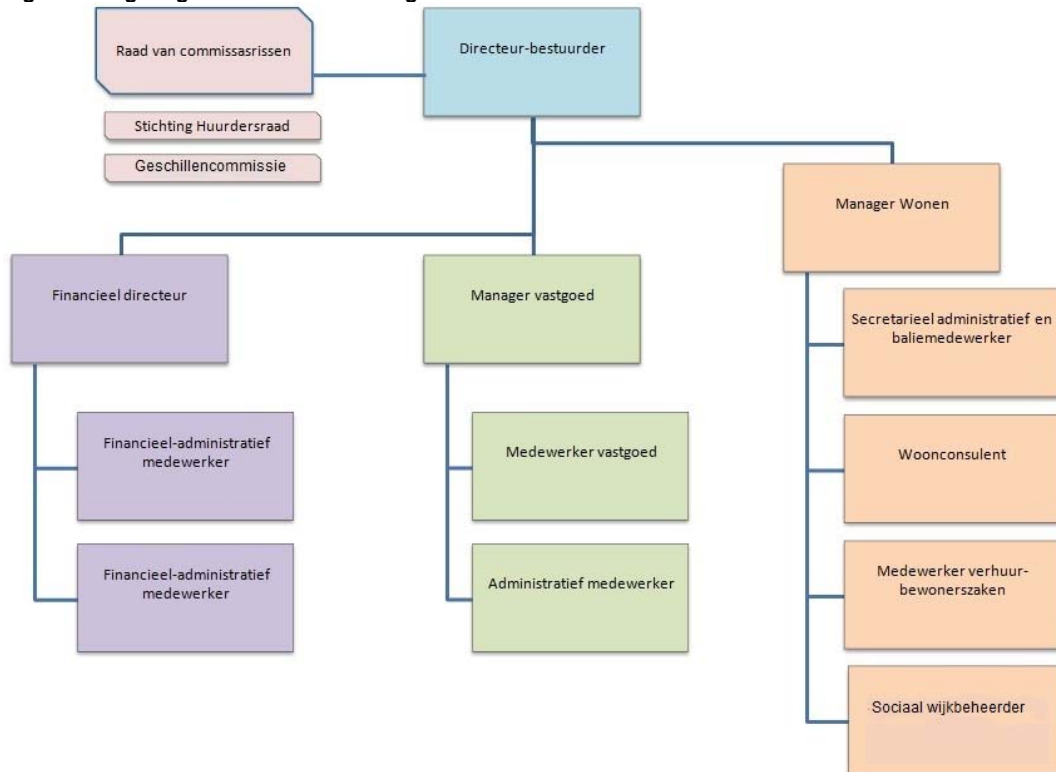
De wooneenheden van De Goede Woning hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 459 per maand (prijspeil 2013). De huurprijzen liggen hiermee op ongeveer hetzelfde niveau als de referentiegroep (€ 457) en iets lager dan het landelijk gemiddelde (€ 467). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen, bedraagt de huur 60,3% van de maximaal toegestane huur. Voor de niet-DAEB woningen gaat het om 97,9% van de maximaal toegestane huur. Dit is voor DAEB lager en voor niet-DAEB hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Het relatief jonge woningbezit van De Goede Woning is de reden dat het gemiddelde puntenaantal voor de woningwaardering voor een huurwoning in de DAEB-categorie hoger ligt (153) dan het gemiddelde bij de referentiegroep (151) en de landelijke benchmark (141). Vervolgens kan de huurprijs van De Goede Woning in relatie worden gebracht met het kwaliteitsniveau van de woningen. De gemiddelde huurprijs van de DAEB huurwoningen per kwaliteitspunt is lager (€ 2,96) dan de referenties (€ 3,01) en het landelijk beeld (€ 3,28). Bij De Goede Woning krijgt de huurder relatief veel waar voor zijn geld. Dit geldt overigens niet voor het niet DAEB bezit, daar ligt de gemiddelde puntprijs (€ 4,65) juist hoger dan de referentiegroep (€ 4,22) en het landelijk gemiddelde (€ 4,25).

## Organisatie

De Goede Woning is een corporatie met (eind 2014) 12 medewerkers (9,5 fte). Het bestuur wordt gevormd door een directeur-bestuurder die wordt ondersteund door een managementteam bestaande uit drie managers: de manager vastgoed, de financieel directeur en de manager wonen. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden, waarvan één op voordracht van de Stichting Huurdersraad.

Figuur 1. Organogram De Goede Woning



Bron: Website De Goede Woning.

## Verbindingen

De Goede Woning is 100% aandeelhouder van Holding DGW Vastgoed BV (KvK nr. 08146359). Deze besloten vennootschap is 100% aandeelhouder van DGW Vastgoed BV (KvK nr. 08146355). Beide besloten vennootschappen vormen een fiscale eenheid. De activiteiten binnen de deelnemingen behoren tot de kerntaken van de Christelijke Woningstichting De Goede Woning. Bestuurder van Holding DGW Vastgoed BV is de heer J.G. van der Spek, directeur-bestuurder van De Goede Woning. Bestuurder van DGW Vastgoed BV is de heer C.J. Both, financieel directeur van De Goede Woning. Het toezicht op de vennootschappen vindt plaats door de Raad van Commissarissen van De Goede Woning.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van De Goede Woning wordt beoordeeld, is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

## 2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en de beleidsdocumenten van overheden, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

### 2.2.1 Regionale opgaven

In de visitatieperiode was geen regionale woonvisie van kracht in Twente. Voor de periode 2015-2020 is wel een regionale woonvisie opgesteld.

#### **Regionale Woonvisie 2015 – 2020 “Natuurlijk Wonen in Twente” 2015 – 2025**

De 14 gemeenten in Twente hebben samen met de 18 in WoON Twente verenigde woningcorporaties en de Provincie Overijssel de Regionale Woonvisie Twente 2015-2025 opgesteld. De belangrijkste speerpunten van beleid zijn:

- *Wonen voor iedereen*  
Voldoende en gevarieerd aanbod en het huisvesten van aandacht groepen.
- *Elke woning moet raak zijn*  
Kwaliteit gaat boven kwantiteit, de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad is de grote opgave, vooral op het terrein van duurzaamheid en levensloopgeschiktheid.
- *Elke woonlocatie moet raak zijn*  
Vernieuwing en inbreiding gaan boven uitbreiding
- *Regionale samenwerking*

### 2.2.2 Lokale opgaven

#### **Gemeente Rijssen-Holten**

Gedurende de visitatieperiode zijn geen prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Rijssen-Holten en De Goede Woning. Voor de periode 2015-2020 zijn inmiddels wel prestatieafspraken gemaakt. Gedurende de visitatieperiode lagen er wel prestatieafspraken rondom woonbeleid tussen de gemeente en de provincie, maar hierbij zijn geen corporaties betrokken.

#### *Prestatieafspraken 2010-2015 tussen gemeente en provincie*

De provincie Overijssel heeft met alle gemeenten prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2010-2015. Bij het opstellen van deze prestatieafspraken zijn geen corporaties betrokken. De prestatieafspraken hebben betrekking op de volgende thema's:

##### 1. *Duurzaamheid & woonkwaliteit*

De gemeente maakt met de corporatie(s) afspraken over renovatie van de sociale huursector. Ten aanzien van duurzaamheid is de afspraak tussen Aedes en het ministerie -twee labelsprongen- het uitgangspunt. Bij omvangrijke projecten kan de provincie extra inspanningen

stimuleren om te komen tot label B of A óf om woning gebonden duurzame energieopwekking te realiseren.

## 2. Wonen, zorg en welzijn

Verwacht wordt dat in 2015 ten minste 50% van de huishoudens in de gemeente in een woonservicegebied woont. De gemeente Rijssen-Holtten heeft haar visie op wonen, welzijn en zorg neergelegd in het Masterplan wonen-welzijn-zorg 'Verbreding naar woonservicegebieden 2011-2014'.

## 3. Binnenstedelijke vernieuwing en woningbouwprogramma

- a. Toevoegen van netto 545 woningen voor de periode 2010-2014, met daarbovenop 150 nieuwbouwwoningen als vervanging van bestaande bouw. Van het totaal aantal toe te voegen woningen zijn 123 woningen bestemd voor bijzondere doelgroepen;
- b. 75% van het nieuwbouwprogramma wordt toegevoegd op locaties binnen feitelijk bebouwd gebied;
- c. Huisvesten van statushouders;
- d. Saneren van de bodem bij locaties met ernstige verontreiniging;
- e. Geluidssanering;
- f. Bevorderen van initiatieven voor CPO.

### *Prestatieafspraken 2015-2020*

Voor de periode 2015-2020 zijn inmiddels wel prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente en De Goede Woning. Deze afspraken zijn gebaseerd op de woonvisie van Rijssen-Holtten voor de periode 2015-2020: 'Lokaal maatwerk' en de ondernemingsplannen van de corporaties De Goede Woning en Viverion. De prestatieafspraken hebben betrekking op:

- het passend huisvesten van de doelgroep;
- opgave wonen, welzijn, zorg;
- de kwalitatieve en kwantitatieve omvang van de woningvoorraad
- schulddienstverlening;
- leefbaarheid en veiligheid;
- duurzaamheid en energiebesparing
- burger-/bewonersparticipatie;
- procesafspraken.

De prestatieafspraken zijn deels SMART geformuleerd en deels algemeen en procesmatig van aard. De prestatieafspraken worden geconcretiseerd in de jaarlijks uitgewerkte jaarafspraken.

### **Overige samenwerkingsovereenkomsten**

De visitatiecommissie ziet dat er een palet aan samenwerkingsovereenkomsten en convenanten ligt. Uit de gesprekken met de corporatie en de betreffende belanghebbenden maakt de visitatiecommissie op dat De Goede Woning de gemaakte afspraken heeft opgenomen in haar bedrijfsvoering zonder hier expliciet over te zijn.

### *Samenwerkingsovereenkomsten met Stichting Huurdersraad (SHR) (2012)*

In de overeenkomst zijn afspraken gemaakt over doelstellingen en uitgangspunten, de rol van de Huurdersraad, informatievoorziening, overleg en bevoegdheden.

### *Convenant Energiebesparing woningcorporaties Overijssel (2012)*

De provincie Overijssel heeft met de in haar provincie werkzame corporaties, waaronder De Goede Woning, een convenant ondertekend op het gebied van energiebesparing.

In dit convenant is het volgende afgesproken:

- 25% daling van woning gebonden energiegebruik (t.o.v. 1 januari 2012);
- provinciale leenfaciliteit;
- kenniskring energiebesparing;
- monitoring;
- social return on investment.

Daarnaast zijn afspraken gemaakt over communicatie, wijzigingen van de overeenkomst, looptijd en afdwingbaarheid.

#### *Convenant Ontruiming (met gemeente en Viverion) (2011)*

Het convenant tussen de gemeente Rijssen-Holten en de corporaties Viverion en De Goede Woning heeft betrekking op de procedure bij woningontruiming.

#### *Convenant Aanpak Hennep (2011)*

Het convenant is getekend door 14 gemeenten in Twente, de politie in Twente, het openbaar ministerie te Almelo, Enexis en Cogas Infra en Beheer en Vereniging WoON.

#### *Regionaal Hennepconvenant Oost Nederland (2014)*

Het hennepconvenant is getekend door alle gemeenten in de provincies Overijssel en Gelderland, de aldaar werkzame netbeheerders, de politie, het openbaar ministerie, het UWV, de woningcorporaties en de veiligheidsregio's.

## 2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van De Goede Woning ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Door het ontbreken van prestatieopgaven met de gemeente in de visitatieperiode is het niet mogelijk om de prestaties van De Goede Woning te toetsen aan de in de prestatieafspraken genoemde opgaven. De visitatiemethodiek schrijft voor dat de prestaties in dat geval zoveel mogelijk moeten worden beoordeeld in het licht van convenanten of andere (externe) beleidsdocumenten. Als ook deze documenten ontbreken worden de prestaties beoordeeld aan de hand van de eigen ambities of de ondernemingsplannen, mits deze zijn onderbouwd met (een visie op) een externe opgave.

In het geval van De Goede Woning zijn de prestatieafspraken tussen de gemeente Rijssen-Holten en de provincie, het Convenant Energiebesparing Woningcorporaties Overijssel (2012), alsmede het eigen beleidsplan van de corporatie over de periode 2011-2015 gehanteerd om de prestaties aan te toetsen. Vooral het Ondernemingsplan 2011-2015 *Het is de muziek die de toon zet* is gebruikt om de geleverde prestaties aan te toetsen (zie paragraaf 2.4.1). De visitatiecommissie ziet in het ondernemingsplan een visie op de externe opgave terug, waardoor zij dit document geschikt acht om de geleverde prestaties aan te toetsen. De uitwerking van de plannen is voor een deel SMART geformuleerd. Indien mogelijk zijn de acties uit het ondernemingsplan verwerkt in de prestatietabel. Dit geldt ook voor de prestaties zoals weergegeven in de Matrix beleidsplan.

Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Indien dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de



prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

**Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven**

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,5	7,2
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,3	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	
(Des)investeren in vastgoed	7,3	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

### 2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**7,5** **Onder het prestatieveld 'Huisvesting van primaire doelgroepen' vallen woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. De visitatiecommissie is van mening dat De Goede Woning op al deze onderwerpen de opgaven en afspraken op ruim voldoende wijze heeft ingevuld. Het prestatieveld wordt gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,5. Met name op het gebied van betaalbaarheid en de prijs-kwaliteitverhouding die De Goede Woning levert overtreffen de prestaties de opgaven.**

Gedurende de gehele visitatieperiode heeft De Goede Woning ruimschoots voldaan aan de algemene Europese richtlijn dat minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen toegewezen moet worden aan huishoudens met een inkomen tot 33.614 euro (prijspeil 2011).

De Goede Woning stelt zichzelf tot doel om de woningvoorraad bereikbaar te houden voor bewoners met een gezinsinkomen tot 33.000,- euro. De doelstelling is dat ook op de lange termijn 75% in de categorie 'betaalbaar' valt. Beide doelen zijn in de visitatieperiode bereikt. De Goede Woning hanteert een gematigd huurbeleid. De huren zijn gedurende de visitatieperiode met de inflatie en in de laatste jaren met een kleine opslag daarbovenop verhoogd. De Goede Woning geeft bovendien geen invulling aan de mogelijkheid tot inkomensafhankelijke huurverhoging. Dit resulteert in een gunstige prijs-kwaliteitverhouding: bij De Goede Woning krijgt de huurder relatief veel waar voor zijn geld.

De Goede Woning heeft in samenwerking met de gemeente Rijssen-Holten en collega corporatie Viverion de gemeentelijke taakstelling voor het huisvesten van statushouders gehaald in de visitatieperiode. In totaal zijn gedurende de visitatieperiode 105 personen gehuisvest in de gemeente, waarmee een prestatie is neergezet die de opgave heeft overtroffen.

### 2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**7,3** **Gedurende de visitatieperiode heeft De Goede Woning zich ingezet voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren, mensen met een beperking en andere kwetsbare groepen op de regionale woningmarkt. De Goede Woning heeft de afspraken op ruim voldoende wijze ingevuld hetgeen resulteert in een eindbeoordeling van gemiddeld een 7,3.**

De Goede Woning heeft in de visitatieperiode de samenwerking met maatschappelijke instellingen gerelateerd aan wonen, zorg en welzijn versterkt. In 2011 heeft dit o.a. geresulteerd in een Masterplan Wonen, Zorg en Welzijn. De Goede Woning heeft langdurige huurcontracten lopen met Stichting Baalderborg, Philadelphia en Dimence.

Gedurende de visitatieperiode zijn in totaal 51 woningen aangepast aan de situatie van de zittende of nieuwe huurder in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Daarnaast is nieuwbouw gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen:

- Vervangende nieuwbouw verzorgingshuis Eltheto: 52 (zorg)woningen en 34 zorgeenheden voor ouderen bewoners met een verstandelijke handicap. Opgeleverd begin 2015.
- Schuppert, Holten: Afname van 14 appartementen die zullen worden verhuurd aan de J.P. van de Bent Stichting t.b.v. mensen met een verstandelijke beperking. De nieuwbouw is niet door De Goede Woning zelf ontwikkeld, maar wel aangekocht. Opgeleverd begin 2014.

In de prestatieafspraken tussen de provincie en de gemeente is opgenomen dat in de periode 2010-2015 123 nieuwbouw woningen voor bijzondere doelgroepen moeten worden gerealiseerd. De Goede Woning heeft met de realisatie van Eltheto en de appartementen op de locatie Schuppert een groot deel (100 van de afgesproken 123) nieuwbouwwoningen voor bijzondere doelgroepen voor haar rekening genomen en heeft hiermee een belangrijke rol gespeeld in het nakomen van de afspraken tussen gemeente en provincie.

Gedurende de visitatieperiode heeft De Goede Woning aandacht besteed aan het doorvoeren van woningaanpassingen in het kader van de WMO. De recente hervormingen in de zorgsector zorgen voor toegenomen urgentie voor het faciliteren dat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen. De visitatiecommissie is van mening dat De Goede Woning een meer proactieve houding mag aannemen om de oudere doelgroep hierin te ondersteunen.

### 2.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

**7,0**

**Het prestatieveld 'Kwaliteit van woningen en woningbeheer' bestaat uit de onderwerpen woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie/duurzaamheid. De Goede Woning heeft de afspraken omtrent kwaliteit van woningen en woningbeheer op voldoende wijze ingevuld. Het prestatieveld wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een eindcijfer 7,0.**

De kwaliteit van de woningen is over het algemeen goed. Dit blijkt ook uit het gemiddelde energielabel en de resultaten van het huurderstevredenheidsonderzoek uit 2012. De huurders van De Goede Woning beoordeelden de kwaliteit van de woning gemiddeld met een 7,7.

De Goede Woning heeft aandacht voor het verbeteren van haar dienstverlening. In samenwerking met de stichting Huurdersraad wordt betere samenwerking gezocht met huurders en andere belanghebbenden. Het aantal bewonerscommissies is uitgebreid, al blijft het vinden van vrijwilligers voor deze taak lastig. De Goede Woning biedt huurders keuzemogelijkheid bij woningverbetering, waardoor huurders de kans wordt geboden om eventuele huurverhoging te beperken.

Wat betreft nieuwbouw gaat De Goede Woning in principe niet voorbij de wettelijke eisen die op het gebied van duurzaamheid gesteld worden. Daarentegen zijn in de nieuwbouw van Eltheto wel diverse bijzondere duurzaamheidsmaatregelen toegepast, waaronder een warmte-koudeopslag (WKO).

Gedurende de visitatieperiode heeft De Goede Woning de energetische kwaliteit van haar woningvoorraad verbeterd. Eind 2011 viel 48,6% van de woningvoorraad in energielabel A tot C, eind 2014 was dit 68,9% van de woningvoorraad. Met de huidige verbetering van het woningbezit is De Goede Woning goed op weg om de ambitie uit haar eigen beleidsplan en het convenant binnen de provincie Overijssel te halen. Om de doelstelling uit het convenant van Aedes te halen zal bij renovatie de doelstelling om minimaal naar label B te renoveren vast moeten worden gehouden.

Daarnaast moet het tempo van renovatie hoog gehouden worden. De ambities, die De Goede Woning in haar beleidsplan 2011-2015 noemde, om te komen tot een milieubeleidsplan, om meer duurzame materialen toe te passen en om bewoners actief te betrekken in de energiebesparingsopgave zijn gedurende de visitatieperiode niet gerealiseerd. De visitatiecommissie ziet in het uitvoering geven aan de ambities en de opgaven op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing een duidelijk aandachtspunt voor de komende jaren.

#### 2.3.4 *(Des)investeringen in vastgoed*

**7,3**

**Onder het prestatieveld '(Des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. De Goede Woning heeft op al deze onderwerpen voldoende prestaties geleverd, die goed aansluiten bij de opgave. De prestaties worden gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,3.**

In de visitatieperiode heeft De Goede Woning diverse nieuwbouwprojecten opgeleverd of aangekocht. Het gaat om de vervangende nieuwbouw van het verzorgingstehuis Eltheto, het complex Meekesbrug met 8 huurappartementen en 3 koopappartementen boven een supermarkt en de afname van 14 appartementen voor mensen met een verstandelijke beperking via de J.P. van den Bent Stichting in Schuppert te Holten. Daarnaast staat in 2015 de ontwikkeling van 30 sociale huurwoningen gepland in de eerste fase van nieuwbouwwijk Opbroek. In 2014 zijn 25 voormalige gemeentewoningen gerevitaliseerd. Oorspronkelijk stond sloop-nieuwbouw van deze woningen op de planning. In overleg met de bewoners is gekozen voor grootschalige revitalisatie. De Goede Woning heeft met de door haar gerealiseerde nieuwbouw een significante bijdrage geleverd aan de nieuwbouwpoging zoals afgesproken tussen de gemeente Rijssen-Holten en de provincie.

De Goede Woning heeft ieder jaar geïnvesteerd in woningverbetering, waarvan het grootste deel het toepassen van isolerende maatregelen betreft. Gedurende de visitatieperiode zijn op verzoek van de huurder of bij mutatie in 14 woningen HR combiketels geïnstalleerd, waardoor vrijwel de gehele woningvoorraad inmiddels voorzien is van centrale verwarming.

In 2011 is de door De Goede Woning gerealiseerde nieuwbouw voor Hospice de Reggestroom opgeleverd. De nieuwbouw wordt door De Goede Woning beheerd en onderhouden. Daarnaast bezit De Goede Woning maatschappelijk vastgoed in de wijk Veeneslagen, waarin het Dag Activiteiten Centrum gevestigd is.

In de visitatieperiode heeft de corporatie geen aanleiding gezien voor de verkoop van bestaand bezit. De keuzes die De Goede Woning hierin heeft gemaakt passen binnen de lokale opgaven.

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

**7,0**

**De zichtbare prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' in relatie tot de opgaven hebben geleid tot het gemiddelde eindcijfer van 7,0.**

De Goede Woning levert een bijdrage aan de leefbaarheid door de aanstelling van een wijkbeheerder, die het gezicht van de corporatie in de wijk moet zijn. In het kader van het verbeteren van de veiligheid en het voorkomen van overlastsituaties heeft De Goede Woning huisregels opgehangen in enkele appartementencomplexen, bijvoorbeeld over het niet plaatsen

van fietsen op de galerij. De Goede Woning houdt toezicht op de naleving van de huisregels en de huurvoorwaarden door de inzet van de wijkbeheerder.

De Goede Woning heeft wijkvisies opgesteld als voorbereiding op het ontwikkelen van kleine, buurtgerichte plannen om de kwaliteit en de leefbaarheid, waar nodig, te verbeteren. Gedurende de visitatieperiode heeft De Goede Woning de huidige stand van zaken op het gebied van leefbaarheid gemonitord m.b.v. een 'wijkscouw' en een huurderstevredenheidsonderzoek in de wijken en buurten waar zij actief is. Daarnaast zijn met de Stichting Huurdersraad afspraken gemaakt over het opzetten van wijk- en buurtcommissies.

## 2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

### 2.4.1 Ondernemingsplan 2011-2015: *Het is de muziek die de toon zet*

Het vigerende ondernemingsplan gedurende de visitatieperiode was het Ondernemingsplan 2011-2015, getiteld *Het is de muziek die de toon zet*. In het ondernemingsplan wordt een heldere visie gegeven op verschillende thema's, waarbij gerefereerd wordt aan de opgaven binnen de regio Twente en de gemeente Rijssen-Holten. Voor ieder thema zijn de doelstellingen, alsmede de concrete stappen om de doelstellingen te bereiken uitgewerkt. De uitwerking van de plannen is voor een deel SMART geformuleerd. Indien mogelijk zijn de acties uit het ondernemingsplan verwerkt in de prestatietabel. Hetzelfde geldt voor de prestaties zoals weergegeven in de Matrix beleidsplan.

De missie van De Goede Woning luidt als volgt:

*De Goede Woning wil duurzaam waarde toevoegen aan de woonsituatie van mensen. Zij wil dat nadrukkelijk doen op basis van haar christelijke grondslag.*

Als uitgangspunten voor beleid worden genoemd:

- waarde toevoegen aan de kwaliteit van wonen en leven van mensen;
- er zijn voor alle mensen met een woonbehoefte;
- de belangen van de huurder centraal stellen;
- samenwerken met iedereen die een bijdrage kan leveren;
- elke medewerker individueel serieus nemen in medeverantwoordelijkheid;
- financiële continuïteit borgen.

Het ondernemingsplan wordt jaarlijks gemonitord. In 2014 heeft een actualisatie plaatsgevonden, met name op het gebied van financiële continuïteit, leefbaarheid en wonen en zorg.

## 2.5 Ambities in relatie tot de opgaven



**De ambities van De Goede Woning worden beoordeeld in relatie met de opgaven, die zich in het werkveld voordoen. De eigen ambities kunnen verder gaan dan de gemaakte afspraken met de gemeenten. De visitatiecommissie beoordeelt hoe de ambities aansluiten op de kansen en problemen in de samenleving en de mogelijkheden die De Goede Woning heeft. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De eigen ambities zijn als passend beoordeeld in het licht van de opgaven. De visitatiecommissie waardeert 'Ambities in relatie tot de opgaven' met een 7,0. De visitatiecommissie heeft een pluspunt toegekend voor de aansluiting van de ambities op de lokale marktomstandigheden en de eigen mogelijkheden, het gebruik van externe onderzoeken in de onderbouwing en de frequentie van monitoring en actualisatie van de ambities. Het oordeel over de prestaties in het licht van de ambities telt voor 25% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.**

Zoals hierboven weergegeven, is er tijdens de visitatieperiode sprake van één ondernemingsplan *Het is de muziek die de toon zet* waarin de ambities van De Goede Woning zijn weergegeven. De Goede Woning geeft in de formulering van de eigen ambities en de doelstellingen blijk van een goed inzicht in, en kennis van de opgaven. Bij de totstandkoming van de ambities maakt De Goede Woning onder meer gebruik van relevante beleids- en marktinformatie en onderzoeksresultaten (zoals het door RIGO uitgevoerde woningmarktonderzoek). Daarnaast zijn andere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de verscherpte definitie van de rol van de corporatie in het huisvesten van de primaire doelgroep en het zorgdragen voor de woonomgeving, in het beleid meegenomen.

De ambities die in het ondernemingsplan zijn geformuleerd krijgen een concrete uitwerking in (beleids)documenten. De ambities en de doelstellingen worden vertaald in jaarbegrotingen en activiteitenplannen en de voortgang wordt jaarlijks gemonitord. In 2014 is het ondernemingsplan geactualiseerd. De visitatiecommissie ziet een kans voor verbetering in de wijze waarop in beleidsdocumenten wordt gerefereerd aan het investeringsprogramma. Daarnaast kan andersom de relatie tussen de financiële kaders en de maatschappelijke doelen sterker worden gelegd, bijvoorbeeld door in de meerjarenbegroting de financiële voornemens te onderbouwen met de maatschappelijke doelen.

De visitatiecommissie ziet mogelijkheden tot verbetering in de ambities als het gaat om het verduurzamen van het woningbezit. De Goede Woning gaat in haar ambities op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing in nieuwbouw niet verder dan de wettelijke verplichting. Als het gaat om renovatie heeft de corporatie een ambitie om de woningen te upgraden naar minimaal energielabel C. Om aan het Landelijk Convenant Energiebesparing Huurwoningen te voldoen zal de gehele woningvoorraad gemiddeld label B moeten hebben in 2021. Om deze doelstelling te halen zal de ambitie van De Goede Woning bijstelling behoeven.

De visitatiecommissie ziet kansen voor meer pluspunten op het moment dat de externe adviezen nog meer verknoopt worden aan het beleid, bijvoorbeeld in doelgroepenbeleid of in het strategisch voorraad beleid op complexniveau. Een relatief groot aandeel van het woningbezit is gebouwd in de jaren '70 en bereikt binnenkort het einde van de exploitatietermijn. Externe adviezen kunnen dienen als onderbouwing voor een visie op de toekomst van deze complexen en de doelgroepen die hierin, of in vervangende nieuwbouw, gehuisvest zullen moeten worden.

Een kleine corporatie als De Goede Woning kan kwetsbaar zijn op het moment dat beleidsvorming niet goed wordt getoetst en afgestemd met de gemeente en andere belanghebbenden. Het verschil in uitkomst tussen de marktonderzoeken die Viverion en De Goede Woning een aantal jaar geleden los van elkaar hebben laten uitvoeren laat de relevantie zien van gezamenlijke beeldvorming en het gezamenlijk optrekken om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

## 2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

**Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld	Cijfer	Weging		Eindcijfer
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,5	7,2	75%	7,2
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,3			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0			
(Des)investeren in vastgoed	7,3			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>				
	7		25%	

### 3 Presteren volgens Belanghebbenden



## 3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van De Goede Woning, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

## 3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

**In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

## 3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van De Goede Woning op de vijf prestatievelen. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

### 3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (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%).



**Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8	9	7,6	8,2
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8	8,5	7,8	8,1
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	8,5	7,8	7,8
(Des)investeren in vastgoed	7	8	8,0	7,7
Kwaliteit van wijken en buurten	6	7	7,3	6,8
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	6	8,25	7,9	7,4
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	6	9	7	7,3
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,5</b>

Het algehele oordeel van de geïnterviewde belanghebbenden op het totaal van geleverde prestaties, relatie en beleidsbeïnvloeding bedraagt een 7,5. De geleverde maatschappelijke prestaties van De Goede Woning worden door de geïnterviewde belanghebbenden met een 7,7 hoog gewaardeerd. De relatie en communicatie met de corporatie wordt met het cijfer 7,4 ruim voldoende gewaardeerd en de mate waarin belanghebbenden tevreden zijn over hun invloed op het beleid wordt uitgedrukt met een 7,3.

De prestaties op het vlak van het 'huisvesten van de primaire doelgroep' worden gemiddeld het hoogste gewaardeerd. De Goede Woning biedt een goede prijs-kwaliteit verhouding in haar woningen voor de primaire doelgroep, wat tot waardering bij de belanghebbenden heeft geleid. De laagste score is voor de 'kwaliteit van wijken en buurten', dit heeft vooral te maken met een lage waardering van de huurders, die de zichtbaarheid van De Goede Woning in de wijken beperkt vinden en behoefte hebben aan meer inzicht in het leefbaarheidsbeleid. In het vervolg van deze paragraaf wordt de beoordeling van de belanghebbenden op de prestatievelden nader toegelicht.

#### Huisvesten van de primaire doelgroep

**8,2** Met belanghebbenden is gesproken over de thema's woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid, als onderdeel van het prestatieveld primaire doelgroep. Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld als goed beoordeeld (8,2). De belanghebbenden zijn met name zeer positief over de prestaties van De Goede Woning op het gebied van betaalbaarheid en de prijs-kwaliteitverhouding van de woningen.

De gemeente Rijssen-Holten geeft aan dat De Goede Woning sterk gericht is op de primaire doelgroep, waarbinnen veel aandacht is voor de zwakkere groepen (zoals urgenten en statushouders). De beschikbaarheid van woningen naar de toekomst toe ziet de gemeente als een aandachtspunt. Er is genoeg lokale vraag vanuit de primaire doelgroep en de druk op beschikbaarheid en doorstroming wordt verder opgevoerd door de statushouders die binnen de gemeente gehuisvest moeten worden. Hier ziet de gemeente in de toekomst wel een spanningsveld ontstaan als het gaat om het huisvesten van de primaire doelgroep. De gemeente vindt betaalbaarheid een belangrijk onderwerp, maar heeft daar geen grote zorgen over.

De Huurdersraad geeft desgevraagd aan geen problemen te zien als het gaat om het huisvesten van de primaire doelgroep. De wachttijden zijn relatief kort en de woningen zijn over het algemeen goed betaalbaar voor de doelgroep. De Huurdersraad merkt wel op dat de doorstroming zeer beperkt is, de huurders zijn over het algemeen wat ouder en erg honkvast en tevreden. De

Huurdersraad geeft aan dat zij weleens aan de huurders moet trekken om ze kritisch en bewust te krijgen en dat in dit verband een proactieve houding van De Goede Woning gewenst is om goed inzicht te krijgen in de behoeften van met name de oudere huurders.

De overige belanghebbenden zijn ook unaniem positief over de inspanningen die De Goede Woning verricht voor de primaire doelgroep. Zij geven aan dat De Goede Woning zich inzet voor haar huurders en dat de prijs en kwaliteit van de woningen goed zijn. Over de beschikbaarheid van woningen ontstaat geen eenduidig beeld. Sommige belanghebbenden geven aan dat de wachttijden relatief kort zijn, anderen geven aan dat door de beperkte doorstroming urgenten lang op een woning moeten wachten.

#### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

**8,1**

**De belanghebbenden zijn positief als het gaat om de huisvesting van bijzondere doelgroepen, zoals ouderen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte en personen met een beperking. Gemiddeld wordt dit onderdeel door de geïnterviewden beoordeeld met een 8,1.**

De gemeente vindt dat De Goede Woning erg actief is in het bieden van huisvesting met intramurale zorg en waardeert de inspanningen die voor deze doelgroep worden verricht. In het huisvesten van overige bijzondere doelgroepen is de corporatie minder actief.

De huurders zijn van mening dat het huisvesten van bijzondere doelgroepen duidelijk de aandacht van De Goede Woning heeft. De Huurdersraad is zeer te spreken over het recent opgeleverde complex Eltheto. Ze zien verder dat de corporatie aandacht heeft voor personen met een beperking en dat ze zo goed mogelijk de woning afstemmen op de specifieke situatie van de huurder.

De Goede Woning zet zich naar tevredenheid van de overige belanghebbenden in voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Zij zijn erg enthousiast over de kwaliteit van Eltheto en positief over de huisvesting die De Goede Woning biedt aan zorgpartijen en haar cliënten. Als aandachtspunt wordt genoemd dat De Goede Woning moet oppassen niet meer zorggerelateerd vastgoed te realiseren dan de lokale markt aan kan.

#### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,8**

**Met de belanghebbenden is gesproken over woningkwaliteit, de kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid. De belanghebbenden zijn over het algemeen erg tevreden en beoordelen dit onderwerp dan ook met een 7,8.**

De gemeente vindt dat de woningvoorraad er over het algemeen goed bij staat. De gemeente ziet wel dat de middelen van De Goede Woning afnemen en wil graag meer zicht op de financiën van de corporatie en de gevolgen die bezuinigingen hebben voor de staat van de woningvoorraad in de toekomst. De gemeente is positief als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening en het betrekken van huurders bij projecten, dit gebeurt bij De Goede Woning op een heel natuurlijke wijze. Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft de gemeente behoefte aan specifieke afspraken, om de ambitie die er ligt te kunnen concretiseren.

De Huurdersraad is, net als de gemeente, van mening dat de kwaliteit van de woningen goed is. In het verleden is De Goede Woning gul geweest in het uitvoeren van kleine reparaties voor bewoners. Omwille van kostenbesparing is dit afgebouwd, in overleg met de Huurdersraad. De Huurdersraad uit wel haar zorgen als het gaat om de verdere kostenbesparing die is doorgevoerd

op renovaties. Zij vinden De Goede Woning geen voorloper in energiebesparing en duurzaamheid en dit wordt nu nog verder afgebouwd. De ambitie om woningen bij renovatie naar label B te brengen is bijgesteld: de ambitie ligt bij renovatie nu op het realiseren van label C.

De overige belanghebbenden zijn van mening dat De Goede Woning staat voor kwaliteit. De woningen staan er goed bij, met regelmaat vindt er grootschalige renovatie plaats. Klachten en reparatieverzoeken worden voortvarend opgepakt. De Goede Woning staat zo dicht bij haar huurders dat ze over het algemeen zelf goed op de hoogte zijn van eventuele klachten en deze vrijwel altijd op een bevredigende wijze oplossen. Zeer zelden hoeft de Geschillencommissie eraan te pas te komen. Wat betreft duurzaamheid en energiebesparing zijn de meningen verdeeld. Geleidelijk is de corporatie bezig haar woningvoorraad te verduurzamen en in Eltheto is een aantal bijzondere duurzame maatregelen toegepast, vinden sommige belanghebbenden. Andere belanghebbenden zijn van mening dat De Goede Woning toch te weinig aandacht heeft voor het thema en dat de corporatie op dit terrein extra inspanningen mag verrichten.

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

**7,7**

**De belanghebbenden zijn positief over de investeringen die zijn gedaan in vastgoed de afgelopen jaren, met name als het gaat om nieuwbouw en renovatie. Ook het beleid van De Goede Woning om geen woningen te verkopen wordt goed ontvangen door belanghebbenden. Zij beoordelen de totale prestaties op het gebied van (des)investeren in vastgoed met een 7,7.**

De gemeente ziet De Goede Woning als een goede partner in het realiseren van nieuwbouw, alhoewel zij ziet dat de investeringsmogelijkheden van de corporatie wel afnemen. De gemeente vindt het niet gewenst als De Goede Woning haar woningvoorraad verkoopt en is blij dat de corporatie daar tot nu toe niet actief in is.

De Huurdersraad noemt De Goede Woning erg voorzichtig als het gaat om investeringen, al heeft zij begrip voor de consequenties die de verhuurdersheffing heeft op het investeringsvermogen. Er worden wel zorgen geuit over de gevolgen die de afgenomen nieuwbouwportefeuille heeft op de doorstroming; de Huurdersraad ziet namelijk wel degelijk vraag naar nieuwe woningen voor de primaire doelgroep. De Huurdersraad ondersteunt de corporatie in het beleid ten aanzien van verkoop; zij vindt de verkoop van sociale huurwoningen niet wenselijk.

De overige belanghebbenden vinden dat De Goede Woning de afgelopen jaren flink heeft geïnvesteerd. Voor een relatief kleine corporatie hebben ze hiermee een mooie prestatie neergezet. De belanghebbenden zijn van mening dat het niet verkopen van de sociale woningvoorraad in Rijssen goed is voor de omvang van de voorraad. Er is nog genoeg vraag naar sociale huurwoningen, ook gezien het toenemende aantal statushouders dat binnen de gemeente gehuisvest moet worden. Een aantal belanghebbenden geeft dan ook aan dat voor de primaire doelgroep, met name voor alleenstaanden, meer aanbod gerealiseerd mag worden.

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

**6,8**

**De meningen van de belanghebbenden zijn verdeeld als het gaat om de inspanningen die De Goede Woning verricht met betrekking tot de kwaliteit van wijken en buurten. Terwijl de gemeente en overige belanghebbenden tevreden zijn over de rol die De Goede Woning pakt, met name in de aanpak van overlast, zijn huurders juist kritisch over het leefbaarheidsbeleid. Gemiddeld worden de inspanningen op dit vlak beoordeeld met een 6,8.**

De gemeente geeft aan tevreden te zijn met de rol die De Goede Woning pakt als het gaat om het aanpakken van overlast. De gemeente is wel van mening dat De Goede Woning –uiteraard binnen de huidige wettelijke kaders– zich proactiever op kan stellen als het gaat om het aanpakken van de openbare ruimte en het ontplooiën van sociale activiteiten in wijken en buurten.

De huurders geven aan dat de leefbaarheid in Rijssen redelijk goed is, er speelt geen grote opgave. De Huurdersraad vindt dat De Goede Woning bij incidenten (bv. overlast) veel energie steekt in het zoeken naar een oplossing. Daarnaast heeft De Goede Woning een sociaal wijkbeheerder aangesteld. De Huurdersraad heeft een kritische houding ten aanzien van de meerwaarde van deze wijkbeheerder. Zij geeft aan dat de herkenbaarheid van de wijkbeheerder in de wijk minimaal is en dat het voor hen niet goed duidelijk is wat deze persoon precies doet. De Huurdersraad heeft daarom behoefte aan meer inzicht in het leefbaarheidsbeleid en de rol van de sociaal wijkbeheerder.

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen positief over de rol die De Goede Woning pakt in de aanpak van overlast en het bevorderen van leefbaarheid in het algemeen. Samen met Viverion voert De Goede Woning regelmatig overleg met de gemeente over wijkbeheer. Er worden zelden grote problemen gesignaleert, maar belanghebbenden zijn van mening dat De Goede Woning oog heeft voor leefbaarheid en haar verantwoordelijkheid pakt wanneer dat nodig is. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat er een kans ligt voor De Goede Woning om een stevige rol te pakken in de wijkgerichte aanpak met de gemeente en welzijnspartners.

### 3.3.2 Relatie en communicatie

**7,4**

**De geïnterviewde belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met De Goede Woning met een 7,4. Over de volle breedte klinkt tevredenheid door, waarbij met name de huurders nog wel kansen voor verbetering zien.**

De gemeente karakteriseert de relatie met De Goede Woning als open en toegankelijk. De organisatiestructuur maakt het makkelijk om snel concrete afspraken te maken. Het traject om te komen tot nieuwe prestatieafspraken is volgens de gemeente prettig verlopen.

De Huurdersraad prijst eveneens de open cultuur binnen de corporatie. De vertegenwoordigers van de Huurdersraad geven aan dat zij het gevoel hebben dat zij zo naar binnen kunnen lopen en dat de organisatie open staat voor kritiek. Wat betreft communicatie geeft de Huurdersraad aan dat zij de afgelopen jaren een verbetering ziet in de communicatie tussen de corporatie en de huurdersorganisatie, maar dat er nog wel ruimte voor verdere verbetering is. De Huurdersraad krijgt nog steeds soms achteraf zaken te horen waar ze liever eerder bij betrokken zouden zijn geweest. In de communicatie met huurders kan ook nog een slag geslagen worden. De Huurdersraad merkt op dat als huurders een verzoek richting de sociaal wijkbeheerder doen, zij daar later geen terugkoppeling meer op krijgen. Ze hebben dus geen idee wat er uiteindelijk met het verzoek is gebeurd. Het beleid om steeds meer communicatie digitaal te laten verlopen heeft gevolgen voor de grote groep oudere huurders. De Huurdersraad geeft aan dat zij vindt dat De Goede Woning in haar communicatiebeleid meer rekening mag houden met de oudere huurder.

De overige belanghebbenden ervaren de relatie met De Goede Woning als prettig en open, maar wel op afstand. Dit wordt over het algemeen niet als een probleem ervaren. Met een aantal belanghebbenden voert de corporatie regulier overleg en dit contact wordt gewaardeerd. De overige belanghebbenden zien hierin een positieve verbetering ten opzichte van een aantal jaar geleden. Sommige belanghebbenden geven wel aan dat de open houding naar elkaar toe niet altijd een vanzelfsprekendheid is, dit is nog wel een aandachtspunt voor de toekomst. Het is weleens

voorgekomen dat op vermeende afspraken ineens werd teruggekomen, zonder dat daar duidelijk over was gecommuniceerd. Alle belanghebbenden geven daarom aan dat zij de open overlegcultuur die zij vaak ervaren graag willen koesteren naar de toekomst toe. Een punt van verbetering dat wordt genoemd is dat De Goede Woning de samenwerking met haar partners in projecten wel wat meer publiek mag etaleren.

### 3.3.3 Invloed op beleid

**7,3**

**Als het gaat om de betrokkenheid en invloed die belanghebbenden ervaren bij het beleid van De Goede Woning zijn de meningen verdeeld. De gemeente is heel positief, terwijl de huurders de afgelopen jaren wel een opgaande lijn zien, maar aangeven dat er zeker nog kansen voor verbetering liggen. Gemiddeld waarden de belanghebbenden dit onderdeel met een 7,3.**

De gemeente vindt dat de onderlinge betrokkenheid de afgelopen jaren is geïntensiveerd. Inmiddels wordt het woningmarktonderzoek gezamenlijk opgepakt met de gemeente en Viverion. Bij het maken van de prestatieafspraken stond De Goede Woning open voor het belang en de wensen van de gemeente. Ook op ambtelijk niveau voert De Goede Woning regulier overleg met de gemeente, wat erg wordt gewaardeerd.

De Huurdersraad geeft aan dat de inspraak vanuit huurders vroeger minimaal was, maar dat hier sinds 2015 een verbetering in zichtbaar is. De Huurdersraad wordt inmiddels wel gekend bij beleidsvorming en prestatieafspraken, maar wordt in de regel pas op het laatste moment betrokken. Daarbij merken zij wel op dat de organisatie open staat voor kritiek en dat ze ook zien dat de geleverde input serieus wordt opgepakt.

De overige belanghebbenden voelen zich niet actief bij het beleid van De Goede Woning betrokken. Als ze betrokken worden, dan is dit pas achteraf, wanneer het beleid eigenlijk al vastgesteld is. Dit betekent dat ze weleens voor verrassingen komt te staan. Nauwere betrokkenheid bij elkaars plannen en zorgvuldige afstemming zijn belangrijk voor een goede samenwerking, geven diverse belanghebbenden aan. Met name de zorgpartners van De Goede Woning spreken de wens uit op reguliere basis met De Goede Woning te willen overleggen, om samen de uitdagingen van de toekomst te identificeren en aan te pakken.

## 3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van De Goede Woning en om de corporatie een boodschap mee te geven.

### 3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van De Goede Woning?

De belanghebbenden hebben De Goede Woning gekenmerkt met enkele steekwoorden, die in de figuur zijn weergegeven.

Figuur 3.1 De Goede Woning in kernwoorden



### 3.4.2 Hebt u een boodschap voor De Goede Woning?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan De Goede Woning de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

#### Gemeente

- Ga vooral zo door;
- De gemeente is tevreden over de samenwerking en kijkt ernaar uit om de uitdagingen van de toekomst samen uit te werken (zoals duurzaamheid).

#### Huurders

- Besteed aandacht aan zorgvuldige communicatie met de Huurdersraad en met huurders;
- De Huurdersraad heeft behoefte aan meer inzicht in het leefbaarheidsbeleid en met name in de rol van de sociaal wijkbeheerder;
- Hoe ga je beleidsmatig om met de ouder wordende huurders die langer thuis blijven wonen? Dit heeft niet alleen een fysieke component, maar ook een sociale. Ouderen zijn vanuit zichzelf niet geneigd om te vragen om verbeteringen in de woning of de woonomgeving. Dit vraagt om een proactieve houding vanuit De Goede Woning;
- Houd ook in het communicatiebeleid meer rekening met de grote groep oudere huurders;
- De vergoeding die de Huurdersraad krijgt voor haar inspanningen ziet zij als een blijk van waardering van De Goede Woning die zeker op prijs gesteld wordt.

#### Overige belanghebbenden

- Koester de kleinschaligheid en lokale betrokkenheid, de kracht en charme van deze corporatie. Hierdoor staat De Goede Woning dichtbij haar huurders en is een laagdrempelige organisatie;
- De Goede Woning is er als corporatie voor Rijssen en de Rijssenaren;
- Wees in samenwerking met partners open naar elkaar, toon proactieve betrokkenheid en voer regelmatig overleg. Houd hierin minder de kaarten voor de borst;
- Blijvend aandacht voor lichamelijk en verstandelijk beperkten en dementerenden. Oudere cliënten moeten nu buiten Rijssen geplaatst worden;
- Communicatie is het sleutelwoord. Zorg voor een goede uitleg als iets mis (dreigt) te gaan of anders verloopt dan gepland of afgesproken is;
- De Goede Woning pakt een goede rol in schuldhelpverlening en aanpakken van overlast. Zij signaleert problematiek vroeg, is proactief en denkt goed mee in oplossingen.

## 4 Presteren naar Vermogen



## 4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 4.2 Financiële continuïteit

7

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. De visitatiecommissie stelt vast dat de Goede Woning voldoet aan het ijkpunt voor een zes. De visitatiecommissie constateert dat de vermogenspositie- en beleid aansluiten op het overige beleid van de Goede Woning en actueel zijn. Dit vormt de basis om een pluspunt toe te kennen en dit onderdeel te beoordelen met een 7. De afweging die aan het oordeel van de visitatiecommissie ten grondslag ligt wordt in de onderstaande tekst verder toegelicht.

Tabel 4.1 Financiële ratio's de Goede Woning<sup>1</sup>

	Norm	2011	2012	2013	2014
<b>Solvabiliteit</b>	variabel <sup>2</sup> (ca. 20%)	48%	60%	58%	48%
<b>ICR</b>	> 1,4	1,8	4,2	4,5	2,9
<b>DSCR</b>	> 1,0			2,27	2,37
<b>Loan to Value<sup>3</sup></b>	<75%	55%	49%	65%	60%

De Goede Woning voldoet gedurende de gehele visitatieperiode aan de normen van de externe toezichthouders. Het CFV oordeelt in 2010 dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2010 tot en met 2014 passen bij de financiële mogelijkheden van de Goede Woning. In de managementletter van de accountant van 2012 wordt opgemerkt dat op basis van de financiële meerjarenraming 2013-2018 blijkt dat het vermogen van De Goede Woning in 2014 daalt, waarna het zich weer herstelt in de periode daarna. Hierbij is geen rekening gehouden met de onrendabele toppen van nieuwe projecten en wel met de opbrengsten uit woningverkopen in 2013. De accountant merkt hierbij op dat het gezien de ambities van De Goede Woning van belang blijft om de ontwikkelingen in het kader van de financiële continuïteit goed te monitoren.

De visitatiecommissie stelt vast dat in de verantwoordingsstukken van De Goede Woning de sectorbreed geldende normen ontbreken. Verschillen, bijvoorbeeld met betrekking tot de ICR of rentedekkingsgraad, tussen de cijfers in het jaarverslag en de CFV toezichtsbrieven worden niet toegelicht. De visitatiecommissie mist over de visitatieperiode de inbedding van de feitelijke financiële performance van de Goede Woning in de context van haar eigen doelstellingen op dit terrein en de sectorbrede normen.

<sup>1</sup> Bron: jaarverslag 2014 tenzij anders vermeld.

<sup>2</sup> Het CFV hanteert een variabele ondergrens afhankelijk van ingeschatte risicoprofiel.

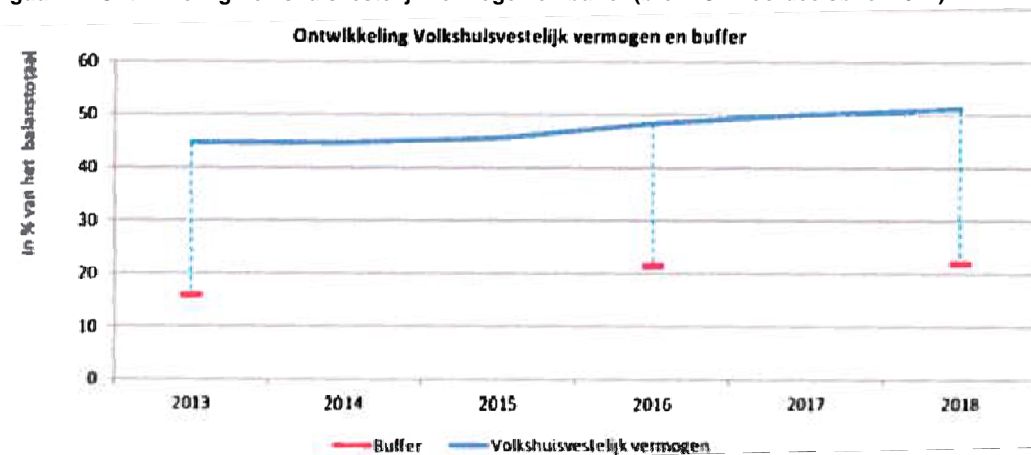
<sup>3</sup> Bron: 2011 t/m 2013 Corporatie in Perspectief 2014-IV, april 2015, 2014: jaarverslag 2014.



## Solvabiliteit

Het solvabiliteitspercentage is voor de Goede Woning van belang voor de beoordeling van de (financiële) continuïteit. Extern wordt (werd) de Goede Woning op basis van solvabiliteit beoordeeld door het CFV. Het CFV berekent de solvabiliteit op basis van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde van het bezit. Deze waarde wordt bepaald op basis van de door de Goede Woning opgegeven bedrijfswaarde waarop het CFV een correctie uitvoert, onder andere vanwege gestandaardiseerde parameters. Deze gecorrigeerde bedrijfswaarde wordt de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde genoemd. Het CFV hanteert hiermee als basis voor de bepaling van de solvabiliteit de (gecorrigeerde) bedrijfswaarde.

Figuur 4.1 Ontwikkeling Volkshuisvestelijk vermogen en buffer (bron: CFV oordeelsbrief 2014)



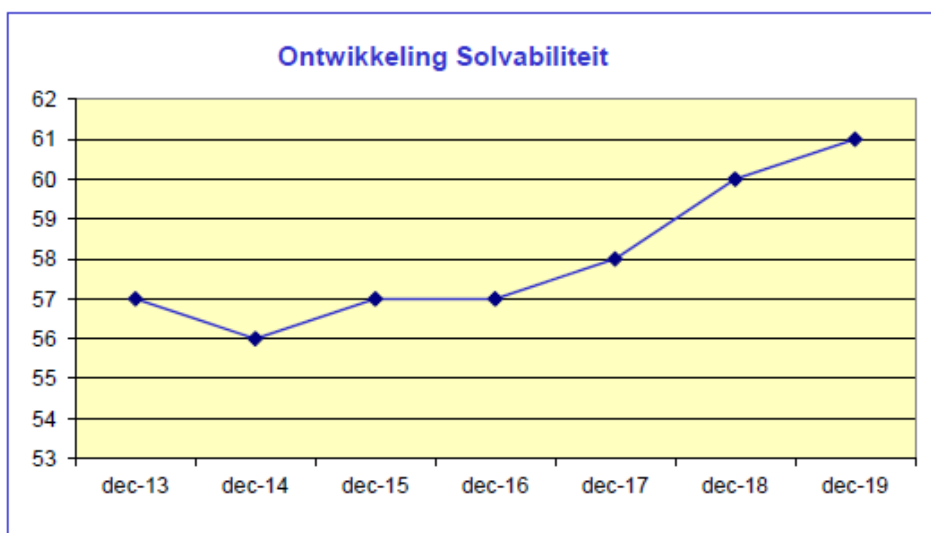
Het CFV zet deze solvabiliteit af tegen een noodzakelijk geachte solvabiliteit. Deze grens bepaalt het CFV op basis van een jaarlijks opgesteld risicoprofiel (het CFV gebruikt in deze de termen volkshuisvestelijk vermogen en vermogensbuffer). Gedurende de visitatieperiode lag de solvabiliteit van De Goede Woning boven de door het CFV gestelde norm. Het CFV plaatst geen bijzondere opmerkingen ten aanzien van het toezichtveld 'solvabiliteit en draagkracht vermogen'. Corporatie in Perspectief van resp. 2013 en 2014 laten het volgende verloop van het volkshuisvestelijk vermogen zien.

Tabel 4.2 Volkshuisvestelijk vermogen in het verslagjaar

	2013	2012	2011	2010
Volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal	44,8	44,7	49,5	51,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Aedes

De visitatiecommissie stelt vast dat de solvabiliteit van de Goede Woning zeer solide genoemd kan worden. Onderstaande grafiek laat een prognose uit de financiële meerjarenraming 2014 – 2019 zien waaruit blijkt dat de solvabiliteit in de voorliggende periode verwacht wordt verder toe te nemen.



Bron: Financiële meerjarenraming 2014 – 2019.

### Kredietwaardigheid

De Goede Woning is gedurende de visitatieperiode kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De financiële positie, gebaseerd op de ingediende verantwoordings- en prognose-informatie, waaronder de investerings- en herfinancieringsprognose voor de jaren 2013 tot en met 2015, laten resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist.

### Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Zoals hierboven al aangehaald wijken de cijfers die de Goede Woning zelf publiceert in haar jaarstukken af van het CFV cijfer ten aanzien van de ICR of rentedekkingsgraad. Zo publiceert het CFV over 2012 een ICR van 3,9 waar de Goede Woning spreekt over 4,2. In alle gevallen voldeed De Goede Woning met een ICR die in de afgelopen jaren boven de twee lag ruim aan de norm.

### Loan to value

De 'loan to value' (langlopende schulden/volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) ligt in per 31 december 2013 op 57,4%. In de visitatieperiode (2010 – 2013) was de hoogste waarde 60,7%. De meerjarenprognose laat een daling van de 'loan to value' zien naar 46,6% in 2017. De Goede Woning zit ruim onder de norm van 75% van het WSW.

### Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. Deze financiële parameter is gedurende de visitatieperiode geïntroduceerd. In de visitatieperiode voldeed de Goede Woning met een score boven 2,0 ruimschoots aan de norm.

#### 4.2.1 Vermogensbeleid

De Goede Woning heeft haar treasurybeleid vastgelegd in een treasurystatuut. Dit statuut dateert van 2006 en 2011 en is in 2013, 2014 en 2015 geactualiseerd. Tot de actualisaties behoren het verwerken van beleidsregels rond financiële derivaten en de aanbevelingen van het CFV inzake de door haar uitgebrachte rapportage 'Renterisico beheerst of financiële risico's vergroot'.

Het treasurybeleid is gericht op het waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt. Daarnaast streeft de corporatie naar zo laag mogelijke financieringslasten en tevens naar een beheersing van huidige en toekomstige renterisico's. Deze risico's worden op grond van het treasurystatuut gemanaged door een gelijkmatige verdeling over de jaren.

De Goede Woning hecht waarde aan de oordelen en adviezen van de externe accountant. De managementletters worden door de directeur-bestuurder en de financieel directeur met de accountant besproken. In de managementletters wordt de voortgang van de in vorige jaren gegeven adviezen en de opvolging daarvan door de organisatie besproken, en het oordeel van de accountant opgenomen over de kwaliteit van de interne administratieve processen en risicobeheersing. Tot de aandachtspunten die de accountant heeft geïdentificeerd behoren geen zaken met een hoge urgentie én van groot financieel belang. Gelet op het feit dat de meeste punten die voor verbetering vatbaar zijn van recente datum zijn is de opvolging van de aanbevelingen door De Goede Woning op orde.

In de perioderapportages wordt de financiële ontwikkeling toegelicht in het hoofdstuk 'middelen'. Hierbij ligt de nadruk sterk op de voortschrijdende prognose ten aanzien van kasstromen, beleggingen en financieringen. Er wordt niet expliciet stilgestaan bij de vraag hoe feitelijke financiële ontwikkeling tot dan toe zich verhoudt tot de jaarprognose voor het desbetreffende jaar. Daarnaast bevatten de perioderapportages een risicobeoordeling op hoofdlijnen van projecten en de werksoorten verhuur, verkoop, onderhoud, inkoop, personeel, investeringen, financiën, SVB, rapportage, (interne) samenwerking, systeemstoringen en overheid/wetgeving.

In 2014 is een begin gemaakt met het specifiek voor De Goede Woning uitwerken van de risico's kwalitatieve uit het Business Risk Beoordelingskaders van het WSW.

### 4.3 Doelmatigheid

**8** De mate waarin de Goede Woning de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. De beoordeling van het prestatieveld doelmatigheid komt op een 8. Op basis van de CiP-gegevens stelt de visitatiecommissie vast dat de Goede Woning als het gaat om de netto bedrijfslasten sober en doelmatig werkt.

Hieronder worden in tabel 4.4 de CiP-gegevens weergegeven. Daaruit komt naar voren dat de Goede Woning in het jaar 2013 aanzienlijk lagere netto bedrijfslasten had dan de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. De bedrijfslasten van de corporatie stijgen over de periode 2011 – 2013 sterker dan de referentiegroep (+9,3%). Het aantal verhuureenheden per fte ligt in 2013 aanzienlijk hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (143 vhe/fte t.o.v. 104 vhe/fte bij de referentiegroep). Dit kengetal lag ook in de achterliggende jaren boven het referentieniveau. De personeelskosten per fte liggen iets onder het niveau dat de referentiegroep en het landelijk gemiddelde laat zien. Dit is vanaf 2013 het geval, daarvoor lagen de personeelskosten per fte hoger dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

**Tabel 4.3 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten per vhe, 2011 - 2013**

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2011-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe exclusief leefbaarheidsuitgaven	1.084	1.330	1.366	9,3	5,3	16,2
Personeelskosten / fte	71.474	72.426	72.305			
Aantal vhe / fte	143	104	97			

Bron: CIP (2014), de Goede Woning.

In 2014 is de Aedes benchmark over het boekjaar 2013 verschenen. Deze benchmark, die gelet op het korte bestaan haar waarde in de sector nog moet bewijzen<sup>4</sup>, gaat uit van geharmoniseerde, beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe. Er is een onderscheid naar grootteklasse gemaakt en de Goede Woning valt in de grootteklasse 1.000 – 2.500 vhe. De Goede Woning onderscheidt zich in positieve zin van het gemiddelde en bezit daarmee de ‘A-status’ als het gaat om de bouwsteen ‘bedrijfsvoering’ in de Aedes benchmark<sup>5</sup>.

Het algemene beeld dat ontstaat over de doelmatigheid van De Goede Woning is positief, in de ontwikkeling van de bedrijfslasten schuilt wellicht een aandachtspunt voor de toekomst. In de gesprekken is de vraag aan de orde geweest of de implementatie van alle nieuwe wet- en regelgeving mogelijk leidt tot extra administratieve belasting en toename van bedrijfslasten. Het is de visitatiecommissie gebleken dat De Goede Woning zich hier actief op oriënteert door bijvoorbeeld na te denken over mogelijke samenwerking met collega-corporaties.

#### 4.4 Vermogensinzet

**6**

**In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan de Goede Woning de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties motiveert en verantwoordt: welke maatschappelijke effecten worden beoogd en welke financiële offers worden daarvoor gebracht. De Goede Woning voldoet aan het ijkpunt voor een 6.**

Investeringsbeslissingen worden genomen op basis van een norm voor de onrendabele top. De accountant merkt op dit punt in 2012 op dat ten behoeve van een juiste afweging voor investeringsbeslissingen onder meer rendementnormen per categorie vastgoed zouden moeten worden gehanteerd op basis van een investeringsstatuut. In de visitatieperiode beschikt De Goede Woning niet over een investeringsstatuut. De visitatiecommissie constateert dat De Goede Woning in juni 2015 een ‘Investeringsstatuut light’ heeft vastgesteld.

Er is sprake van voldoende monitoring van kasstromen. In elke periode rapportage wordt een actuele kasstroomprognose opgenomen en toegelicht. De kasstroomprognose wordt in het einde van de visitatieperiode (en daarna) met name beïnvloed door de geraamde investeringen in 2014 en 2015 als gevolg van nieuwbouw projecten. Desondanks is in de jaren 2014-2024, met uitzondering van 2021 en 2024, naar verwachting sprake van een jaarlijkse positieve operationele kasstroom. De negatieve operationele kasstroom in 2021 en 2024 wordt met name veroorzaakt door begroot groot onderhoud.

<sup>4</sup> De visitatiecommissie merkt hierbij op dat binnen de sector deze benchmark nog als een black box wordt ervaren en dat corporaties niet zelden moeite hebben om de gehanteerde cijfers te matchen met hun eigen gegevens.

<sup>5</sup> Als het gaat om de Aedes Benchmark stelt de visitatiecommissie vast dat De Goede Woning zich niet eerder dan vanaf 2015 ook laat beoordelen op het onderdeel Klanttevredenheid.

De visitatiecommissie is van mening dat de verantwoording rond de vermogensinzet voldoende is. De commissie concludeert ook dat de relatie tussen de het vermogensbeleid en de achterliggende maatschappelijke doelen in de rapportages sterker zou kunnen worden gelegd.

## 4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor De Goede Woning resulteert het volgende beeld.

**Tabel 4.4 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit		7	30%	6,9
Doelmatigheid		8	30%	
Vermogensinzet		6	40%	



# 5 Presteren ten aanzien van Governance



## 5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop De Goede Woning omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

## 5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 5.2.1 Plan

**7** Het cijfer voor 'Plan' is opgebouwd uit twee deelcijfers. Eén deelcijfer voor de visie van de corporatie op haar eigen positie en toekomstig functioneren (7) en één voor de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen (7). Het eindcijfer voor het onderdeel plan komt zodoende uit op een 7. De twee deelthema's zijn hieronder verder toegelicht.

#### Visie

**7** Onder het prestatieveld 'Visie valt of de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De Goede Woning actualiseert haar visie geregeld en maakt stappen ten aanzien van risicomanagement. De corporatie geeft blijk van bewustzijn voor wat betreft kansen en bedreigingen voor de corporatie. Deze punten zijn aanleiding voor het toekennen van een pluspunt.

In paragraaf 1.4.1 van dit rapport zijn de ondernemingsplannen over de periodes 2011-2015 (*Het is de muziek die de toon zet*) en de actualisatie uit 2014 (Modulatie) al aangehaald. Hierin geeft De Goede Woning blijk van een heldere visie op verschillende thema's in het werkgebied. Per thema is uitgewerkt wat de corporatie wil doen en welke stappen er in concrete worden genomen om het genoemde doel te bereiken.

De Goede Woning monitort heel planmatig de vorderingen op de gestelde doelen, bijvoorbeeld blijkens de matrix beleidsplan d.d. 24 oktober 2014 waarin systematisch vorderingen met betrekking tot de verschillende doelen zijn weergegeven. Zo is bijvoorbeeld op het terrein van risicomanagement voortgang geboekt. De accountant haalde in haar managementletter 2011 al aan dat De Goede Woning in 2011 was gestart met het opzetten van de basis voor het risicomanagement waarbij de focus lag bij de projecten. Hierover is ook in de kwartaalrapportages gerapporteerd. De vervolgstap die De Goede Woning moet nemen is het opzetten van een organisatie breed risicomanagementsysteem. De visitatiecommissie ziet dat De Goede Woning expliciet aandacht besteed aan risicomanagement. Zij meent dat er mogelijkheden liggen om dit



aspect nog verder (kwantitatief) te versterken. Zo maken scenarioanalyses op dit moment (nog) geen deel uit van het risicobeleid.

De Goede Woning geeft blijk van een ontwikkeld omgevingsbewustzijn en een sterke focus op het richten van de organisatie op de actuele opgaven; hiertoe actualiseert de corporatie haar strategisch beleid geregeld. De visitatiecommissie meent dat er nog verbetering mogelijk is ten aanzien van de betrokkenheid van gemeenten en ander belanghebbenden bij beleidsontwikkeling.

#### Vertaling doelen

7

De Goede Woning heeft haar visie en koers vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De voorspelkracht van de corporatie ten aanzien van nieuwbouw is goed op orde. Genoemde punten zijn redenen voor een pluspunt waarmee de beoordeling uitkomt op een 7.

De visie van De Goede Woning is doorvertaald naar strategische doelen en activiteiten, op een wijze dat deze te monitoren zijn. De uitwerking van de plannen is voor een deel SMART geformuleerd. Het ondernemingsplan 2011 – 2014 is gerelateerd aan het strategisch voorraadbeleid voor een verdere uitwerking van de doelstellingen. Het voorraadbeleid beschrijft de gewenste ontwikkeling van het woningbezit, onderbouwd door (woning-) marktonderzoek. De koppeling met de financiële mogelijkheden en kaders wordt niet zozeer in het strategisch voorraadbeleid als wel in de meerjarenbegrotingen gelegd.

In de periode 2011 tot en met 2014 heeft De Goede Woning zich goed gedocumenteerd en laten ondersteunen door extern deskundigen op terreinen als het Strategisch Voorraadbeleid, een uitgebreid onderzoek naar de Huurderstevredenheid en de opzet van het financiële beleid. De uitkomsten zijn gebruikt ten behoeve van c.q. hebben geleid tot nieuwe beleidsontwikkeling, ten dele in de visitatieperiode en ten dele in 2015. De visitatiecommissie meent dat De Goede Woning zich verder kan verbeteren door het integreren van de uitkomsten en het doorvertalen in concrete acties. Met het oog op de doorontwikkeling van middelgrote gemeenten als Holten-Rijssen maken dat goed zicht op de markt vraag en heldere keuzes voor de doelgroepen cruciaal zijn voor de toekomstbestendigheid van De Goede Woning.

Uit bijvoorbeeld de oordeelsbrieven kan worden opgemaakt dat De Goede Woning de geprognosticeerde woningproductie voor een belangrijk deel daadwerkelijk haalt; hieruit blijkt dat de voorspelkracht van De Goede Woning op orde is en dat de ingediende prognoses de basis vormen voor een reëel inzicht in de ontwikkeling van haar financiële positie.

#### 5.2.2 Check

7

Onder het prestatieveld 'Check' valt de mate waarin de corporatie checkt of zij doet wat zij zich voorneemt. De visitatiecommissie waardeert het prestatieveld met een 7. Met een adequaat monitoring- en rapportagesysteem voldoet De Goede Woning aan het ijkpunt voor een 6. Gelet op het feit dat de corporatie toont zich omgevingsbewust en stelt haar plannen bij als daar aanleiding voor is. De visitatiecommissie ziet daarin aanleiding om een pluspunt toe te kennen waarmee de waardering op een 7 komt.

Het beleidsplan 2011 – 2015 is in 2013 en 2014 tegen het licht gehouden. Ontwikkelingen in de externe omgeving (wet- en regelgeving) zijn hierin de belangrijkste drijfveer. De gewijzigde inzichten, neergelegd in een 'Modulatie' op het beleidsplan, zijn in conceptvorm voor advies aan de

Stichting Huurdersraad gezonden. Adviezen zijn daar waar mogelijk verwerkt in de vastgestelde 'Modulatie'. Die punten waar ten opzichte van de eerdere koers aanvullingen of wijzigingen in zijn doorgevoerd zijn goed volgbaar genoteerd.

De accountant merkt in 2011 op dat het vertalen van het beleidsplan naar meetbare K(ritische) P(restatie) I(ndicatoren) moet nog plaats vinden. De Goede Woning maakt een slag op dit punt door het vaststellen van het (herijkt) strategisch voorraad beleid in 2012. Verder merkt de accountant in 2013 op dat De Goede Woning niet beschikt over een intern controleplan als onderdeel van een integraal risicobeheersingssysteem. Hoewel er op dat moment voldoende aandacht uit ging naar risico's was dit aspect niet integraal zichtbaar geïmplementeerd is in de organisatie. De visitatiecommissie ziet niet dat De Goede Woning het advies van de accountant om te komen tot een overkoepelend intern controleplan heeft opgevolgd.

Ook met betrekking tot het verbeteren van de informatievoorziening heeft De Goede Woning in de visitatieperiode zichtbare stappen gezet. Het instellen van een commissie 'informatievoorziening' met betrokkenheid leden van de Raad van Commissarissen onder leiding van een extern deskundige heeft een belangrijke rol gespeeld in het vinden van mogelijkheden ter verbetering van deze stap in PDCA-cyclus.

In haar managementletter merkt de accountant in 2014 op dat De Goede Woning om de kwetsbaarheid van de kennis rondom de planning- en control cyclus te reduceren geadviseerd wordt om deze cyclus en de daarbij gehanteerde uitgangspunten en aannames intern voldoende te documenteren, zodat de werkzaamheden door een andere medewerker overgenomen kunnen worden. Daarnaast wordt de corporatie gewezen op het feit dat er rekenfouten worden gemaakt bij de berekening van het huishoudensinkomen. De Goede Woning heeft deze opmerking aangegrepen om herstelacties uit te voeren en om dossiers integraal te gaan controleren.

### 5.2.3 Act



**Onder het prestatieveld 'Act' valt de mate waarin de corporatie actief stuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de planning worden geconstateerd. In eerste instantie door acties teneinde doelen alsnog te bereiken en vervolgens door doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie waardeert de act-functie, op grond van de actieve houding die De Goede Woning heeft in haar regelmatige bijsturing van voornemens en doelen, met een 7.**

Onder 'plan' is aangegeven dat de voorspelkracht van de Goede Woning als het gaat om de woningproductie hoog is. Dit gegeven, gecombineerd met een overzichtelijke opgave (territoriaal en naar aantal), maakt dat relatief weinig hoeft worden ingegrepen ('act'). De interne beheersing rondom projecten is adequaat. Deze omvat onder meer actieve betrokkenheid van de directeur-bestuurder. Tevens wordt de Raad van Commissarissen voldoende geïnformeerd door middel van de periodieke rapportage. Onderdeel van de periodieke rapportage betreft een risicoanalyse voor de onderhanden projecten.

De Goede Woning in de visitatieperiode druk bezig geweest met de ontwikkeling van het project Eltheto. Het gaat om een relatief omvangrijk project waarin 52 appartementen en 34 zorgeenheden zijn opgenomen en dat in gezamenlijkheid met zorgpartij Carint tot ontwikkeling is gebracht. Hierbij is gekozen voor een aanbesteding waarbij een marktpartij gecontracteerd is voor een 'design and built' opdracht. In het ontwikkelproces is gedurende de projectfasen door De Goede Woning actief bijgestuurd in bijvoorbeeld het Programma van Eisen en/of de financiële kaders van het project. Geconstateerd kan worden dat De Goede Woning na afronding dit genoemde project ook heeft

geëvalueerd op met name de financiële afrekening. In hoeverre de bij aanvang van het project beoogde maatschappelijke resultaten ook zijn behaald is een vraag die niet aan bod kwam, maar mogelijk bij toekomstige projectevaluaties een relevante toevoeging kan zijn. De visitatiecommissie ziet in de keuze door De Goede Woning voor 'design and built' zelfbewustzijn voor de reikwijdte van haar eigen ontwikkelcapaciteiten in relatie tot het compacte werkapparaat.

Ook de accountant ziet in De Goede Woning een corporatie die geregeld bijstuurt. De Goede Woning herijkt haar strategie in termen van vastgoedsturing en werkgebied. Een belangrijk uitgangspunt hiervoor is onder meer het uitvoering geven aan de nog door de gemeente Rijssen Holten vast te stellen woonvisie. De Goede Woning gaat proactief om met de aanbeveling om het ondernemingsplan bij te stellen als gevolg van fors afwijkende omstandigheden ten opzichte van het moment van opstellen. Verder toont de corporatie zich adaptief als het gaat om de aanbevelingen om op continue basis aannemers en contractpartijen op solvabiliteit en liquiditeit te toetsen. In de perioderapportages worden veel prestaties afgezet tegen benchmark gegevens.

### 5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

#### 5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

**6** Het cijfer voor 'Functioneren van de Raad van Commissarissen' is opgebouwd uit drie deelcijfers. Deze cijfers zijn toegekend aan de prestaties die geleverd zijn op het onderdeel 'samenstelling van de RvC' (6), 'rolopvatting' (6) en 'zelfreflectie' (6). De verschillende onderdelen zijn hieronder verder toegelicht.

#### Samenstelling

**6** Het onderdeel 'samenstelling van de Raad van Commissarissen' heeft betrekking op de profielschets, werving van nieuwe leden en deskundigheidsbevordering. De visitatiecommissie constateert dat De Goede Woning voldoet aan het ijkpunt van een 6. Hoewel met name de deskundigheidsbevordering in het begin van de visitatieperiode zwak ontwikkeld was, wordt in de recente jaren heel bewust gewerkt aan het goed op orde brengen van de diverse onderdelen van de governance.

De Goede Woning heeft de samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen beschreven in de statuten en kent daarnaast het reglement voor bestuur en toezicht van december 2012. Alleen dit laatstgenoemde document is op de website geplaatst. Leden van de Raad van Commissarissen kunnen op grond van de statuten voor een periode van 4 jaar worden benoemd en twee keer worden herbenoemd. Op grond van de Governancecode (2011; III 3.5) die ook door De Goede Woning wordt onderschreven is dit artikel achterhaald en hanteert men op de juiste wijze in de praktijk de eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming.

Bij de start van de visitatieperiode bestond de Raad van Commissarissen uit 6 leden. De raad was een samenvoeging vanuit de voormalige Raad van Commissarissen en het bestuur bij de overgang van een drie- naar een tweelaags model binnen de vereniging. Nadat in februari 2012 de formele overgang van vereniging naar stichting werd geëffectueerd bleef de raad op identieke wijze samengesteld. Halverwege het daaropvolgende jaar traden twee leden (de heren Kooiker en Rosman) af. Inmiddels was besloten dat voor een corporatie met een omvang van De Goede Woning vijf leden voldoende is en er dus slechts één vacature ontstond door dit aftreden. Met de benoeming van mevrouw Baan-Bloemendaal werd voor het eerst in de geschiedenis van de woningstichting De Goede Woning een commissaris benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie. De stichting Huurdersraad was betrokken bij de werving en selectie.

Aan het eind van de visitatieperiode kwam het einde van de zittingstermijn van de voorzitter in beeld, waarbij beargumenteerd een keuze is gemaakt voor het werven van een nieuwe voorzitter van buiten. Na het opstellen van een functieprofiel en met betrokkenheid van een onafhankelijk extern adviseur is de werving in 2014 ingezet en afgerond, zodat begin 2015 de heer Lourens kon starten in zijn nieuwe rol.

Ook bij deze werving en selectieprocedure was een rol weggelegd voor de stichting Huurdersraad. De visitatiecommissie heeft noch uit de stukken noch uit de gesprekken kunnen herleiden of ook deze nieuwe voorzitter formeel is benoemd op voordracht van huurders en De Goede Woning hiermee invulling geeft aan haar statutaire verplichting om conform artikel 17, lid 3 van de statuten twee van de leden van de RvC uit de kring van de huurders van de woningstichting of uit organisaties die in het belang van de huurders werkzaam zijn te benoemen.

In de managementletter van de accountant 2012 wordt geconstateerd dat “De Goede Woning zich niet houdt aan de richtlijnen omtrent de zittingstermijnen van de leden van de RvC”. Tegelijk wordt opgemerkt: “Maar hier zal de komende drie jaar een einde aan komen”.

De Goede Woning beschrijft o.a. in haar jaarverslag 2014 dat zij werk heeft gemaakt van de noodzakelijke vernieuwing en eind 2015 na het aftreden van de heer Beltman niemand meer van het oorspronkelijke verenigingsbestuur zitting zal hebben in de Raad.

**Tabel 5.1 Samenstelling per ultimo 2014**

Naam	Benoemd	Aftredend per	Rol (kennisgebied)
Jan Agterberg	2008	2014	Voorzitter
Gerard Seppenwoolde	2008	2016	Vice voorzitter (renumeratiecommissie, vastgoed)
Dianne Baan-Bloemendaal	2013	2021	Lid (renumeratiecommissie, wonen)
Gerard Beltman	2008	2015	Lid (auditcommissie, vastgoed)
Arjan Schaap	2010	2018	Lid (auditcommissie, wonen)

Heel expliciet en helder is de raad als het gaat over deskundigheidsprofielen en taakvelden van de leden. Op zowel de website als het jaarverslag wordt hier inzage in gegeven (zie ook tabel hierna). Niet genoemd in onderstaand overzicht is de voorzitter die niet is vertegenwoordigd in een van de commissies/taakvelden, maar een algemene taak heeft. De voorzitter is belast met scholing, teamvorming, agenda en fungeert als aanspreekpunt voor de directeur-bestuurder.

### Figuur 5.1 De taakvelden van de commissarissen

De taakvelden van de commissarissen zijn nu als volgt ingedeeld:

	Remuneratie- commissie	Auditcommissie	Vastgoed	Wonen
Gerard Beltman		X	X	
Gerard Seppenwoolde	X		X	
Arjan Schaap		X		X
Dianne Baan	X			X

Bron: Jaarverslag 2014.

De raad werkt met een auditcommissie alsmede remuneratiecommissie. De Goede Woning heeft een reglement voor de auditcommissie (2011). Niet structureel, maar op basis van een geconstateerde behoefte heeft de raad een commissie Informatievoorziening ingesteld. Taakopdracht van deze commissie was om –ondersteund door een extern deskundige- en in samenspraak met de bestuurder een verbeterde perioderapportage op te stellen. De werkzaamheden van deze commissie hebben zichtbaar geleid tot een meer compacte en op KPI's ingestelde rapportage. Naar eigen zeggen heeft deze commissie haar taken nog niet afgerond.

De visitatiecommissie stelt vast dat de raad niet op een gestructureerde wijze aan haar eigen collectieve deskundigheidsbevordering werkt. Daar waar tot 2012 in de verenigingssetting werd gewerkt met meetlat en –heisessies (themabijeenkomsten) was dit de laatste jaren niet aan de orde. Hoewel de visitatiecommissie ervan op de hoogte is gesteld dat de raad in 2013 en 2014 heeft deelgenomen aan door externe bureaus verzorgde in-company trainingen op het gebied van Risicomanagement en Financiën, is de aandacht voor introductie van nieuwe leden en de eigen individuele deskundigheidsbevordering voor de commissie beperkt in de verslagen terug te vinden, met name in de eerste jaren van de visitatieperiode. Sinds 2009 is De Goede Woning lid van de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties. Verdere oriëntatie op het scholingsaanbod in de branche is beperkt. Recent heeft de Raad zich voorgenomen het gesprek aan te gaan over de behoefte aan scholing en de nieuwe verplichtingen in het kader van de Permanente Educatie. Eén en ander speelt echter na de visitatieperiode.

#### Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

**6** Voor het onderdeel 'Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord' constateert de visitatiecommissie dat De Goede Woning voldoet aan het ijkpunt van een 6.

Met de overgang van een drie- naar een tweelaagse structuur, de aanstelling van een directeur bestuurder alsmede de overgang van vereniging naar stichting heeft er bij De Goede Woning de afgelopen jaren een behoorlijke transitie in de besturing van de corporatie plaatsgevonden. De Raad van Commissarissen heeft zichzelf een uitdrukkelijk voornemen gemaakt om de bestuurder de benodigde ruimte te geven en zelf verder op afstand haar rol te vervullen. Een rol die in de visitatieperiode soms zichtbaar bij 'trial and error' moest worden uitgevonden. In diverse vergaderverslagen komt een discussie over de juiste rol-en taakverdelingen tussen bestuur en raad aan de orde.

De Raad pakt haar toezichtrol serieus op, vergadert gestructureerd en volgens een vast jaarschema. Accenten binnen de agenda liggen op evidente onderwerpen als de jaarcyclus, financiën, nieuwbouw en overige vastgoedprojecten en governance. Ook de relatie met collega corporatie Viverion is herhaaldelijk gesprekspunt. Minder zichtbaar komen de oordelen van extern toezichthouders of maatschappelijke thema's met betrekking tot doelgroepen, prestatieafspraken met (lokale) overheden en of overige maatschappelijke partners aan de orde. Van alle

raadsvergaderingen worden verslagen gemaakt. Incidenteel en niet gestructureerd vergadert de raad buiten de aanwezigheid van de bestuurder.

De visitatiecommissie meent dat de kwaliteit van de verslaglegging van de raadsvergaderingen met name met betrekking het onderdeel besluitvorming explicieter en preciezer kan. Omdat in de verslagen de besluiten niet duidelijk worden geformuleerd kreeg de visitatiecommissie op verzoek inzage in de besluitenlijst van de afgelopen jaren. Zij constateert daarbij dat besluitvorming rond bij voorbeeld onderwerpen als de jaarverslaglegging, jaarrekeningen of benoemingen (wel/niet op voordracht, termijn) een verbeterslag behoeven. Zo ontbreekt bijvoorbeeld in de besluitenlijst een besluit over de jaarrekening 2013. Ook met betrekking tot de 100% deelnemingen Holding DGW en DGW Vastgoed BV kan de consistentie met betrekking tot vastlegging en ondertekening aan kwaliteit winnen.

De Raad van Commissarissen besteedt veel aandacht aan de invulling van haar rol als werkgever. De raad kent een remuneratiecommissie die periodiek gesprekken voert met de bestuurder (functioneren en beoordelen) en zowel in vooraankondiging als in terugblik hiervan verslag doet in de voltallige raad. Tot voor kort was er vrijwel geen contact tussen Raad en MT of werkorganisatie. Het voornemen van de Raad als ook de wens vanuit MT en de werkorganisatie is dat deze relatie in de toekomst wel invulling gaat krijgen.

Met betrekking tot het invulling geven aan haar rol als klankbord wreekt zich het 'bewust afstand nemen' van de afgelopen jaren. Na het verdwijnen van themabijeenkomsten kwamen hiervoor geen alternatieven in de plaats. De betrokkenheid bij het ontwikkelen van de strategie van de corporatie en de wijze waarop zij haar eigen informatie vergaart kan groeien. De leden van de RvC zijn in meerderheid goed ingebed in de Rijssense lokale gemeenschap en oriënteren zich momenteel vooral door 'spontane' individuele informele netwerkcontacten op de wijze waarop de woningmarkt Rijssen zich ontwikkelt en welke opgaven De Goede Woning zich zou moeten stellen. Heel recent (2015) bezocht een delegatie van de RvC het woonsymposium. De visitatiecommissie ziet hierin een voorbeeld van hoe de interactie met lokale belanghouders meer transparant en gestructureerd kan plaatsvinden.

### Zelfreflectie



Voor het onderdeel 'Zelfreflectie' constateert de visitatiecommissie dat De Goede Woning voldoet aan het ijkpunt van een 6.

De Governancecode schrijft voor dat de Raad van Commissarissen haar eigen functioneren en dat van de individuele leden van de Raad eenmaal per jaar evalueert. De Goede Woning heeft aangegeven vanaf 2010 een jaarlijkse zelfevaluatie uit te voeren met het oog op adequaat intern toezicht. Over de jaren 2011, 2012 en 2013 heeft de Raad een evaluatie gehouden waarvan eenmaal onder begeleiding van een extern bureau.

De visitatiecommissie heeft geen kennis kunnen nemen van een verslag over het jaar 2011. Ook de jaarverslagen bieden geen inzicht in het karakter van de zelfevaluatie. Over het jaar 2012 heeft de RvC zonder externe begeleiding in aanwezigheid van de directeur-bestuurder haar functioneren geëvalueerd. Het verslag bevat een cijfermatige waardering van de relevante aspecten zonder individuele uitsplitsing. Er zijn geen verbeterpunten benoemd. Het verslag biedt geen zicht op de vraag of er een discussie over het eigen functioneren heeft plaatsgevonden. Over het jaar 2013 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden door bilaterale gesprekken tussen de voorzitter en de afzonderlijke leden van de Raad. Het verslag is bondig en levert geen antwoord op de vraag in hoeverre sprake is van zelfkritisch vermogen en het identificeren van aandachts- of verbeterpunten. Aan de hand van de RvC-verslagen van de raad heeft de visitatiecommissie kennis kunnen nemen

van het feit dat er naar aanleiding van de zelfevaluatie 2013 in 2014 is ingegaan op de omgang tussen de Raad en de bestuurder als ook de overige medewerkers.

De visitatiecommissie concludeert per saldo dat de Raad van Commissarissen voldoet aan de verplichting jaarlijks te reflecteren op haar functioneren. Op het vlak van de diepgang en het actief hanteren van de zelfevaluatie is zeker nog verbetering mogelijk.

### 5.3.2 Toetsingskader

**6** Onder 'Toetsingskader' valt de mate waarin de corporatie een actueel en toereikend toetsingskader hanteert. De RvC van De Goede Woning geeft aan dat het eigen toetsingskader wordt gevormd door diverse rapportages en beleidsdocumenten. De visitatiecommissie stelt vast dat De Goede Woning beschikt over een uitgebreid spectrum aan documenten en een groeiend bewustzijn van de hantering van deze documenten in de oordeels- en besluitvorming. De visitatiecommissie oordeelt dat De Goede Woning hiermee voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie ziet een verbeterpunt in het expliciet benoemen van het toetsingskader en het beter zichtbaar maken van de wijze waarop deze documenten door de RvC gehanteerd worden bij haar oordeels- en besluitvorming.

De visitatiecommissie heeft zich ingespannen om zicht te krijgen op het toetsingskader dat de RvC hanteert. Zij heeft hiertoe in eerste instantie gezocht in de jaarverslaglegging, maar ook in de RvC-verslagen en het reglement van bestuur en toezicht.

Hierbij heeft de commissie –rekening houdend met de omvang van de corporatie- kunnen vaststellen dat De Goede Woning beschikt over de hiervoor meest essentiële documenten. (o.a. Ondernemingsplan, Strategisch Voorraadbeleid, meerjarenbegroting, treasurystatuut, investeringsstatuut). Een deel van deze documenten is gedurende de visitatieperiode tot stand gekomen en in de nabije toekomst zijn ook een informatiekader en de prestatieafspraken met de gemeente voorhanden. Echter wat de RvC beschouwt als haar toetsingskader alsmede de manier waarop zij deze kaders actief gebruikt voor het beoordelen van de aan haar voorgelegde bestuursbesluiten is niet duidelijk traceerbaar in de vergaderverslagen en hierop wordt ook in de jaarverslagen niet ingegaan. Dit ziet de visitatiecommissie als duidelijk verbeterpunt.

### 5.3.3 Governancecode

**5** Onder 'Governancecode' wordt beschouwd in hoeverre de corporatie de Governancecode correct naleeft. En daar waar zij op toegestane punten afwijkt dit uitlegt. Omdat De Goede Woning afwijkingen niet toelicht en publiceert is de beoordeling een 5.

De Goede Woning onderschrijft en hanteert de Governancecode. Hierbij behoort het principe van 'pas toe of leg uit' te worden gehanteerd. In het document Checklist Evaluatie Governancecode (juni 2015) worden op detailniveau alle onderdelen van de Governancecode 2011 weergegeven en beoordeeld in hoeverre De Goede Woning hieraan voldoet. Allereerst kan worden vastgesteld dat in overgrote meerderheid De Goede Woning werkt conform de principes en regels van de Governancecode. Echter op diverse punten worden aan de hand van de checklist bespreek- en actiepunten gedetecteerd. Deze focussen zich op de benoeming van de bestuurder voor onbepaalde tijd, vastlegging en publicatie van remuneratierapporten en de handelswijze rond introductie en scholing van de leden van de RvC.

Met het opstellen van deze checklist wordt de juiste intentie met betrekking tot het actief hanteren van de code zichtbaar. Eén en ander speelt zich echter af na de visitatieperiode. Afwijkingen op naleving van de code, zoals de benoeming van de bestuurder voor onbepaalde tijd, worden niet

toegelicht op de website of in de jaarverslagen. Samen met de totstandkoming van de nieuwe Governancecode 2015 ligt er voor De Goede Woning een duidelijke aanleiding en opgave dit onderdeel op te pakken.

## 5.4 Externe legitimering en verantwoording

### 5.4.1 Externe legitimatie



**Onder het prestatieveld 'Externe legitimatie' valt in welke mate de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en een dialoog met hen voert over de beleidsuitvoering. De Goede Woning heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn. Dit staat zeer overzichtelijk en helder omschreven in het jaarverslag, waarin enkele pagina's zijn gewijd aan het betrekken van bewoners, zorgpartijen en andere belanghebbenden. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een zes. Een extra punt is toegekend voor de actieve en passende wijze waarop De Goede Woning de dialoog met belanghebbenden voert en de vernieuwing die is doorgevoerd.**

De Goede Woning heeft een heldere visie op wie haar belangrijkste belanghebbenden zijn en treedt met hen open en constructief in overleg. De belanghebbenden worden op verschillende manieren betrokken en over deze betrokkenheid wordt open gecommuniceerd. Met de gemeente Rijssen-Holt en Viverion wordt opgetrokken in het gezamenlijk vaststellen van de opgave middels woningmarktonderzoek, het opstellen van prestatieafspraken en leefbaarheidsvraagstukken.

Een pluspunt wordt toegekend voor de wijze waarop gedurende de visitatieperiode aandacht is besteed aan het nauwer betrekken van de huurders, onder meer via de Stichting Huurdersraad (SHR). De vertegenwoordigers van de SHR voeren periodiek overleg met de directeur-bestuurder en worden gehoord bij het opstellen, herzien en prioriteren van beleidsplannen. Ook is de SHR betrokken in de discussie over noodzakelijke bezuinigingen. Voor deze inspanningen krijgt de SHR een jaarlijkse vergoeding van De Goede Woning. Daarnaast werkt De Goede Woning aan het verbeteren van de participatiestructuur, door het oprichten van bewonerscommissies op buurt- of complexniveau en recent is begonnen met participatie via klantenpanels. In 2012 is een uitgebreid onderzoek naar huurderstevredenheid uitgevoerd. De resultaten uit dit onderzoek zijn meegenomen in het opstellen van de wijkvisies. Vijf maal per jaar wordt een digitale nieuwsbrief verspreid.

De Goede Woning heeft veel aandacht voor haar lokale verankering, wat zich op verschillende wijzen uit. De directeur-bestuurder en de manager Wonen spelen bijvoorbeeld een actieve rol in het regionaal netwerk WoON, een samenwerkingsverband met 18 in Twente werkzame corporaties. De Goede Woning is daarnaast actief in lokale samenwerkingsverbanden in het kader van wijk- en buurtbeheer en de uitvoering van diverse afspraken rond thema's als schuld of de huisvesting van statushouders. Ten tijde van de gemeenteraadsverkiezingen in 2014 heeft De Goede Woning een politiek café georganiseerd. Door haar kleine omvang kent de corporatie veel huurders persoonlijk, wat onderstaand citaat uit het position paper illustreert:

*"Wij zien onze unieke lokale verankering en christelijke identiteit als belangrijke meerwaarde. Wij kennen de mensen en de mensen kennen ons. De betrekkelijk kleine omvang van De Goede Woning zien wij als een voordeel. Onze relatie met de huurder blijft persoonlijk en dichtbij."*



Een verbeterpunt ziet de visitatiecommissie in het eerder betrekken van belanghebbenden in besluitvormingsprocessen en hier pro-actiever mee omgaan. Dit geldt voor de Stichting Huurdersraad, collega-corporatie Viverion en de zorgpartijen waar De Goede Woning een relatie mee heeft.

#### 5.4.2 Openbare verantwoording

**7**

**Onder het prestatieveld 'Openbare verantwoording' valt de beschikbaarheid van een openbare publicatie waarin de gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. De Goede Woning voldoet op voldoende wijze aan deze minimumeis en legt openbare verantwoording af over het presteren in het jaarverslag, welke op de website is te vinden. De hogere beoordeling is gerechtvaardigd vanwege het inzichtelijk in beeld brengen van de voorgenomen en gerealiseerde prestaties. Waar zich afwijkingen voordoen, worden deze benoemd en verklaard. De Goede Woning krijgt voor dit prestatieveld een 7.**

Vanzelfsprekend voldoet De Goede Woning aan de verplichting transparant verantwoording af te leggen door middel van haar jaarverslag met daarin de jaarrekening en alle andere daarbij behorende onderdelen. Deze wordt jaarlijks op de vriendelijk toegankelijke website gepubliceerd. Hierbij wordt inzicht gegeven in de geleverde prestaties, bijvoorbeeld als het gaat om de mutaties in de woningvoorraad of de uitvoering van planmatig onderhoud. Behalve het jaarverslag zijn het Beleidsplan 2011-2015 en het Strategisch Voorraad Beleid in een goed leesbare en toegankelijke publicatie op de website beschikbaar gesteld. De Goede Woning geeft bovendien blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van onder meer de eigen integriteitscode en de (interne) meldregeling integriteit: de Klokkeluidersregeling.

De Goede Woning toont een bereidheid te staan voor haar prestaties. Met plezier heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat in 2015 prestatieafspraken met de gemeente en Viverion tot stand zijn gekomen. DGW heeft zich gedurende de visitatieperiode proactief ingezet om deze tot stand te laten komen. De visitatiecommissie meent dat de koers van De Goede Woning in deze goed past in de nieuwe wet- en regelgeving waarin een volkshuisvestelijk 'bod' in het kader van lokale en regionale woonvisies aan de orde is.

## 5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor De Goede Woning resulteert het volgende beeld.

**Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan		7,0	33%
	visie	7		
	vertaling doelen	7		
	Check	7		
	Act	7		
Intern Toezicht	Functioneren Raad		5,7	33%
	samenstelling	6		
	rolopvatting	6		
	zelfreflectie	6		
	Toetsingskader	6		
	Naleving Governancecode	5		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	7,0	33%
	Openbare verantwoording	7		

# Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

### **Lokale verankering en identiteit**

Rijssen is een ondernemende stad aan de rand van Twente. De bevolking van ca. 28.000 inwoners is erg verknocht aan haar stad. Familie- en sociale verbanden zijn er erg sterk. Een Rijssenaar zal niet snel verhuizen. Hij is verankerd in de samenleving. Net als de Rijssenaar voelt ook christelijke woningstichting De Goede Woning zich sterk lokaal verankerd. Zowel qua omvang als zeker in onze identiteit voelen we ons met de stad verbonden.

Na een jaar wat grotendeels in het teken stond van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties gaat 2015 de geschiedenis in als het jaar van de Herziene Woningwet. Corporaties worden door de samenleving aangesproken op hun wezenlijke taken. Het gaat daarbij om het voorzien in de behoefte aan woningen voor mensen die op een of andere wijze daarbij, door welke oorzaken ook, ondersteuning nodig hebben. De politiek vertaalt dat met “terug naar de kerntaak”. Eigenlijk geen nieuws voor De Goede Woning. Immers, juist in uitvoering van die kerntaak hebben wij ons de afgelopen 60 jaar bewezen.

In de gemeente Rijssen-Holten is één andere corporatie werkzaam, Viverion. Er bestaat een beperkte samenwerking tussen beide corporaties. In 2014 is door beide corporaties en de gemeente een woonwensenonderzoek uitgevoerd. Gezamenlijk hebben we in 2015 voor het eerst met de gemeente prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2015-2019. Daarnaast zal er in de toekomst naar gestreefd worden om meer en gestructureerd samen te werken met tal van maatschappelijke instellingen, waarvan de werkzaamheden zijn gerelateerd aan wonen, zorg en welzijn. De Goede Woning vindt deze samenwerking van groot belang.

Nagegaan wordt hoe door samenwerking met andere corporaties, ook buiten Rijssen, kennis en ervaring kan worden gedeeld en/of van samenwerking op het gebied van bijvoorbeeld ICT, HRM en treasury mogelijk is.

Binnen de organisatie is het besef ontwikkeld dat er op een vernieuwende manier aandacht besteed moet worden aan de stijl van management en leiderschap en wordt er met elkaar over nagedacht hoe gemotiveerde medewerkers samen optimaal hun bijdrage kunnen leveren. (teamontwikkeling, leiderschap, persoonlijke effectiviteit) Medewerkers mogen terecht zicht verlangen op de strategie van De Goede Woning en invloed uitoefenen op het beleid.

We laten ons daarbij inspireren door het boek “Verdraaide organisatie, terug naar de bedoeling” van Wouter Hart en Marius Buiting. Zij pleiten daarin voor organisaties die zaken eenvoudig houden, die dicht bij de menselijke natuur blijven en die niet verloren gaan in onnatuurlijke managementlogica en beheerssystemen. Daarom streven we naar het realiseren van de daadwerkelijke bedoeling van een organisatie als de onze.

### **Missie en kernwaarden**

Woningcorporaties hebben zowel sociaal als economisch een stabiliserende rol. Ze helpen mensen individueel, ze werken aan leefbare wijken en ze behoren tot de motoren van de nationale economie. Maar ook wordt geconstateerd dat we ons als corporaties meer moeten inspannen om onze kwaliteiten en prestaties te laten zien en daarover verantwoording af te leggen.

Als woningcorporatie wil De Goede Woning tot in de haarvaten van de samenleving en met onze maatschappelijke omgeving verbonden te zijn.

Ons motto is dan ook:

**“bewogen en bevlogen”**

**werken vanuit ons hart en ons geloof, met passie voor mensen**

Juist onze christelijke grondslag beweegt en stimuleert ons. Wij vertalen dat met:

- Openheid, eerlijkheid en respect voor elkaar en voor onze huurders en overige relaties;
- Gerechtigheid; mensen tot hun recht laten komen;
- Heelheid van de schepping;
- Barmhartigheid; mensen in nood helpen. Dat laatste met name door duurzaam waarde toe te voegen aan de woonsituatie van mensen;
- Mensen perspectief bieden op een betere toekomst;
- “er toe doen”.

Wij vatten dat samen met onze belangrijkste kernwaarden:

- Mensgerichtheid
- Integriteit
- Rentmeesterschap

Voor deze kernwaarden is unaniem gekozen door de medewerkers. Ze zijn belangrijk voor de identiteit van onze organisatie en ze verschaffen houvast voor ons dagelijks handelen en onze houding. Ze vormen daarom de ankers van onze beleidsuitgangspunten.

### **De Goede Woning**

#### **De Goede Woning voegt waarde toe**

De Goede Woning gedraagt zich en wordt gezien als een zelfstandig particulier initiatief, dat vanuit haar eigen authenticiteit, idealen en christelijke grondslag, binnen haar mogelijkheden, waarde toevoegt aan de kwaliteit van wonen en leven van mensen.

Als Goede Woning kiezen wij er nadrukkelijk voor om, overtuigd van onze eigen kracht, zelfstandig te blijven. Wij zien onze unieke lokale verankering en christelijke identiteit als belangrijke meerwaarden. Wij kennen de mensen en de mensen kennen ons. De betrekkelijk kleine omvang van De Goede Woning zien wij als een voordeel. Onze relatie met de huurder blijft persoonlijk en dichtbij. Wij reageren snel door korte lijnen in de organisatie, en we voeden de bezieling van de mensen die bij en voor ons werkzaam zijn vanuit onze verbinding met de huurders en door onze christelijke identiteit. Wij doen dat binnen de regels van de overheid, in afstemming met stakeholders, efficiënt (kosten) en effectief (doelmatig).

#### **De Goede Woning is er voor alle mensen**

Goede en adequate huisvesting is verankerd als een sociaal grondrecht. De Goede Woning wil er zijn voor alle mensen met een woonbehoefte. Binnen haar mogelijkheden zal zij voorrang verlenen aan woonbehoeftes van mensen die op een of andere wijze daarbij, door welke oorzaken ook, ondersteuning nodig hebben. Zij wil daarbij mensen benaderen als individuen in specifieke omstandigheden en problemen en behoeftes serieus nemen en samen met betrokkene zo goed mogelijk oplossen. Soms kan voor een groep met dezelfde problemen en wensen een collectieve oplossing gevonden worden. Betaalbaarheid van woonlasten voor de minst draagkrachtigen in onze samenleving is de kerntaak.

#### **De Goede Woning stelt de belangen van haar huurders centraal**

Individuele belangen kunnen er uit bestaan dat mensen een wooncarrière binnen de wijk of buurt willen of elders. Mensen moeten, als ze dat willen, kunnen blijven wonen in hun buurt, ook als ze ouder worden, ziek worden of gehandicapt. Daarbij wordt de afweging gemaakt of dat adequaat en betaalbaar kan worden gerealiseerd. Om goed te bepalen wat we nu en in de toekomst aan woningen beschikbaar moeten hebben is een strategisch voorraadbeleid van wezenlijk belang. Samen met onze huurders (participatie). Daarbij zijn de behoeften en wensen van mensen uitgangspunt.

De Goede Woning wil bij het bouwen en beheren van haar bezit uitdrukkelijk rekening houden met het milieu. Daarmee ook invulling willen geven aan Bijbels geïnspireerd rentmeesterschap. Daarnaast moet dat het effect hebben van zo betaalbaar mogelijke woonlasten voor huurders.

### **De Goede Woning werkt optimaal samen**

Ondanks de keuze om op eigen kracht te blijven functioneren sluit zij haar ogen niet voor haar kwetsbaarheid als kleine corporatie en voor de realiteit van verzwaarde regeldruk een toenemende administratieve lastenverzwaring.

Daarom willen wij als De Goede Woning (structureel) samenwerken met iedereen die een bijdrage kan leveren aan onze missie. In eerste instantie zijn dat de mensen die wonen in wijken en buurten zelf, vertegenwoordigd door de Stichting Huurdersraad en bewonerscommissies. Daarnaast uiteraard met de gemeente Rijssen-Holten, collega corporaties zoals Viverion en andere stakeholders. Wij streven naar een optimale samenwerking met onze opdrachtnemers. Die samenwerking is gestoeld op wederzijds vertrouwen en goede afspraken.

### **De Goede Woning ontwikkelt haar potentiële kracht verder**

De Goede Woning neemt elke medewerker individueel serieus in zijn medeverantwoordelijk voor het realiseren van de doelen van de organisatie. We streven naar een onderneming, waarbij elke medewerker zich professioneel en ondernemend gedraagt. Wij gaan er vanuit dat elke medewerker zich verbonden voelt met de idealen van de organisatie. Zij hebben invloed op het beleid en de manier van samenwerking. Elke medewerker moet zelf, binnen duidelijke kaders, professioneel kunnen handelen in het geheel. Daartoe is het van belang motivatie, belangen en competenties te kennen om de bijdrage van medewerkers voor henzelf en de organisatie te optimaliseren. Medewerkers en leiding moeten onderling wederzijds aanspreekbaar en aansprekend zijn.

Uitgangspunt is dat we onze (potentieel) aanwezige kracht verder ontwikkelen door vallen en opstaan.

### **De Goede Woning stelt financiën niet als doel maar als een randvoorwaarde**

Uiteraard moet De Goede Woning (ook op langere termijn) haar financiële continuïteit borgen. Het doel is niet maximalisatie van winst, maar een zodanig financieel beleid dat we voldoende solvabel zijn om onze volkshuisvestelijke ambities te kunnen blijven realiseren. Dit onder de voorwaarde, dat het woningbezit (voor het overgrote deel financieel) bereikbaar blijft voor de zwakkeren in de samenleving. Bovendien dient de voorraad sociale huurwoningen in de gemeente Rijssen-Holten kwantitatief en kwalitatief aan te sluiten bij de behoefte.

### **Tot slot**

Vanaf september 2009, dus al weer ruim vijf jaar, mag ik als directeur-bestuurder leiding geven aan deze hartverwarmende organisatie. Ik weet me daarin gedragen door het vertrouwen van en de kritisch positieve benadering door de Raad van Commissarissen. Maar vooral weet ik mij gesteund door de 11 collega's die met mij vorm en inhoud geven aan ons werk als christelijke woningcorporatie.

De Goede Woning is klein, krachtig en prachtig.

Ik acht haar zeker in staat om, ondanks het geweld van overheidsmaatregelen en een tendens naar schaalvergroting, zelfstandig te kunnen blijven functioneren in dienst van onze huurders.

**Wij zijn trots op haar missie en haar mensen:**

**“bewogen en bevlogen - werken vanuit ons hart en ons geloof, met passie voor mensen”**

Rijssen, juni 2015

J.G. (Jan) van der Spek, directeur-bestuurder

## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Reactie van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder van christelijke woningstichting De Goede Woning op het visitatierapport 2015.

### Algemeen

Eens per vier jaar zijn woningcorporaties conform de Governancecode verplicht een zogenaamde maatschappelijke visitatie te laten uitvoeren. Deze visitatie leidt tot een transparant oordeel over de wijze waarop een woningcorporatie invulling geeft aan haar maatschappelijke opgaven en prestaties. Het voorliggende rapport betreft de periode 2011 – 2014. Op een gestructureerde wijze, nu via Methodiek 5.0, wordt gemeten en worden gesprekken met belanghebbenden gevoerd. Belanghebbenden zijn in de eerste plaats de huurders van de woningcorporatie, maar ook welzijn- en zorgpartners, de gemeentelijke overheid en de collega corporatie in Rijssen.

### Visitatieperiode 2011 t/m 2014

De Goede Woning is voor het eerst in 2011 geëvalueerd. Inmiddels is de methodiek van meten uit 2011 geëvalueerd en doorontwikkeld waardoor niet langer de een op een de vergelijking kan worden getrokken tussen de resultaten van 2011 en 2015. De gemiddelde score in 2015 komt uit op 7,1 in 2011 was dit eveneens een 7,1. Omdat bij de visitatiemethodiek 5.0 'de lat hoger ligt' dan in 2011 kan worden geconcludeerd dat in het algemeen het presteren van DGW voldoende is mee-ontwikkeld met de hogere eisen, nu gesteld aan woningcorporaties. Wel zijn er in de score op onderdelen verschillen te signaleren.

De Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder zijn van mening dat de bevindingen van de visitatiecommissie grotendeels aan het zelfbeeld beantwoorden.

Veel onderwerpen/ aanbevelingen worden herkend en erkend. En dat er nog werk aan de winkel is wordt ook door De Goede Woning onderschreven. Wat echter bijzonder tevreden stelt is dat de ambities en de gedrevenheid van De Goede Woning door de "buitenwereld" worden herkend. Dat we in onze geringe omvang kwetsbaar zijn wisten we wel, maar dat vraagt in de komende jaren om balanceren en nuchtere afwegingen in het behouden van de "kracht en pracht".

Wat voor het management en de interne toezichthouders vooral uit de rapportage wordt gehaald is dat we weliswaar meer dan goed in staat zijn om aan de lokale behoeften te voldoen en daarvoor ook waardering ondervinden, maar dat we minder goed zijn in het expliciet beschrijven van onze opdracht en het vastleggen van het correct uitvoeren van die opdracht. De dingen die we goed doen moeten we beter uitleggen. Het omschrijven van de ambities vooraf en het vastleggen van de evaluatie daarvan achteraf kan en moet adequater.

Met de huurdersorganisatie zal (meer?) overleg moeten worden gevoerd, o.a. over de (on)mogelijkheden van leefbaarheidsinitiatieven. Met name de percepties en verwachtingen rond de fysieke aanwezigheid in wijk- en buurtbeheer lopen uiteen.

### Verdere verbeteringen mogelijk

In het presteren ten aanzien van Governance zijn we van mening dat veel zaken verbeterd zijn in de afgelopen vier jaar. De naleving van de Governancecode wordt regelmatig geagendeerd. Wat echter ten aanzien van governance meer aandacht moet krijgen is het beter toelichten en vastleggen van die inspanningen in zowel de eigen verslagen als ook op de website. Daarnaast moeten we in stukken aantonen dat m.n. bij goedkeuringsbesluiten de RVC op correcte wijze een vastgesteld toetsingskader hanteert om steeds duidelijk aan te kunnen tonen dat het intern toezicht correct en niet lichtvaardig wordt ingevuld.

### Tot slot

De visitatoren hebben toegelicht dat het halen van een hoog cijfer niet het doel moet zijn. Immers een 7 geeft aan dat de prestatie ruim voldoende is en gelijk aan de opgave. Toch zijn we van mening dat op alle onderdelen een 7 ook wel de minimale ambitie moet zijn.

Wat dat betreft liggen er voor de komende jaren nog een aantal uitdagingen die medewerkers, management, bestuur en toezichthouders graag aangaan. Dat zijn geen geringe opgaven voor een kleine en daardoor soms wat kwetsbare organisatie als DGW is. Immers, de lat wordt voor woningcorporaties nog steeds hoger gelegd, zie onder meer de herziene Woningwet en de eisen die daaruit vanaf 1 juli 2015 ook voor DGW voortvloeien. Toch gaan we die uitdagingen aan, zo nodig in samenwerking met andere corporaties in de regio, als zich daartoe mogelijkheden aandienen. Wij zijn er namelijk, ook via deze visitatie weer in bevestigd dat in ieder geval de Rijssense gemeenschap, waarvoor wij werkzaam willen zijn en blijven, onze ambities en inzet op het terrein van de volkshuisvesting van grote waarde acht en zeer waardeert.

Rijssen, 7 december 2015

W.(Wout) Lourens,  
voorzitter Raad van Commissarissen

J.G. (Jan) van der Spek  
Directeur-bestuurder



## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### De Goede Woning

Naam	Functie
Jan van der Spek	Directeur-bestuurder
Evert-Jan Voortman	Manager Vastgoed
Regien Bolder	Manager Wonen
Jan Both	Financieel Directeur
Wout Lourens	Voorzitter Raad van Commissarissen
Gerard Seppenwoolde	Raad van Commissarissen
Arjan Schaap	Raad van Commissarissen

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Roland Cornelissen	Wethouder gemeente Rijssen-Holten
Jan van Eck	Beleidsmedewerker gemeente Rijssen-Holten
Geurt Leppink	Stichting Huurdersraad De Goede Woning
Herma van der Stouw	Stichting Huurdersraad De Goede Woning
Anja Brok-Zonnebelt	Stichting Huurdersraad De Goede Woning
Dhr. Smeijers	Geschillencommissie
Benno Vedders	Twinta
Josien Wessels	Philadelphia
Anja Winkelaar	Baalderborg
Dhr. Voortman	Hospice de Reggestroom
Jan Janssen	Stichting Eltheto
Dhr. Allersma	Viverion
Mw. Bruggeman	Wijkagent Rijssen
Herman van der Noord	Schuldhulp Rijssen-Holten
Wim Tijhof	Schuldhulp Rijssen-Holten
Ellis IJland	Stadsbank Oost-Nederland
Jos Wennemers	Stichting de Welle

## Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van De Goede Woning 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 De Goede Woning te hebben.

Rijssen, 18 december 2015



Rob Out  
Senior consultant

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

De Goede Woning

*Visitatieperiode juli tot en met december 2015*

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Marja de Bruyn

*Naam en handtekening:*

Alexandra de Jong

*Naam en handtekening:*

Rob Out

*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

18 december 2015

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

Marja de Bruyn

### Naam, titel, voorletters:

Bruyn, ir., M., de

### Geboorteplaats en datum:

Rheden, 28 maart 1956

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Zelfstandig adviseur, als visitator exclusief aan Ecorys gelieerd.

### Onderwijs:

2009/2010	TIAS NIMBAS Tilburg; senior Managementprogramma Strategie, Innovatie en Governance incl. Harvard University te Boston (executive programma)
1983-2009	Diverse vakgerichte opleidingen en managementleergangen
1974-1983	Huishoudwetenschappen Landbouwwuniversiteit Wageningen: Sociologie, voorlichtingskunde, methoden en technieken van sociaal onderzoek, ecologie van het wonen, recht van de ruimtelijke ordening, bouwkunde, planologie en statistiek. Bestuurskunde Erasmusuniversiteit Rotterdam.
1968-1974	Atheneum-B; Christelijk Lyceum Arnhem

### Loopbaan:

Juli 2012 –heden	Zelfstandig adviseur, MDB Interim en advies
2013-heden	Toezichthouder drietal woningcorporaties, te weten woningstichting Wooninvest Voorburg-Leidschendam (voorzitter), stichting Tiwos Tilburg en wbv. BVOW te Rotterdam (beide laatste op voordracht huurders)
2007-dec 2011	Bestuurder, tevens vicevoorzitter, woningcorporatie Woonstad Rotterdam
2005-2007	Directeur-bestuurder woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1999-2005	Diverse functies woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1980-1999	Diverse functies bij woningbouwvereniging Onze Woongemeenschap in Rotterdam

### Overige (bestuurlijke) ervaring:

sept. 2013-heden	Raad van Advies Stichting Vitaal Pendrecht; totstandkoming Kindercampus; langjarige private funding tbv. verlengde schoolprogramma's in achterstandswijk
2013- heden	bestuur stichting Plezierrivier; gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' Rottemeregebied
2012-heden	Raad van Toezicht Centrum voor Dienstverlening, maatschappelijke opvang, -dienstverlening en vrijwilligerswerk te Rotterdam e.o,
2011-heden	Raad van Toezicht TOS Centraal; de stichting (T)huis (O)p (S)traat werkt met een franchiseformule aan het praktisch opbouwwerk op pleinen en buurten in NL aan de activering van jongeren
2009-2011	Stichting Flexibel Wonen Rotterdam Rijnmond (voorzitter); huisvesting bijzondere doelgroepen

2008-2011	Bestuur Maaskoepel, regionale federatie woningcorporaties
2008-2011	Bestuur Woonnet, regionaal woonruimteverdelingssysteem regio Rijnmond
2008-2010	Initiator en lid stichting Prinsenhof; ontmoetingscentrum en woonservicegebouw voor seniore buurtbewoners en mensen met een verstandelijke beperking
2005-2010	Stedelijke Stuurgroep Buurtbemiddeling
2003-2005	Regionale Geschillencommissie Woonruimteverdeling regio Rotterdam
1999-2003	Bestuur stichting Dak-en Thuislozen Rotterdam

#### Profielchets:

Mevrouw ir. M(arja) de Bruyn werkte jarenlang als directeur en bestuurder bij woningcorporaties in de regio Rijnmond. Uit dien hoofde was zij eindverantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken bij de betreffende corporaties, maar ook in verschillende rollen betrokken bij de fysieke en sociale vernieuwing in heel diverse wijken (o.a. Nationaal Programma Rotterdam Zuid) Tevens was zij initiator van innovatieve samenwerkingsprojecten.

Momenteel is zij toezichthouder bij diverse semipublieke instellingen (volkshuisvesting, maatschappelijke opvang en jeugd). Daarnaast werkt zij als zelfstandig adviseur. Mevrouw de Bruyn is vanuit die rol betrokken bij actuele transitievraagstukken van verschillende orde, steeds op het raakvlak van wonen, zorg en burgerinitiatief.

#### Competenties:

Sterk: maatschappelijk gedreven, resultaat- en doelgericht, gericht op samenwerking, strategisch, verbinder, coachend leider, integer, kritisch.

## Secretaris

Rob Out

### Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M.

### Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Senior Consultant

### Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

### Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

### Profielchets:

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

## Commissielid

Alexandra de Jong

### Naam, titel, voorletters:

Jong, Ir./ MSc, A.P., de

### Geboorteplaats en –datum:

Den Haag, 2 september 1985

### Woonplaats:

Den Haag

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

2010 – 2012	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 – 2010	Bachelor bouwkunde, Technische Universiteit Delft Minor Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam
1997 – 2003	Vwo Haags Montessori Lyceum, Den Haag

### Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Lokatieontwikkeling Ecorys, Algemeen commissielid visitaties woningcorporaties
2013 – heden	Publicist Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft
2012 – 2015	Onderzoeker leerstoel Sustainable Building & Development, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen
2013 – 2014	Onderzoeksmedewerker en docent, leerstoel Sustainable Housing & Neighborhood Transformation, TU Delft
2013	Communicatieadviseur, De Wijde Blik, Amsterdam
2012 – 2013	Junior ontwikkelaar, KondorWessels Vastgoed, Amsterdam

### Profielchets:

Bij Ecorys werkt Alexandra als Consultant op de afdeling Location Development, waar zij betrokken is bij onder meer haalbaarheidsstudies van concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor te (her)ontwikkelen gebieden, markt- en portefeulleanalyses. Alexandra heeft een achtergrond in vastgoed en volkshuisvesting. Na haar afstuderen aan de afdeling Volkshuisvesting (Housing) aan de TU Delft heeft zij haar kennis ten aanzien van woningmarkt- en volkshuisvestingsvraagstukken ontwikkeld in uiteenlopende functies. Als onderzoeksmedewerker en docent bij de TU Delft en Nyenrode heeft zij zich onder meer gericht op duurzaamheids- en renovatievraagstukken in de woningbouw. Als junior ontwikkelaar bij KondorWessels Vastgoed heeft zij ervaring opgedaan met de transformatie van een concreet woningbouwproject.

Kernvaardigheden waarover Alexandra beschikt zijn onder andere het opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages, het analyseren en doorgronden van documenten, het afnemen van interviews en de verslaglegging daarvan en het onderhouden van klantcontacten.

De kennis van de woningmarkt en specifiek de duurzaamheidsopgave, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.



## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

## Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		
<p>2011: 99% van de toegewezen woningen is toegewezen aan huishoudens onder inkomensnorm;</p> <p>2012: 95% van de toegewezen woningen is toegewezen aan huishoudens onder inkomensnorm;</p> <p>2013: 96% van de toegewezen woningen is toegewezen aan huishoudens onder inkomensnorm;</p> <p>2014: 98% van de toegewezen woningen is toegewezen aan huishoudens onder inkomensnorm.</p>	<p>Algemene Europese richtlijn: corporaties moeten minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen (tot 652,52 euro) toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot 33.614 euro (prijspeil 2011).</p>	7,0
<p>In de visitatieperiode zijn geen sociale huurwoningen verkocht om genoeg woningen te behouden voor de primaire doelgroep. De Goede Woning draagt door nieuwbouw en het niet verkopen van haar bezit bij aan de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in Rijssen-Holten.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i> Het eigen woningbezit is in Rijssen met 74 procent relatief hoog. Er is een continue vraag naar huurwoningen.</p>	7,0
<p>Taakstelling gehaald: 31 woningen aangeboden</p> <p>Taakstelling gehaald: 15 personen gehuisvest</p> <p>Taakstelling gehaald: 20 personen gehuisvest</p> <p>Taakstelling gehaald: 39 personen gehuisvest</p>	<p><i>Huisvesten van statushouders (i.s.m. Gemeente en Viverion):</i></p> <p>Taakstelling 2011: 23 statushouders</p> <p>Taakstelling 2012: 10 statushouders</p> <p>Taakstelling 2013: 20 statushouders</p> <p>Taakstelling 2014: 36 statushouders</p>	8,0
<b>Betaalbaarheid</b>		
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <p>In 2011 is hier ruimschoots aan voldaan, ook in 2012, 2013 en 2014 is aan dit criterium voldaan. De gemiddelde huurprijs van de DAEB huurwoningen per kwaliteitspunt is lager (€2,96) dan de referenties (€3,01) en het landelijk beeld (€3,28). 97,8% van de woningen heeft een huur onder de huurtoeslaggrens.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i> De woningvoorraad bereikbaar houden voor gezinsinkomens tot 33.000,- euro (prijspeil 2010).</p> <p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i> Ten minste 75% van het woningbezit in de categorie betaalbaar (tot 548,- euro per maand, prijspeil 2010) houden, waarvan minimaal 10% in het segment goedkoop (minder dan 357,- euro per maand).</p>	9,0
<p><i>CiP 2014:</i></p> <p>In 2011 tot en met 2014 is hieraan voldaan. Eind 2013 valt 89,2% van de huurwoningen in de categorie 'goedkoop' of 'betaalbaar'.</p>	<p><i>Bijstelling (Matrix beleidsplan 2014):</i> Op langere termijn is 10% goedkoop niet te handhaven. 75% betaalbaar is wel haalbaar.</p>	7,0
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <p>In 2011 tot en met 2014 is hieraan voldaan.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i> Zorgen dat het segment dure woningen boven de maximale huurgrens niet meer dan 5% van het totale woningbezit beslaat.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <p>Sinds 1 juli 2011 wordt de huur, bij mutatie, opgetrokken tot 65% van maximaal redelijk. Dit geldt niet voor woningen waarbij de huur door harmonisatie boven de huurtoeslaggrens komt. De gemiddelde huur (DAEB) bedroeg eind 2013 60,3% van de maximaal toegestane huur.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Harmonisering van huren flexibel toepassen en daardoor betaalbaar houden. Na mutatie en upgrading de huur harmoniseren met 65 tot 70% van maximaal redelijk. Indien de 'oude' huur reeds boven het genoemde percentage ligt, worden de kosten voor de aangebrachte verbeteringen in de kale huur ondergebracht.</p>	7,0
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <p>De Goede Woning voert een gematigd huurbeleid. In 2011 en 2012 is gezien de inflatie en de daaraan gekoppelde huurverhoging de bandbreedte op nul gesteld. In 2013 en 2014 is geen invulling gegeven aan de mogelijkheid tot inkomensafhankelijke huurverhoging. Alle huren zijn met inflatie + 1,5% opslag) verhoogd.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Huurverhoging gedifferentieerd toepassen, door de jaarlijkse gemiddelde huurverhoging te baseren op de inflatie plus een jaarlijks opnieuw vast te stellen bandbreedte. Aanpassing: de bandbreedte is vervangen door een opslag ter compensatie van opgelegde (overheids)heffingen.</p>	8,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,5</b>

### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Gerealiseerde nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen:</i></p> <p>- Vervangende nieuwbouw verzorgingshuis Eltheto: 52 (zorg)woningen en 34 zorgeenheden voor ouderen bewoners met een verstandelijke handicap. Opgeleverd begin 2015.</p> <p>- Schuppert, Holten - Afname van 14 appartementen in nieuwbouw, die zullen worden verhuurd aan de J.P. van de Bent Stichting t.b.v. mensen met een verstandelijke beperking. Opgeleverd begin 2014.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2010-2015 (gemeente en provincie):</i></p> <p>Tussen 2010 en 2014 worden 123 nieuwbouwwoningen gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen</p>	8,0
<p><i>Jaarverslagen:</i></p> <p>In 2011 zijn 18 woningen aangepast aan de situatie van de zittende of nieuwe huurder. De totale uitgaven hiervoor bedroegen ruim € 21.900,--.</p> <p>In 2012 zijn 18 woningen aangepast aan de situatie van de zittende of nieuwe huurder. De totale uitgaven hiervoor bedroegen ruim € 21.900,--.</p> <p>In 2013 zijn 6 woningen aangepast aan de situatie van de zittende of nieuwe huurder. De totale uitgaven hiervoor bedroegen ruim € 5.700.</p> <p>In 2014 zijn 9 woningen aangepast aan de situatie van de zittende of nieuwe huurder. De totale uitgaven hiervoor bedroegen ruim € 38.200,--</p> <p>Deze kosten zijn gedekt uit gelden vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Relatief kleine aanpassingen zoals verhoogde toiletputten komen voor rekening van de corporatie en worden verwerkt als kosten onderhoud.</p>	<p><u>Woningaanpassingen in het kader van WMO</u></p> <p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Flexibel bouwen en renoveren, bijvoorbeeld in de vorm van levensloopbestendige woningen. Deze woningen zijn dusdanig ingericht dat 'iedereen', ook zonder hulpvraag, hier kan wonen. Hierdoor worden gedwongen verhuizingen tegengegaan en kan de bewoner blijven samenwonen met zijn partner of familielid.</p> <p><i>Bijstelling (Matrix beleidsplan 2014):</i></p> <p>Het levensloop geschikt maken van de bestaande voorraad alléén als dat fysiek en financieel haalbaar is. Ouderen waar mogelijk en noodzakelijk stimuleren om te verhuizen naar specifieke seniorenwoningen en de extramurale appartementen bij Eltheto.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masterplan Wonen, Zorg en Welzijn – 2011</li> </ul> <p>Een actualisatie is met de gemeente besproken en zal naar verwachting in 2015 plaatsvinden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitbreiding van samenwerking met Viverion wordt onderzocht.</li> <li>- Sinds 2010 zit De Goede Woning in de kerngroep van "Vangnet 23", een initiatief van de gemeente waarbij diverse instanties hun krachten bundelen. Maandelijks bijeenkomst.</li> </ul> <p>De Goede Woning heeft langdurige huurcontracten lopen met Stichting Baalderborg, Philadelphia en Dimence.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Meer en gestructureerd samenwerken met maatschappelijke instellingen (welzijnorganisaties) gerelateerd aan wonen, zorg en welzijn.</p>	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		
<p><i>Huurderstevredenheidsonderzoek (Atrivé, 2012):</i></p> <p>De huurders van De Goede Woning zijn veelal ruim tevreden over hun woning. De kwaliteit van de woning op basis van 24 onderdelen van de woning wordt gemiddeld met een 7,7 beoordeeld (Atrivé geeft aan dat De Goede Woning daarmee ruim boven het gemiddelde van een 7 scoort).</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De kwaliteit van het woningbezit analyseren als input voor het 'strategisch voorraadbeleid'.</li> <li>- Zowel interne als externe informatie over de kwaliteit van wonen en leven in wijken en buurten verzamelen en structureren.</li> <li>- Verzamelen van interne informatie over behoeften bij buurtbewoners.</li> </ul>	8,0
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:-</i> In overleg daarover met de stichting Huurdersraad;- Het vinden van vrijwilligers voor bewonerscommissies is moeilijk. Voor de appartementencomplexen Romsicht Watermolen en Geurnehof inmiddels geslaagd. Door de lagere sociale cohesie bij grondgebonden woningen is het vinden van vrijwilligers daar veel moeilijker. De projectcommissie in de wijk Esstraat, Zuiderstraat en Tabaksgaarden wil na de renovatie in stand blijven als buurtcommissie</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i> Samenwerking en communicatie met huurders en andere belanghebbenden onderzoeken en waar mogelijk verbeteren. O.a. door het desgewenst uitbreiden van bewonerscommissies en het uitbreiden van de contactmomenten met huurders.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Huurtevredenheidsonderzoek (Atrivé, 2012):</i> De Goede Woning staat bij de huurders bekend als een klantvriendelijke en professionele organisatie. Ook op betrouwbaarheid en toegankelijkheid scoort De Goede Woning goed. Huurders waarderen het persoonlijke contact via de telefoon of tijdens kantoorbezoek. De verbeterpunten liggen vooral bij het afhandelen van onderhoudszaken en reparatieverzoeken.</p> <p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het periodiek "spreekuur" in stellen voor bepaalde complexen is geen succes gebleken. Wel is de wijkbeheerder veelvuldig in de wijk aanwezig en direct aanspreekbaar. Vanaf september 2014 gaat De Goede Woning een aantal onderwerpen bespreken met huurders in een klantenpanel(s). Onderwerpen: dienstverlening, burenccontact en beperking van overlast.</li> <li>- Klanttevredenheidsonderzoek en pilot wijkbeheer uitgevoerd en gebruikt om behoeften van huurders aan bestaande en eventuele nieuwe diensten te toetsen.</li> <li>- Het bieden van keuzemogelijkheid bij woningverbetering. Bijv: bij vernieuwing van keukens kan de huurder een keuze maken uit inbouwapparatuur. Op verzoek van de huurder of bij mutatie wordt een cv installatie (HR combi) geïnstalleerd.</li> </ul>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het in kaart brengen en waar nodig en mogelijk verbeteren van de dienstverlening.</li> <li>- Het initiëren van nieuwe diensten door samenwerking met andere organisaties.</li> <li>- De Goede Woning streeft naar zoveel mogelijk keuzevrijheid, zowel bij het onderhoud van de woning als bij woningaanpassingen door hetzij de corporatie, hetzij door de huurder zelf.</li> </ul>	8,0
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
<p><i>Jaarverslagen:</i> Bij woningmutaties worden in de woning zoveel mogelijk isolerende maatregelen toegepast, minimaal tot labelniveau C en wordt de huurprijs opgetrokken naar 65% van maximaal redelijk.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2011: 48,6% van het woningbezit is label A tot C.</li> <li>- In 2014: 68,9% van het woningbezit is label A tot C.</li> </ul> <p>Met de huidige verbetering van het woningbezit is De Goede Woning goed op weg om de ambitie uit haar eigen beleidsplan en het convenant binnen de provincie Overijssel te halen. Nog circa 30% van de woningvoorraad heeft een energielabel lager dan C. Om de doelstelling uit het convenant van Aedes te halen zal bij renovatie de doelstelling om minimaal naar label B te renoveren vast moeten worden gehouden. Ook het tempo van renovatie moet hoog gehouden worden.</p>	<p><u>Sprongen energielabel</u></p> <p><i>Landelijk Convenant Energiebesparing Huursector:</i> In juni 2012 is afgesproken dat corporatiewoningen in 2021 gemiddeld een energielabel B hebben, dit staat gelijk aan een Energie-Index van 1,25.</p> <p><i>Prestatieafspraken 2010-2015 (gemeente en provincie):</i> De afspraak tussen Aedes en het ministerie is het uitgangspunt voor afspraken tussen gemeente en corporaties.</p> <p><i>Convenant Energiebesparing woningcorporaties Overijssel (2012):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij renovatie richt de corporatie zich op een gemiddeld woninglabel C over het woningbestand, met de ambitie te renoveren tot minimaal label B.</li> </ul> <p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestaande woningvoorraad verduurzamen en upgraden tot minimaal energieniveau C.</li> </ul>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Matrix beleidsplan 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwbouw voldoet aan de wettelijke eisen.</li> <li>- Bij de vervangende nieuwbouw van Eltheto zijn mogelijkheden van duurzame energie toegepast. Zo staat op het dak van het complex een warmte-koudeopslag (WKO) voor duurzame warmteregulering.</li> </ul>	<p><u>Nieuwbouw</u></p> <p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij nieuwbouw wordt gestreefd naar een EPC van minder dan 0,6.</li> </ul> <p>Actualisatie: Ambitieniveau aangepast op basis van wettelijke eisen. EPC moet anno 2014 minimaal 0,4 zijn.</p>	7,0
<p><i>Bijlage covenant energiebesparing Overijssel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Woninggebonden energieverbruik (in GJ/m2 uit VABI) 1/1/2012: 0,58. Huidig gemiddeld energieverbruik niet gevonden.</li> </ul>	<p><i>Convenant Energiebesparing woningcorporaties Overijssel (2012):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% daling van woninggebonden energiegebruik in 2027 (tov 1/1/2012)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen prestaties gevonden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investeren in duurzame energieopwekking (mits de schil zich reeds op basisniveau bevindt)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Milieubeleidsplan nog niet ontwikkeld;- Geen prestaties gevonden op het gebied van duurzaam materiaalgebruik;- Bewoners bewust maken van energiegebruik is meegenomen in de prestatieafspraken 2015-2020.</li> </ul>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:-</i> Het ontwikkelen van een milieubeleidsplan;- Bij ontwikkeling en beheer meer gebruik maken van duurzame materialen;- Bewoners volgens de door SenterNovem geïntroduceerde 'Trias Energetica' stimuleren en betrekken bij het verduurzamen van het woningbezit.</p>	5,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

#### (Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>		
<p><i>Gerealiseerde nieuwbouw:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vervangende nieuwbouw verzorgingshuis Eltheto: 52 (zorg)woningen en 34 zorgeenheden voor ouderen bewoners met een verstandelijke handicap. Opgeleverd begin 2015.</li> <li>- Complex Meekesbrug: 8 huurappartementen en 3 koopappartementen boven een supermarkt.</li> <li>- Schuppert, Holten - Afname van 14 appartementen in nieuwbouw complex, die zullen worden verhuurd aan de J.P. van de Bent Stichting t.b.v. mensen met een verstandelijke beperking. Opgeleverd begin 2014.</li> <li>- Gepland: 30 sociale huurwoningen in de eerste fase van nieuwbouwwijk Opbroek. Ontwikkeling verwacht vanaf 2015, afhankelijk van financiering.</li> </ul>	<p><i>Prestatieafspraken 2010-2015 (gemeente en provincie):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tussen 2010 en 2014 worden in totaal 545 woningen toegevoegd, waarvan 123 nieuwbouwwoningen voor bijzondere doelgroepen;</li> <li>- Tussen 2010 en 2014 worden 150 nieuwbouwwoningen gerealiseerd als vervanging van bestaande bouw.</li> </ul>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <p>- Gewenste groei was op basis van het Strategisch Voorraad Beleid 2012/2013. Een actualisatie van het SVB is noodzakelijk. Uit het woonwensenonderzoek en de analyse door RIGO zijn andere toekomstverwachtingen voortgekomen dan in het SVB voorzien. Vooral de recessie heeft daarin een belangrijke rol. Bijstelling en jaarlijkse monitoring, in samenspraak met gemeente en Viverion is geboden.</p> <p>- In Opbroek zullen 2x30 woningen worden gerealiseerd.</p> <p>- Met de realisatie van 52 appartementen op het Eltheto terrein lijkt de markt voor appartementen verzadigd. Monitoring van de woningbehoefte zal jaarlijks gaan plaatsvinden.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Gestaag groeien volgens de weg van de geleidelijkheid. Gewenste groei van het aantal sociale huurwoningen tot 2025 van 400 stuks. De Goede Woning heeft (had) de ambitie om daar de helft van te willen ontwikkelen, in een tempo van 15-20 woningen per jaar;</p>	7,0
<b>Sloop</b>		
	<i>Geen opgave gevonden</i>	
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		
<p><i>Jaarverslagen:</i></p> <p>In totaal is in 2011 voor € 494.400.-- geïnvesteerd in woningverbetering, veruit het grootste gedeelte hiervan (€ 426.200.--) in isolerende maatregelen.</p> <p>In totaal is in 2012 voor € 239.000.-- geïnvesteerd in woningverbetering, veruit het grootste gedeelte hiervan (€ 205.000.--) in isolerende maatregelen.</p> <p>Het is niet herleidbaar wat in de jaren 2013 en 2014 is besteed aan woningverbetering en isolerende maatregelen.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Over het algemeen kunnen we stellen dat ons woningbezit in technisch goede staat verkeert. Bij invoering van het energielabel kwam echter naar voren dat met betrekking tot isolatie een behoorlijke inhaalslag nodig is.</p>	
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <p>Asbestinventarisatie 80% voltooid</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Uitvoeren asbestinventarisatie</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i></p> <p>Revitalisatie van de 25 voormalig gemeentewoningen die gesloopt zouden worden. De opties sloop/vervangende nieuwbouw, instandhouding en revitalisatie zijn met de bewoners besproken. Uiteindelijk is toen gekozen voor grootschalige revitalisatie. Uitgevoerd tussen september en december 2014.</p>	<p><i>Strategisch Vastgoed Beleid 2008:</i></p> <p>De sloop van 25 voormalige gemeentewoningen, bouwjaar 1921.</p>	7,0
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		
<p><i>Jaarverslag 2011:</i> Hospice de Reggestroom is in 2011 opgeleverd, o.a. dankzij financiering vanuit De Goede Woning. De Goede Woning heeft het gebouw ontwikkeld en zorgt voor beheer en onderhoud. Daarnaast bezit De Goede Woning maatschappelijk vastgoed in de wijk Veeneslagen, waarin het Dag Activiteiten Centrum gevestigd is.</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i> Realiseren van meer maatschappelijk vastgoed. Bijstelling (<i>Matrix beleidsplan 2014</i>): Het ontwikkelen en/of beheren van maatschappelijk vastgoed behoort niet meer tot de core-business van De Goede Woning.</p>	8,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Verkoop</b>		
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <p>In de periode 2011 tot 2014 gaf de markt noch de ontwikkeling van de kasstromen aanleiding tot verkoop bestaand bezit.</p> <p>In de prestatieafspraken 2015-2020 is opgenomen dat er in principe geen verkoop plaats vindt van sociale huurwoningen (DAEB).</p>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Het verkopen van woningen als de markt of interne kasstromen hierom vragen.</p>	8,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

#### Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In september 2012 is 3x een wijkschouw georganiseerd. Hieruit en uit het huurderstevredenheidsonderzoek zijn aandachtspunten gehaald.</li> <li>- Met de Stichting Huurdersraad afspraken gemaakt over het opzetten van wijk- en buurtcommissies. De Goede Woning ondersteunt de SHR bij het opzetten van deze commissies.</li> <li>- Vanaf 2014 wordt een aantal onderwerpen besproken met huurders in klantpanels. Onderwerpen: dienstverlening, burenccontact en beperking van overlast.</li> </ul>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Zowel interne als externe informatie over de kwaliteit van wonen en leven in wijken en buurten verzamelen en structureren. Dit willen we o.a. doen door middel van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het verzamelen van externe informatie over wijken en buurten bij onder andere de gemeente, politie, maatschappelijk werk, wijkpanels, andere corporaties en de provinciale en rijksoverheid.</li> <li>- Het bezoeken van wijken en buurten en aan de hand van een vragenlijst onderzoeken wat de wensen van huurders en huiseigenaren zijn. Dit kan gaan over de woning zelf en over de publieke ruimte.</li> </ul>	7,0
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter voorbereiding van concrete planvorming zijn wijkvisies vastgesteld en is een sociaal wijkbeheerder aangesteld (actie voorbereiding 80% voltooid).</li> </ul>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015:</i></p> <p>Ontwikkelen van kleine, buurtgerichte plannen om de kwaliteit en leefbaarheid in wijken en buurten, waar nodig, te verbeteren.</p>	7,0
<p><i>Matrix beleidsplan 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De medewerker woondiensten controleert aspirant-huurders, onder andere door het vragen van verhuurderverklaringen.</li> <li>- Er worden huisregels opgehangen in enkele appartementencomplexen, over bijvoorbeeld het niet plaatsen van fietsen op de galerij. De Goede Woning houdt toezicht op huisregels en naleving van de huurvoorwaarden door de inzet van de sociaal wijkbeheerder. De Goede Woning stimuleert het vormen van bewonerscommissies en het verbeteren van burenccontacten door wijkgerichte acties.</li> <li>- Inventarisatie veiligheid rond appartementencomplexen voorbereid (30% van actie voltooid).</li> </ul>	<p><i>Beleidsplan 2011-2015 (toevoeging):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoordelijkheid voor de veiligheid van woningen en complexen door overlastsituaties te proberen voorkomen en bij overlastmeldingen te bemiddelen.</li> <li>- Veiligheidszaken rond appartementen-complexen vastleggen.</li> </ul>	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>







Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

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

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

***Sound analysis, inspiring ideas***