



# Visitatierapport

Stichting Rijswijk Wonen  
2015-2018



**7 augustus 2019**

**Visitatiecommissie**

Jan Haagsma, voorzitter

Michel de Visser, visitator

Wiebe Glimmerveen, secretaris

## Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiverd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, waarbij de kwaliteit en totstandkoming van de prestatieafspraken expliciet aandacht krijgen, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de strategievorming en besturing en van de maatschappelijke rol van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiverd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Stichting Rijswijk Wonen over de periode 2015 tot en met 2018.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>5</b>
<b>1      <b>Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties</b></b>	<b>6</b>
1.1      Vooraf	6
1.2      Terugblik op de vorige visitatie	6
1.3      Recensie	7
1.4      Integrale scorekaart	10
1.5      Samenvatting	11
1.6      SWOT	12
<b>2      <b>Stichting Rijswijk Wonen</b></b>	<b>13</b>
<b>Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief</b>	<b>15</b>
<b>3      <b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b></b>	<b>16</b>
3.1      Beoordelingskader	16
3.2      Beschrijving van de prestatieafspraken	16
3.3      Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken	17
3.4      Oordeel van de commissie over de kwaliteit van de prestatieafspraken	19
3.5      Prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	20
3.6      Beoordeling van de ambities	23
3.7      Bewonderpunten en verwonderpunten	25
3.8      Totale beoordeling Prestaties Opgaven en Ambities	25
<b>4      <b>Presteren volgens Belanghebbenden</b></b>	<b>27</b>
4.1      Beoordelingskader	27
4.2      Werkwijze	27
4.3      Belanghebbenden in het werkgebied	27
4.4      Belanghebbenden over Rijswijk Wonen	28
4.5      Bewonderpunten en verwonderpunten	34
<b>5      <b>Presteren naar vermogen</b></b>	<b>35</b>
5.1      Beoordelingskader	35
5.2      Relevante ontwikkelingen	35
5.3      Basisinformatie	35
5.4      Vermogensinzet	37
5.5      Bewonder- en verwonderpunten	38
<b>6      <b>Governance</b></b>	<b>39</b>
6.1      Beoordelingskader	39
6.2      Korte beschrijving governance-structuur	39
6.3      Relevante ontwikkelingen	39
6.4      Strategievorming en sturing op prestaties	40

6.5	Maatschappelijk orientatie raad van commissarissen	42
6.6	Externe legitimering en verantwoording	43
6.7	Bewonderpunten en verwonderpunten	45
6.8	Totale beoordeling Governance	45
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>46</b>
	Position paper	47
	Overzicht geïnterviewde personen	52
	Korte cv's visitatoren	53
	Onafhankelijkheidsverklaringen	54
	Meetschaal	56
	Werkwijze visitatiecommissie	57
	Bronnenoverzicht	58
	Uitgebreid overzicht prestaties	60

## **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties**

# 1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

## 1.1 Vooraf

De visitatieperiode wordt voor Rijswijk Wonen gekenmerkt door problemen in de governance van de corporatie. Deze problemen kenmerken zich door veel personele wisselingen aan de top van de organisatie. In de visitatieperiode was sprake van meerdere (interim)bestuurders, zijn meerdere managers vertrokken en opgevolgd en ook in de raad van commissarissen was sprake van tussentijdse wisselingen. Ook het beleid veranderde tijdens de visitatieperiode meerdere malen. Daarnaast is de organisatiestructuur tweemaal aangepast.

Onzuiverheid in de rolopvatting van en wisselingen in de raad van commissarissen, in bestuur en in management waren daarbij deels oorzaak en deels gevolg. De governance was in de visitatieperiode kort gezegd niet op orde. Ook de Aw heeft dit herkend en geïntervenieerd door een verbeterplan te laten opstellen. Dit plan is in eerste instantie afgekeurd door de Aw. De Aw vroeg vervolgens om een onafhankelijk onderzoek naar structuur en cultuur bij Rijswijk Wonen en op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, een governance verbeterplan. De interim bestuurder heeft vervolgens opdracht gegeven voor het uitvoeren van het gevraagde onderzoek. Dit onderzoek was in juli 2018 afgerond. De uitkomsten van dit onderzoek werden door zowel de organisatie als de raad van commissarissen omarmd. De interim bestuurder heeft vervolgens op basis van de onderzoeksresultaten en met betrokkenheid van de organisatie, een governance verbeterplan opgesteld dat door de raad van commissarissen en de Aw werd goedgekeurd. De interim bestuurder heeft vervolgens gestructureerd gewerkt aan de implementatie van dit verbeterplan.

Deze governance perikelen komen door het hele rapport terug omdat ze duidelijk invloed hebben gehad op het functioneren van Rijswijk Wonen. Daarom is in deze paragraaf een beschrijving gegeven van de problemen die zich hebben voorgedaan. In de hoofdstukken wordt naar deze paragraaf verwezen.

## 1.2 Terugblik op de vorige visitatie

De vorige visitatiecommissie stelde in 2015 vast dat Rijswijk Wonen vanaf 2014 een fundamentele heroriëntatie op de opgaven en haar organisatie heeft ingezet en had er vertrouwen in dat de inzet in een volgende periode ook in de prestaties tot uitdrukking zou komen. De heroriëntatie van de opgaven vond plaats, echter de uitvoering daarvan is minder gelukt.

De volgende aanbevelingen uit de visitatie 2015 zijn gerealiseerd:

- *Aanbeveling: Bezie ambities vanuit de opgaven in het werkgebied*  
Rijswijk Wonen heeft haar verantwoordelijkheid genomen door aanzienlijke investeringen voor te bereiden in de transitie van de woningvoorraad. Deze voorbereiding worden vanaf eind 2018 ook omgezet in besluiten en daadwerkelijke investeringen. Ook heeft Rijswijk Wonen verantwoordelijkheid genomen voor de sociale huurvoorraad in de woningmarktregio door de bouw van sociale huurwoningen in Den Haag. De extra inzet van Rijswijk Wonen op het gebied van duurzaamheid onderstreept een ander aspect van de genomen verantwoordelijkheid.
- *Aanbeveling: Neem in de verslaglegging transparant en eenduidige normen van externe toezichthouders op met de daarbij horende financiële ratio's van Rijswijk Wonen*  
De normen en ratio's zijn toegevoegd aan de verslaglegging en grafisch weergegeven.

- *Aanbeveling: Blijf werken aan de relatie met de huurders met bredere en effectievere manieren van communicatie*  
De huurdersparticipatie is opnieuw vormgegeven met wijkcommissies en een huurderspanel is gestart. Rijswijk Wonen wil de participatie in de komende periode verder verbeteren.
- *Aanbeveling: Raad van Commissarissen: zelfevaluatie uitbesteden en communiceren over de wijze waarop deskundigheidsbevordering wordt ingevuld*  
Dit is gerealiseerd maar heeft als gevolg van de in paragraaf 1.1 beschreven problematiek, pas eind 2018 geleid tot een breed gedragen vertrouwen in een vernieuwde stabiele raad van commissarissen.

De volgende aanbevelingen uit de visitatie van 2015 zijn niet gerealiseerd:

- *Aanbeveling: Verhoog de realisatie van investeringen in vastgoed – ook in relatie met de prestatieafspraken*  
Dit is onvoldoende gelukt door de governance problemen (zie paragraaf 1.1) en de gevolgen daarvan voor en in de organisatie. Rijswijk Wonen is in de tweede helft van 2018 begonnen met een inhaalslag.
- *Aanbeveling: Betrek belanghebbenden bij de totstandkoming van het beleid*  
In 2015 bij de start van het nieuwe ondernemingsplan is dit nadrukkelijk gebeurd, later is dat door vele bestuurs- en managementwisselingen verwaterd, in de tweede helft van 2018 is de draad weer opgepakt.
- *Aanbeveling: Zet de ingezette lijn ter verbetering van de doelmatigheid voort en rapporteer over de voortgang*  
Hierin is Rijswijk Wonen onvoldoende geslaagd. In 2015 is wel het ‘dashboard’ ingevoerd als kwartaalrapportage, maar dit heeft vooralsnog niet geleid tot een doelmatiger bedrijfsvoering. Tot op heden is hierop ook nog onvoldoende vanuit het management op gestuurd.

### 1.3 Recensie

#### De weg omhoog ingeslagen

De periode waarover Rijswijk Wonen is gevisiteerd, kenmerkt zich door veel personele wisselingen aan de top van de organisatie. In de visitatieperiode was sprake van meerdere (interim)bestuurders, zijn meerdere managers vertrokken en opgevolgd en in de raad van commissarissen was sprake van tussentijdse wisselingen. Ook het beleid veranderde tijdens de visitatieperiode meerdere malen. Daarnaast is ook de organisatiestructuur tweemaal aangepast. De governance was kort gezegd niet op orde. De Aw heeft daarom als interventie gevraagd om het opstellen van een governance verbeterplan. De wisselingen en de organisatiewijzigingen hebben een negatieve invloed gehad op de prestaties van Rijswijk Wonen. De investeringen in nieuwbouw, onderhoud, woningverbetering en verduurzaming zijn in deze roerige tijd achter gebleven. De raad van commissarissen heeft, naar mening van de commissie op goede gronden, niet ingestemd met diverse investeringsbesluiten vanwege onvoldoende of gebrekkige onderbouwing vanuit het bestuur en de organisatie.

In de visitatieperiode is echter ook een duidelijke verbetering ingetreden, de uitvoering van het verbeterplan heeft zeer duidelijk effect gehad. In de gesprekken blijkt duidelijk dat de weg naar herstel met kracht is ingezet. Er zijn diverse investeringsbeslissingen genomen en meerdere projecten zijn gestart.

Dit alles maakt dat Rijswijk Wonen in de visitatieperiode twee gezichten laat zien. Beginnend met een naar binnen gerichte organisatie, waarbij de prestaties achterblijven bij de opgaven. De visitatieperiode eindigt met een corporatie die met veel energie en inzet werkt aan de volkshuisvestelijke opgaven en ook de blik weer naar buiten richt en de relaties met haar partners aanhaalt. De visitatiecommissie heeft de overtuiging dat het beleid van Rijswijk Wonen aan het einde van de visitatieperiode, onder leiding van een nieuwe bestuurder met een vernieuwd managementteam en een deels vernieuwde raad van commissarissen, ook in de toekomst bestendig zal worden.

### **Governance in de knel**

Voor het overgrote deel van de visitatieperiode kan gesteld worden dat de governance in de knel heeft gezeten. Onzuiverheid in de rolopvatting en tussentijdse wisselingen in de raad van commissarissen, in bestuur en in management waren daarbij deels oorzaak en deels gevolg. De governance was niet op orde.

Door interventie van de Aw is in opdracht van de interim bestuurder van Rijswijk Wonen een onderzoek uitgevoerd naar de structuur en cultuur bij Rijswijk Wonen. De uitkomsten van dit onderzoek werden door zowel de organisatie als de raad van commissarissen omarmd. De interim bestuurder heeft vervolgens op basis van de onderzoeksresultaten en met betrokkenheid van de organisatie een governance verbeterplan opgesteld dat door de raad van commissarissen en de Aw werd goedgekeurd. De interim bestuurder heeft vervolgens gestructureerd gewerkt aan de implementatie van dit verbeterplan. De visitatiecommissie heeft met de nodige bewondering kennisgenomen van de stappen die in korte tijd zijn gezet en de verbeteringen die hierdoor zijn ontstaan.

Aan het einde van de visitatieperiode heeft de visitatiecommissie dan ook de overtuiging dat de governance nu op orde is en de weg naar boven is ingezet. Dit blijkt ook uit een tijdens de visitatie uitgevoerde externe evaluatie. Het op orde houden is een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

### **Position paper**

In de Position paper worden gevolgen van de roerige periode voor de voorgenomen investeringen, de verbetering van de bestaande voorraad en de klanttevredenheid op een voor de visitatiecommissie herkenbare manier beschreven.

Ook wordt in de Position paper aangegeven dat Rijswijk Wonen in deze periode steeds het accent op betaalbaarheid is blijven leggen, wat tot uiting kwam in de score A op dit onderdeel in de Aedesbenchmark. De commissie onderschrijft deze constatering en spreekt haar waardering daarover uit.

In de Position paper eindigt de bestuurder met een beschrijving van de stand van zaken. De visitatiecommissie heeft met de nodige bewondering kennisgenomen van de stappen die in korte tijd zijn gezet en de verbeteringen die hierdoor zijn ontstaan.

### **Gespannen woningmarkt**

In de regio Haaglanden waar Rijswijk Wonen actief is, is sprake van een situatie waarbij de vraag naar sociale huurwoningen aanmerkelijk hoger is dan het aanbod. Binnen de gemeente Rijswijk zijn er op dit moment slechts geringe mogelijkheden voor nieuwbouw. De gemeente heeft aangegeven dat er op dit moment een woonbehoefte onderzoek wordt uitgevoerd in aanloop naar een herijking van de woonvisie.

Mede door de kenmerken van haar bezit (met een oververtegenwoordiging van oudere portiekwoningen) kent Rijswijk Wonen zeer lage huren. Daarbij stuurt Rijswijk Wonen bewust op



toewijzing aan minima, een beleid dat ook in de toekomst wordt voortgezet. Dit leidt ertoe dat er zeer veel belangstelling is voor de woningen van Rijswijk Wonen. Belangrijk is dat alle partijen met elkaar in overleg zijn en blijven om tot een juiste balans in de regio te komen.

### **Partners met begrip**

Een opvallende constatering vond de visitatiecommissie dat de partners met veel begrip reageren op de achterblijvende prestaties en de interne gerichtheid van Rijswijk Wonen als gevolg van de governance perikelen. In de gesprekken constateert de commissie, naast het begrip, echter ook ongeduld. Het geduld van de partners lijkt een einde te naderen. De partners zien wel degelijk de verbeteringen die zijn gerealiseerd in het afgelopen jaar en spreken zonder uitzondering de hoop uit dat deze verbeteringen zich doorzetten, zodat er weer een vruchtbare samenwerking ontstaat met Rijswijk Wonen.

### **Verbeter- en aandachtspunten**

- Ontwikkel, als raad van commissarissen en bestuurder gezamenlijk, een stakeholderbeleid met aandacht voor de invulling van de maatschappelijke rol door de raad van commissarissen.
- Stel een plan van aanpak op om de relaties met de verschillende partners weer aan te halen en te versterken.
- Zorg dat de verbeteringen in de governance, blijvend zijn. Het behouden van een goede rolzuiverheid, met goede procedures en samenwerking moet in de komende tijd routine en normaal worden.
- Zet met kracht de voorgenomen investeringen om in daadwerkelijke realisatie.
- Ga de samenwerking aan met de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen bij de actualisatie van de Woonvisie.

#### 1.4 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4				
Prestaties in het licht van de opgaven	6	4	6	5		5,3	75%	<b>5,5</b>
Ambities in relatie tot de opgaven						6	25%	
Presteren volgens belanghebbenden								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4				
Maatschappelijke prestaties	6,9	6,4	5,4	6,1		6,2	50%	<b>6,3</b>
Relatie en communicatie						6,8	25%	
Invloed op beleid						6,1	25%	
Presteren naar vermogen								
						gemiddelde	weging	eindcijfer
Vermogensinzet						5	100%	<b>5</b>
Governance								
						gemiddelde	weging	eindcijfer
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming			4		4,5	33%	<b>4,7</b>
	Prestatiesturing			5				
Maatschappelijke rol Raad van commissarissen						4	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie			4		5,5	33%	
	Openbare verantwoording			7				

De nummers bij de thema's in de tabel verwijzen naar de thema's die zijn onderscheiden in paragraaf 3.2.

1. Betaalbaarheid en beschikbaarheid
2. Wonen en zorg en begeleiding
3. Duurzaamheid
4. Wijken en leefbaarheid

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 6.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen. Het ijkpunt (norm) voor Presteren in het licht van de Opgaven, de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance is een 6.

## 1.5 Samenvatting

De visitatie van Rijswijk Wonen over de periode 2015 tot en met 2018 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats op 3 en 4 juni in Rijswijk.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

### **Presteren naar Opgaven en Ambities: 5,5**

De visitatiecommissie geeft Rijswijk Wonen gemiddeld een 5,5 voor presteren naar opgaven en ambities. Rijswijk Wonen is er in de visitatieperiode niet in geslaagd de afgesproken prestaties te realiseren. Dit leidt tot een gemiddelde beoordeling van het presteren naar opgaven van een 5,3. De ambities in relatie tot de opgaven worden door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6.

### **Presteren volgens Belanghebbenden: 6,3**

De belanghebbenden geven Rijswijk Wonen gemiddeld een 6,3. Dit cijfer is opgebouwd uit een 6,2 als beoordeling van de maatschappelijke prestatie (met cijfers variërend van 5,4 tot 6,9 van de verschillende belanghebbenden). De relatie en communicatie wordt beoordeeld met een 6,8 en de invloed op het beleid met een 6,1.

### **Presteren naar Vermogen: 5**

Rijswijk Wonen scoort voor haar vermogensinzet een 5. Rijswijk Wonen heeft ruime investeringsmogelijkheden, maar slaagde er in de visitatieperiode niet in om deze mogelijkheden in te zetten voor haar maatschappelijke taak.

### **Governance: 4,7**

De commissie geeft gemiddeld een 4,7 voor governance. Dit cijfer weerspiegelt het niet aan de eisen voldoen van de governance bij Rijswijk Wonen in het overgrote deel van de visitatieperiode.

De visitatiecommissie constateert ook dat aan het slot van de visitatieperiode orde op zaken is gebracht.

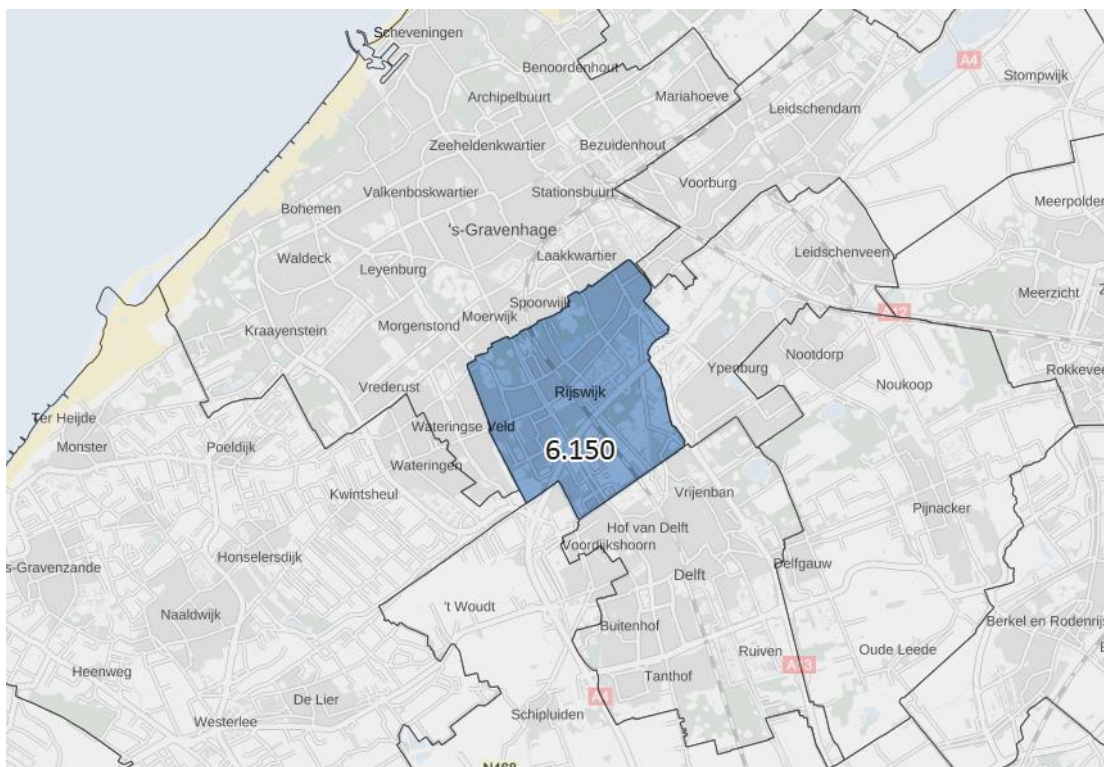
## 1.6 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld, schematisch samengevat.

<b>Sterke punten</b>	<b>Zwakke punten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Op de maatschappelijk vraagstukken georiënteerde organisatie</li><li>• Betaalbaarheid krijgt hoge prioriteit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestaties blijven achter bij de wensen en afspraken</li><li>• Contact met belanghebbenden heeft intensivering</li></ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rijswijk Wonen heeft een sterke vermogenspositie en daarmee de financiële mogelijkheden om aanzienlijke investeringen te realiseren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risico dat de governance terugvalt naar de governance uit het eerste deel van de visitatieperiode. Zoals eerder ook is gebeurd.</li></ul>

## 2 Stichting Rijswijk Wonen

Rijswijk Wonen is een corporatie met ca. 6.150 woningen, waarvan ruim 5.900 DAEB woningen, in de gemeente Rijswijk. Rijswijk is een gemeente met ruim 51.000 inwoners en kent lange wachtlijsten voor sociale huurwoningen. Als er woningen beschikbaar komen, zijn daar veel belangstellenden voor, zeker gezien de goede betaalbaarheid die Rijswijk Wonen weet te realiseren. Door verkoop van sociale huurwoningen en een toenemende groep lage inkomens, blijft de druk op betaalbare huurwoningen onverminderd groot. Het betreft hier regionale druk. Dat komt mede door dalende mutatiegraad (minder verhuizingen), toename van de doelgroep, en regionaal ook door het afstoten van sociale huurwoningen door Vestia. Rijswijk Wonen zelf heeft in de visitatieperiode geen sociale huurwoningen verkocht.



De Gemeente Rijswijk heeft een Woonvisie 2015-2025 opgesteld. Onderdelen van deze visie werden en worden gebruikt voor het maken van prestatieafspraken met Rijswijk Wonen.

Rijswijk Wonen verhuurt in Rijswijk woningen aan en via diverse regionaal werkende zorginstellingen. Het betreft hier zowel seniorenwoningen als woningen waar (complete) zorg wordt geboden. Met drie van deze zorginstellingen is gesproken: Cardia, Fonteyenburg en Florence.

Sinds halverwege 2018, mede doordat de Aw een governance verbeterplan eiste, is er meer stabiliteit. Er is sprake van een nieuwe frisse cultuur en vernieuwde werkwijze die meer is gericht op waarmaken van afspraken dan op alleen het opschrijven ervan. Belanghebbenden en de gemeente zien dit als een positieve ontwikkeling en zijn voorzichtig hoopvol gestemd richting de toekomst ("het ziet er beter uit, maar eerst zien en dan geloven").

Rijswijk Wonen heeft gedurende de visitatieperiode voornamelijk gestuurd op het aanbieden van betaalbare woningen. In het laatste jaar zijn daar ambities bijgekomen in de vorm van:

- Vergroten van de beschikbaarheid van de sociale voorraad
- Verbeteren en verduurzamen van de woningen
- Werken aan leefbare buurten
- Dienstverlening: klant centraal en digitaal waar het kan
- Optimale bedrijfsvoering

Het interne toezicht wordt uitgeoefend door een raad van commissarissen met 5 leden. Na terugtreden (augustus 2018) van twee leden zijn in oktober twee nieuwe commissarissen tijdelijk benoemd. Vanaf maart 2019 kent de raad weer een definitieve invulling. De huidige interim bestuurder is ruim 1 jaar geleden (mei 2018) gestart, heeft een nieuw managementteam gevormd en werkt aan bestendiging van de gekozen koers.

## **Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief**

## 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

### 3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

De beoordeling van Presteren naar Opgaven en Ambities bestaat uit twee delen:

1. Presteren naar Opgaven:
  - a. Beoordelen van de kwaliteit van de prestatieafspraken
    - i. Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken
    - ii. De wederkerigheid in de prestatieafspraken
    - iii. De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen
    - iv. De betrokkenheid partijen
    - v. De actualiteit van de prestatieafspraken
  - b. De prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
2. Ambities (passen de ambities bij de externe maatschappelijke opgave?)

Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de prestatieafspraken. Welke onderwerpen en welke kaders zijn hiervoor aan de orde? Vervolgens worden relevante ontwikkelingen geschetst die van invloed zijn op het Presteren naar Opgaven en Ambities. In de paragrafen daarna worden de scores voor Presteren naar Opgaven en Ambities (opgebouwd naar onderdeel) gegeven om af te sluiten met een aantal verwoonder- en bewonderpunten.

### 3.2 Beschrijving van de prestatieafspraken

Rijswijk Wonen heeft alleen voor de jaren 2017 en 2018 prestatieafspraken met de gemeente Rijswijk. De huurdersorganisatie van Rijswijk Wonen, de Bewonersvereniging Rijswijk, collega-corporatie Vidomes en Huurdersraad Vidomes hebben deze prestatieafspraken ook ondertekend. In de jaren 2015 en 2016 zijn wel gesprekken met alle partijen gevoerd, is een bod op de gemeentelijke woonvisie geleverd en zijn concept prestatieafspraken opgesteld, maar dit heeft niet geleid tot concrete en ondertekende afspraken voor die 2 jaar. Wel is sprake van een bod van Rijswijk Wonen gebaseerd op het ondernemingsplan, de meerjarenbegroting en het jaarplan voor het betreffende jaar. Formeel waren er geen getekende prestatieafspraken, materieel werd door Rijswijk Wonen wel voorgenomen beleid gerealiseerd. Verantwoording daarover werd gedaan in de jaarverslagen.

Daarnaast zijn er over de gehele visitatieperiode regionaal prestatieafspraken voor de regio Haaglanden van toepassing op de prestaties van Rijswijk Wonen. Deze regionale afspraken gelden voor negen gemeenten en 15 woningcorporaties. Deze afspraken zijn opgenomen in de prestatieafspraken.



Met de gemeente Rijswijk zijn over 2017-2018 prestatieafspraken gemaakt op de volgende thema's:

1. Betaalbaarheid en beschikbaarheid
2. Wonen en zorg en begeleiding
3. Duurzaamheid
4. Wijken en leefbaarheid
5. Organisatie en jaarcyclus (van de prestatieafspraken)

Rijswijk Wonen realiseert een nieuwbouwproject in Den Haag, hoewel Rijswijk Wonen nog geen prestatieafspraken met de gemeente Den Haag heeft. Rijswijk Wonen heeft de afspraak met Den Haag om 250- 500 woningen te realiseren. De corporatie is ook actief met acquisitie van diverse andere projecten. Wanneer Rijswijk Wonen meer woningen gaat verhuren in Den Haag, moeten zij een bod doen en met de gemeente komen tot prestatieafspraken. Rijswijk is het kerngebied, maar Rijswijk Wonen zoekt invulling van de opgave ook in Den Haag.

Voor alle corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor een of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

De rijksprioriteiten zijn in de gemaakte prestatieafspraken opgenomen.

In de bijlagen is de "Prestatiemonitor" opgenomen. Deze Prestatiemonitor geeft een overzicht van de prestatieafspraken tussen de corporatie en andere partijen (de opgaven), de ambities en de prestaties van de corporatie. Deze informatie vormt de basis voor de beoordeling van het Presteren naar Opgaven en Ambities door de visitatiecommissie. Om het oordeel van de commissie op een gedetailleerd niveau te kunnen volgen, dient deze Prestatiemonitor bij de hand te worden gehouden.

### **3.3 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken**

De kwaliteit van de prestatieafspraken wordt aan de hand van diverse aandachtspunten kort besproken, daarna volgt de beoordeling door de visitatiecommissie.

#### **Wederkerigheid van de prestatieafspraken**

Er zit wederkerigheid in de prestatieafspraken. Naast Rijswijk Wonen en collega-corporatie Vidomes bevatten de afspraken ook beleidsgebieden waar de gemeente Rijswijk verantwoordelijkheid draagt en dient te nemen. Sinds 2017 zijn partijen evenwichtig met elkaar in gesprek waardoor de wederkerigheid is verbeterd. Bovendien worden de afspraken geënt op regionale behoeften en aangepast aan rijksprioriteiten waarbij alle partijen hun verantwoordelijkheid en die van de ander (h)erkennen.

### Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

De afspraken zijn geënt op de rijksprioriteiten en hebben als basis de regionale prestatieafspraken Haaglanden. Er wordt in de regio goed samengewerkt om gebiedsoverstijgende problemen het hoofd te bieden en daar worden prestatieafspraken over gemaakt. Daarnaast zijn thema's specifiek voor de gemeente Rijswijk opgenomen en onderbouwd. De afspraken zijn deels SMART. Soms omvatten ze meerdere jaren waardoor toewijzing aan een specifiek jaar lastig te beoordelen is. En in sommige gevallen zijn de afspraken generiek beschreven voor de corporaties en niet specifiek op Rijswijk Wonen. De prestatieafspraken kunnen aan waarde en inhoud winnen door ook nadrukkelijk de zorg- en welzijnspartijen hierbij te betrekken. Door de vergrijzing is de zorgbehoefte al een paar jaar aan het toenemen.

### Inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

Rijswijk Wonen heeft in 2015 en 2016 een bod uitgebracht gebaseerd op de gemeentelijke Woonvisie 2015-2025 en een aantal interne documenten als ondernemingsplan en meerjarenbegroting. Blijkens de verslagen van de bestuurlijke overleggen hebben partijen in het begin (2015 en 2016) moeite gehad om tot elkaar te komen, met name waar het de formulering van de prestatieafspraken betreft. Rijswijk Wonen heeft daarbij aangedrongen op concretere en afrekenbare inzet van de gemeente. Zowel de gemeente Rijswijk als Rijswijk Wonen zien de vele wisselingen binnen Rijswijk Wonen als grootste oorzaak van de moeizame samenwerking. Door deze wisselingen was er geen sprake van consistent beleid wat het maken van afspraken überhaupt bemoeilijkt. Bovendien zag de raad van commissarissen zich genoodzaakt regelmatig door bestuurders voorgestelde (duurzaamheids)investeringen af te wijzen vanwege het ontbreken van een onderliggende visie, een deugdelijke onderbouwing en de soms grote risico's. Deze door de gemeente ervaren inconsistentie bevorderde het maken van prestatieafspraken in die twee jaar niet.

### Betrokkenheid van partijen

Naast collega-corporatie Vidomes en haar huurdersvertegenwoordiging zijn er geen andere partijen betrokken bij het maken van de lokale prestatieafspraken.

### De actualiteit van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken zijn actueel en worden jaarlijks bijgesteld. Daarbij spelen ook de regionale ontwikkelingen een cruciale rol (bijv. Convenant "Gaten dichten in Haaglanden"). Gedurende het jaar vinden tussentijdse analyses plaats (ten aanzien van verbetering/verduurzaming en nieuwbouw) en worden ontwikkelingen geëvalueerd (bijvoorbeeld uitbreiding van het aantal woningen in de lagere huurklasse). Op basis van onder meer dergelijke analyses worden alle afspraken zo nodig bijgesteld.

### Andere relevante zaken

Rijswijk Wonen heeft een turbulente periode doorgemaakt die zich ook tijdens het visitatie-tijdvak nog manifesteerde. Als gevolg daarvan is er veel energie in de interne organisatie gestoken en was er niet altijd voldoende aandacht voor de externe omgeving.

Met de gemeente is er op ambtelijk niveau altijd goed contact geweest, maar op bestuurlijk niveau waren de wisselingen dermate groot (met name aan de kant van Rijswijk Wonen), dat er eigenlijk weinig structuur zat in de overleggen. Dat is volgens de gemeente mede de oorzaak geweest van het gebrek aan concrete prestatieafspraken in 2015-2016. Vanuit Rijswijk Wonen zijn er in ieder jaar wel voorstellen gedaan voor prestatieafspraken maar men kon het niet eens worden over de

wederkerigheid en concreetheid van de afspraken. Inmiddels is de draad weer opgepakt en is Rijswijk Wonen op de goede weg.

De huurdersorganisatie (BVR) heeft actief geparticipeerd bij de totstandkoming van de prestatieafspraken.

Zowel de gemeente als de huurders oordelen positief over de kwaliteit van de gemaakte afspraken in 2017 en 2018, maar zijn teleurgesteld over het ontbreken van concrete en ondertekende afspraken in 2015 en 2016. Naar het oordeel van gemeente en huurders ontbrak het in die periode aan consistent beleid vanuit de corporatie waardoor onvoldoende concrete afspraken gemaakt konden worden. De commissie heeft gezien dat er door de corporatie wel degelijk een aanzet is gegeven tot prestatieafspraken gedurende de eerste twee jaar van de visitatieperiode, maar acht dit onvoldoende concreet om de prestaties over die jaren er aan af te meten.

Ten aanzien van het tot stand komen van de prestatieafspraken valt op dat alle belanghebbenden zich met name negatief uitlaten over de eerste 2 à 3 jaar van de visitatieperiode. Dit komt bij de huurders als sterkste naar voren. De gemeente is het meest mild en de overige belanghebbenden zitten daar tussenin.

Zowel de huurders als de overige belanghebbenden geven aan dat in het begin van de visitatieperiode de contacten met de uitvoerende contactpersonen goed zijn geweest maar met managers en bestuurders niet. Afspraken met uitvoerenden werden regelmatig overruled en opvolging van afspraken kwam er niet van.

De gemeente geeft aan dat zij de bestuurlijke wisselingen als voornaamste oorzaak ziet van het ontbreken van concrete prestatieafspraken in 2015 en 2016.

De overige belanghebbenden vinden het bijzonder jammer dat zij niet betrokken zijn bij het tot stand komen van de prestatieafspraken. Ze willen hierover graag in gesprek op een structurele manier. Zij vinden dat zij ook relevante informatie en kennis hebben te bieden als het gaat om vergrijzing, zorgbehoefte en leefbaarheid. De visitatiecommissie is van mening dat de toegevoegde waarde van de inbreng van zorgpartijen groot kan zijn als ze meer betrokken worden bij de prestatieafspraken.

Concluderend kan er qua proces gesteld worden dat dit gedurende de visitatieperiode wel voortgang heeft gehad, maar pas in de laatste twee jaar van de visitatieperiode tot concrete afspraken heeft geleid. De betrokken partijen (gemeente en huurders) weten elkaar te vinden en hebben gedurende de visitatieperiode ook regelmatig overleg gehad om vanuit ieders eigen inzicht en belangen met voorstellen te komen tot prestatieafspraken. Door bestuurlijke inconsistentie zijn partijen er in 2015 en 2016 niet in geslaagd om tot degelijke, concrete en werkbare prestatieafspraken te komen. Vanaf 2017 is dit aanzienlijk verbeterd en dat heeft geleid tot controleerbare en duidelijke prestatieafspraken tussen gemeente, huurders en de corporatie. Overigens werd de voortgang van de prestaties jaarlijks 3 à 4 keer besproken in het overleg tussen gemeente en beide corporaties. Als vervolg op de ingeslagen verbetering doet de visitatiecommissie de suggestie om in het vervolg ook de zorgpartijen te betrekken bij de prestatieafspraken. Met deze partijen zijn samenwerkingsovereenkomsten en hun inbreng bij de prestatieafspraken leidt tot een completere set van te realiseren doelstellingen.

### **3.4 Oordeel van de commissie over de kwaliteit van de prestatieafspraken**

De visitatiecommissie is van mening dat de prestatieafspraken over de jaren 2017 en 2018 compleet, onderbouwd en wederkerig zijn. De betrokkenheid van partijen en de inzet van de corporatie hadden in

de ogen van de visitatiecommissie beter gekund, of in ieder geval scherper geformuleerd kunnen worden. Vanaf 2017 ziet de visitatiecommissie wel op alle fronten (met uitzondering van de betrokkenheid van partijen) verbetering. Het ontbreken van (ondertekende) prestatieafspraken in 2015-2016 is echt een omissie. Vanuit Rijswijk Wonen heeft men wel een bod uitgebracht, met instemming van de huurdersvertegenwoordiging, maar de gemeente was niet bereid om op basis hiervan tot ondertekende prestatieafspraken te komen. Voor de beoordeling van de prestaties heeft de commissie voor 2015 en 2016 bij het ontbreken van de getekende prestatieafspraken naar de realisatie van de eigen ambities gekeken.

Rijswijk Wonen is zich bewust van de ondeelbaarheid van de regio Haaglanden en de relevante partijen zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid in deze. Een voorbeeld hiervan is het nieuwbouwproject van Rijswijk Wonen in Den Haag waarbij over de eigen "bedieningsgrens" wordt gekeken om een bijdrage te leveren aan de woningproblematiek in de regio. Rijswijk Wonen toont hiermee aan dat zij haar verantwoordelijkheid op het gebied van sociale huurvoorziening oppakt.

De samenwerking met de gemeente Den Haag leidde in 2016 en 2017 in het begin tot wat wrevel rond de lokale afspraken, maar later is de relatie behoorlijk verbeterd en is nu goed te noemen. De invloed van deze overige relevante zaken is hierboven per thema beschreven en is meegenomen in de beoordeling van dit onderdeel.

### **3.5 Prestaties in relatie tot de prestatieafspraken**

De feitelijke prestaties worden per thema (zie paragraaf 3.2) beoordeeld. Hierbij speelt nadrukkelijk een rol dat er over de eerste twee jaar van de visitatieperiode geen prestatieafspraken waren.

#### **Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid**

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een: 6**

De afspraken dit thema zijn vooral gericht op behoud van de betaalbare woningvoorraad. Dit thema is door Rijswijk Wonen altijd hoog in het vaandel gehouden als kernwaarde van de corporatie. De betaalbare woningvoorraad is in de jaren van de prestatieafspraken (2017 en 2018) nagenoeg gelijk gebleven en de huurverhoging is gematigd doorgevoerd. In 2017 is 71% van de prestatie die zijn afgesproken gerealiseerd en in 2018 80%. Voor de jaren 2015 en 2016 werd op dit onderdeel soms iets boven de eigen norm en soms er net onder gepresteerd, waarmee op veel onderdelen aan de eigen normstelling werd voldaan.

De betaalbaarheid van de woningen komt tot uiting in de beperkte huurstijging en in het streefhuren beleid waarbij bij verhuur bewust woningen onder een aantal lage huurgrenzen worden gehouden. Dat zijn de kwaliteitskortingsgrens á € 424, een tussengrens voor minima - gebaseerd op Nibud betaalbaarheid - á € 537 en de lage en hoge aftoppingsgrens van respectievelijk € 607 en € 651. Met een inflatievolgende huurstijging van minder dan 0,3% in 2017 (andere jaren was het iets hoger maar nog steeds inflatievolgend) in combinatie met inkomensafhankelijke huurverhogingen blijft Rijswijk Wonen in staat om de voorraad betaalbare woningen in stand te houden en zelfs iets uit te breiden.

Naast bovengenoemde aspecten, die op zichzelf genomen zouden leiden tot het toekennen van een minpunt (score 5), ziet de commissie twee belangrijke compenserende zaken als het gaat om de

betaalbaarheid en de beschikbaarheid waardoor de commissie toch de score van een 6 verantwoord acht:

1. De woningportefeuille is qua ontwikkeling vastgelegd in de portefeuillestrategie 2015-2019 en is actueel gemaakt in 2018 (portefeuillestrategie 2018-2028). Het aandeel betaalbare woningen of woningen in de goedkopere categorieën is in 2018 gegroeid tot 85% van de portefeuille. Daarmee voldoet Rijswijk Wonen aan haar ambitie om betaalbare woningen te bieden aan mensen die niet zelf in woonruimte kunnen voorzien.
2. De commissie ziet over de jaren heen het actieve handelen van de corporatie als het gaat om de betaalbaarheid als positief. Er is voortdurend oog voor dit aspect geweest en ook is er creatief omgegaan met maatregelen om de betaalbaarheid goed te houden. Dit wordt door gemeente en huurders als bijzonder positief ervaren.

## **Thema 2: Wonen en zorg en begeleiding**

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 4**

De feitelijke prestaties op dit thema zijn beduidend lager dan de afgesproken prestatieafspraken. In 2017 liggen de prestaties op 66% van de gemaakte afspraken en in 2018 was dat percentage 60%. Reden voor de commissie om twee minpunten toe te kennen. Over de jaren 2015 en 2016 zijn geen normstellingen te duiden op dit onderdeel.

De prestaties binnen dit thema zijn vooral gericht op begeleiding en huisvesting van senioren en bijzondere doelgroepen. Daarbij worden de rollen van de betrokken partijen benoemd. De gemeente is verantwoordelijk voor groepen die zorg nodig hebben en voor de afstemming tussen zorgvragers en aanbieders van zorg en begeleiding. De corporatie is verantwoordelijk voor het wonen. Erkend wordt dat vroegtijdige signalering en samenwerking cruciaal zijn in deze.

Aandachtspunt voor partijen is het formaliseren van de afspraken en het benutten van input van ervaringsdeskundigen zoals zorgpartijen. Dit gebeurt nog onvoldoende waardoor de prestatieafspraken niet altijd in lijn zijn met de behoefte. En verder is er sprake van vertraging in de realisatie van gemaakte afspraken als het gaat om toewijzen van senioren.

Er was gedurende de visitatieperiode onvoldoende aandacht voor maatregelen ter preventie van armoede en huurschulden. De aandacht van Rijswijk Wonen was te veel intern gericht en de verdeeldheid in beleid en strategie leidde meer tot interne discussies dan tot externe acties. Deze discussie en beleidswijzigingen hebben veel energie gevegd van Rijswijk Wonen, energie die niet in het realiseren van daadwerkelijke prestaties is gestopt. In die periode is niet goed aan partners uitgelegd wat de oorzaken waren. Dat gebrek aan actiegerichtheid komt ook terug in de vertraging die het sluiten van een convenant opliep met betrekking tot aanpak van huishoudens met multi-problematiek. Dit gebrek aan "sociale aandacht" is gelukkig in de loop van 2018 veranderd waardoor de zorginstellingen inmiddels hoop beginnen te koesteren op een positieve toekomst.

Rijswijk Wonen vindt achteraf dat het verdwijnen van de huismeesters ongelukkig is geweest. Waar wel grote tevredenheid over is, zijn de resultaten van de proef met de flatcoach. Deze samenwerking met zorg- en welzijnspartijen heeft als doel om langer zelfstandig thuis wonen mogelijk te maken. De pilot flatcoach is succesvol en wordt gecontinueerd; ook landelijk is er aandacht voor deze pilot. Er is aandacht voor het specifiek toewijzen van geschikte woningen aan ouderen. Ook worden er woningen beschikbaar gesteld ten behoeve van de huisvesting van kwetsbare huurders.

### Thema 3: Duurzaamheid

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een: 6

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken als het gaat over 2017-2018.

De prestaties binnen dit thema richten zich op gezond wonen, verlaging energiekosten, verlaging energieverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot en verhoging toekomstwaarde woningen. Er is aandacht voor bewustwording van de invloed op het energieverbruik door de huurders. Ook zijn er afspraken gemaakt over de vervanging van alle open verbrandingstoestellen. Dat wordt mede gedaan ter verbetering van het binnenmilieu in woningen en de beperking van de gezondheidsrisico's bij het gebruik van dergelijke toestellen.

Er is vooral sinds 2017 veel aandacht voor dit thema en er wordt actief gewerkt aan de verduurzaming van de voorraad. De afspraken in deze worden (nog) niet gehaald. Wel is conform afspraak gestart met de realisatie van 24 NOM-woningen.

In het kader van de duurzaamheid maakt Rijswijk Wonen vanaf 2017 voortvarend werk van vervanging van alle open verbrandingstoestellen. In twee jaar tijd teruggebracht van 3.530 naar 1.124. Voor de resterende open verbrandingstoestellen zijn plannen opgesteld.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de corporatie alle gemaakte afspraken in 2017 heeft gerealiseerd en in 2018 heeft zij 80 i.p.v. 134 verduurzaamde woningen opgeleverd. De overige afspraken zijn allemaal gerealiseerd in 2018. Ook heeft de commissie geconstateerd dat de corporatie in 2017 en 2018 actief is geweest om voor een langere periode toekomstplannen voor verduurzaming te maken. Daar heeft men in 2018 de eerste vruchten van geplukt en dit is onderkend door huurders en de gemeente. De commissie vindt dat hiermee over de periode 2017-2018 de corporatie voldoet aan de basisnorm. In 2015 was er geen normstelling en in 2016 werd iets onder de eigen ambitie gerealiseerd.

### Thema 4: Wijken en leefbaarheid

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een: 5

De feitelijke prestaties op dit thema blijven achter bij de prestatieafspraken. Hiermee voldoet Rijswijk Wonen niet aan het ijkpunt voor een 6.

Rijswijk kent geen echte probleemwijken- of buurten. Wel zijn er complexen die extra aandacht nodig hebben. Gemeente, huurdersorganisaties en corporaties maken gezamenlijk afspraken over een goede leefbaarheid: schoon, heel en veilig is hierbij het devies. Iedere partij opereert vanuit de eigen verantwoordelijkheid en competenties en zoveel mogelijk aanvullend op elkaar.

De complexen die extra aandacht nodig hebben, zijn wel in beeld bij de gemeente en Rijswijk Wonen. Samen met collega corporatie Vidomes zijn afspraken gemaakt over een gezamenlijke aanpak van deze complexen, echter laat de uitvoering daarvan (te) lang op zich wachten. Er is vertraging opgetreden zonder dat hier een duidelijke reden voor is gegeven. Het sluiten van een convenant woonoverlast en een onderzoek samen met de politie naar inbraak werende maatregelen zijn niet gerealiseerd binnen de visitatieperiode. Voor 2015 en 2016 waren normstellingen voor de kwaliteit van wijken ontleend aan

KWH: op gebied van de kwaliteit van de buurt scoort men hoger, op het onderdeel van de kwaliteit van de woning lager dan de norm. Vanwege dit geheel geeft de commissie een minpunt.

De pilot rondom de Flatcoach is goed ontvangen en er is geld vrijgemaakt om dit voort te zetten. Vanaf 2018 zijn afspraken gemaakt om dit regelmatig te evalueren op resultaat en aanpak zodat dit voortdurend bijgestuurd kan worden.

Aandachtspunt is het oppakken van de afspraken in deze en te komen tot concretisering daarvan.

#### **Thema 5: Organisatie en jaarcyclus**

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet**

In de prestatieafspraken zijn afspraken opgenomen over het proces van het tot stand komen en monitoren van de prestatieafspraken. Het betreft echter geen maatschappelijke prestatie en om die reden heeft de visitatiecommissie deze afspraak niet meegenomen in haar beoordeling.

### **3.6 Beoordeling van de ambities**

#### **Beschrijving van de ambities**

De missie van Rijswijk Wonen is: *Het blijven bieden van betaalbaar wonen aan mensen die niet zelf in woonruimte kunnen voorzien.*

Het Ondernemingsplan 2015-2019 kent twee leidende uitgangspunten: (1) een passende prijs/kwaliteitverhouding en (2) een zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie. De hoofdlijnen van de ambities uit het Ondernemingsplan 2015 – 2019 zijn in het plan als volgt geformuleerd:

#### Betaalbaarheid

*De gemiddelde huurstijging voor de komende vijf jaar komt uit op circa 2 tot 2,7% per jaar. Voor zittende huurders ligt het gemiddelde huurverhogingspercentage rond 2%. Voor nieuwe huurders en huurders waarbij duurzaamheidsmaatregelen getroffen worden, ligt het gemiddelde percentage rond 2,7%. Met een gemiddelde huurstijging van 2 tot 2,7% is Rijswijk Wonen in staat de voorraad betaalbare woningen in stand te houden en zelfs licht uit te breiden.*

#### Duurzaamheid

*De duurzaamheidsinvesteringen leiden tot minimaal energielabel C, in de betreffende complexen. Dat is 1,6 op de energie-index. In 2019 beschikt 66% van de wooncomplexen van Rijswijk Wonen over minimaal energielabel C, oftewel 1,6 op de energie-index.*

### Beschikbaarheid

*Nieuwbouwportefeuille: Rijswijk Wonen werkt toe naar de gewenste vastgoedportefeuille over een periode van vijftien jaar, dus tot 2030. Oplevering van nieuwbouw vindt plaats vanaf 2017. In totaal komen er 250 eengezinswoningen bij en 200 woningen voor ouderen.*

*Vastgoedportefeuille: In 2019 is het aantal woningen met een betaalbare huur toegenomen en het aantal woningen met een goedkope huur afgenomen. In totaal is de voorraad goedkope en betaalbare woningen licht gestegen. In 2019 is sprake van een afname van de categorie woningen tot aan de huurtoeslaggrens en een lichte toename van de voorraad woningen boven de huurtoeslaggrens. In 2019 is 83% van de totale woningvoorraad van Rijswijk Wonen betaalbaar of goedkoper.*

### Financiële continuïteit

*In 2019 scoort Rijswijk Wonen binnen de Aedes-benchmark beter dan gemiddeld op het onderdeel bedrijfslasten. Daarmee behoort Rijswijk Wonen tot de beste 25% van alle woningcorporaties. Door de uitgaven te verlagen, bespaart Rijswijk Wonen we uiterlijk in 2021 gemiddeld per jaar € 306 per vhe.*

### Samenwerking en leefbaarheid

*Rijswijk Wonen stimuleert de zelfredzaamheid van huurders, waardoor het aantal klachten over vervuiling en overlast bij Rijswijk Wonen afneemt. De huurders zijn tevreden over hun buurt. De waardering die zij hierover uitspreken behoort over 5 jaar tot de 25% best presterende corporaties uit de Aedes-benchmark.*

*In 2019 zijn huurders meer zelfredzaam en tegelijkertijd bovengemiddeld tevreden over hun buurt.*

### Organisatie

*Rijswijk Wonen vergelijkt zichzelf via de Aedes-benchmark stelselmatig met andere woningcorporaties en sturen erop dat Rijswijk Wonen op alle onderdelen bovengemiddeld presteert. Daarmee behoort Rijswijk Wonen in 2019 tot de beste 25% van alle woningcorporaties.*

### Bijstelling:

*Gedurende de looptijd van de Ondernemingsplan maakt Rijswijk Wonen jaarlijks een jaarplan daartoe worden de relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen beschouwd. Op basis daarvan wordt de haalbaarheid van de plannen opnieuw vastgesteld c.q. aangepast op de ontwikkelingen. Indien nodig worden de normen bijgesteld, binnen de geldende kaders.*

### **Beoordeling van de ambities**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Rijswijk Wonen met een 6.**

In tegenstelling tot de prestatieafspraken zijn ambities vastgelegd over de gehele visitatieperiode. Rijswijk Wonen heeft de bovengenoemde ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties goed gekozen, goed onderbouwd en deze passen bij de opgaven in het werkgebied. Daarmee voldoet Rijswijk Wonen aan het ijkpunt voor een 6:

- Met haar gekozen ambities van geringe huurstijging, speelt Rijswijk Wonen in op de behoefte aan meer betaalbare sociale huurwoningen.
- Door de samenwerking met de huurders te willen verbeteren, wordt gehoor gegeven aan de behoefte van de huurders aan grotere betrokkenheid en serieuze klachtafhandeling
- Door nauwkeurig te letten op (onnodige) uitgaven, houdt Rijswijk Wonen haar financiële positie gezond zodat ze in de toekomst kan blijven investeren in duurzaamheid en leefbaarheid.



Rijswijk Wonen heeft haar ambities degelijk cijfermatig onderbouwd. Kennis en inzichten uit de markt worden gebruikt, hetgeen ook blijkt uit de jaarplannen die zijn opgesteld.

De ambities van Rijswijk Wonen sluiten goed aan bij de opgaven in het gebied en financieel heeft Rijswijk Wonen zeker de mogelijkheden de ambities te realiseren.

De in paragraaf 1.1 beschreven governance problematiek maakte echter dat Rijswijk Wonen organisatorisch niet in staat bleek de woorden om te zetten in daden. Hiermee is pas aan het einde van de visitatieperiode een (weliswaar voortvarende) aanvang gemaakt.

De visitatiecommissie geeft geen minpunt vanwege de omslag die aan het einde van de visitatieperiode is gerealiseerd en de voortvarende start om de ambities te realiseren.

### **3.7 Bewonderpunten en verwonderpunten**

#### **Bewonderpunten**

- De ommezwaai die ingezet is in 2018, is bijzonder te noemen in het licht van de voorgaande jaren. Het betreft zowel de cultuur binnen de organisatie als het gevoerde beleid als de blik naar buiten. Gedurende de visitatieperiode lag de nadruk op interne aandacht en het maken van plannen. De feitelijke realisatie en samenwerking liet te wensen over. Nu wordt geluisterd naar de belanghebbenden en ligt de nadruk op “doen” in plaats van “bedenken”. Deze verandering op diverse onderdelen tegelijkertijd is opvallend te noemen en de manier waarop dit is voortgezet in 2018-2019 geeft hoop voor de toekomst.  
Deze verandering heeft er toe geleid dat vanaf het einde van de visitatieperiode Rijswijk Wonen daadwerkelijk weer de afgesproken prestaties gaat leveren en daar ook gericht mee bezig is en er ook merkbaar op stuur. Partners geven aan dat zij dit in de dagelijkse praktijk ook merken.
- Ondanks het feit dat prestaties op meerdere onderdelen niet zijn gerealiseerd, zijn meerdere belanghebbenden al die tijd, en ook nu nog, mild gebleven in hun oordeel. Desgevraagd komt dit voornamelijk door de wijze waarop Rijswijk Wonen op uitvoerend niveau in overleg is weten te blijven met de diverse belanghebbenden.

### **3.8 Totale beoordeling Prestaties Opgaven en Ambities**

#### **De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 5,3 op presteren naar opgaven en ambities.**

Het eindoordeel van Prestaties naar Opgaven en Ambities is een gemiddelde van de volgende onderdelen, hierbij tellen de prestaties voor 75% en de ambities voor 25%:

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	beoordeling prestaties	beoordeling ambities
Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid	6	6
Thema 2: Wonen en zorg en begeleiding	4	
Thema 3: Duurzaamheid	6	
Thema 4: Wijken en leefbaarheid	5	
<b>Oordeel</b>	<b>5,3</b>	<b>6</b>
<b>Gewogen oordeel</b>	<b>5,5</b>	

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

### 4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij wordt de indeling in thema's gevolgd van de prestatieafspraken
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.

Daarnaast geven huurdersorganisaties en gemeente(n) hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek met eventuele verbeterpunten.

### 4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een Position paper ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

### 4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Rijswijk Wonen is werkzaam in de gemeente Rijswijk. Een uitzondering op deze regel is het nieuwbouwproject in Den Haag en mogelijk ook nieuwe projecten in de toekomst in Den Haag. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

#### *Gemeente*

Rijswijk Wonen heeft haar gehele woningbestand in de gemeente Rijswijk. Rijswijk is een gemeente in de provincie Zuid-Holland. De gemeente ligt aan de zuidkant van Den Haag en aan de noordrand van Delft en heeft een oppervlakte van 14 km<sup>2</sup>. Sinds 2016 zijn er meer dan 50.000 inwoners. De gemeente en Rijswijk Wonen hebben in samenwerking met de Bewonersvereniging Rijswijk in 2017 en

2018 prestatieafspraken gemaakt. In 2015 en 2016 is hier wel overleg over gevoerd, maar dit heeft ondanks voorstellen van Rijswijk Wonen niet geleid tot ondertekende afspraken.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer A. van de Laar, wethouder wonen en de heer P. van Straalen, senior-beleidsmedewerker wonen.

#### *Huurdersorganisaties*

De Bewonersvereniging Rijswijk (BVR) is de enige huurdersorganisatie die de belangen van de huurders van Rijswijk Wonen vertegenwoordigt. Zij vertegenwoordigt alle huurders met uitzondering van de huurders binnen zorg- en welzijnsinstellingen. De BVR bestaat uit vijf bestuursleden, momenteel staat er een vacature uit voor een zesde bestuurslid.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw E. Meurs, voorzitter en mevrouw C. Zitter, secretaris.

#### *Maatschappelijke instellingen*

**Cardia:** is een christelijke zorgorganisatie in Den Haag en Rijswijk. De medewerkers en vrijwilligers staan klaar om hulp en zorg te bieden die aansluit op de manier van leven van haar cliënten.

**Fonteyenburg:** Fonteyenburg ondersteunt en begeleidt mensen met een psychische kwetsbaarheid om zelfstandig te wonen, leven en werken.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer M. Versteeg, strategisch adviseur Vastgoed/Facilitair & Zorgverkoop/Contractmanagement bij Fonteyenburg en mevrouw H. Bertels, bestuurder bij Cardia.

#### *Collega corporaties*

Rijswijk Wonen werkt samen met 14 corporaties binnen de regio Haaglanden. De overkoepelende organisatie Sociale Verhuurders Haaglanden werkt voor de volgende corporaties: Arcade, De Goede Woning, Rijswijk Wonen, Rndom Wonen, Staedion, Stichting DUWO, Vestia Groep Vidomes, Wassenaarsche Bouwstichting, Wbv. St. Willebrordus, Wonen Midden-Delfland, Wonen Wateringen, Woningstichting Haag Wonen, Woonbron en Wooninvest. Hiervan vormt Vidomes een belangrijke collega corporatie omdat hiermee op diverse niveaus samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. De visitatiecommissie heeft geen gesprekken gehad met collega corporaties, wel zijn er enquêtes ingevuld door mevrouw D. Braal, directeur-bestuurder bij Vidomes en mevrouw J. Hoft, directeur Sociale Verhuurders Haaglanden.

## **4.4 Belanghebbenden over Rijswijk Wonen**

### **4.4.1 Typering van Rijswijk Wonen**

Aan de belanghebbenden is gevraagd Rijswijk Wonen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand overzicht is de uitkomst hiervan weergegeven. Rijswijk Wonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als: onrustig, maar ook als zorgvuldig, degelijk, innovatief, behoudend en gastvrij.



De typeringen zijn uiteenlopend van aard. Sommige respondenten hebben pas recent met Rijswijk Wonen te maken, anderen al vele jaren. Dit kan van invloed zijn op de typering aangezien de turbulente periode van Rijswijk Wonen zich voornamelijk afspeelde gedurende de eerste twee jaar van de visitatie en daardoor niet door iedere respondent/gesprekspartner zijn meegemaakt.

#### 4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Rijswijk Wonen

De beoordeling door de respondenten en gesprekspartners heeft over de as van 3 onderdelen plaatsgevonden:

1. *Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties.* Aangezien er alleen over 2017-2018 prestatieafspraken zijn gemaakt, zijn de thema's van die prestatieafspraken gehanteerd in de beoordeling:
  - a. *Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningvoorraad*
  - b. *Thema 2: Wonen en zorg met begeleiding*
  - c. *Thema 3: Duurzaamheid*
  - d. *Thema 4: Wijken en leefbaarheid*
2. *Tevredenheid over de relatie en communicatie*
3. *Tevredenheid over de invloed op het beleid*

De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties is op de 5 onderdelen gescoord zoals die benoemd zijn in de prestatieafspraken. Het gemiddelde van de 5 scores leidt tot een overall score voor dit onderdeel.

### ***Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 6,0***

Het algemene beeld is dat Rijswijk Wonen matig scoort op haar maatschappelijke prestaties over de gehele visitatieperiode. Het meest gewaardeerd wordt de betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningen (6,9). Het minst tevreden zijn de belanghebbenden over de organisatie en jaarcyclus van de prestatieafspraken (5,2).

De huurders zijn het meest kritisch wat betreft de maatschappelijke prestaties (5,6). De gemeente en de overige belanghebbenden, bestaande uit maatschappelijke instellingen en collega corporaties, wijken hier met respectievelijk 6,1 en 6,3 niet veel van af.

### ***Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningvoorraad: 6,9***

De belanghebbenden zijn het meest tevreden over de betaalbaarheid van de woningen. Zowel huurders (7,0) als de gemeente (7,3) waarderen de inspanningen van Rijswijk Wonen heel positief als het gaat om het laag houden van de huren. De overige belanghebbenden zijn met name kritisch over de beschikbaarheid van de woningvoorraad en scoren dit thema overall met een 6,4. Alle belanghebbenden onderkennen het probleem van de relatief lage beschikbaarheid in relatie tot de grote vraag in de hele regio. Ze hebben dan ook allemaal begrip voor het feit dat Rijswijk Wonen over de eigen "bedieningsgrens" heen kijkt en in Den Haag aan een nieuwbouwproject is begonnen om zo regionaal haar bijdrage te leveren aan de beschikbaarheid van betaalbare sociale huurwoningen. De gemeente vraagt zich af in welke mate het handhaven van de lage huren moet worden doorgezet gezien de ontwikkelingen op de huurmarkt en de demografie. Er is behoefte aan feitelijke informatie van de corporaties en daarbij speelt Rijswijk Wonen een degelijke rol. De woonvisie van de gemeente op dit thema stamt uit 2015 en moet nu worden geactualiseerd en uitgebreid. Qua timing vindt de gemeente dit het juiste moment gezien de bestuurswisseling en het ingezette (verbeterde) beleid.

### ***Thema 2: Wonen en zorg met begeleiding: 6,4***

De huurders zijn met een 7 het meest tevreden over dit thema, terwijl de overige belanghebbenden het meest kritisch zijn (5,9). De gemeente zit hier tussenin met een 6,3. De zorg- en welzijnspartijen geven aan dat lange tijd niks is gedaan met klachten over bijvoorbeeld te hoge temperaturen in seniorenwoningen. Zij scoren binnen de overige belanghebbenden het allerlaagst op dit thema (4,3). Huurders geven ook aan dat klachten geen prioriteit hadden gedurende de eerste 3 jaar van de visitatieperiode. In het laatste jaar is dit beduidend verbeterd waardoor men mild is in het oordeel en goede hoop heeft voor de toekomst.

### ***Thema 3: Duurzaamheid: 5,4***

De huurders en gemeente zijn het meest kritisch ten aanzien van de prestaties rondom duurzaamheid. Beide geven een 5. Zorg- en welzijnspartijen geven de prestaties van Rijswijk Wonen op dit gebied (6,3). Huurders hebben veel stilstand ervaren in de ontwikkeling en realisatie van afspraken ten aanzien van verbetering van de duurzaamheid. Pas vanaf 2017 zijn afspraken gemaakt over verwijderen van open verbrandingstoestellen en vanaf 2018 wordt hier ook goed opvolging aan gegeven. De huurders hebben het idee dat met name de raad van commissarissen investeringen in duurzaamheid heeft tegengehouden of teruggedraaid. De gemeente vindt dat vooral afspraken omtrent renovatie en verduurzaming op de lange baan zijn geschoven. De visitatiecommissie merkt hierbij op dat zij geconstateerd heeft dat het beeld gecreëerd is van de raad van commissarissen als "hindermacht", de commissie heeft echter ook vastgesteld dat het niet goedkeuren van diverse investeringsbesluiten door de raad van commissarissen terecht is geweest vanwege het ontbreken van een deugdelijke onderbouwing.

Zowel huurders als de gemeente zien vanaf 2018 een duidelijke kentering ten goede in dit opzicht. Afspraken worden nu wel nagekomen en investeringen worden beter onderbouwd waardoor ondoordachte risico's worden vermeden.

*Thema 4: Wijken en Leefbaarheid: 6,1*

De huurders zijn het meest kritisch op dit gebied (5) en de overige belanghebbenden het meest tevreden (7,3). Beide partijen geven aan dat gedurende de eerste twee jaar eigenlijk geen aandacht was voor dit thema. In de jaren 2017 en 2018 zijn wel afspraken gemaakt, maar die zijn in de uitvoering vertraagd. Met name politieonderzoek naar inbraak werende maatregelen is niet van de grond gekomen.

De gemeente scoort met een 6 matig op dit thema. Het heeft hen gestoord dat gedurende de eerste jaren van de visitatieperiode Rijswijk Wonen niet bereid was om te overleggen over het overnemen van het beheer van een woonwagenkamp. In samenwerking met de gemeente en Vidomes is een convenant woonoverlast gesloten en een overleg gestart over aandachtswijken en –complexen. Beide initiatieven zijn niet geheel uit de verf gekomen naar het oordeel van de gemeente en huurders.

***Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie: 6,8***

Huurders en de gemeente zijn het aardig eens over de relatie en communicatie met Rijswijk Wonen (beide een 7). Zij ervaren allebei dat op operationeel/ambtelijk niveau de contacten goed waren. De huurders geven aan dat zij het idee hebben dat de operationeel aanspreekpunten zich onvoldoende gesteund voelden in het nemen van verantwoordelijkheid om afspraken na te komen. Deze situatie is het laatste jaar sterk verbeterd waardoor het vertrouwen in de toekomst is gegroeid.

Binnen de overige belanghebbenden is er een opvallend verschil te zien in de scores van collega corporaties (8) en de zorg- en welzijnspartijen (4,6). Rijswijk wonen heeft diverse samenwerkingsafspraken gemaakt met diverse collega corporaties op regionaal en lokaal niveau. Met de zorg- en welzijnspartijen zijn juist helemaal geen afspraken op dit vlak en deze voelen zich letterlijk niet gehoord.

#### ***Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie: 6,1***

De huurders hebben in 2015, 2016 en 2017 contact gemist met de raad van commissarissen en de diverse bestuurders. Daardoor vinden ze dat, ondanks dat ze betrokken waren bij afspraken, er onvoldoende invloed was op het besluitvormend niveau (6,0). De samenwerking met andere belanghebbenden is niet geregeld waardoor invloed als matig werd ervaren. Ook de informatievoorziening was in de beginjaren van de visitatieperiode onder de maat naar de mening van de huurders. Zij ervaren duidelijk verbetering vanaf 2018 op dit thema. In hun eigen jaarverslag noemt de huurdersvereniging zichzelf voorzichtig positief over de toekomst. Het voelt wel als “erop of eronder” met de nieuwe bestuurder. Deze moet het waarmaken en ook langer aanblijven om e.e.a. weer op te bouwen.

De gemeente (6,7) heeft in de eerste twee jaren van de visitatieperiode een duidelijk en consistent beleid gemist vanuit Rijswijk Wonen. De laatste twee jaren zien zij hier een ommekeer in ontstaan waardoor in gezamenlijkheid gewerkt kan worden aan huisvestingsproblemen (beschikbaarheid), duurzaamheid (in de vorm van starten met verwijderen open verbrandingstoestellen) en leefbaarheid (flatcoach). De grootste wens van de gemeente is dat er nu continuïteit komt qua besturing en realisatie van de prestatieafspraken en uitwerking van nieuw beleid ten aanzien van de sociale woningbouw in de regio.

Bij de overige belanghebbenden is eenzelfde tweedeling te zien als bij de relatie en communicatie met de corporatie. Ook bij dit thema scoren de collega corporaties goed (7,0) en merken zij op dat het gestructureerde overleg in veel gevallen leidt tot concrete afspraken over en weer. Deze samenwerking lijkt structureel van aard. De zorg- en welzijnspartijen (4,3) voelen ook qua invloed op het beleid zich wederom niet gehoord en merken ook weinig tot niks van toenadering door de corporatie. Ze voelen zich “murw” na het ondernemen en mislukken van hun pogingen om de samenwerking op gang te brengen. Ook zij zien echter verbetering vanaf 2018 en hopen dat zich dit ook gaat uiten in structurele samenwerking en afspraken.

#### **4.4.3 Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden**

In onderstaande tabellen zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn aan de schriftelijke enquêtes ontleend en hierbij zijn de meningen van de belanghebbenden uit de interviews meegenomen.

Omdat de visitatiecommissie alleen met de officiële huurdersvertegenwoordiging in de zin van de Overlegwet heeft gesproken en geen overige huurders heeft geïnterviewd of geënuquêteerd, is er geen aparte tabel opgenomen met daarin de scores van de huurders. Tevens is Rijswijk Wonen actief in één gemeente, de gemeente Rijswijk (het eerder genoemde initiatief in Den Haag even daargelaten). Om deze reden zijn ook de scores van de gemeente niet in een aparte tabel opgenomen. De scores van zowel de huurdersvertegenwoordiging als van de gemeente zijn zichtbaar in het overall overzicht.

*Beoordeling overige belanghebbenden*



In de eerste tabel is een uitsplitsing gemaakt van de categorie overige belanghebbenden (niet zijnde gemeente en de huurders). Dit betreft zorgpartijen, collega-corporaties en overigen.

Prestatievelden		Collega-corporaties	Zorg- en welzijns partijen	gemiddelde cijfer categorie
	<i>Aantal respondenten</i>	N=2	N=3	N=5
De tevredenheid over de maatschappelijke	Thema 1: betaalbaarheid en beschikbaarheid	6,5	6,3	6,4
	Thema 2: wonen met zorg en begeleiding	7,5	4,3	5,9
	Thema 3: duurzaamheid	6,5	6	6,3
	Thema 4: wijken en leefbaarheid	7,5	7	7,3
	Gemiddelde	7	5,9	6,5
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		8	4,6	6,3
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7	4,3	5,7

#### Overall overzicht beoordeling Belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

Prestatievelden		huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	N=2	N=3	N=5	N=10
De tevredenheid over de maatschappelijke	Thema 1: betaalbaarheid en beschikbaarheid	7	7,3	6,4	6,9
	Thema 2: wonen en zorg met begeleiding	7	6,3	5,9	6,4
	Thema 3: duurzaamheid	5	5	6,3	5,4
	Thema 4: wijken en leefbaarheid	5	6	7,3	6,1
	Gemiddelde	5,6	6,1	6,5	6,2
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7	7	6,3	6,8
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		6	6,7	5,7	6,1

N.B. De drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

#### 4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Rijswijk Wonen. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

##### *Gemeenten*

- Stabiele directie
- Minder gedwongen uitzettingen
- Mooier bouwen
- Betere communicatie over voortgang van de realisatie van plannen en ontwikkelingen
- Meer inzicht in de financiële consequenties van gemaakte keuzes
- Afspraken over schuldenproblematiek

##### *Huurders*

- Betere communicatie ten opzichte van huurders
- Betere klantgerichtheid
- Meer inzet buiten dan wat de wet van corporaties verlangt
- Tijdige betrokkenheid van de huurders(vereniging)

##### *Overige belanghebbenden*

- Meer samen optrekken voor leefbare wijken in Rijswijk
- Naar buiten treden
- Meedenken met de problematiek in Rijswijk t.a.v. bijzondere doelgroepen
- Investeren in huisvesting bijzondere doelgroepen
- Focus op klanten verbeteren
- Pro actiever

#### 4.5 Bewonderpunten en verwonderpunten

##### **Bewonderpunten**

- De commissie heeft bewondering voor de wijze waarop een basis voor hernieuwd vertrouwen is gelegd in 2018. Rijswijk Wonen is erin geslaagd, ondanks de scepsis bij belanghebbenden, om een negatief imago om te buigen in een licht positief vertrouwen in de toekomst.

##### **Verwonderpunten**

- Het herhaaldelijk terugdraaien van investeringen in renovatie en verduurzaming heeft niet alleen geleid tot het niet nakomen van prestatieafspraken, maar ook tot wantrouwen bij de belanghebbenden. In plaats van maatregelen te nemen om de afspraken alsnog te realiseren, werd een verantwoordelijk manager of bestuurder vervangen, de afspraak naar beneden bijgesteld en door naar de volgende ronde.

## 5 Presteren naar vermogen

### 5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Rijswijk Wonen voor het realiseren van de maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

### 5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. De verhuurderheffing werd ingevoerd. Het beleid tot garantiestelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd aangescherpt, evenals het toezicht door de Autoriteit woningcorporaties. De Governance Code werd vernieuwd.

Met de vaststelling van de Woningwet in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (waardering op marktwaarde, scheiding DAEB en niet-DAEB). De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door heffingen en een extreme regeldruk voor de gehele corporatiesector.

Rijswijk Wonen kende daarnaast een geheel eigen problematiek, die in de eerdere hoofdstukken al is beschreven.

### 5.3 Basisinformatie

Uit de oordeelsbrieven van de Aw in de visitatieperiode blijkt dat de Aw aandacht vraagt voor de interne beheersing, zodat prognoses ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. In 2018 constateert de Aw dat de aard en omvang van de voorgenomen investeringen een goede en stevige organisatie vergen om dat aan te sturen en dat de huidige organisatie nog niet aan die eisen voldoet. Om deze reden zal de Aw Rijswijk Wonen intensief monitoren.

Het WSW constateert in haar borgingsbrieven dat Rijswijk Wonen financieel gezond is. Het WSW constateert tevens dat de financiële ruimte boven de normen van het WSW ligt en dat deze middelen dienen te worden aangewend voor Daeb-activiteiten.

In onderstaande tabel zijn de scores op de diverse parameters opgenomen.

De solvabiliteit, buffer en loan to value zijn gebaseerd op de bedrijfswaarde, in verband met de vergelijkbaarheid. De waardering in latere jaren op markt- en beleidswaarde zou deze teniet doen, maar tot dezelfde conclusies leiden met een hogere solvabiliteit en buffer.

Toegevoegd is de zogenaamde buffer, dat wil zeggen het verschil van solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, die beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid. Voor het totale risico is 17% en 18% genomen, op basis van de CIP 2015.

Prestatievelden	2015	2016	2017	2018
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	69%	75%	67,5%	78,6%
Buffer (norm >0) in %	52%	58%	49%	54%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	4,3	3,5	4,6	1,97
Loan to value (norm WSW < 75) in %	26%	21%	22%	16,1%

Bron: Oordeelsbrieven AW, CIP 2015, jaar- en accountantsverslagen 2016/2017, MJB'18/'22 en Q4 rapportage 2018 en jaarverslag 2018

De visitatiecommissie constateert:

- De sterke financiële ratio's gedurende de gehele visitatieperiode met een grote vermogensovermaat. De daling van de ICR in 2018 heeft te maken met relatief hoge daadwerkelijke voorschotbetalingen uit hoofde van de vennootschapsbelasting. Zou de kasstroom gelijk zijn aan de belastingdruk, dan zou ICR 4,4 zijn geweest.
- Rijswijk Wonen hanteert verhoogde normen voor de ICR > 1,8 en de LtV < 50%, evenwel zonder een bovengrens voor de financiële ratio's. Eind 2018 heeft de corporatie bij de actualisering van haar ondernemingsplan deze verhoogde normen losgelaten.
- Het risicomanagement is nog in ontwikkeling: er worden verschillende categorieën onderscheiden en beschreven in het jaarverslag. De nota Risicomanagement bij Rijswijk Wonen uit 2018 levert een theoretisch kader. In de Q4 management rapportage 2018 is geen hoofdstuk risico's opgenomen.

De Aedes benchmark en het CIP leveren de geharmoniseerde, beïnvloedbare, netto bedrijfslasten per gewogen vhe. Dit zijn opgeschoonde cijfers, die ten doel hebben de onderlinge vergelijkbaarheid tot stand te brengen. De referentiegroep zijn de corporaties van 5.001 tot 10.000 vhe.

Prestatievelden	2015	2016	2017	2018
Score in de benchmark	C	C	C	C
Bedrijfslasten in €/vhe	€ 1.246	€ 925	€ 996	
Ontwikkeling/jaar in €/vhe	+€ 71	-€ 321	+€ 17	
Vhe/fte	119	118	122	120
Referentie corporaties	109	n.b.		

Bron: benchmark Aedes verslagjaren 2015/2016/2017, CIP2015, jaarverslag 2017

De visitatiecommissie constateert:

- Dat de benchmark laat zien dat Rijswijk Wonen er niet in geslaagd is haar bedrijfsvoering op een doelmatig niveau te brengen, alhoewel in 2016 een aanzet is gegeven. Dit betekent een beperking van de ruimte voor maatschappelijke investeringen. In 2015 is de indicator vhe/fte relatief gunstig.
- Uit de benchmark komt verder een score B naar voren voor de instandhouding en verbetering, dus rond het gemiddelde van de referentiegroep.
- Door de problematiek rond de besturing en governance (paragraaf 1.1) zijn de feitelijke acties om tot verbetering pas aan het einde van de visitatieperiode gestart.

Onderstaand is de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2017 en 2018, weer gegeven. Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW kan daarbij helpen, maar is een theoretisch maximum zonder veiligheidsmarge en dient met enige voorzichtigheid in combinatie met de vermogensbuffer te worden gezien. De IBW bestaat uit drie componenten die indicatief de extra

bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de dPi voor de jaren 2017/2021 en 2018/2022.

IBW Rijswijk Wonen in miljoenen euro			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2017-2021	-	-	-
2018-2022	€ 172	€ 153	€ 4,8

Rijswijk Wonen voornemens in IBW/dPi			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurverhoging
2017-2021	724 vhe	€ 88mln.	1,4%
2018-2022	929 vhe	€ 89 mln.	2,64%

Uit de bovenste tabel komt naar voren, dat de extra bestedingsruimte in 2018 groot is, waarbij gelet op de hoge financiële ratio's, de hoge waarden voor 2018/2022 geloofwaardig zijn. Van het laatste deel van de visitatieperiode heeft Rijswijk Wonen tal van investeringsbeslissingen genomen, waarbij de bestedingsruimte sterk wordt aangesproken.

In de onderste tabel zijn de voornemens opgenomen die in de IBW/dPi 2017 en 2018 zijn verwoord. Uit de tabel komt naar voren, dat Rijswijk Wonen met haar circa 6.150 vhe voornemens is, zeer grote investeringen te realiseren (in dat inmiddels ook doet) en de gemiddelde, te realiseren huurverhoging te verhogen. Dit betekent, dat een deel van het vermogen niet zal worden ingezet voor verdere beperking van de woonlasten. Rijswijk Wonen meent dat er nog ruimte in de huurstelling is zonder dat daarbij de betaalbaarheid in gevaar komt.

De Aedes benchmark Duurzaamheid 2018 levert een score C met een EI=2,36 op, sterk onder het gemiddelde van de referentiegroep. Maar Rijswijk Wonen heeft grootse plannen na deze visitatieperiode.

#### 5.4 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie motiveert en verantwoordt.

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Rijswijk Wonen verantwoordt en motiveert in het grootste deel van de visitatieperiode in onvoldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Rijswijk Wonen niet aan het ijkpunt voor een 6.

De portefeuillestrategie dateert van 2016 en is in 2017 en ook in 2018 herijkt. In 2016 is besloten de sociale voorraad uit te breiden, maar vooralsnog heeft dit in de visitatieperiode geresulteerd in een zeer beperkte toename (van enkele tientallen eenheden). De verduurzaming wordt een enorme opgave genoemd. De uitbreiding sociaal, de verduurzaming en een investeringskader zijn opgenomen in de nieuwe strategie.

De jaarlijkse verantwoording wordt gerealiseerd in de combinatie van een Bestuursverslag en de jaarrekening. Het Bestuursverslag volgt de indeling van het Drie-Kamermodel. Binnen het hoofdstuk Vermogenskamer komt de ontwikkeling van de financiële ratio's aan de orde. Geconcludeerd wordt, dat deze ruimschoots voldoen aan de norm die het WSW stelt, de eigen normen zijn  $ICR > 1,8$  en de  $LtV < 50\%$ .

Zoals ook op andere onderdelen geldt ook bij presteren naar vermogen dat er in de loop van 2018 een sterke koerswijziging is gerealiseerd. Tijdens de visitatie is de commissie ook gebleken dat er thans sprake is van een groot aantal feitelijke investeringen, die voor een belangrijk deel ook in uitvoering zijn. De commissie ziet mede om deze reden, geen reden tot het geven van minpunten.

## **5.5 Bewonder- en verwonderpunten**

### **Bewonderpunten**

- De aan het einde van de visitatieperiode gerealiseerde opvallende koerswijziging, waardoor thans sprake is van daadwerkelijke besluiten tot investeringen en waarbij ook de uitvoering daadwerkelijk is gestart.

### **Verwonderpunten**

- De grote afname van de bedrijfslasten in 2016, die echter op een hoog niveau zijn blijven steken
- De focus op de financiële ratio's, zonder tijdige bijsturing in meer maatschappelijke investeringen.

## 6 Governance

### 6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- Strategievorming en sturing op prestaties
- Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen
- Externe legitimatie en verantwoording.

### 6.2 Korte beschrijving governance-structuur

De governance-structuur is weergegeven op de website <https://www.rijswijkwonen.nl/Governance>. Rijswijk Wonen is een stichting met een raad van commissarissen en een eenhoofdig bestuur. Het bestuur van Rijswijk Wonen wordt gevormd door de directeur-bestuurder. De corporatie heeft de governancestructuur ingericht op basis van de wet en regelgeving (zoals de Woningwet 2015), Aedescode en de Governancecode (2015). Men onderschrijft deze Code en voldoet naar eigen zeggen aan de aanbevelingen en principes hiervan. Op grond hiervan streeft Rijswijk Wonen naar een effectief toezicht, een transparante inrichting van de organisatie, een voortdurende dialoog met belanghebbenden in de lokale omgeving en een zorgvuldige omgang met de klanten. De raad van commissarissen heeft een eigen vastgestelde visie op toezicht. De taken en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in een reglement.

### 6.3 Relevante ontwikkelingen

Rijswijk Wonen heeft een bijzonder roerige tijd achter de rug. De aanloop hiervoor vond reeds ruim voor de visitatieperiode plaats met onder meer verschillende bestuurlijke wisselingen. Aan het begin van de visitatieperiode op 10 februari 2015 zijn het Ondernemingsplan 2015-2019 en het bijbehorende Organisatieplan Rijswijk Wonen, vastgesteld. Beide plannen hadden een bijzonder hoog ambitiegehalte (zoals ook gemeld in het externe onderzoek). Deze ambities betroffen:

- nieuwe strategie en beleidskaders
- uitbreiding van het actieve werkgebied (ook Den Haag)
- nieuw (be)sturingsmodel (drie-kamermodel)
- nieuwe managementstructuur en visie op leiderschap en zelforganisatie
- nieuw management
- nieuw primair systeem (van NCCW naar Tobias AX)
- nieuwe bedrijfsprocessen en nieuwe AOIC
- nieuwe functieprofielen
- reductie van organisatiekosten/formatie.

Daarnaast moest de corporatie in deze periode veel aandacht besteden aan de gevolgen van de invoering van de Verhuurdersheffing en de nieuwe Woningwet met alle daarmee samenhangende compliance-vraagstukken van dien.

In de visitatieperiode zijn er vijf wisselingen van de bestuurder geweest, als gevolg van de in paragraaf 1.1 beschreven problematiek. Ook zijn er vier leden van de raad van commissarissen tussentijds afgetreden, waarvan drie voortijdig en is een groot aantal managers van functie gewisseld.

Als gevolg van de problemen en de instabiele situatie wordt Rijswijk Wonen vanaf 2017 met verhoogde attentie gevolgd door de Aw. Zij hebben de corporatie om een “governance verbeterplan” gevraagd. Het in eerste instantie aangeleverde plan werd afgekeurd. Daarna is een organisatiebureau door Rijswijk Wonen gevraagd om een analyse en een rapport. Dit rapport met aanbevelingen is in de zomer van 2018 opgeleverd. In het verlengde hiervan is een Governance Verbeterplan opgesteld dat in augustus 2018 door de raad van commissarissen en daarna Aw is goedgekeurd.

Het externe rapport en het verbeterplan hebben geleid tot vereenvoudiging van de ambities waar binnenkort een nieuwe bestuurder mee aan de slag kan en een veranderde samenstelling van de raad van commissarissen. De visitatieperiode is vanuit governance-perspectief bijzonder chaotisch verlopen. De discussie was hoofdzakelijk intern gericht. Desalniettemin is inmiddels de stabiliteit terug bij Rijswijk Wonen, met de benoeming van een nieuwe bestuurder in het verschiet, door een vernieuwde raad van commissarissen. De ambities zijn bijgesteld en realistischer en er is weer rust in de organisatie.

#### **6.4 Strategievorming en sturing op prestaties**

Dit onderdeel omvat de onderdelen strategievorming (Plan) en sturing op prestaties (Check en Act). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie. Informatiebronnen zijn voornamelijk beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met bestuur en raad van commissarissen.

##### **Strategievorming**

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 4.**

Rijswijk Wonen had gedurende de visitatieperiode een actuele lange termijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. De vastlegging en vertalingen naar doelen en activiteiten die goed te monitoren zijn, is echter tekortgeschoten. Hiermee voldoet de corporatie niet aan het ijkpunt voor een 6 en is sprake van een eerste minpunt.

Begin 2015 zijn het Ondernemingsplan 2015-2019 en het bijbehorende Organisationsplan Rijswijk Wonen, vastgesteld. De ambities hierin bleken torenhoog en niet goed praktisch hanteerbaar. De documenten waren bijzonder lijk en lastig door te vertalen naar de werkvloer.

De visitatiecommissie geeft één aanvullend minpunt omdat met name de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen niet goed is gegaan. Bovendien zijn er gedurende de visitatieperiode verschillende beelden ontstaan over de te volgen strategie, zo bleek uit de interviews. De praktisch moeilijk bruikbare strategie heeft een grote wissel getrokken op de organisatie. Het heeft heel veel energie gekost, interne verhoudingen onder druk gezet en de organisatie niet wezenlijk verder gebracht.

Het externe rapport concludeert hierover: *“Er is veel beleid en er zijn veel kaders, maar het is te omvangrijk, onvoldoende beklijfd, niet duidelijk genoeg, organen in de besluitvorming passen het niet toe en wijzigen het lopende het besluitvormingsproces. Op papier is alles er, in de praktijk werkt het niet.”*



Het nieuwe ondernemingsplan "*Stip horizon Rijswijk Wonen 2019-2023*" begint met o.a. de constatering dat door de recente bestuurswisselingen het zicht op een duidelijke koers uit beeld is geraakt en dat veel medewerkers aangeven behoefte te hebben aan een 'stip op de horizon'. Daarnaast wordt gemeld dat er wisselende opvattingen zijn over de vastgoedstrategie.

Een positieve constatering is, dat in de loop van 2018 de huidige interim bestuurder de tekortkomingen heeft geconstateerd en er samen met de raad van commissarissen op heeft geacteerd. Zij hebben een nieuw ondernemingsplan voorbereid. Dit is intern goed voorbereid met lunchbijeenkomsten e.d., het woud aan ambities is teruggebracht tot enkele kerndoelstellingen en er zijn duidelijke keuzes gemaakt waar de corporatie de komende jaren weer mee uit de voeten kan.

### **Prestatiesturing**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.**

Om te voldoen aan het ijkpunt van een 6 moet de corporatie de periodieke en systematische vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgen en bijsturen indien er afwijkingen zijn geconstateerd. Rijswijk Wonen heeft gedurende de visitatieperiode veel energie in een goed monitorings- en rapportagesysteem gestopt, maar dit heeft naar de mening van de visitatiecommissie tot onvoldoende resultaat geleid om te kunnen voldoen aan het ijkpunt voor een 6.

Dit leidt voor de commissie tot het oordeel van een 5. De commissie geen reden nog extra minpunten te geven.

Onderdeel van de nieuwe organisatie-inrichting was het werken met het "Driekamer-model". De opkomst en neergang van het Driekamer-model loopt enigszins als een rode draad door de visitatieperiode. De toepassing van dit model leek eerder een doel op zich te worden dan een middel om beter te kunnen sturen en betere afwegingen te maken. Het "Driekamer-model" is ook niet bedoeld als middel tot sturing, maar een middel tot betere verantwoording en inzichtelijk maken van effecten van keuzes.

In de inleiding van het nieuwe ondernemingsplan Stip op de Horizon is geconstateerd: "het Driekamer-model heeft niet de sturing gebracht die ervan werd verwacht; inmiddels is er afscheid van genomen".

Uit de Position paper komt naar voren dat in de visitatieperiode Rijswijk Wonen er onvoldoende in is geslaagd om de doelmatigheid en rapportage daarover te verbeteren. "In 2015 is wel het 'dashboard' ingevoerd als kwartaalrapportage, maar dit heeft vooralsnog niet geleid tot een doelmatiger bedrijfsvoering. Is tot op heden ook nog onvoldoende vanuit het management op gestuurd."

Een en ander laat onverlet dat er in de visitatieperiode een grote inspanning is verricht ten aanzien van de bedrijfsvoering. Ook zijn er periodiek voortgangsrapportages en verslagen e.d. opgeleverd. Ter illustratie: kwartaalrapportages met smartproof geformuleerde normen en een kleurensysteem om afwijkingen (rood) snel te signaleren. Een ander voorbeeld is een "Risicokaart" die twee maal per jaar wordt geüpdatet. Het heeft echter onvoldoende geleid tot het "in control zijn" en soepel kunnen sturen.

## Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 4,5:

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	4
Sturing op prestaties	5
<b>Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties</b>	<b>4,5</b>

## 6.5 Maatschappelijk orientatie raad van commissarissen

### Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden: hoe vervult de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol? Heeft de raad van commissarissen een visie op zijn maatschappelijke rol en hoe betreft de raad van commissarissen het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De aspecten van Governance die door de Aw worden getoetst, worden hierbij buiten beschouwing gelaten.

### Maatschappelijke rol raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 4.

Gedurende de visitatieperiode is de raad van commissarissen bijzonder intern gericht geweest. Er waren grote problemen ten aanzien van de relaties onderling binnen de raad, alsmede tussen de raad van commissarissen en de verschillende bestuurders. De visitatiecommissie heeft de indruk dat het grootste deel van de aandacht en tijd hiernaar is uitgegaan. Illustratief zijn de verslagen van de vier zelfevaluaties. Deze zijn allemaal gewijd aan het interne vertrouwen en de interne onderlinge samenwerking. In geen van de vier zelfevaluaties is de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen aan bod geweest, of heeft men (voor zover blijkt uit de verslagen) gereflecteerd op de externe rol (behalve dat men in één verslag meer zichtbaar wilde zijn richting ondernemingsraad en huurders).

Vanuit de huurders is aangegeven dat men alleen sinds recent met de vernieuwde voltallige raad van commissarissen contact heeft. Voorheen was dit alleen met de voorzitter en de huurderscommissarissen. Vanuit de ondernemingsraad is eveneens aangegeven dat de deur nog maar sinds kort open staat richting raad van commissarissen en dat er voorheen een periode is geweest, waarin zij niet zelf contact mochten opnemen met de raad van commissarissen.

Vanuit externe belanghebbenden is het beeld naar voren gekomen dat de raad van commissarissen vooral een hindermacht was voor de corporatie. De raad van commissarissen was er volgens hen debet aan dat veel plannen werden vertraagd of tegengehouden en dat de corporatie maatschappelijk minder

presteerde dan zij kon. Deze mening is ontstaan op basis van berichtgeving van de toenmalige bestuurder(s). De visitatiecommissie is van mening dat de raad van commissarissen terecht niet akkoord is gegaan met diverse investeringsvoorstellen, omdat de onderbouwing niet deugde.

Voorts zijn er, zoals ook elders gemeld, nagenoeg geen bijeenkomsten geweest met belanghebbenden. De visitatiecommissie beschouwt dit als een grote omissie.

Al met al is het beeld over de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen dat deze rol als gevolg van de interne perikelen niet uit de verf is gekomen. Het voldoet daarmee niet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie geeft om de genoemde reden twee minpunten. Voor deze minpunten hebben de volgende overwegingen een rol gespeeld:

- De raad van commissarissen was intern gericht en alleen met zichzelf bezig
- De raad van commissarissen was beperkt toegankelijk voor OR en huurders
- Beeldvorming en imago bij externe belanghebbenden waren negatief Er zijn vrijwel geen stakeholderbijeenkomsten met aanwezigheid van de raad van commissarissen.

Dit leidt gezamenlijk tot het oordeel van de visitatiecommissie van een 4.

Wel is de indruk dat recent, met de raad in de huidige samenstelling, het tij is gekeerd. De luiken lijken weer open te gaan. De ondernemingsraad en de huurders merken dat al. De raad van commissarissen heeft na de vaststelling van het governance verbeterplan veel tijd geïnvesteerd in verbetering van de governance verhoudingen en herstel van vertrouwen en hierover gesprekken gevoerd met de ondernemingsraad en de BVR. Het Raadsliedencafé met de gemeente is ook een goed initiatief gebleken.

## **6.6 Externe legitimering en verantwoording**

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

### **Externe legitimatie**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 4.**

Rijswijk Wonen heeft zich gedurende de visitatieperiode onvoldoende maatschappelijk verantwoord en te beperkt aandacht besteed aan beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden. Er wordt niet voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De commissie geeft voor dit onderdeel op grond van de hierna beschreven motivering twee minpunten. Dit leidt tot het oordeel van een 4 voor de externe legitimatie.

Met de gemeente en de huurders hebben alle reguliere overleggen altijd naar behoren plaatsgevonden. Ook is er een huurderspanel gestart. Toch zijn door alle perikelen bij Rijswijk Wonen, de aandacht en energie in de visitatieperiode bijzonder intern gericht geweest.

Reeds bij de vorige visitatie was een aanbeveling om belanghebbenden beter te betrekken bij de totstandkoming van het beleid. Gedurende de visitatieperiode zijn er, voor zover bij de

visitatiecommissie bekend, geen belanghebbendenbijeenkomsten geweest. Een uitzondering was een Raadsliedencafé eind 2018, hetgeen dan ook door alle betrokkenen zeer werd gewaardeerd.

Uit de interviews met vertegenwoordigers uit het sociaal domein bleek dat men het op strategisch niveau sparren over de gezamenlijke maatschappelijke opgave in Rijswijk, node heeft gemist. Een voorbeeld dat werd genoemd is hoe de corporatie eenzijdig haar inzet voor het overgenomen vastgoed van de Stichting Onderwater heeft bepaald. Eerdere afspraken uit het verleden lijken daar zonder afstemming bij te zijn genegeerd. Zij merken in dit opzicht nadrukkelijk een verschil in hoe zij door andere corporaties worden betrokken en hoe matig dit bij Rijswijk Wonen gebeurt.

Ook de gemeente vindt dat zij vooraf beter betrokken kunnen worden, in plaats van dat ze achteraf te horen krijgen welke keuzes de corporatie heeft gemaakt. Als voorbeeld is de herstructurering van Te Werve genoemd.

Het in 2018 opgestelde nieuwe ondernemingsplan heeft een intensief intern voorbereidingstraject gekend, maar externe belanghebbenden zijn niet in de voorbereiding betrokken.

In de Position paper wordt eveneens gesteld dat de verbinding met de buitenwereld en het betrekken van belanghebbenden beter moet.

#### Openbare verantwoording

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6. In de jaarverslagen staan per kamer van het drie-kamer-model dashboards opgenomen met de prestaties. Eventuele afwijkingen worden toegelicht.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt omdat naast de jaarverslagen de corporatie ook op andere wijzen actief externe verantwoording aflegt. Zij doen dit middels een goed onderhouden vernieuwde website, nieuwsbrieven voor stakeholders en een advertentiepagina met nieuws over Rijswijk Wonen in de lokale krant.

**De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording met een 5,5.**

Prestatieveld externe legitimering en verantwoording	Oordeel visitatiecommissie
Externe legitimering	4
Openbare verantwoording	7
<b>Oordeel</b>	<b>5,5</b>

## 6.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- De wijze waarop er weer stabiliteit en een begin van vertrouwen terug is op alle niveaus.
- De wijze waarop de zelfevaluatie over 2018 is gedaan met veel introspectie en analyse, gericht op veel leerpunten ten aanzien van de complexe situatie in de voorafgaande jaren.

### Verwonderpunten

- Het acteren van enkele raadsleden richting elkaar, richting bestuurders en richting organisatie en de vertroebeling van rolinvulling, waardoor de governance-verhoudingen en het vertrouwen hersteld moesten worden.
- Het feit dat dingen keer op keer misgingen en mis bleven gaan, leidend tot vele wisselingen in bestuur en management

## 6.8 Totale beoordeling Governance

**De commissie beoordeelt het perspectief Governance in totaliteit met een: 4,7**

Governance	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming en sturing op prestaties	4,5
Maatschappelijke rol raad van commissarissen	4
Externe legitimatie en verantwoording	5,5
<b>Oordeel Governance</b>	<b>4,7</b>

## 7 Bijlagen

- Position paper
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Reputatie-Quotiënt
- Waardering netwerk
- Prestatiemonitor

## Position paper

# Position paper Rijswijk Wonen visitatie 2019

11 april 2019

## 1. Inleiding

Deze position paper is de aftrap voor de visitatie van Rijswijk Wonen over de periode 2015 t/m 2018. Dat waren roerige jaren waarin veel bestuurswisselingen plaatsvonden, veel managers wisselden, het beleid wisselde, reorganisaties zijn uitgevoerd en de RvC van samenstelling veranderde. De governance bleek in deze zin niet op orde. Door deze problematiek is Rijswijk Wonen onvoldoende consistent bestuurd en gestuurd. Dat resulteerde onder andere in onvoldoende investeren (nieuwbouw kwam niet van de grond en de laatste twee jaar stakte de verbetering van de bestaande voorraad) en een matige klanttevredenheid. Ook was er onvoldoende aandacht voor het technisch beheer van onze woningvoorraad, voor de leefbaarheid in onze wijken, voor efficiency in de bedrijfsvoering en voor de ontwikkeling van onze medewerkers. De kern van ons werk, zorgdragen voor betaalbare woningen, bleef wel volop overeind. Het laatste jaar is een kentering ingezet. Het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie zijn herijkt en versimpeld; de herinrichting van de organisatie kreeg definitief zijn beslag. Maar het doet vooral deugd dat investeringsbeslissingen weer zijn genomen en diverse nieuwbouwprojecten en verbeterprojecten daadwerkelijk zijn gestart, dan wel zeer binnenkort starten. Het is knap, dat in deze bestuurlijk turbulente periode deze investeringen desondanks zijn geïnitieerd.

Wij menen, met een nieuw MT en een vernieuwde RvC, dat begin 2019 onze governance weer in balans is en we kijken vol vertrouwen naar een mooie toekomst voor onze corporatie, waarbij er nog heel veel te doen en mogelijk is.

## 2. Rijswijk Wonen

### *Ons bezit*

Rijswijk Wonen is een middelgrote woningcorporatie met circa 6.150 woningen in de gemeente Rijswijk. Ons bezit bestaat vooral uit gestapelde woningen, waarvan een groot deel naoorlogse portiekwoningen. We zijn actief in de regio Haaglanden, maar Rijswijk is ons kerngebied. In Rijswijk bezitten we een kwart van de totale Rijswijkse woningvoorraad. Wij kiezen bewust voor behoud van deze lokale binding. Tegelijkertijd opereren we in een regionale markt, waar de druk op de sociale huurwoningen de laatste jaren sterk is gestegen en in de toekomst groot zal blijven. Er is grote vraag van woningzoekenden uit omliggende gemeenten naar onze sociale huurwoningen; ten opzichte van onze collega corporaties in de regio is het aantal reacties op onze woningen hoog. Dat komt door de ligging van Rijswijk in de regio en de relatief lage huren van onze woningen.

### *Onze huurders*

Onze huurders komen uit de hele regio. Onze belangrijkste doelgroep is de groep huishoudens die recht hebben op huurtoeslag, de zogenaamde 'HT doelgroep'. Wij verhuren 85 % van alle beschikbaar komende woningen aan deze groep. Een deel van deze woningen reserveren wij specifiek voor jongeren met een smalle beurs: 10 % van ons totale aanbod heeft een huur onder de kwaliteitskortingsgrens. De resterende 15 % gaat vooral naar de overige lage inkomens. In 2018 verhuurden wij 98 % aan de 'Europagroep', de groep met een inkomen tot (per 1 januari 2019) € 38.035. Een toenemende sociale/psychiatrische problematiek onder onze huurders wordt ook bij ons geleidelijk merkbaar.



### *Onze medewerkers*

Door de onrust van de afgelopen jaren is er grote doorstroom van personeel. Dat is niet bevorderlijk voor een stabiele bedrijfsvoering. Eind 2018 had Rijswijk Wonen een formatie van 54 fte's (exclusief 2 fte's flexibele schil). Wij kennen geen eigen onderhoudsmedewerkers en geen huismeesters. Daardoor ligt de omvang van onze formatie rond het sectorgemiddelde. De formatie is in principe ingevuld met vaste medewerkers. Desalniettemin zijn er door de vele personeelwisselingen en organisatie aanpassingen eind 2018 acht vacatures, deels interim ingevuld. De organisatie bestaat ultimo 2018 uit de afdelingen Wonen, Projecten, Staf en Bedrijfsvoering. Onze mensen werken allen op één kantoor aan de Admiraal Helfrichsingel, centraal gelegen in Rijswijk.

## **3. Belangrijkste maatschappelijke prestaties visitatieperiode**

### *Voortdurend accent op betaalbaarheid*

Vanwege de grote vraag van huishoudens met inkomens onder de huurtoeslaggrenzen en de groei van deze doelgroep in de toekomst leggen wij een sterk accent op betaalbare huurwoningen (onder de aftoppingsgrenzen). De afgelopen 4 jaar verhuurden we aan bijna 1500 huishoudens met een inkomen onder de zogenaamde 'Europanorm' een nieuwe woning; het overgrote deel daarvan had een inkomen onder de huurtoeslaggrenzen. Overigens bestaat een steeds groter deel uit bijzondere doelgroepen, zoals mensen met woonbegeleiding, statushouders, urgenten. In zeer beperkte mate bieden we woningen voor huishoudens met een middeninkomen. Onze inzet op het gebied van betaalbaarheid uit zich in een positieve score (A) in de Aedes-benchmark.

### *Uitbreiding door nieuwbouw, eerst zaaien*

We willen een belangrijk deel van onze forse investeringscapaciteit inzetten voor nieuwbouw. We richten ons daarbij alleen op sociale huurwoningen: waar mogelijk eengezinswoningen en daarnaast appartementen. De afgelopen jaren hebben we weinig gebouwd, maar investeerden we in afspraken en relaties, waardoor we de komende jaren nu daadwerkelijk kunnen investeren in 'stenen' voor zo'n 800 woningen. Daarvoor zijn er nu realistische plannen. Wij hopen eind 2019 al te bouwen aan zo'n 300 nieuwe woningen. De bouw van 150 woningen is reeds gestart. Vanwege de beperkte bouw mogelijkheden in Rijswijk bouwen we ook betaalbare woningen net buiten de gemeentegrenzen in Den Haag, waar eveneens een grote behoefte is. Met de gemeente Den Haag spraken wij af om 250-500 sociale huurwoningen te bouwen. Contacten met diverse ontwikkelaars borgen die productie. In Rijswijk is de productie geborgd in de lokale prestatieafspraken. Helaas zijn daar nog onvoldoende beschikbare locaties voor meer woningen.

### *Achterstand in kwaliteit en duurzaamheid aan het inlopen*

In de visitatieperiode hebben we vooral de eerste twee jaar relatief veel onderhouds- en verbeterprojecten opgeleverd, waarbij er aandacht was voor verduurzamingsmaatregelen. Dan hebben we het toch over de projectmatige aanpak van zo'n 800 woningen, waarbij niet altijd label B is gerealiseerd, en het verwijderen van 2700 open verbrandingstoestellen uit individuele woningen. Gedurende de visitatieperiode hebben wij onze duurzaamheidsambities vergroot, maar is het maken van nieuwe plannen niet succesvol geweest. Ook hier hebben de governance problemen ons parten gespeeld. Hierbij komt dat (ondanks dat de schil van onze woningen over het algemeen in goede staat is) we een forse achterstand hebben in het onderhoud van de woningen, de technische installaties, de kwaliteit van keukens, douches en toiletten, asbestproblematiek, toegankelijkheid en energetisch kwaliteit. Het is goed nieuws dat we begin 2018 een raamovereenkomst sloten met 3 aannemers voor de verbetering en verduurzaming van 1200 woningen. In totaal willen we de komende vijf jaar aan 1600 woningen groot onderhoud plegen en combineren met verduurzaming. Dat vraagt veel van een organisatie die dat minder gewend is. Ook vereist dit een krachtige sturing en weloverwogen investeringsbeslissingen. Om die reden is gekozen voor een aparte afdeling Projecten met een nieuwe en ervaren manager. Inmiddels zijn, na het behalen van de benodigde 70 % akkoord onder de bewoners, de eerste projecten gestart.

### *Samenwerking en leefbaarheid*

Wij voelen ons medeverantwoordelijk voor de leefbaarheid in onze buurten en zoeken samenwerking met partners in Rijswijk om die leefbaarheid te behouden dan wel te versterken. Ook rondom andere Rijswijkse thema's werken we samen met partners in Rijswijk, zoals bij duurzaamheid, huisvesting bijzondere doelgroepen en ouderen. In de visitatieperiode zijn we niet bijzonder actief geweest op het gebied van leefbaarheid. Sterker nog: misschien hadden we de inzet van onze huismeesters niet moeten afbouwen. Wel doet het deugd dat de samenwerking met diverse (zorg)partners is geïntensiveerd, wat zich onder andere manifesteert in meer bijzondere verhuringen aan huishoudens die woonbegeleiding nodig hebben.

## **4. Waar staan we nu**

### *Omslag in de organisatie*

Omdat het op governance gebied al langer niet goed ging is in 2018 op vraag van de Autoriteit Wonen een onafhankelijk extern onderzoek uitgevoerd naar structuur, competenties en cultuur van Rijswijk Wonen. Medio 2018 lag er een breed in de organisatie gedragen onderzoek met tal van adviezen onder het motto 'Versimpelen, verbeteren, versnellen'. Dit heeft geleid tot een eveneens breed gedragen intern vastgesteld governance verbeterplan dat is geaccordeerd door de Aw. De implementatie van dit plan heeft geleid tot een omslag in de organisatie en het herstel van vertrouwen in de verschillende gremia.

### *Vernieuwde strategische koers*

Het ondernemingsplan is in 2018 herijkt en als strategische koers zowel intern als extern gepresenteerd. Op basis hiervan zijn concrete doelstellingen geformuleerd voor 2019 – 2023 en is de portefeuillestrategie herijkt.

### *Uit ons vernieuwde ondernemingsplan:*

Wat willen we bereiken:

Onze ambities hebben we vertaald in doelstellingen voor de komende vijf jaar. In 2023:

- hebben we een voorraad van 6500 sociale huurwoningen (5900 in 2018)
- zijn in 5 jaar 2500 nieuwe huurcontracten afgesloten met huishoudens met een laag inkomen, waarvan minimaal 35% aan minima en circa 10% aan jongeren
- zijn er 800 nieuwe woningen gebouwd dan wel de bouw is gestart
- en hebben we 1600 woningen verduurzaamd en verbeterd óf de aanpak is gestart
- kennen we geen grote leefbaarheidsproblemen in onze wijken
- ligt onze klanttevredenheid op het gemiddelde in de sector
- liggen onze bedrijfslasten op het gemiddelde in de sector.

### *Aanpassingen in de organisatie*

Eind 2018 is na diverse positieve adviezen van de OR een nieuwe stabiele organisatieopzet gerealiseerd. De afdeling Wonen is gesplitst en een nieuwe afdeling Projecten is opgericht. Binnen de afdeling Wonen is een Bedrijfsbureau in oprichting. De RvC wijzigde in samenstelling. Onder leiding van een interim bestuurder is er een vernieuwd Managementteam (MT) geformeerd. Daarnaast is de planning- en control cyclus van de organisatie alsmede de risicobeheersing verbeterd met hulp van een interim controller.

### *Klantgerichtheid en bedrijfsvoering*

De klantgerichtheid van Rijswijk Wonen liet te wensen over. De organisatie weet dat nu en we werken aan verbetering op basis van ons 'deltaplan klantgerichtheid'. Verder vinden we dat onze bedrijfsvoering scherper moet en hebben we verbeteringen op het gebied van integraal beheer, onderhoud, ICT en de administratieve organisatie ingezet. Ons gemiddelde cijfer voor klanttevredenheid is het afgelopen jaar al gestegen van 7,2 in het 1<sup>e</sup> kwartaal naar 7,5 eind 2018.

### *Financiële investeringsruimte*

Onze investeringsruimte is fors en het wordt hoog tijd dat we dit inzetten en onze plannen waarmaken. De volkshuisvesting in de stad Rijswijk en de regio Haaglanden vraagt hierom. In 2018 jaar hebben we voor tientallen miljoenen aan investeringsbeslissingen genomen. Nieuw opgestelde financiële kaders en een investeringsstatuut voor nieuwbouw hielpen bij deze besluitvorming. We maken hiermee de omslag bij Rijswijk Wonen buiten daadwerkelijk zichtbaar. Tevens dragen we hiermee bij aan de zo belangrijke toename van sociale huur in onze regio, waar gezamenlijke afspraken liggen voor de bouw van 12.000 sociale corporatiewoningen.

### *Belanghebbenden*

Wij zijn een maatschappelijke onderneming, waarbij belangen van huurders en stakeholders zwaar wegen. De verbinding met de buitenwereld en het betrekken van belanghebbenden moet beter. Wel hebben we onze relatie met de BVR en op bestuurlijk niveau met de gemeente Rijswijk geïntensiveerd. We zijn tevreden over onze relatie met deze partijen.

Eind 2018 startten we met een hernieuwd stakeholdersbeleid. We bouwen daarbij als eerste aan ons imago door beter te laten zien wie we zijn en wat we doen. Zo verstuurden we een aantal stakeholdernieuwsbrieven en plaatsten paginagrote nieuwsadvertenties in het plaatselijke weekblad. Na verbetering van ons imago moet dit de komende tijd leiden tot echte betrokkenheid bij ons beleid en bij de afwegingen die wij maken.

## **5. Terugblik visitatie**

De visitatiecommissie stelde in 2015 vast dat Rijswijk Wonen vanaf 2014 een fundamentele heroriëntatie op de opgaven en haar organisatie heeft ingezet en had er vertrouwen in dat de inzet in een volgende periode ook in de prestaties tot uitdrukking zal komen. De heroriëntatie van de opgaven vond plaats, echter de uitvoering daarvan is minder gelukt.

### *Wat ging goed na de visitatie 2015*

- Aanbeveling: *Bezie ambities vanuit de opgaven in het werkgebied*: de verantwoordelijkheid die wij hebben genomen voor de bouw van sociale huurwoningen in Den Haag en onze extra inzet op het gebied van duurzaamheid onderstrepen dit.
- Aanbeveling: *Neem in de verslaglegging transparant en eenduidige normen van externe toezichthouders op met de daarbij horende financiële ratio's van Rijswijk Wonen*: normen en ratio's zijn toegevoegd en grafisch weergegeven.
- Aanbeveling: *Blijf werken aan de relatie met de huurders met bredere en effectievere manieren van communicatie*: de huurdersparticipatie is opnieuw vorm gegeven met wijkcommissies en een huurderspanel is gestart, maar we willen de participatie verder verbeteren.

### *Welke verbeterpunten zijn niet gerealiseerd*

- Aanbeveling: *Verhoog de realisatie van investeringen in vastgoed – ook in relatie met de prestatieafspraken*: is onvoldoende gelukt, gezien de hiervoor omschreven governance problemen en de gevolgen daarvan in de organisatie; we maken nu een inhaalslag.
- Aanbeveling: *Betrek belanghebbenden bij de totstandkoming van het beleid*: in 2015 bij de start van het nieuwe ondernemingsplan is dit gebeurd, later is dat door vele bestuurs- en managementwisselingen verwaterd.
- Aanbeveling: *Zet de ingezette lijn ter verbetering van de doelmatigheid voort en rapporteer over de voortgang*: onvoldoende geslaagd. In 2015 is wel het 'dashboard' ingevoerd als kwartaalrapportage, maar dit heeft voorsnog niet geleid tot een doelmatiger bedrijfsvoering. Is tot op heden ook nog onvoldoende vanuit het management op gestuurd.
- Aanbeveling: *Raad van Commissarissen: zelfevaluatie uitbesteden en communiceren over de wijze waarop deskundigheidsbevordering wordt ingevuld*: is op zich gerealiseerd maar dat heeft pas eind 2018 geleid tot een breed gedragen vertrouwen in een vernieuwde stabiele RvC.

## Overzicht geïnterviewde personen

### Raad van commissarissen Rijswijk Wonen:

- Mevrouw D. Bakker
- De heer M. van Lente
- De heer G. Erents
- De heer H. Koning

### directeur-bestuurder Rijswijk Wonen:

- De heer K. Karsten

### Ondernemingsraad Rijswijk Wonen:

- Mevrouw M. Vincente, teamleider klantcontacten
- Mevrouw M. Admiraal, financiën
- Mevrouw L. de Puy, adviseur vastgoedsturing

### Managementteam Rijswijk Wonen:

- Mevrouw L. Verberne, manager wonen
- De heer M. Luten, manager projecten
- De heer G. Diemel manager bedrijfsvoering

### Gemeente Rijswijk:

- De heer A. van de Laar, wethouder
- De heer P. van Straalen, Senior beleidsmedewerker wonen

### Huurdersbelangenvereniging:

- Mevrouw E. Meurs, voorzitter
- Mevrouw C. Zitter, secretaris
- 

### Zorg- en welzijnsinstellingen

- Mevrouw H. Bertels, bestuurder Cardia
- De heer M. Versteeg, Strategisch Adviseur Vastgoed/Facilitair & Zorgverkoop/Contractmanagement bij Fonteyenburg

Alleen enquêtes zijn ontvangen van

- Mevrouw D. Braal, directeur-bestuurder Vidomes
- Mevrouw J. Hoft, directeur Sociale Verhuurders Haaglanden
- De heer H. Dingemans, manager primair proces Leger des Heils
- Mevrouw C. Kroon, accountmanager Woonzorgcentra Haaglanden
- Mevrouw M. Middendorp, gemeentesecretaris/algemeen directeur gemeente Rijswijk
- Mevrouw G. de Jong, programmamanager innovatie Sociaal Domein, gemeente Rijswijk

## Korte cv's visitatoren

**Jan Haagsma (voorzitter)** is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie(inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van Toezicht van het Servicepunt Thuiswonen.

**Michel de Visser (visitator)** is bedrijfseconoom en werkzaam als zelfstandig adviseur op het raakvlak tussen wonen, zorg, welzijn en lokale overheid. Hij adviseert op het gebied van strategie en bedrijfsvoering. Recentelijk deed hij verschillende opdrachten in relatie tot de decentralisaties van de zorg. Eerder was hij deelgemeentewethouder in Kralingen-Crooswijk, Rotterdam. Hij bekleedde er de portefeuilles ruimtelijke ordening, welzijn en financiën. Daarvoor was hij werkzaam als managementconsultant bij Cap Gemini Ernst & Young, waar hij zich bezighield met bedrijfsvoerings- en organisatievraagstukken in de publieke sector. Michel de Visser is momenteel toezichthouder bij een woningcorporatie en bij een jeugdzorginstelling

**Wiebe Glimmerveen (secretaris)** is zelfstandig ondernemer op het gebied van organisatie advies en interim management. Hij begeleidt (management)teams bij het realiseren van bedrijfsdoelstellingen in combinatie met persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast geeft hij trainingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord en toekomstgericht leiderschap c.q. management. Hij heeft ervaring opgedaan bij corporate bedrijven, bij de overheid en bij non profit organisaties.

## Onafhankelijkheidsverklaringen

**Cognitum BV** verklaart hierbij dat de visitatie van **Rijswijk wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Cognitum BV** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Plaats: Rotterdam

Datum: 28 januari 2019

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder Cognitum



**Jan Haagsma** verklaart hierbij dat de visitatie van **Rijswijk wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan Haagsma** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Geldermalsen

Datum: 28 februari 2019

Naam, handtekening:

Jan Haagsma



**Michel de Visser** verklaart hierbij dat de visitatie van **Rijswijk wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Michel de Visser** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Michel de Visser** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Michel de Visser** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Rotterdam

Datum: 19 maart 2019

Naam, handtekening:

Michel de Visser



**Wiebe Glimmerveen** verklaart hierbij dat de visitatie van **Rijswijk wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Wiebe Glimmerveen** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Wiebe Glimmerveen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Wiebe Glimmerveen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 20 maart 2019

Naam, handtekening:

Wiebe Glimmerveen



## Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

### Referentiekader voor plus- en minpunten

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aan toont in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.



## Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het invullen van de prestatie-monitor op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een Position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groeps gesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitvoeren van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de ingevulde prestatie-monitor, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitor en de Position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

## Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

### Presteren naar opgaven en ambities

- Woonvisie gemeente(n) en/of regio
- Woningmarktonderzoeken gemeenten en/of regio
- Regionale afspraken/convenanten m.b.t. volkshuisvestelijke prestaties
- Prestatieafspraken met gemeente(n) en huurders
- Verslagen van overleg tussen gemeente(n) en corporatie over de totstandkoming van de prestatieafspraken
- Rapportages/monitoren/besprekingsverslagen en dergelijke over het uitvoeren van prestatieafspraken
- Convenanten/afspraken met lokale, regionale en/of landelijke partijen
- Afspraken lokaal en/of regionaal over woonruimteverdeelsysteem
- Jaarverslag 2015 t/m 2018
- Ondernemingsplan/beleidsplan/meerjarenplan
- Jaarplan 2015 t/m 2018
- Strategisch voorraadbeleid
- Specifieke beleidsplannen (zoals verkoop, inkoop, duurzaamheid, huurbeleid)
- Overzicht indeling bezit in energielabels en EI 2015
- Overzicht indeling bezit in energielabels en EI 2016
- Overzicht indeling bezit in energielabels en EI 2017 en 2018: in 2018 heeft Rijswijk Wonen geconstateerd onvoldoende te kunnen bouwen op de beschikbare gegevens. Er is daarom opdracht gegeven om in 2019 de EI indexen als onderdeel van conditiescores volledig opnieuw te inventariseren.

### Presteren volgens belanghebbenden

- Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvertegenwoordiging(en)
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en huurdersvertegenwoordiging 2015 t/m 2018
- Aantal adviezen van de huurdersvereniging
- Agenda's en notulen van bestuurlijk overleg tussen gemeente en corporatie 2015 t/m 2018
- Agenda's en notulen van het overleg tussen de bestuurder van de corporatie en de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging 2015 t/m 2018
- Bewonersinformatiebladen/magazines

### Presteren naar vermogen

- Jaarrekening 2015 t/m 2018
- Begroting 2015 t/m 2018
- Meerjarenbegroting 2015
- Meerjarenbegroting 2016-
- Meerjarenbegroting 2017-

- Meerjarenbegroting 2018-
- dVi 2015 t/m 2017 (alle hoofdstukken)
- Toezichtbrief Aw 2015
- Oordeelsbrief Aw 2016 en 2017
- Brief Aw oordeel staatssteun passendheid 2017
- Oordeelsbrief Aw 2018
- Maand-, kwartaal-, trimester-, halfjaarsrapportages/dashboards en dergelijke 2015 t/m 2018
- Documenten over risicomanagement
- WSW jaarlijkse beoordelingen en borgbaarheid

### **Governance**

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie
- Reglement raad van commissarissen
- Visie op bestuur en toezicht/Toezichtkader
- Profielschets raad van commissarissen
- Resultaten Governance-inspectie Aw
- Agenda's en notulen van de vergaderingen van de raad van commissarissen 2015-2018 (inclusief verslag zelfevaluatie en eventuele thema/beleidsbijeenkomsten)

### **Uitgebreid overzicht prestaties**

Hierna wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met Rijswijk Wonen is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

De cijfers in de tabellen zijn de cijfers zoals deze door de visitatiecommissie zijn gegeven (en in het rapport per prestatieveld zijn opgenomen en beargumenteerd).

# Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2015-2018.



## Stichting Rijswijk Wonen

L 1122

Woningmarktregio Haaglanden Midden-Holland Rotterdam

## Inleiding

In de prestatie-monitor van Rijswijk Wonen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Rijswijk Wonen.

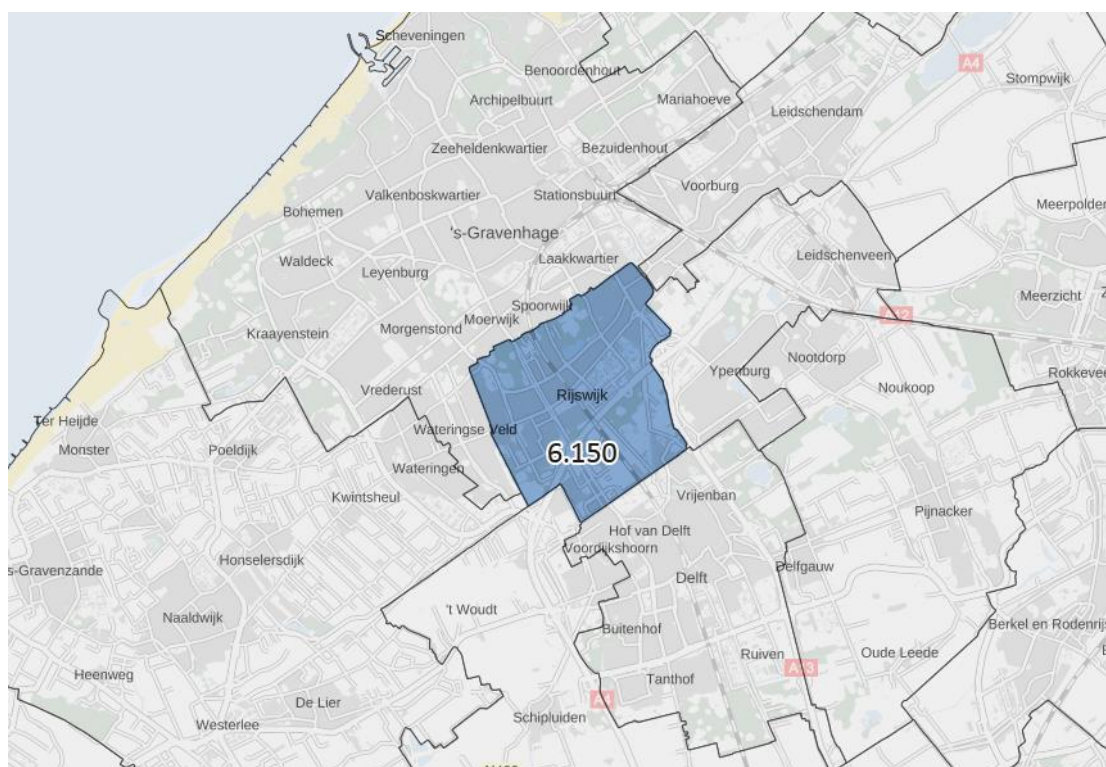
De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Rijswijk Wonen de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel *'presteren naar opgaven en ambities'*, in de visitatiemethodiek 6.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Rijswijk Wonen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de indeling van *'presteren naar opgaven en ambities'* in de visitatiemethodiek 6.0:

- 1 Beschrijving van de prestatieafspraken
- 2 Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
- 3 Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
- 4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

### Het werkgebied van Rijswijk Wonen



Woningen ultimo 2018	
Gemeente Rijswijk (5.761 DAEB; 391 niet-DAEB)	6.152
<b>Totaal</b>	

Bron: dVi 2018: 2.1 Specificatie Voorraad per gemeente, daeb + niet-daeb

# Prestatieafspraken

## Landelijke afspraken

### *Rijksprioriteiten*

De vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

### *Sectorafspraken (landelijk)*

#### **Energieakkoord**

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Besparingsdoelstellingen: Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

#### **Regionale afspraken**

Rijswijk Wonen heeft met 14 collega corporaties en 9 gemeenten in de regio Haaglanden regionale prestatieafspraken gemaakt. De huurdersvertegenwoordigingen zijn daarbij op regionaal niveau betrokken.

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Samenwerkenden gemeenten woningmarktregio Haaglanden en Sociale verhuurders Haaglanden				

Het betreft de gemeenten: Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer.

In de Sociale Verhuurders Haaglanden zijn de volgende woningcorporaties vertegenwoordigd: Arcade, De Goede Woning, Rijswijk Wonen, Rondon Wonen, Staedion, Stichting DUWO, Vestia Groep Vidomes, Wassenaarsche Bouwstichting, Wbv. St. Willebrordus, Wonen Midden-Delfland, Wonen Wateringen, Woningstichting Haag Wonen, Woonbron en Wooninvest.

Rijswijk Wonen is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Convenant gaten dichten in Haaglanden 2017-2026 (getekend december 2017)				
Samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Den Haag				

### Lokale afspraken

In onderstaande tabel is te zien in welke gemeenten Rijswijk Wonen bezit heeft en of zij met deze gemeenten prestatieafspraken heeft.

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Gemeente Rijswijk; Vidomes; Bewonersvereniging Rijswijk; en Huurdersraad Vidomes				

Rijswijk Wonen is ook deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op lokaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Zorg-woonovereenkomsten met zorginstellingen t.b.v. verhuur begeleid wonen. In 2017 met drie instellingen: Parnassia, Fonteynenburg, Jeugdteam gemeente Rijswijk				
Samenwerkingsovereenkomst Flatcoach met zorginstellingen, corporatie, welzijn Rijswijk, gemeente				



## Beschrijving van de kwaliteit van de prestatie-afspraken en het proces

De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken "SMART"?

De afspraken zijn geënt op de rijksprioriteiten en hebben als basis de regionale prestatieafspraken Haaglanden. Daarnaast zijn thema's specifiek voor de gemeente Rijswijk opgenomen en onderbouwd. De afspraken zijn deels SMART; wel omvatten ze soms meerdere jaren waardoor toewijzing aan een specifiek jaar soms lastig te beoordelen is. En in sommige gevallen zijn de afspraken generiek beschreven voor de corporaties en niet specifiek op Rijswijk Wonen.

De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?

Er zit wederkerigheid in de prestatieafspraken. Naast Rijswijk Wonen en collega corporatie Vidomes bevatten de afspraken ook beleidsgebieden waar de gemeente Rijswijk verantwoordelijkheid draagt en dient te nemen.

De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?

Rijswijk Wonen heeft in 2015 en 2016 al een bod uitgebracht gebaseerd op de gemeentelijke Woonvisie 2015-2025. Blijkens de verslagen van de bestuurlijke overleggen hebben partijen in het begin (2015 en 2016) moeite gehad om tot elkaar te komen. Met name waar het de formulering van de prestatieafspraken betreft. Rijswijk Wonen heeft daarbij aangedrongen op concretere afrekenbare inzet van de gemeente. Vanaf 2017 loopt dit proces beter.

De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?

Voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij het maken van de afspraken.

De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?

De prestatieafspraken zijn actueel en worden jaarlijks bijgesteld. Daarbij spelen ook de regionale ontwikkelingen een cruciale rol (bijv. convenant gaten dichten in Haaglanden).

**2.6 De Andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.**

De regio Haaglanden is zich bewust van haar ondeelbaarheid en de relevante partijen zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid in deze.

De samenwerking met de gemeente Den Haag leidde in 2016 en 2017 in het begin tot wat wrevel rond de lokale afspraken, maar later is de relatie behoorlijk verbeterd en is nu goed te noemen.

## Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

### Indeling van de maatschappelijke prestaties

De afspraken m.b.t. de gemeente Rijswijk zijn als volgt ingedeeld:

Indeling / thema's		
2015	2016	2017 en 2018
n.v.t.	n.v.t.	Betaalbaarheid en beschikbaarheid; Wonen en zorg en begeleiding; Duurzaamheid; Wijken en leefbaarheid; Organisatie en jaarcyclus

### Realisatie van de afspraken

Per afspraak wordt verwezen naar een tabel in hoofdstuk 5 of wordt in de desbetreffende cel aangegeven hoe met de prestatieafspraken is omgegaan.

Afspraken m.b.t. Betaalbaarheid en beschikbaarheid		
Afspraken 2017	Prestatie	
Behoud betaalbare woningvoorraad (minimaal 85%)	Tabel 3 (86%)	✓
Minimaal 1.000 woningen in huurklasse tot < 409	Jaarverslag 2017: 1.100	✓
Verkoop 48 woningen (met herontwikkelplicht)	Gerealiseerd (3.3 jaarverslag 2017)	✓
Realisatie 5 doorstromingen (inzet o.a. seniormakelaar)	3 woningen gerealiseerd (monitor LPA Rijswijk)	✗
Gematigd huurbeleid (huursombenadering)	Inflatievolgende huurverhoging (0,3%); naast inkomensafhankelijke hv	✓
Maximaal 15% verhuringen bestemd voor statushouders	Tabel 14	✓
350-450 nieuwbouwwoningen tot 2025 (= gem 35 p.j.)	Tabel 2 (24 won. In 2017)	✗
Afspraken 2018	Prestatie	
Behoud betaalbare woningvoorraad (minimaal 84%)	85% (Jaarverslag)	✓
3.000 woningen huur < 526 waarvan 800 huur < 417	3.540 woningen huur < 526 waarvan 1.277 huur < 417 Jaarverslag	✓
Gematigd huurbeleid (huursombenadering)	Inflatievolgende huurverhoging (0,3%); naast inkomensafhankelijke hv (Jaarverslag)	✓
Herijking Lokaal Maatwerk	Voorstel gereed begin 2019, maar door lokale politieke strubbelingen uitgesteld. Monitor T1 2019	✗

Onderzoek realisatie opstapwoningen jongeren, kwetsbaren, statushouders en anderen	Mogelijke locatie is onderwerp van gesprek met gemeente	✓
--	---	---

<b>Afspraken m.b.t. Wonen en zorg en begeleiding</b>		
<b>Afspraken 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Pilot Flatcoach	Uitgevoerd samen met Vidomes, Welzijn Rijswijk, Florence en WZH (monitor LPA)	✓
Pilot 1 complex collectief WMO-proof maken	Lopend blijktens monitor LPA 2017	✓
Woningen geschikt voor senioren aan doelgroep toewijzen	Blijkens monitor LPA 2017 vertraagd	✗
Max. 25 woningen (Rijswijk Wonen en Vidomes) beschikbaar stellen voor huisvesting kwetsbare huurders	Wordt in overleg met betrokken partijen uitgevoerd (jaarverslag 2017)	✓
Sluiten convenant aanpak huishoudens met multi-problematiek	Blijkens monitor LPA 2017 vertraagd	✗
Huisvesting statushouders	Tabel 14	✓
<b>Afspraken 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Structurele financiering en uitbreiding Flatcoach	Pilot voor 1 jaar voortgezet en structurele financiering uitgesteld met een jaar. Corporaties wilde wel, maar bezwaar bij bestuurder gemeente. Monitor T1 2019	✓/✗
Geld beschikbaar voor aanpak toegankelijkheid en veiligheid seniorencomplexen	Gerealiseerd. Monitor T1 2019	✓
Woningen geschikt voor senioren aan doelgroep toewijzen	In 2018 zijn 37 woningen geschikt voor senioren aan de doelgroep verhuurd, waarvan 20 zorg/aanleunwoningen. Bron: verantwoording woningwet AX	✓
Max. 20 woningen beschikbaar stellen voor huisvesting kwetsbare huurders	15 woningen verhuurd Gerealiseerd (jaarverslag)	✓
Onderzoek naar maatregelen ter preventie armoede en huurschulden	Loopt wel, maar nog geen concrete afspraken. Monitor T1 2019	✓/✗

<b>Afspraken m.b.t. Duurzaamheid</b>		
<b>Afspraken 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Verduurzamen woningen (2017: 134 won Label B)	95 woningen zijn verbeterd naar label B (project Bekkerslaan) Bron: jaarverslag 2017	✓
Verwijdering open verbrandingstoestellen (tot 2020 3.530)	Van 3.530 teruggebracht naar 1.524 blijktens bijlage bij pres.afspr 2018	✓
Start realisatie 24 NOM woningen	Ontwikkeling gestart (jaarverslag 2017 3.4)	✓

Afspraken 2018	Prestatie	
Aedes routekaart gereed	Corporaties hebben routekaart ingevuld (monitor LPA 2018)	✓
Verduurzamen woningen (2018: 134 won)	80 woningen opgeleverd. Daarnaast 220 woningen in drie projecten startblokken die begin 2019 starten	✓/ X
Verwijdering open verbrandingstoestellen (tot 2020 1.524)	ca 400 gereed, de overige in voorbereiding in verbeterprojecten	✓

Afspraken m.b.t. Wijken en leefbaarheid		
Afspraken 2017	Prestatie	
Met gemeente en Vidomes overleg over aandachtswijken en -complexen	Blijkens monitor LPA 2017 verstraagd	X
Met politie onderzoek naar inbraakwerende maatregelen.	Blijkens monitor LPA 2017 niet uitgevoerd	X
Afspraken 2018	Prestatie	
Sluiten convenant woonoverlast	Blijkens monitor LPA 2018 (sep 2018) is convenant nog niet gereed. Is gereed begin 2019	✓/ X

Afspraken m.b.t. Organisatie en jaarcyclus		
Afspraken 2017	Prestatie	
Periodiek met alle partijen overleg over prestatieafspraken	Overleg vindt periodiek plaats blijkens verslagen	✓
Afspraken 2018	Prestatie	
Periodiek met alle partijen overleg over prestatieafspraken	Overleg vindt periodiek plaats blijkens verslagen	✓

# Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

## Ambities

De ambities van Rijswijk Wonen zijn in de volgende documenten weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Ondernemingsplan 2015-2019				

De missie van Rijswijk Wonen is: **Het blijven bieden van betaalbaar wonen aan mensen die niet zelf in woonruimte kunnen voorzien.**

Voorafgaande onderzoeken van externe en interne factoren alsmede input van de gemeente Rijswijk en de bewonersvereniging van Rijswijk Wonen hebben geresulteerd in twee leidende uitgangspunten voor het ondernemingsplan: (1) een passende prijs/kwaliteitverhouding en (2) een zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie.

De hoofdlijnen van de ambities uit het Ondernemingsplan 2015 – 2019 zijn:

### Samenwerking en leefbaarheid:

- Rijswijk Wonen stimuleert de zelfredzaamheid van huurders, waardoor het aantal klachten over vervuiling en overlast bij Rijswijk Wonen afneemt. Jaarlijks bepalen we hiervoor de norm, bestaande uit een percentage van het totaal aantal huurders dat een klacht indient.
- Rijswijk Wonen monitort *elk kwartaal* per wijk het aantal klachten over:  
vervuiling van portieken;  
verwaarloosde tuinen;  
overlast.
- Rijswijk Wonen monitort *elk jaar* per wijk de tevredenheid van huurders over:  
de netheid van het trappenhuis en de galerij;  
de kwaliteit en het onderhoud van het groen;  
het samenleven.
- Op basis van de resultaten uit punt 2 en 3 pleegt Rijswijk Wonen gericht interventies om achteruitgang van haar bezit te voorkomen of tegen te gaan.  
De huurders zijn tevreden over hun buurt. De waardering die zij hierover uitspreken behoort over 5 jaar tot de 25% best presterende corporaties uit de Aedes-benchmark.

Effect op leefbaarheid

In 2019 zijn huurders meer zelfredzaam en tegelijkertijd bovengemiddeld tevreden over hun buurt.

### Betaalbaarheid:

- De gemiddelde huurstijging voor de komende vijf jaar komt uit op circa 2 tot 2,7% per jaar. Voor zittende huurders ligt het gemiddelde huurverhogingspercentage rond 2%. Voor nieuwe huurders en huurders waarbij duurzaamheidsmaatregelen getroffen worden, ligt het gemiddelde percentage rond 2,7%.

Effect op betaalbaarheid

Met een gemiddelde huurstijging van 2 tot 2,7% is Rijswijk Wonen in staat de voorraad betaalbare woningen in stand te houden en zelfs licht uit te breiden.

**Duurzaamheid:**

- De duurzaamheidsinvesteringen leiden tot minimaal energielabel C, in de betreffende complexen. Dat is 1,6 op de energie-index.

**Effect op duurzaamheid**

In 2019 beschikt 66% van de wooncomplexen van Rijswijk Wonen over minimaal energielabel C, oftewel 1,6 op de energie-index.

**Beschikbaarheid:**

- Nieuwbouwportefeuille  
Rijswijk Wonen werkt toe naar de gewenste vastgoedportefeuille over een periode van vijftien jaar, dus tot 2030. Oplevering van nieuwbouw vindt plaats vanaf 2017. In totaal komen er 250 eengezinswoningen bij en 200 woningen voor ouderen.
- Vastgoedportefeuille  
In 2019 is het aantal woningen met een betaalbare huur toegenomen en het aantal woningen met een goedkope huur afgenomen. In totaal is de voorraad goedkope en betaalbare woningen licht gestegen.  
In 2019 is sprake van een afname van de categorie woningen tot aan de huurtoeslaggrens en een lichte toename van de voorraad woningen boven de huurtoeslaggrens.

**De woningvoorraad voor de periode 2015 – 2019 ziet er als volgt uit:**

	2015	2016	2017	2018	2019
Woningen met goedkope huur	958	865	699	524	487
Woningen met betaalbare huur	4.049	4.278	4.515	4.522	4.558
Woningen tot aan huurtoeslaggrens	516	348	339	404	388
Woningen boven huurtoeslaggrens	522	570	611	624	617
<b>Totaal aantal woningen</b>	<b>6.045</b>	<b>6.061</b>	<b>6.164</b>	<b>6.074</b>	<b>6.050</b>

**Verloop woningvoorraad 2015-2019****De procentuele verdeling van de woningvoorraad voor de periode 2015 – 2019 is als volgt:**

	2015	2016	2017	2018	2019
Woningen met goedkope huur	16%	14%	11%	9%	8%
Woningen met betaalbare huur	67%	71%	73%	74%	75%
Woningen tot aan huurtoeslaggrens	9%	6%	5%	7%	6%
Woningen boven huurtoeslaggrens	9%	9%	10%	10%	10%
<b>Totaal aantal woningen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Verdeling woningvoorraad 2015-2019 in procenten***Effect op beschikbaarheid*

In 2019 is 83% van de totale woningvoorraad van Rijswijk Wonen betaalbaar of goedkoper.

### **Financiële continuïteit:**

De financiële continuïteit voor Rijswijk Wonen is van groot belang. Alle beoogde resultaten in het ondernemingsplan doorgerekend op financiële haalbaarheid. Jaarlijks wordt de haalbaarheid van onze plannen opnieuw vastgesteld en waar nodig, binnen de gestelde kaders, bijgesteld.

#### *Resultaat*

In 2019 scoort Rijswijk Wonen binnen de Aedes-benchmark beter dan gemiddeld op het onderdeel bedrijfslasten. Daarmee behoort Rijswijk Wonen tot de beste 25% van alle woningcorporaties. Door de uitgaven te verlagen, bespaart Rijswijk Wonen we uiterlijk in 2021 gemiddeld per jaar € 306 per vhe.

### **Organisatie:**

De strategische koers van Rijswijk Wonen vraagt om een zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie, die in staat is continu de integrale afweging te maken tussen financiële en maatschappelijke kosten en baten. Dat betekent voor Rijswijk Wonen niet alleen naar buiten toe, maar ook binnen onze organisatie opnieuw keuzes maken: een lerende en zichzelf verbeterende organisatie.

#### *Resultaat*

Rijswijk Wonen vergelijkt zichzelf via de Aedes-benchmark stelselmatig met andere woningcorporaties en sturen erop dat Rijswijk Wonen op alle onderdelen bovengemiddeld presteert. Daarmee behoort Rijswijk Wonen in 2019 tot de beste 25% van alle woningcorporaties.

### **Bijstelling:**

Gedurende de looptijd van de Ondernemingsplan maakt Rijswijk Wonen jaarlijks een jaarplan daartoe worden de relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen beschouwd. Op basis daarvan wordt de haalbaarheid van de plannen opnieuw vastgesteld c.q. aangepast op de ontwikkelingen. Indien nodig worden de normen bijgesteld, binnen de geldende kaders.

## **Pluspunten ambities**

### **A. Pluspunten die de methodiek 6.0 benoemd**

Hieronder worden diverse punten weergegeven die de visitatiemethodiek als pluspunten beschouwd:

- compleetheid en onderbouwing van de ambities in relatie tot o.a. de lokale volkshuisvesting, DAEB/niet-DAEB scheiding, portefeuillestrategie, convenanten.
- de hoogte van de ambities in relatie tot de gesignaleerde lokale problematiek en de eigen mogelijkheden. De corporatie zoekt, ook bij beperkte eigen mogelijkheden, bijvoorbeeld toch zeer creatief naar verantwoorde oplossingen voor lokale opgaven.
- het actualiseren  
Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.

# Prestaties Rijswijk Wonen

**TABEL 1: Het bezit van Rijswijk Wonen**

## Het bezit van Rijswijk Wonen

# = aantal woningen	2015	2016	2017	2018
# Huurwoningen	6.041	6.058	6.048	6.060
# Onzelfstandige wooneenheden	94	0	0	0
# Intramuraal (zorgvastgoed)	-	91	91	92
# Totaal woongelegenheden	6.135	6.149	6.139	6.152
% Eengezinswoningen	18%	18%	18%	18%
% Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	52%	51%	51%	51%
% Meergezinsetagebouw met lift	10%	7%	7%	7%
% Hoogbouw	19%	23%	23%	23%
% Onzelfstandig	1%	0%	0%	0%
% Intramuraal	-	1%	1%	1%
# Garages	527	526	849	849
# Maatschappelijk vastgoed	-	3	3	3
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	-	0	0	0
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB	87	409	83	83
# Overig bezit	325	0	0	12
# Verhuureenheden ongewogen	7.074	7.087	7.074	7.099

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie



**TABEL 2: Mutaties in het bezit van Rijswijk Wonen**

	2015	2016	2017	2018
Individueel verkocht	0	0	0	0
Collectief verkocht	13	0	54	0
Gesloopt	0	0	0	0
Nieuwbouw	0	10	24	0
Aankoop	4	9	20	11
Saldo overige mutaties	5	-5	0	0

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie.

**TABEL 3: Huurklassen in het bezit van Rijswijk Wonen**

	2015	2016	2017	2018
goedkoop	1.170 19%	1.309 21%	1.291 21%	1.272 21%
betaalbaar	3.939 65%	3.911 65%	3.906 65%	3.891 64%
duur t/m lib.grens	460 8%	375 6%	393 6%	417 7%
duur boven lib.grens	492 8%	463 8%	458 8%	480 8%
totaal	6.041	6.058	6.048	6.060

Bron: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie

**TABEL 4: Uitvoering Staatssteunregeling door Rijswijk Wonen****Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)**

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68.

	2015	2016	2017	2018
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	374	437	424	318
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	365 98%	425 97%	408 96%	303 95%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	4 1%	7 2%	13 3%	6 2%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	5 1%	5 1%	3 1%	9 3%
Oordeel Aw	Akk.	Akk.	Akk	Akk

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; oordeelsbrief Aw; 2018 gegevens corporatie

**TABEL 5: Uitvoering Passend toewijzen door Rijswijk Wonen****Passend toewijzen**

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

	2015	2016	2017	2018
Aantal toewijzingen	n.v.t.	n.v.t.	424	<b>284</b>
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	n.v.t.	n.v.t.	423 99,8%	<b>283</b> 99,6%
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	akk	akk

Bronnen: 2017 dVi; oordeelsbrief Aw; 2018 gegevens corporatie

**TABEL 6: Huurverhoging door Rijswijk Wonen**

	2015	2016	2017	2018
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2014, 2015 en 2016, inclusief huurharmonisatie in 2017)	1,9%	1,1%	1,0%	1,3%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	1,87%	0,54%	0,52%	1,50%
Gemiddelde huurprijs per huurwoning (DAEB)	€ 511	€ 516	€ 522	<b>€ 529</b>

Bronnen: jaarverslag en gegevens corporatie

**TABEL 7: Huurachterstand en ontruiming door Rijswijk Wonen**

	2015	2016	2017	2018
Norm huurachterstand (%)	1,55%	1,4%	1,2%	1,1%
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	2,4%	4,3%	1,3%	0,9%
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	3	14	9	12

Bronnen: Normen: begrotingen van corporatie; 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie

**TABEL 8: Leeftijd van het bezit**

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Vooroorlogse woningen	292 5%	297 5%	292 5%	292 5%
Jaren 45-59	1.794 29%	1.794 29%	1.746 28%	1.759 29%
Jaren 60-69	1.511 25%	1.520 25%	1.532 25%	1.532 25%
Jaren 70-79	1.406 23%	1.406 23%	1.408 23%	1.408 23%
Jaren 80-89	382 6%	382 6%	382 6%	382 6%
Jaren 90-99	423 7%	423 7%	423 7%	423 7%
Jaren 00-09	287 4%	282 4%	282 5%	282 5%
Jaren 10-19	40 1%	45 1%	74 1%	74 1%
<b>totaal</b>	<b>6.135</b>	<b>6.149</b>	<b>6.139</b>	<b>6.152</b>

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie

**TABEL 9: Conditie score van het bezit**

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Score 1	21,9%	26,1%	15,3%	****
Score 2	47,1%	46,5%	7,4%	****
Score 3	8,1%	9,3%	6,3%	****
Score 4	0,6%	0%	1,7%	****
Score 5	0%	0%	0%	****
Score 6	0%	0%	0%	****
Onbekend	22,3%	18,1%	69,3%	

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie

**Opmerking Rijswijk Wonen:**

- *Dit cijfer wordt niet meer geleverd in de dVi. Bovendien is deze informatie intern wel beschikbaar, maar niet actueel. De conditiemetingen zijn de afgelopen jaren uitgevoerd (jaarlijks een deel van het bezit), maar de aard van deze scores geeft wat ons betreft niet voldoende inzicht in de kwaliteit van het bezit. Op dit moment wordt het gehele bezit opnieuw gemeten.*

**TABEL 10: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark**

	2017	2018
Letter Onderhoud & verbetering	B	B
Instandhoudingsindex	A	A
Technische woningkwaliteit	C	C
Ervaren woningkwaliteit	A	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2017 en 2018

**TABEL 11: Huurdersoordeel Aedes Benchmark**

	2015	2016	2017	2018
Letter Huurdersoordeel	C	C	C	C
Deelscore nieuwe huurders	C	B	B	C
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	C	C	C	C
Deelscore vertrokken huurders	C	C	C	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2014-2018

**TABEL 12: Energie-index bezit Rijswijk Wonen**

Energieprestatie (woningen)	2015	2016	2017	2018
Label A (EI= 0,8-1,2)	4%	3,7%		
Label B (EI= 1,2-1,4)	10,2%	8,7%		
Label C (EI= 1,4-1,8)	14,6%	12,5%		
Label D (EI= 1,8-2,1)	24,4%	20,8%		
Label E (EI= 2,1-2,4)	15,8%	13,5%		
Label F (EI= 2,4-2,7)	13,7%	11,8%		
Label G (EI > 2,7)	17,3%	14,7%		
Onbekend	-	14,5%		

Bronnen: 2015 en 2016 dVi; 2017 en 2018 gegevens corporatie

**Opmerking Rijswijk Wonen:**

- *Dit cijfer wordt niet meer geleverd in de dVi. Bovendien is deze informatie intern wel beschikbaar, maar niet actueel. Dit heeft er o.a. mee te maken dat de definities vanuit het Rijk voor de energieindexen gewisseld zijn de afgelopen jaren. Op dit moment worden alle energieindexen opnieuw geïnventariseerd.*

**TABEL 13: Duurzaamheid Aedes Benchmark**

	2015	2016	2017	2018
Letter Duurzaamheid	-	-	C	C
Deelletter energetische prestatie	-	-	C	C
Deelletter CO 2 uitstoot	-	-	C	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2017 en 2018

**TABEL 14: Toewijzingen aan statushouders**

	2015	2016	2017	2018
Toewijzingen aan vergunninghouders	76	18	34	7

Bronnen: jaarverslag 2015 en jaarverslag 2016 (vh-verslag: hfst 2.3.1); 2017: dVi 2017; 2018 gegevens corporatie