

Domijn presteert maatschappelijk ruim voldoende

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van
Domijn

drs. W. van Olst
drs. M. Nieland
H.A. Dijkstra
L.M. Klaassen MSc

December 2014

Inhoud

Recensie	4
Integrale scorekaart	5
Grafisch overzicht uitkomsten visitatie	7
Samenvatting: Domijn presteert maatschappelijk voldoende tot ruim voldoende.....	9
Oordeel over maatschappelijk presteren van Domijn varieert van ‘voldoende’ tot ‘ruim voldoende’	9
Inleiding	13
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel	14
Aanpak	14
Opbouw van het rapport	15
1 Missie, visie en strategie van Domijn	16
Domijn	16
Missie	16
Visie	16
Speerpunten	16
Directie en toezicht	17
2 Domijn presteert ruim voldoende naar opgaven en ambities	18
Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is ‘ruim voldoende’	18
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘ruim voldoende’	20
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘ruim voldoende’	23
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘ruim voldoende’	24
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘ruim voldoende’	26
3 Domijn presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende	31
Aanpak oordeel belanghebbenden	31
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is ‘ruim voldoende’	32
Prestaties volgens belanghebbenden scoren ‘ruim voldoende’	33
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘voldoende’	34
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ‘ruim voldoende’	35
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘ruim voldoende’	35
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘ruim voldoende’	36
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘ruim voldoende’	37
Relatie en communicatie scoort ‘goed’	38
Invloed op beleid scoort ‘ruim voldoende’	39
Beoordeling samenwerking	40
Uitdragen missie en visie scoort ‘ruim voldoende’	41
Transparantie beleidskeuzes scoort ‘ruim voldoende’	42

	Maken van prestatieafspraken scoort 'ruim voldoende'	43
	Afleggen verantwoording over de samenwerking scoort 'ruim voldoende'	43
4	Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'	48
	Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'ruim voldoende'	48
	Financiële continuïteit scoort 'ruim voldoende'	48
	Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'	51
	Vermogensinzet scoort 'goed'	53
5	Governance scoort 'voldoende'	56
	Eindoordeel Governance is 'voldoende'	57
	Besturing scoort 'ruim voldoende'	57
	Intern toezicht scoort 'voldoende'	60
	Externe legitimering en verantwoording scoort 'ruim voldoende'	65
A:	Onafhankelijkheidsverklaringen EY	68
B:	Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren	69
C:	CV's visitatoren	71
D:	Overzicht gebruikte brondocumenten	75
E:	Overzicht interne gesprekken	76
F:	Overzicht externe gesprekken	77
G:	Toetsing Opgaven	78
H:	Toetsing Ambities	83
I:	Position paper woningcorporatie Domijn	85
J:	Reactie op uitkomsten visitatie	90



Recensie

Domijn is voor de tweede keer gevisiteerd volgens het SVWN-stelsel. Ditmaal heeft de visitatie de jaren 2010 tot en met 2013 beslagen. De corporaties is actief met de uitkomsten van de voorgaande visitatie aan de slag gegaan. Dit heeft er in geresulteerd dat in kwalitatieve zin de prestaties verbeterd zijn op alle onderdelen van de visitatie. De doelstellingen zijn bijvoorbeeld veel vaker SMART geformuleerd en er wordt beter gemonitord of de prestaties overeenkomstig de planning zijn. Hierdoor zijn de werkelijke prestaties ook beter geworden. Dit wordt ook door de belanghebbenden herkend. Zij worden over het algemeen ook beter bij beleidsvorming betrokken. Ook op financieel gebied heeft Domijn stappen gezet. Er zijn onder meer betere financiële onderbouwingen bij de meerjarenbegroting en individuele projecten.

Tijdens de huidige visitatie heeft Domijn goede scores behaald. Sterke punten van de corporatie zijn onder meer haar voortrekkersrol in de regio bij de totstandkoming van gemeenschappelijk beleid, haar visie en de mate waarin betaalbare woningen beschikbaar zijn voor de primaire doelgroep. Domijn is ook een corporatie die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, Domijn weet wat er gebeurt, heeft haar blik naar buiten gericht en haakt aan bij veranderingen in de maatschappij;

Wat Domijn daarbij goed doet, is het overdragen van de eigen verantwoordelijkheid naar haar huurders en belanghebbenden. Domijn wil niet altijd alles zelf uitvoeren, maar faciliteert en stimuleert eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid.

Indien Domijn actief is, dan doet zij dit dan ook meestal goed en gedreven. De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten en wijken in de bezitsgemeenten bezocht en is onder meer onder de indruk van de bouwkwaliteit van en de wijze waarop renovaties worden uitgevoerd. De projecten, zoals bijvoorbeeld de Performance Factory in Enschede, hebben bovendien een bijzondere betekenis voor de lokale samenleving in de gemeenten en kernen waar Domijn bezit heeft.

Er zijn uiteraard ook aandachtspunten. De keerzijde van de voortrekkersrol is bijvoorbeeld dat Domijn ook kan overkomen als te stellig en te veel vasthoudend aan haar eigen visie. Een andere kanttekening is de neiging van de organisatie wars te zijn van formaliteiten en procedures: bij Domijn gaat het om de praktische aanpak. Dit blijkt ook uit het motto 'controle is goed, maar vertrouwen is beter'. De organisatie moet echter oppassen zich hierdoor niet tekort te doen in uitstraling naar de buitenwereld. Onder invloed van recente gebeurtenissen liggen corporaties immers onder een vergrootglas. De buitenwereld en de toezichthouders beoordelen corporaties hierbij steeds meer op het voldoen aan formele aspecten op bijvoorbeeld governance. De visitatiecommissie adviseert Domijn daarom het toetsingskader van de RvC te formaliseren en als zodanig vast te leggen.

Domijn heeft, net als veel andere corporaties, haar activiteiten heroverwogen. Dit is tot uitdrukking gekomen in een herijking van de strategische doelen van de corporatie. Door bewuste keuzen te maken wil Domijn borgen dat zij in continuïteit de prestaties kan leveren die er toe doen. De keuzen worden zoveel mogelijk in overleg met de lokale samenleving en de regionale collega-corporaties

gemaakt, maar Domijn kiest ook uitdrukkelijk voor een eigen visie en lijn. Indien deze visie en lijn worden gedeeld door de belanghebbende, dan is sprake van een zeer goede verstandhouding en relatie. De belanghebbenden ervaren dan ook (zeer) veel mogelijkheden tot inspraak. Er zijn echter ook situaties waarbij er geen sprake is van gedeelde visie. In een dergelijk geval moet Domijn bewaken dat de belanghebbenden ‘aangehaakt’ blijven en voldoende mogelijkheden tot invloed op het beleid hebben.

Domijn is een corporatie die de afgelopen jaren een duidelijk oog had voor wat zij noemt ‘de sociale kant van het wonen’. Dit uit zich in een zeer hoog percentage goedkope huurwoningen, in consequente aandacht bij nieuwbouw en renovatie voor de bewoonbaarheid van woningen voor ouderen en gehandicapten, in het streven om het aantal huisuitzettingen te verminderen en bovenal door het bieden van huisvesting aan bijzondere groepen zoals dak- en thuislozen. Tijdens de visitatie is vastgesteld dat de taakopvatting nog steeds hetzelfde is, zie hiervoor ook de position paper, en ook in de nabije toekomst zo zal blijven. Domijn presteert bovendien ook overeenkomstig haar taakopvatting.

Domijn is naar eigen zeggen tevreden over de manier waarop de corporatie meters aan het maken is. De visitatiecommissie is van mening dat Domijn hier ook redenen toe heeft. De tevredenheid wordt bovendien ook door de belanghebbenden bevestigd door de gemiddeld goede scores die zij toekennen.

Wat Domijn daarom voor de komende jaren te doen staat, is niet zozeer rigoureuze onderdelen van haar beleid te veranderen, maar meer doorgaan op de bestaande lijn en aanpassen indien nodig. Tegelijkertijd moet ook voor zelfgenoegzaamheid worden gewaakt. Dit kan worden bereikt door actief lid én voortrekker te blijven van WoOn. Hierdoor blijft Domijn alert op ontwikkelingen, voert overleg én krijgt feedback van collega-corporaties.

Integrale scorekaart

Figuur 1 op de volgende pagina geeft een samenvattend overzicht van de scores van Domijn. Figuur 2 toont een grafische samenvatting van de uitkomsten met een kleurcodering. Dit is een speciaal voor de visitatie door EY ontwikkeld model dat wij toevoegen aan het stelsel.



Figuur 1: integrale scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Cijfer	Gemiddelde	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6				
<i>Presteren in het licht van de opgaven</i>	7,3	7,4	7,3	7,1	7,7		7,4		75%	7,5
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	8						8,0		25%	
Presteren volgens Belanghebbenden	1	2	3	4	5	6				
<i>Prestaties</i>	6,9	7,7	7,6	7,7	7,6		7,5		50%	7,7
<i>Relatie en communicatie</i>	8,2						8,2		25%	
<i>Invloed op beleid</i>	7,5						7,5		25%	
Presteren naar Vermogen										
<i>Financiele Continuïteit</i>							7		30%	7,4
<i>Doelmatigheid</i>							7		30%	
<i>Vermogensinzet</i>							8		40%	
Governance										
<i>Besturing</i>	Planning						7	7,0	33%	6,9
	Monitoring						7			
	Bijsturing						7			
<i>Intern toezicht</i>	Functioneren RvC						7	6,7	33%	
	Toetsingskader						6			
	Toepassing Governancecode						7			
<i>Externe legitimering en verantwoording</i>	Externe legitimering						7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording						7			

Grafisch overzicht uitkomsten visitatie

Het eindoordeel in figuur 1 is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten.

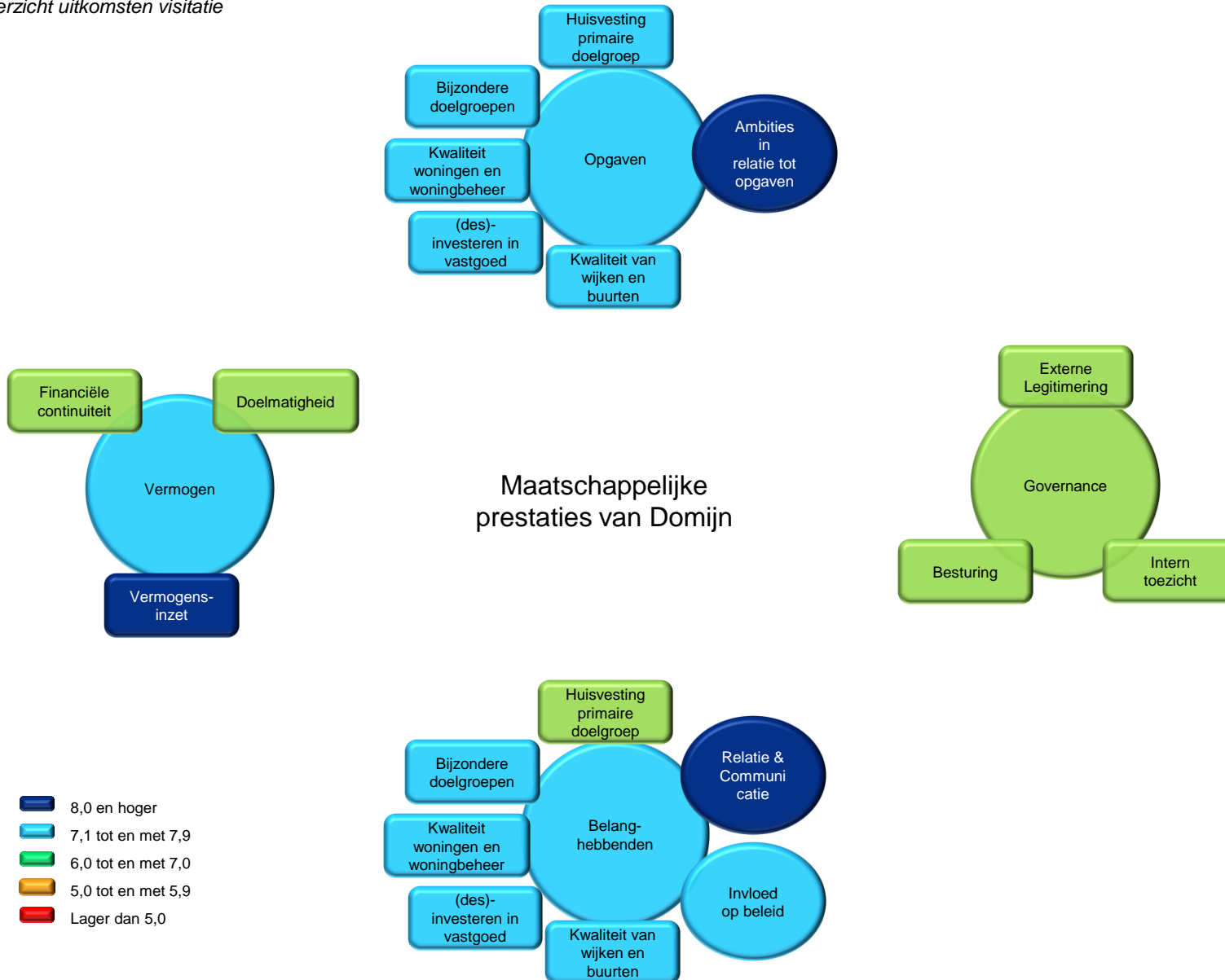
In tabel 1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. Rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. Oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. Groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0. Lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. EY heeft er dus voor gekozen pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt makkelijk zichtbaar waar de corporatie boven de 7 scoort. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Tabel 1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	Rood
5,0 tot en met 5,9	Oranje
6,0 tot en met 7,0	Groen
7,1 tot en met 7,9	Lichtblauw
8,0 en hoger	Donkerblauw

Bron: EY, 2014

Figuur 2: grafisch overzicht uitkomsten visitatie





Samenvatting: Domijn presteert maatschappelijk ruim voldoende

EY Accountants LLP (hierna: EY) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Domijn over de periode 2010 tot en met 2013. In deze samenvatting presenteert EY haar belangrijkste conclusies.

Oordeel over maatschappelijk presteren van Domijn varieert van 'ruim voldoende tot goed'

De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Domijn. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van EY als de mening van de belanghebbenden. In het visitatiestelsel 5.0 wordt geen gemiddeld eindcijfer gegeven voor het maatschappelijk presteren. Dit is een verandering ten opzichte van de voorgaande stelsels.

Tabel S-1: oordelen maatschappelijk presteren Domijn

Prestatievelden maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	7,5
Presteren volgens belanghebbenden	7,7
Presteren naar vermogen	7,4
Governance	6,9

Bron: EY, 2014

In de eerste kolom staan de prestatievelden van de maatschappelijke visitatie. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop EY het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst.

De maatschappelijke visitatie geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe presteert Domijn in verhouding tot haar *opgaven en ambities*?
- Hoe presteert Domijn volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Domijn gelet op het beschikbare *vermogen*?
- Hoe presteert Domijn op het gebied van *governance*? In dit onderdeel wordt ook de besturing getoetst, waarbij planning, monitoring en bijsturing zijn onderzocht.

Hierna wordt per onderwerp ons oordeel kort toegelicht.



Presteren naar opgaven en ambities scoort 'goed'

EY heeft getoetst of Domijn haar opgaven heeft gerealiseerd en of haar zelfstandig geformuleerde ambities aansluiten bij de opgaven. De score is een 7,5, het bijbehorende oordeel is 'goed'.

Over het algemeen realiseert Domijn haar opgaven binnen de gestelde tijd en met de beoogde kwaliteit. Met name op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten scoort Domijn hoog met een 7,7. Hieruit blijkt dat Domijn oog heeft voor de bredere rol die zij in wijken en buurten kan vervullen. De corporatie wijst bovendien haar woningen op de beoogde wijze toe aan de doelgroep en beschikt bovendien over een voldoende grote kernvoorraad van voldoende betaalbare woningen. De woningen zijn ook goed onderhouden.

De corporatie is ook actief op het gebied van nieuwbouw en herstructurering. De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten van Domijn bezocht en is onder de indruk van de zichtbare bouw kwaliteit en uitstraling. Veel projecten van Domijn hebben een grote betekenis voor de lokale samenleving. Met name het project 'Performance Factory' heeft een zeer grote impact op de voorzieningen in Enschede.

Domijn heeft een groot aantal 'zelfstandige' ambities geformuleerd. Domijn heeft hierbij goed oog voor wat nodig is en legt ook haar oor te luisteren in de lokale samenleving. Hierdoor worden ambities geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van de opgaven. Domijn is actief bij het herijken van de ambities aan de veranderende omstandigheden in de samenleving en vult ook vaak een voortrekkersrol in bij het opstellen van woonvisies. Daarnaast worden de ambities en bijbehorende prestaties op zeer transparante wijze verantwoord. Domijn geeft hiermee de samenleving een goede kijk op haar ambities en prestaties.

Presteren volgens belanghebbenden scoort 'goed'

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van Domijn. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan Domijn een 7,7 als rapportcijfer toe.

De belanghebbenden zijn zeer positief over de mate waarin Domijn zich inzet voor haar primaire doelgroep: de mensen met een laag inkomen. De corporatie heeft ook voldoende woningen beschikbaar, al maken de belanghebbenden zich wel zorgen over de betaalbaarheid van deze woningen op de langere termijn. Ook zou Domijn in de ogen van met name de huurders terughoudender moeten zijn bij het doorvoeren van de (wettelijk toegestane) huurverhogingen.

Ook de kwaliteit van de dienstverlening van Domijn richting huurders is goed te noemen. Onderhoud en reparaties worden adequaat en tijdig opgepakt. De eigen onderhoudsdienst functioneert goed en is een voorbeeld voor andere corporaties. Domijn kiest bewust voor het renoveren in plaats van standaard slopen en vervangende nieuwbouw. Indien noodzakelijk dan bouwt Domijn echter ook voldoende nieuwe woningen.



Er zijn in de ogen van de belanghebbenden ook te verbeteren punten. De belanghebbenden hebben wisselende ervaringen met de invloed die zij op het beleid van Domijn kunnen uitoefenen. Een aantal belanghebbenden ervaren een goede inspraak waarbij, afhankelijk van het samenwerkingsmodel, veel ruimte wordt gegeven aan de belanghebbenden om aan te geven waar zij behoefte aan hebben en wat zij willen. Andere belanghebbenden ervaren erg weinig invloed op het beleid van Domijn en zij zouden ook meer als partners willen samenwerken.

De belanghebbenden zijn zonder uitzondering zeer tevreden over de relatie met Domijn. Er is sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen, met een open en transparante communicatie. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden.

Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen 'ruim voldoende' is. Het bijbehorende cijfer is 7,4.

Domijn beschikt over een solide financiële positie als geoordeeld wordt op basis van de kengetallen die het CFV en het WSW hiervoor hanteren. Beide toezichthouders hebben middels hun oordeelsbrieven aangegeven dat Domijn solvabel en financieerbaar is. De corporatie is dan ook kredietwaardig en kan haar leningen laten borgen door het WSW. Domijn scoort een ruim voldoende op het gebied van doelmatigheid. Over het algemeen is Domijn een efficiënt opererende corporatie met een laag percentage aan overheadkosten.

Domijn verantwoordt de inzet van haar vermogen goed. Dit blijkt uit haar jaarverslagen en de belanghouderbijeenkomsten. Domijn geeft in haar jaarverslag een hele duidelijke en transparante weergave van haar activiteiten en behaalde resultaten.

Governance scoort 'ruim voldoende'

Op het onderdeel Governance scoort Domijn 'ruim voldoende'. Het bijbehorende cijfer is 6,9. EY is van mening dat Domijn een adequate governance structuur heeft. De opzet is zodanig dat de uitgangspunten voor een adequaat functionerend toezicht aanwezig zijn.

Het strategisch plan wordt op adequate wijze vertaald naar jaarplannen en afdelingsplannen. Doelstellingen worden over het algemeen zogenoemd SMART geformuleerd en ook adequaat gemonitord en bijgestuurd.

De Raad van Commissarissen (RvC) van Domijn onderschrijft de governancecode. De samenstelling van de RvC is passend gezien de opgaven in het werkgebied. Er is bovendien een voldoende open cultuur waarbij ruimte is te discussiëren. De RvC laat zich indien nodig bijstaan door externe deskundigen zoals de accountant.

Domijn verantwoordt op goede wijze haar maatschappelijke prestaties aan de samenleving. Dit



doet zij bijvoorbeeld door de informatie op haar website, haar jaarverslagen en de jaarlijkse (individuele) bijeenkomsten met belanghebbenden. Domijn is transparant in haar externe verantwoording.

Domijn heeft een duidelijke visie op welke partijen haar belangrijkste belanghebbenden zijn. De directeur-bestuurder en de leden van de RvC volgen één lijn als het gaat om het afleggen van verantwoording aan de belanghebbenden. Leden van de RvC zijn aanwezig bij de bijeenkomsten met belanghebbenden. Vermeldenswaardig is dat de RvC zelfstandig ieder jaar een gesprek voert met drie belanghebbenden over de samenwerking en de behoeften van de belanghebbenden.

Domijn heeft prestatieniveau ten opzichte van voorgaande visitatie op onderdelen verbeterd

Domijn is voor de tweede maal gevisiteerd volgens het stelsel van de SVWN. Bij de vorige visitatie was geconcludeerd dat Domijn 'voldoende' presteerde met een eindcijfer 6,6. In het huidige stelsel wordt geen gemiddeld eindcijfer toegekend, maar de onderdeel scores variëren van 6,9 tot 7,7. Daarnaast is bij de voorgaande visitatie sprake van een ander visitatiestelsel met een andere meetschaal. Om deze reden is afgezien van een gedetailleerde vergelijking op onderdelen met cijfers.



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Domijn open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel.

De aanbevelingen van de Auditraad in 2008, de ervaringen met de methodiek en de uitkomsten van de door de SEV uitgevoerde evaluatie in 2009, leidden tot de aanbeveling om de methodiek op een aantal punten aan te scherpen. In 2009 is ook de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht. De SVWN heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor Woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Onder toezicht van de SVWN is in 2010 een ontwikkelgroep van alle visiterende bureaus van start gegaan wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0. Per 1 april 2014 is deze methodiek verder doorontwikkeld zodat thans versie 5.0 de meest recente versie is.

De maatschappelijke visitatie bij Domijn, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie over de jaren 2010 tot en met 2013. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

EY benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast op de aangeleverde cijfers en documenten.

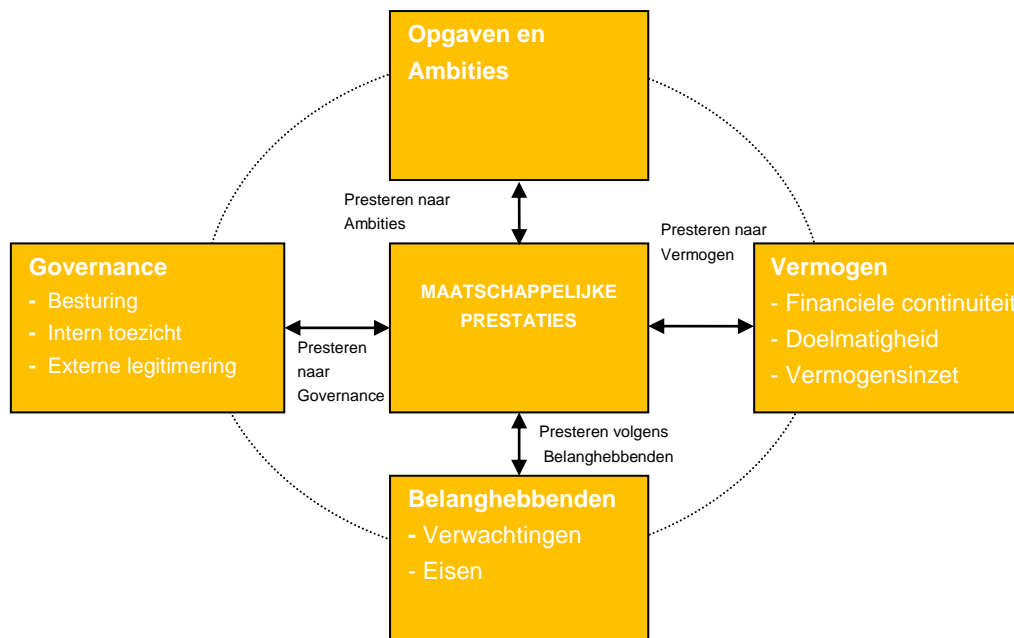
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

De onderwerpen van de visitatie zijn ingedeeld in vier perspectieven. Deze zijn:

- a Presteren naar Opgaven en Ambities;
- b Presteren volgens de Belanghebbenden;
- c Presteren naar Vermogen;
- d Presteren naar Governance.

De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: EY/ SVWN, 2014

Aanpak

EY heeft, op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door EY zijn opgevraagd bij Domijn, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team.

Vervolgens heeft EY externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Domijn. EY heeft daartoe met deze belanghebbenden een gesprek gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee EY heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.



EY heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waarin de maatschappelijke activiteiten én prestaties van Domijn zijn opgenomen. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Domijn zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Domijn te geven zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Domijn in verhouding tot haar opgaven en sluiten haar ambities aan op de opgaven?
- b Hoe presteert Domijn volgens de belanghebbenden?
- c Hoe presteert Domijn gelet op het beschikbare vermogen?
- d Hoe presteert Domijn op het gebied van governance?

EY heeft het visitatierapport eerst in concept opgeleverd en besproken met Domijn. Daarna is het visitatierapport ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De SVWN heeft getoetst of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen. Het rapport is vervolgens definitief opgeleverd.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, visie en strategie van Domijn zodat de lezer een goed beeld krijgt van de corporatie en wat deze wil bereiken. Hoofdstuk 2 beschrijft de opgaven van Domijn en de mate waarin Domijn deze heeft gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op de zelfstandig door Domijn geformuleerde ambities en in welke mate deze aansluiten op de opgaven. Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden. Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen. Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

EY hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert EY geen visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarmee in de afgelopen twee jaar door EY een zakelijke relatie heeft bestaan.

In bijlage A en B zijn onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen. In bijlage C zijn de CV's van de visitatoren opgenomen. Bijlage D bevat een overzicht van de brondocumenten die Domijn ter beschikking heeft gesteld aan EY voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Domijn. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Domijn. Bijlage G bevat de detailuitkomsten van de door EY uitgevoerde toetsing bij Presteren naar Opgaven en ambities. Bijlage I bevat de door Domijn geschreven position paper. Bijlage J bevat de reactie van Domijn op de uitkomsten.



1 Missie, visie en strategie van Domijn

1.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergrond van Domijn. Waar is de corporatie actief en hoe is het bezit samengesteld? Verder wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie om vervolgens te kunnen beschrijven via welke weg men dit wil gaan realiseren. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk in het kort de governancestructuur van Domijn belicht.

Domijn

1.02 Domijn is een zelfbewuste corporatie met ongeveer 15.500 verhuurbare woningen in het werkgebied Enschede, Haaksbergen en Losser. Het grootste deel van het bezit staat in Enschede. Daar heeft Domijn ongeveer 11.500 woningen, dit is ongeveer 74%. In Haaksbergen bezit Domijn ruim 2.100 woningen, dit is ongeveer 14%. In Losser bezit Domijn ongeveer 1.900 woningen, dit is ongeveer 12% van het totaal.

1.03 Domijn wordt door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) ingedeeld in de referentiegroep Rf09. Dit is de groep met marktgevoelig bezit.

Missie

1.04 De missie van Domijn is: "Wij zorgen voor kwalitatief goede en betaalbare woningen en, samen met anderen, voor buurten en wijken waar het goed wonen is".

Visie

1.05 Domijn profileert zich als een vastgoedorganisatie met een maatschappelijke taak. Door haar vastgoed te laten renderen, wil Domijn geld beschikbaar stellen voor het bedienen van mensen met een laag inkomen. De dienstverlening gaat hierbij verder dan alleen de woning. Domijn hanteert het principe van de integrale blik. Hierbij is aandacht voor fysieke, sociale én economische aspecten.

Speerpunten

1.06 Domijn heeft een strategisch plan opgesteld voor de periode 2012-2016. Het plan is samen met de medewerkers en de belanghebbenden tot stand gekomen. In de praktijk wil Domijn haar beleid vormgeven en realiseren door aandacht te geven aan onder andere de volgende speerpunten van beleid:

- a) bieden van goede en betaalbare huisvesting aan mensen met een laag inkomen, maar tegelijkertijd ook aandacht schenken aan de middengroep;



- b) faciliteren van een leefbare woonomgeving met extra inzet waar nodig;
- c) actief inzetten voor de kwetsbaren in de samenleving zoals dak- en thuislozen. Domijn wil dé corporatie worden die deskundig is op dat terrein;
- d) bijdragen aan de sociale stijging van haar klanten door met vastgoed bij te dragen aan de sociale emancipatie.

1.07 Domijn wil bij de uitvoering van haar beleid actief samenwerken met belanghebbenden en vooral ook de eigen verantwoordelijkheid van bewoners benadrukken. De medewerkers van Domijn worden gestimuleerd initiatief te nemen, innovatief te zijn en met creatieve oplossingen de klanten te bedienen.

1.08 Domijn heeft de volgende kernwaarden

- a. We zijn professioneel: we zijn efficiënt en effectief, we werken aan klanttevredenheid en we leveren maatwerk;
- b. We zijn flexibel: we spelen in op ontwikkelingen die zich voordoen;
- c. We zijn betrouwbaar: we doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen. We begrijpen wat de klant vraagt en we zijn er voor de klant;
- d. We zijn transparant: we leggen de keuzes die we maken uit omdat we intrinsiek vinden dat we dat moeten doen.

Directie en toezicht

1.09 Domijn is een stichting. De directie bestaat uit één directeur-bestuurder, de heer J. Salverda en een directeur, mevrouw I. Buursink. De bevoegdheden van de directie staan vermeld in de statuten.

1.10 De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit vijf leden. Deze leden oefenen toezicht uit op de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Domijn.



2 Domijn presteert goed naar opgaven en ambities

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de opgaven en ambities van Domijn. De opgaven worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Domijn. De ambities worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Domijn bijdraagt aan de realisatie van de opgaven.

2.02 Bij het beoordelen van het presteren van Domijn naar opgaven en ambities is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

2.03 Het eindoordeel is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. In tabel 2-1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de mate van afwijking van de norm en de kwantitatieve score (rapportcijfer).

Tabel 2-1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)
Zeer slecht	Afwijking meer dan 75 % negatief	1
Slecht	Afwijking van 60 % negatief tot 75 % negatief	2
Zeer onvoldoende	Afwijking van 45 % negatief tot 60 % negatief	3
Ruim onvoldoende	Afwijking van 30 % negatief tot 45 % negatief	4
Onvoldoende	Afwijking van 15 % negatief tot 30 % negatief	5
Voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 15 % negatief	6
Ruim voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 5 % positief	7
Goed	Afwijking van 5 % positief tot 20 % positief	8
Zeer goed	Afwijking van 20 % positief tot 35 % positief	9
Uitmuntend	Afwijking meer dan 35 % positief	10

Bron: SVWN, EY, 2014

2.04 EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode

snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten. Tabel 2-2 geeft een overzicht van de gehanteerde kleuren en de bijbehorende score's.

Tabel 2-2: toelichting cijfer en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	rood
5,0 tot en met 5,9	oranje
6,0 tot en met 7,0	groen
7,1 tot en met 7,9	lichtblauw
8,0 en hoger	donkerblauw

Bron: EY, 2014

2.05 De kleur rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. De kleur oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. De kleur groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0.

2.06 De kleur lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. EY heeft er dus voor gekozen pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt makkelijk zichtbaar waar de corporatie boven de 7 scoort.

2.07 De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is 'goed'

2.08 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar opgaven en ambities weergegeven.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Weging	Score
Presteren naar opgaven	75%	7,4
Ambities in relatie tot de opgaven	25%	8
Eindoordeel: goed		7,5

Bron: EY, 2014

2.09 De volgende tabel bevat de uitsplitsing van 'Presteren naar opgaven'.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,4
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3
(Des-)investeren in vastgoed	7,1
Kwaliteit van wijken en buurten	7,7
Eindoordeel: ruim voldoende	7,4

Bron: EY, 2014

2.10 Uit de tabel blijkt dat Domijn ruim voldoende presteert bij het realiseren van de opgaven. Het onderwerp Kwaliteit van wijken en buurten scoort het best.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

2.11 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Domijn op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010 – 2012	Domijn verplicht zich om jaarlijks aan te geven hoe groot de kernvoorraad in Losser is. Deze kernvoorraad moet tenminste 85% van het totale bestand zijn en is bestemd om de aandachtsgroep te huisvesten in een passende woonruimte. Domijn garandeert een voldoende aanbod voor de primaire aandachtsgroep.	Goed	8,0
2012 – 2013	Domijn stelt jaarlijks voldoende woningen beschikbaar voor statushouders, waarbij de opgelegde taakstelling vanuit het Rijk maatgevend is.	Ruim voldoende	7,0
2010 – 2013	Domijn voert een actief beleid dat is gericht op het terugdringen van het aantal gedwongen huisuitzettingen.	Ruim voldoende	7,0
	Eindoordeel: ruim voldoende		7,3

Bron: EY, 2014



2.12 Op basis van bovenstaande bevindingen en de in de bijlagen opgenomen opgaven en prestaties, beoordeelt EY het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

2.13 In 2010 had Domijn 1.955 woningen in bezit in de gemeente Losser. In 2011 had Domijn 1.970 woningen in het bezit in de gemeente Losser waarvan 54 geliberaliseerd (3%). In 2012 had Domijn 1.979 woningen in het bezit in de gemeente Losser en daarvan waren 94 woningen geliberaliseerd (5%). In 2013 waren er bij Domijn 1.973 woningen in bezit in de gemeente Losser, waarvan 88 woningen geliberaliseerd (4%). In alle jaren bedraagt de kernvoorraad, de hoeveelheid niet-geliberaliseerde woningen, ruim meer dan de opgave van 85%. De opgave is daarmee 'goed' gerealiseerd.

2.14 Uit de jaarlijkse evaluatie met de gemeenten, blijkt dat Domijn voor een goede spreiding van de statushouders heeft gezorgd en de taakstelling vanuit het rijk ook heeft behaald. De opgave is hiermee 'ruim voldoende' gerealiseerd.

2.15 In de strategische visie van Domijn wordt aangegeven dat er inzet gepleegd wordt om huisuitzettingen tot een minimum te beperken, om dakloosheid te vermijden. In 2012 daalde het aantal huiszettingen met 25% (van 70 in 2011 naar 51), in 2013 is dit aantal weer terug gestegen naar 73 huisuitzettingen. In zowel 2012 (14 aanzeggingen) als 2013 (11 aanzeggingen) hebben er twee huisuitzettingen plaatsgevonden in Haaksbergen.

2.16 De volgende oorzaken zijn door Domijn aangewezen voor de stijging in Enschede: bezuinigingen in de schuldhulpverlening (minder verstrekking bijzondere bijstand), economische/financiële crisis en de uitwerkingen daarvan in de maatschappij; EU-norm waardoor middeninkomens aangewezen zijn op geliberaliseerde huurwoningen.

2.17 Domijn heeft actief haar uitzettingsbeleid aangescherpt om in te spelen op de stijging. In maart 2014 heeft Domijn bijvoorbeeld een incassobeleid vastgesteld met indirect het oog op de doelstelling de uitzettingen tot een minimum te beperken. Alles overwegende is de visitatiecommissie van mening dat de opgave 'ruim voldoende' is gerealiseerd.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'ruim voldoende'

2.18 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Domijn op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar huisvesting bijzondere doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2012	Domijn spant zich met de gemeente in om mensen met een handicap of zorgbehoefte zo lang mogelijk zelfstandig te laten blijven wonen.	Goed	8,0
2012-2013	Domijn neemt de indicatie door de WMO consultant vanuit de gemeente over en geeft voorrang aan mensen die vanwege een medische indicatie een zorggeschikte woning nodig hebben.	Ruim voldoende	7,0
2012-2013	Domijn zoekt (met name oudere) huurders op om hun (toekomstige) woonsituatie te bespreken en labelt de zorggeschiktheid van woningen.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende			7,4

Bron: EY, 2014

2.19 EY beoordeelt het presteren naar Huisvesten bijzondere doelgroepen conform de opgaven als 'ruim voldoende'.

2.20 Domijn biedt maatwerk voor kwetsbare groepen zoals urgenten en dak- & thuislozen. Domijn kent diverse samenwerkingsverbanden (13) met stakeholders, zoals bijvoorbeeld het Leger des Heils, RIBW en Kadera, waarin de huisvesting van kwetsbare groepen gewaarborgd wordt. In 2013 heeft Domijn 38 verhuringen gedaan op basis van afgesloten convenanten. Dit is 2,4% van het totaal aantal verhuringen.

2.21 Aan de Troelstrastraat in Overdinkel (onderdeel van de gemeente Losser) heeft Domijn in 2011 voor Zorggroep Sint Maarten huisvesting gerealiseerd voor achttien mensen met dementieproblemen. Aan diezelfde Troelstrastraat zijn tevens tien patiowoningen opgeleverd, die toegankelijk zijn voor mensen met een beperking. In gemeente Losser zelf werden geen projecten op het gebied van Wonen & Zorg opgeleverd in 2012 en 2013, maar was ook geen sprake van een nijpend tekort. Wel zijn er in deze jaren voorbereidende werkzaamheden gestart voor nog op te leveren projecten. Hierdoor verwacht Domijn medio 2014 't Winlo op te leveren. In nauwe samenwerking met gemeenten en een zogenoemd ouderinitiatief is in mei 2013 begonnen met de bouw van 13 zelfstandige woningen en een gemeenschappelijke huiskamer voor mensen met een handicap. Als strategisch doel is opgenomen dat Domijn mensen zo lang mogelijk thuis wil laten wonen. Bij de realisatie van dit doel werkt Domijn nauw samen met de belanghebbenden. Uit de reactie van de gemeenten blijkt dat Domijn zeer wordt gewaardeerd voor de inzet voor bijzondere doelgroepen, zie hiervoor het onderdeel 'Presteren volgens Belanghebbenden'. Alles overwegende kent de visitatiecommissie bij dit onderwerp het oordeel 'goed' toe.

2.22 Domijn heeft de indicaties die door de gemeente Haaksbergen plaatsvonden in 2012

overgenomen. Ook in Haaksbergen is door Domijn in 2013 gestart om samen met de gemeente en de zorgpartijen naar de betekenis van het nieuwe zorgakkoord van het kabinet te kijken. Domijn bepaalt in 2014 in hoeverre de ontwikkelingen aangaande de scheiding van wonen en zorg invloed hebben op haar zorgvastgoed. De opgave is hierdoor 'ruim voldoende' gerealiseerd.

2.23 De leden van de Huurderskoepel en alle medewerkers van Domijn hebben begin 2013 de mogelijkheid gehad om informatie op te halen, ervaringen uit te wisselen, elkaar tips te geven en ideeën aan te leveren voor concrete activiteiten. Dit vormde de basis voor de participatiekalender 2013. Daarnaast is in 2012 en 2013 separaat met de Huurderskoepel gesproken over het 'Seniorenlabel' voor woningen. Hierbij heeft de koepel een adviesrecht. De opgave is hierdoor 'ruim voldoende' gerealiseerd.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

2.24 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Domijn op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Domijn en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2013	Domijn brengt energie- en duurzaamheidsaanpassingen aan op verzoek en kosten van de klant. Domijn informeert haar klanten over dergelijke aanpassingen en stimuleert de vraag. Domijn moet bij deze klanten een draagvlak creëren voor energiebesparende maatregelen.	Goed	8,0
2010-2013	Domijn past Woonkeur toe bij nieuwbouwwoningen. Vanaf 1 januari 2015 heeft haar gehele huurwoningenbezit in de gemeente Losser minimaal energielabel C en gemiddeld energielabel B.	Ruim voldoende	7,0
2011-2013	Iedere nieuwbouwwoning die Domijn oplevert is levensloopgeschikt te maken. Een verhoogde basiskwaliteit voor nieuwbouw moet langdurig voorzien in de behoefte en het bedienen van (verschillende) klanten.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende			7,3

Bron: EY, 2014

2.25 Op basis van een intern maatwerkadvies van de adviseur duurzaamheid van Domijn worden indien mogelijk bij projecten individueel extra duurzaamheidsopties aangeboden (bijvoorbeeld zonneboilers, warmtepompen). Dit is afhankelijk van de reeds geadviseerde 'standaard' labelverbetering en ingrepen in het specifieke project. Bij klantwensen van individuele



huurders anders dan voorgesteld door Domijn wordt door de adviseur duurzaamheid / medewerker energielabel een advies gegeven. Bij vragen van individuele huurders om duurzaamheidsmaatregelen buiten projecten om wordt via de adviseur duurzaamheid een advies gegeven welke individuele opties er zijn voor de klant, wat dit oplevert aan minder energielasten en wat de uitgaven zijn. In 2012 is een haalbare business case uitgewerkt voor het grootschalig aanbieden van zonnepanelen aan de huurders van Domijn. Door de onzekere en mogelijke negatieve effecten van het regeerakkoord is deze uitrol voorlopig on hold gezet. Bij meer duidelijkheid over consequenties / mogelijkheden voor Domijn wordt opnieuw gekeken naar haalbaarheid en planning van de uitrol. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe.

2.26 Bij keuzes in de vastgoedportefeuille wordt door Domijn onder andere het volgende kwalitatieve speerpunt gehanteerd: kwaliteit volgens het label Woonkeur / doelgroepenafhankelijke bouw. Het gemiddelde label van woningen van Domijn is in de periode 2009-2013 verbeterd van D naar C. Door maatregelen is er in die periode 11,54% verbetering gerealiseerd op CO2 uitstoot, 9,6% op energiebesparing en 4,7% op duurzame energie. Eind 2013 waren er 15.043 woningen gelabeld. 756 woningen zijn een labelverbetering doorgegaan. De visitatiecommissie is van mening dat Domijn op koers ligt om de opgave te realiseren in 2015. Het oordeel is daarom 'ruim voldoende'.

2.27 In het strategisch plan van Domijn staat dat keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid belangrijke waarden zijn. Dat geldt intern, maar ook de activiteiten die Domijn ontplooit moeten daaraan een bijdrage leveren. In dat kader vindt Domijn het van belang dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig zijn. Bij investeringen besteedt Domijn aan dit thema aandacht door bijvoorbeeld in haar projecten altijd levensloopbestendig te bouwen. De opgave is hierdoor 'ruim voldoende' gerealiseerd.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'

2.28 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Domijn op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed.

2.29 EY beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'.

Tabel 2-7: eindoordeel presteren naar (des-)investeren in vastgoed

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010 - 2012	Gesloopte woningen zullen, wanneer de markt het toelaat, worden vervangen door nieuwbouw in de huur- of koopsfeer. Domijn maakt jaarlijks rapportages van de ontwikkeling in vraag en aanbod en maakt een inventarisatie van de voor verkoop in aanmerking komende woningen uit haar bezit.	Goed	8,0
2012 - 2013	Er wordt terughoudend omgegaan met nieuwbouw. Nieuwbouw wordt alleen ingezet in bestaande wijken, in het kader van stedelijke vernieuwing en in inbreidingslocaties. De gemeente en Domijn geven prioriteit aan inbreidingslocaties waarbij locaties ontwikkeld worden conform het kader van binnen naar buiten en verdichten in het centrum en verdunnen aan de rand. Het centrum is het hart van de stad en dient vitaal te blijven. Bouwen aan de stadsrand heeft voor Domijn niet de voorkeur.	Ruim voldoende	7,0
2011 - 2013	Daar waar mogelijk kiest Domijn voor instandhouding, verbetering of renovatie van woningen. Alleen daar waar de fysieke of sociaal economische kwaliteit van de bestaande voorraad dit nodig maakt, kiest Domijn voor sloop.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende			7,1

Bron: EY, 2014

2.30 In 2010 heeft Domijn 22 woningen in Overdinkel (onderdeel gemeente Losser) gesloopt - en in 2013 11 woningen gesloopt ten behoeve van vervangende nieuwbouw. Tot en met 2013 heeft Domijn in Overdinkel 39 nieuwbouw DAEB huurwoningen opgeleverd. Domijn hanteert om prioritering aan te brengen in haar voor verkoop in aanmerking komende woningen een dynamische verkoopselectie die frequent wordt geactualiseerd. Om tot de selectie van een te verkopen woning te komen houdt Domijn voornamelijk rekening met de volgende criteria: de complexstrategie (bezit, sloop, verkoop), de verkoopvorm (actief, passief of verkoop bij mutatie) en de buurtstrategie (focus, beheer of exit). Onder andere deze gegevens worden op CBS buurtniveau vastgelegd in het online Vastgoed-Informatie-Systeem (VIS) van Domijn. In 2011 zijn 85 andere woningen verbeterd (KDT, keuken, douche, toilet) en aan onder andere de Sparstraat, Tulpstraat, B van Meurstraat, Lyceumstraat en Nieuwstraat hebben herstructureringsprojecten plaatsgevonden. In 2012 vonden er renovatiewerkzaamheden plaats aan de Tombonelaan, Zilverschoon, St Josephstraat, G Flinkstraat, Molkenboerstraat, Tichelstraat, Thijweg en Gelderman 2.0. Door deze verbeteringen sluiten de woningen beter aan op de vraag van huurders. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe.

2.31 Uit de projectplannen van Domijn blijkt dat haar nieuwbouw op kleine (inbreidings)locaties en minder op integrale nieuwbouw aan de rand ('inbreiding boven uitbreiding') is gepland of wordt gerealiseerd. Domijn hanteert hierbij de 'Speldenprik-strategie' boven een 'alles of niets strategie.' Dit draagt bij aan differentiatie in de vastgoedvoorraad en het upgraden van wijken. Daarnaast zijn de risico's te overzien en biedt kleinschalige nieuwbouw mogelijkheden voor maatwerk in het centrum en de rand van de stad, als antwoord op het groeiende individualisme (klantgestuurd). De opgave is hierdoor 'ruim voldoende' gerealiseerd.

2.32 Domijn heeft voor de periode 2009-2012 haar focus op financiële en kwalitatieve waardecreatie van de bestaande voorraad gelegd. Het ontwikkelprogramma is hierbij afgestemd op de specifieke behoefte in een gebied en nieuwbouw wordt pas ingezet indien de potentie van de bestaande voorraad is uitgenut. De algemene strekking van de vastgoedportefeuille 2009-2012 is daarmee in lijn met de opgave. Domijn wil haar vastgoedportefeuille in de komende 30 jaar verversen zodat ze aansluit op de wensen die Domijn van de markt verwacht. Ook dit doet Domijn vooral door bestaande woningen in stand te houden en door selectief nieuwe woningen te bouwen. De opgave is hierdoor 'ruim voldoende' bereikt.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'

2.33 Dit prestatieveld omvat de ambitie en prestaties van Domijn op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten.

2.34 EY beoordeelt het presteren volgens naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'goed'.

Tabel 2-8: eindoordeel presteren naar kwaliteit van wijken en buurten

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011 - 2013	Domijn werkt samen met de gemeente aan de bewustwording van bewoners over de eigen verantwoordelijkheid voor woning en woonomgeving. Domijn stimuleert de huurder verantwoordelijkheid te nemen en biedt kansen ter verbetering van de eigen levenssituatie en een betere integratie in de samenleving. Domijn activeert hiermee de bewoners om een bijdrage te leveren aan het arbeidsproces en het maatschappelijk leven.	Goed	8,0
2011 - 2013	Domijn daagt bewoners uit actief mee te denken, mee te kiezen en -zoveel als mogelijk- zelf te beslissen. Domijn hecht daarom grote waarde aan een goed overleg met bewoners: aan inspraak en participatie. Alleen door naar bewoners te luisteren en de bewoner centraal te zetten, kan Domijn goed op ontwikkelingen inspelen en een passend product blijven aanbieden.	Goed	8,0

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2012-2013	Domijn pakt wijken, waar problemen aanstaande zijn, eerst aan alvorens andere (herstructurerings)projecten op te pakken. De gemeente faciliteert Domijn hierbij.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: goed			7,7

Bron: EY, 2014

2.35 Het leefbaarheidsbeleid van Domijn is 'gewoon waar het kan en bijzonder waar het moet'. Domijn verricht Bijzonder Beheer in wijken waar zij veel bezit heeft en waar de situatie om extra inzet vraagt.

2.36 Domijn neemt het standpunt in dat het niet alleen een leefbare buurt ontwikkeld. Daarom zoekt ze actief de samenwerking op met bewoners en belanghouders. Bij samenwerkingsprojecten gaat Domijn uit van een gezamenlijk belang en een gedeelde doelstelling, waarbij ieder zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. Domijn heeft in 2013 in alle gemeenten waar zij bezit heeft extra inzet gepleegd. In Overdinkel werkte Domijn bijvoorbeeld samen met de gemeente en belanghouders aan het project 'De Overdinkelgenerator'. Deze pilot is gestart in 2011 en beëindigd in december 2013. Het is een methodiek om Overdinkel socialer, leefbaar en vitaal te houden. Bewoners stonden centraal in de generator. Door de pilot werden bewoners actiever, het dorp leefbaarder en socialer en de professionele partijen werkten gelijkwaardig samen in het belang van de bewoner. De inzet op het gebied van leefbaarheid wordt door de belanghebbenden zeer gewaardeerd. Alles overwegende kent de visitatiecommissie daarom het oordeel 'goed' toe.

2.37 Domijn hecht sterk aan persoonlijk contact met haar klanten. Daarom is zij dagelijks aanwezig in de buurten en wijken waar zij haar woningbezit heeft. Domijn onderhoudt hierbij contact met huurders en belanghouders. Tijdens de verschillende contactmomenten signaleert Domijn wensen en problemen. Deze wensen en problemen pakt Domijn op en voert deze, veelal gezamenlijk, uit. Zo zijn er in 2011 50 initiatieven en in 2012 38 initiatieven ontwikkeld en uitgevoerd in verschillende buurten en wijken van Enschede, Haaksbergen en Losser waarbij huurders nadrukkelijk participeren. De rol van Domijn is hierbij voornamelijk een faciliterende. Daarnaast vindt Domijn het belangrijk om in gesprek te zijn en te blijven met haar huurders. Dit doet zij op verschillende manieren, dit kan in een individueel gesprek maar ook via bijvoorbeeld bewonerscommissies. Domijn werkt al jaren met bewonerscommissies, maar merkte dat ze hierdoor maar een beperkte groep bereikte. Daarom is Domijn continue op zoek naar manieren om in contact te komen met haar huurders, van jong tot oud. Dit doet Domijn door het proactief aanspreken. Om haar samenwerking met de bewonerscommissies een nieuwe impuls te geven en daarmee te voldoen aan het wettelijk kader (de overlegwet) is er een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Deze overeenkomst is bekrachtigd door de Huurderskoepel. De visitatiecommissie kent het oordeel 'goed' toe.



2.38 De totale investeringen aan Leefbaarheid bedroegen in 2012 € 286.667. In 2013 is er in Haaksbergen een leefbaarheidsonderzoek gestart in 't Kempke, waarbij huurders nadrukkelijk een rol kregen. Bij het selecteren van projecten wordt er specifiek gekeken naar de regio en de mate van problematiek. De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

De ambities van Domijn sluiten goed aan op de opgaven

2.39 In deze paragrafen wordt getoetst in welke mate Domijn ook eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd die passen bij de opgaven in het werkgebied.

2.40 Domijn heeft in overleg met de belanghebbenden een duidelijk strategiedocument met doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn vertaald naar een groot aantal zelfstandige ambities die in hoge mate bijdragen aan het realiseren van de opgaven en vaak een bijzondere betekenis hebben voor de belanghebbenden in de bezitsgemeenten. Domijn voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft daarnaast ook pluspunten geconstateerd. Alles overwegende beoordeelt EY het aansluiten van de ambities op de opgaven als 'goed'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht, hierbij worden ook een aantal concrete ambities beschreven.

2.41 Domijn heeft haar ambities tijdig en frequent geactualiseerd. De grote veranderingen in de woningmarkt vanaf 2009 hebben bijvoorbeeld bij Domijn tot het inzicht geleid dat deze wijzigingen veel creativiteit vereisen om de maatschappelijke taak optimaal uit te kunnen voeren. Een goed contact met de klanten en een goede samenwerking met de stakeholders en andere maatschappelijke organisaties zijn hierbij cruciaal.

2.42 Domijn heeft een team 'vastgoedsturing'. Dit team heeft de taak het vastgoed van Domijn voortdurend op haar prestaties op het gebied van bewoner tevredenheid, betaalbaarheid, onderhoud en financiën te monitoren. Daarnaast maakt Domijn binnen de organisatie integrale afwegingen in de vorm van zogenaamde project start ups (PSU). Hiermee bepaalt Domijn wat de beste aanpak is voor een complex, buurt of wijk. Door deze wijziging in de strategie heeft Domijn flexibiliteit ingebouwd, zodat zij in staat is zo goed mogelijk te reageren op omstandigheden.

2.43 Op basis van (markt)omstandigheden stelt Domijn waar nodig bij. Een voorbeeld: onlangs besloot Domijn bepaalde doelen die zij gesteld heeft op basis van de portefeuillestrategie, los te laten. Het doel was namelijk om per jaar 100 woningen te verkopen, 100 te slopen, 100 nieuw te bouwen en 300 te renoveren. Domijn heeft besloten deze aantallen los te laten omdat de getallen erg dogmatisch zijn. Per jaar 100 woningen verkopen in de huidige markt blijkt namelijk niet haalbaar te zijn.

2.44 Domijn heeft tot en met 2010 hard gewerkt aan het verhogen van de professionaliteit om een organisatie te worden die oog heeft voor de vragen en wensen van haar klanten en stakeholders. Het jaar 2011 heeft Domijn bestempeld als 'scharnierjaar'. Dit betekent onder meer



dat in 2011 veel aandacht is besteed aan het definiëren van een visie op de lokale woningmarkt, op de eigen identiteit en op de rol van de organisatie. Ook is er veel energie gestoken in het verder uitwerken van onderwerpen als 'klantgerichtheid' en 'klantgestuurdheid' met als doel om de klant centraal te stellen in het handelen.

2.45 In het kader van het doel om de klant centraal te stellen in het handelen kan verwezen worden naar het afgesloten project 'Tango' en het in 2013 gestarte programma 'Keigoed'. Tegelijkertijd kan worden gekeken naar de klanttevredenheidscijfers die op de verschillende processen waarbij bewoners in aanraking komen met medewerkers van Domijn worden bijgehouden. De waardering van bewoners gaat gestaag omhoog.

2.46 Domijn is actief lid van de vereniging WoON. Domijn neemt deel aan de werkgroep die de uitgangspunten van de Twentse Woonvisie bewaakt. Domijn vindt het belangrijk dat er in de regio sprake is van afstemming, kennisoverdracht en sterke partijen die zich inzetten voor het kwalitatief goed en betaalbaar wonen van mensen met een laag inkomen. Daarom zijn de medewerkers van Domijn actief in het Twentse netwerk van corporaties en zorgpartijen.

2.47 Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat de ambities van Domijn goed aansluiten op de opgaven. De ambities zijn een directe afgeleide van de visie en missie die in concrete stappen zijn vertaald in het strategie document. Domijn laat zich ook bij het vaststellen van de eigen ambities in grote mate leiden door signalen uit de omgeving. De ambities worden actief verder tijdig geactualiseerd en goed en transparant verantwoord in het jaarverslag. De eigen ambities sluiten daarom goed aan op de opgaven. Er zijn er geen grote verschillen tussen de zelfstandig geformuleerde ambities en de opgaven.

2.48 Onderstaand volgt een aantal voorbeelden van concrete ambities en doelen. Een uitgebreider overzicht is opgenomen in de bijlage. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar de jaarverslagen van Domijn.

2.49 Er wordt primair voor gekozen huurwoningen te bouwen met een huur onder de huurtoeslaggrens. Er wordt alleen nog anders gebouwd als dit noodzakelijk is vanuit contractuele overeenkomsten en/of gebiedsvisies. Woningen worden verhuurd aan mensen met een laag inkomen als maatschappelijke bijdrage.

2.50 Er wordt huisvesting geboden aan bijzondere, kwetsbare groepen. Een voorbeeld hiervan zijn dak- en thuislozen. Het is de ambitie van Domijn om zich te ontwikkelen tot dé corporatie die deskundig is in het huisvesten van kwetsbare groepen.

2.51 Domijn wil met haar organisatie tot vernieuwing komen in de bouwketen en de innovatie in de bouwkolom stimuleren. Nieuwe opdrachtgeverconcepten, andere vormen van aanbesteding, samenwerking- en coalitievorming zijn daarvoor belangrijke instrumenten die Domijn in 2016 verder ontwikkeld wil hebben, zodat een belangrijk deel van haar opdrachten dan via dergelijke concepten is gerealiseerd.



2.52 Domijn vindt woonlasten en duurzaamheid belangrijk. Dat betekent dat Domijn investeert in maatregelen die de energievraag van woningen beperken óf de energielasten, nu maar vooral in de toekomst, gelijk houden.

2.53 Het is niet noodzakelijk meer woningen te bouwen, er zijn er voldoende om de taak van Domijn goed uit te kunnen voeren. Na 2016 worden er geen woningen meer aan de markt toegevoegd. Er wordt ingezet op afname van het aantal woningen in bezit. In 2040 zijn er 12.000 woningen.

2.54 Domijn vindt dat zij leefbare buurten niet alleen kan ontwikkelen. Daarom zoekt zij actieve samenwerking met bewoners en stakeholders op. Vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid en vanuit een gezamenlijk belang. Domijn hecht waarde aan het begrip eigen verantwoordelijkheid.

3 Domijn presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Domijn. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie.

3.02 Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Domijn toegelicht. Als aanvulling op het visitatiestelsel is ook gevraagd naar de wijze waarop de samenwerking is ervaren. Dit wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.03 In totaal zijn 7 individuele interviews en 1 groepsinterview afgenomen met belanghebbenden van Domijn. Hierbij zijn in totaal 13 mensen gesproken. Er is gesproken met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeenten Enschede, Haaksbergen en Losser, drie instellingen op het gebied van zorg en welzijn en één samenwerkingsverband van corporaties.

3.04 Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F.

3.05 Bij het beoordelen van het presteren van Domijn volgens de belanghebbenden is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

3.06 Daarnaast is ingegaan op de ervaringen ten aanzien van de relatie en de communicatie en de invloed op het beleid.

3.07 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van de prestatievelden worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'goed'

- 3.08 De belanghebbenden beschrijven Domijn aan de hand van de volgende kenmerken:
- a maatschappelijk betrokken, midden in de samenleving;
 - b open en transparant;
 - c betrouwbaar;
 - d flexibel;
 - e prettig in de omgang;
 - f sociale huisvester, binnen het kader;
 - g meedenkend;
 - h ondernemend en ontwikkelend;
 - f innovatief, actief op zoek naar vernieuwing;
 - g klantgericht en goed benaderbaar;
 - h actief voor een corporatie, maar toch ambtelijk
 - i visionair met een trekkersrol.

3.09 Uit de omschrijvingen blijkt dat de belanghebbenden voornamelijk woorden met een (zeer) positieve ondertoon gebruiken. De belanghebbenden zijn dan ook over het algemeen (zeer) tevreden over de maatschappelijke prestaties van Domijn. Het gemiddelde cijfer is een 7,6. Het bijbehorende kwalitatieve oordeel is 'ruim voldoende'. Tabel 3-10 bevat een overzicht van de gegeven scores.

Tabel 3-1: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatie	Huurders	Gemeenten	Overig	Cijfer	Weging	Eind-cijfer
Maatschappelijke prestaties						
huisvesting van de primaire doelgroep	6,0	7,3	7,5	6,9	50%	7,5
huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0	8,3	7,4	7,7		
kwaliteit woningen en woningbeheer	8,0	7,7	7,0	7,6		
(des-)investeren in vastgoed	8,0	7,3	7,8	7,7		
kwaliteit van wijken en buurten	7,0	8,0	7,7	7,6		
Relatie en communicatie	8,0	8,7	7,9	8,2	25%	8,2
Invloed op beleid	7,0	7,3	8,2	7,5	25%	7,5
Eindoordeel: goed						7,7

Bron: EY, 2014

3.10 Uit de tabel blijkt dat Domijn in de ogen van de belanghebbenden op alle onderdelen ruim voldoende scoort. In de volgende paragrafen worden de scores toegelicht.

Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'goed'

3.11 In deze paragrafen wordt ingegaan op de scores op het onderdeel Prestaties. Tabel 3-2 bevat het oordeel van de belanghebbenden per prestatieveld.

Tabel 3-2: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden onderdeel Prestaties

Prestatie	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,9
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,6
(Des-)investeren in vastgoed	7,7
Kwaliteit van wijken en buurten	7,6
Eindoordeel: goed	7,5

Bron: EY, 2014

3.12 Uit de tabel blijkt dat alle onderwerpen een voldoende tot ruim voldoende, maar dat de onderwerpen 'Huisvesting bijzondere doelgroepen' en '(des-)investeren in vastgoed' het hoogste scoort. Het eindoordeel van de belanghebbenden is 'ruim voldoende'.

3.13 De volgende tabel geeft het oordeel weer over het maatschappelijk presteren van Domijn per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep prestaties

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,2
Gemeente	7,7
Overige belanghebbenden	7,5
Eindoordeel: goed	7,5

Bron: EY, 2014

3.14 De belanghebbendengroepen waarderen de prestaties van Domijn gemiddeld met een 7,5. Opvallend is dat er slechts een geringe spreiding in de scores is.

3.15 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt gedetailleerder ingegaan op de prestaties per prestatieveld van Domijn volgens haar belanghebbenden. Indien een belanghebbende onvoldoende zicht heeft op de betreffende prestatie, is logischerwijs geen cijfer gegeven.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

3.16 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Domijn op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar Huisvesting primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,0
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	7,5
Eindoordeel: ruim voldoende	6,9

Bron: EY, 2014

3.17 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar beschikbaarheid als 'voldoende'. Opvallend is het lagere oordeel van de huurders ten opzichte van de gemeente en de overige belanghebbenden.

3.18 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Domijn relatief veel woningen heeft die qua huurprijs boven de toeslaggrens liggen. De oudere woningen zijn nog wel relatief laag qua huurprijs, maar alles wat nieuw wordt gebouwd heeft een vrij hoge huur. Een kanttekening is dat deze woningen kwalitatief wel goed zijn. Ook vindt de Huurderskoepel het niet positief dat de primaire doelgroep ieder jaar geconfronteerd wordt met de maximale toegestane huurverhoging. Domijn negeert hierbij het advies van de Huurderskoepel om de verhogingen te matigen.

3.19 De gemeenten zijn allen van mening dat Domijn over voldoende goedkope woningen beschikt. Wel wordt de kanttekening gemaakt door een gemeente dat woningmutaties wel gepaard gaan met relatief grote huurstijgingen. Een andere kanttekening betreft het feit dat in de woningen niet altijd de doelgroep woont.

3.20 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen van mening dat Domijn voldoende betaalbare woningen beschikbaar heeft voor de primaire doelgroep. Domijn heeft volgens de overige belanghebbenden voornamelijk veel goedkope woningen beschikbaar.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed'

3.21 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Domijn op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifiek aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-5: eindoordeel Huisvesting bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	8,3
Overige belanghebbenden	7,4
Eindoordeel: goed	7,7

Bron: EY, 2014

3.22 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesten bijzondere doelgroepen als 'goed'.

3.23 De huurders geven aan dat er geen signalen zijn dat er onvoldoende woningen beschikbaar zijn voor de bijzondere doelgroepen zoals ouderen met specifieke zorgbehoeften en mensen met een beperking. Zij geven echter ook aan geen inzicht te hebben in het benodigde aantal woningen. Wel wordt aangegeven dat de afstemming tussen Domijn en het zorgloket niet altijd soepel verloopt. Bij nieuwbouw besteedt Domijn goede aandacht aan levensloopbestendigheid en de wensen van de huurders in de bijzondere doelgroepen.

3.24 De gemeenten vinden allen dat Domijn ruim voldoende woningen beschikbaar heeft voor bijzondere doelgroepen. Domijn wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij ingesprongen is in "het WMO-vraagstuk". De corporatie speelt zeer goed in op de specifieke woonwensen van de huurders uit de bijzondere doelgroepen.

3.25 De overige belanghebbenden geven een gemengd beeld in de nuancering van de scores. Twee partijen zijn zeer tevreden, twee andere partijen plaatsen kanttekeningen. Domijn wordt hierdoor enerzijds geprezen voor de aandacht die men geeft aan het oplossen van problemen op het terrein van scheiden van wonen en zorg. Anderzijds is er de kanttekening dat men voor specifieke doelgroepen onvoldoende aanbod heeft omdat men het beleid heeft woningen aan te passen. Dit leidt in de praktijk tot knelpunten bij de doelgroep die echt specifieke bouw nodig heeft.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed'

3.26 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Domijn op het gebied van de kwaliteit van

nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Domijn en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-6: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	7,7
Overige belanghebbenden	7,0
Eindoordeel: goed	7,6

Bron: EY, 2014

3.27 De belanghebbenden zijn tevreden over het presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer.

3.28 De huurders vinden dat over het algemeen de woningen er goed bij staan. Domijn onderhoudt haar woningen goed en de dienstverlening richting huurders is de laatste jaren ook sterk verbeterd. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat door het opheffen van de wijkkantoren de bereikbaarheid en herkenbaarheid van Domijn is afgenomen. Domijn investeert voldoende in energiebesparende maatregelen.

3.29 De gemeenten geven aan dat Domijn haar woningen goed onderhoudt, er zijn daarom ook geen klachten over achterstallig onderhoud. Domijn inventariseert actief waar aanvullend geïnvesteerd moet worden in onderhoud. Indien investeringen in onderhoud echter niet het gewenste effect (dreigen te) hebben, dan schroomt Domijn niet om over te gaan tot sloop met vervangende nieuwbouw.

3.30 De overige belanghebbenden zijn tevreden over de staat van het onderhoud, maar bestempelen het ook als van gemiddeld niveau. Reparatieverzoeken van huurders worden door de afdeling Onderhoud snel en adequaat opgelost.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'goed'

3.31 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Domijn op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-7: eindoordeel (Des-)investeren in vastgoed

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	7,8
Eindoordeel: goed	7,7

Bron: EY, 2014

3.32 De belanghebbendengroepen beoordelen het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'goed'.

3.33 De huurdersvertegenwoordigers zijn het meest tevreden. Domijn is erg actief in het renoveren en verbeteren van de kwaliteit van woningen, zodat deze hun waarde behouden. Als voorbeeld worden de investeringen in Losser genoemd.

3.34 De gemeenten verschillen van mening op dit onderdeel. De gemeenten Enschede en Losser hebben geen klachten over de mate waarin Domijn in vastgoed investeert. Zij zijn dan ook zeer tevreden. De gemeente Haaksbergen is echter kritischer. Bij deze gemeente leeft het gevoel dat Domijn haar aandacht vooral richt op Enschede. Door de gemeente aangeboden projecten worden door Domijn afgeslagen, maar soortgelijke projecten worden vervolgens wel in Enschede gerealiseerd.

3.35 Het beeld bij de overige belanghebbenden is ook zeer positief. Domijn is minder bezig met vernieuwing in de vorm van nieuwbouw, maar renoveert wel voldoende. Er worden door Domijn mooie en speciale projecten gerealiseerd met echte betekenis voor de samenleving. Een goed voorbeeld daarvan is de 'Performance Factory'. Domijn anticipeert verder goed op de verwachte krimp in de regio en stemt dit goed af.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'

3.36 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Domijn op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-8: eindoordeel Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	7,7
Eindoordeel: goed	7,6

Bron: EY, 2014

3.37 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'goed'. Er is echter sprake van een grote spreiding in de cijfers. De gemeente is het meest tevreden.

3.38 De huurdersvertegenwoordigers zijn over het algemeen tevreden over de mate waarin Domijn zich inzet voor de verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten en leefbaarheid. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat vroeger het niveau van de dienstverlening op dit punt iets hoger was. Er waren toen bijvoorbeeld door Domijn ingehuurd schoonmakers actief in de wijken.

3.39 De gemeenten zijn unaniem in hun oordeel. Zij zijn zeer tevreden over de inspanningen van Domijn op onderwerp. Domijn heeft een goede focus op leefbaarheidsvraagstukken die binnen de gemeenten spelen en dat zij dit wil blijven doen. Domijn neemt ook een voortrekkersrol in bij de transities van wijken en buurten.

3.40 De overige belanghebbenden zijn eveneens tevreden over de prestaties van Domijn op dit onderdeel. Ze geven aan dat Domijn bovengemiddeld veel activiteiten onderneemt op het gebied van leefbaarheid. Domijn heeft ook goed geïnvesteerd in de leefbaarheid van de zogenoemde Krachtwijken in Enschede.

Relatie en communicatie scoort 'goed'

3.41 Het onderdeel relatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Domijn samenwerkt met andere partijen en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-9: oordeel per belanghebbendengroep Relatie en communicatie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	8,7
Overige belanghebbenden	7,9
Oordeel: goed	8,2

Bron: EY, 2014

3.42 De huurdersvertegenwoordigers zijn over het algemeen zeer te spreken over de relatie en communicatie met Domijn. Zij vinden dat Domijn met hen een professionele relatie onderhoudt, waarbij pittig gediscussieerd wordt, maar de verstandhouding altijd goed blijft.

3.43 De gemeenten zijn eveneens zeer tevreden over de relatie en communicatie. Er is een vaste medewerker aangesteld die de contacten onderhoudt. De communicatie is open en transparant. Er is bovendien sprake van een echte vertrouwensrelatie waarbij oog is voor de wederzijdse belangen.

3.44 Ook de overige belanghebbenden zijn zeer tevreden over de relatie en communicatie met Domijn. Er is sprake van een (warme) zakelijke relatie gebaseerd op vertrouwen, met een open en transparante communicatie. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden.

Invloed op beleid scoort 'goed'

3.45 Bij dit onderdeel wordt vastgesteld of de corporatie de belanghebbenden voldoende invloed geeft op het beleid.

Tabel 3-10: oordeel per belanghebbendengroep Invloed op beleid

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	8,2
Oordeel: goed	7,5

Bron: EY, 2014

3.46 De huurders zijn op zich tevreden over de mate van inspraak, maar geven wel aan dat de negatieve adviezen die zij uitbracht over de huurverhogingen twee keer zijn genegeerd. Positief is dat Domijn heeft aangegeven het gesprek te willen aangaan over de betaalbaarheid van de woningen.

3.47 De gemeenten verschillen enigszins van mening op dit onderwerp. Twee gemeenten zijn tevreden tot zeer tevreden, maar de derde gemeente is minder tevreden. Deze gemeente ervaart dan ook dat zij minder invloed heeft op belangrijke aspecten van het beleid van Domijn. Een voorbeeld is de moeizame gang van zaken rond het invoeren van het 'PIN'-beleid. Bij dit project moeten woningzoekenden zich eerst melden bij de gemeente in plaats van direct bij de corporatie. Een ander voorbeeld betreft toewijzing van woningen. Domijn blijft vasthouden aan het systeem van vrije inschrijving, terwijl de gemeente juist haar beleid heeft ingezet op een systeem waarbij inwoners meer kans op een woning hebben. De gemeente ervaart overigens wel invloed als het gaat om de planvorming bij bouwprojecten.

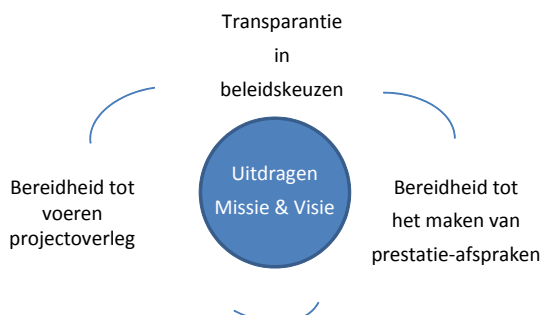
3.48 Een andere gemeente geeft aan dat Domijn goed vraagt waar de gemeente behoefte aan heeft. De invloed gaat van praktisch tot het niveau van sociale cohesie en hoe zaken het best op elkaar afgestemd kunnen worden. De derde gemeente is op zich tevreden over de mate van inspraak, maar geeft aan dat Domijn nog actiever de behoeften van de gemeente kan vragen.

3.49 De overige belanghebbenden zijn zeer tevreden over de invloed die zij op het beleid van Domijn kunnen uitoefenen. Zij ervaren een goede mate van inspraak waarbij, afhankelijk van het samenwerkingsmodel, veel ruimte wordt gegeven aan de belanghebbenden om aan te geven waar zij behoefte aan hebben en wat zij willen. Wel wordt de kanttekening gemaakt dat op het niveau onder de directie bij Domijn de mate van inspraak varieert met de persoon waarmee men heeft te maken. Domijn kan hier dus nog enigszins verbeteren.

Beoordeling samenwerking

3.50 Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het voorgaande deel toekennen voor de prestatievelen. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden ook gedetailleerder de samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van Domijn te bespreken. Hierbij is een verkorte versie van de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur 3-1 toont deze onderdelen van de cyclus.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

- 3.51 De belanghebbenden is in de gesprekken ook gevraagd naar:
- a uitdragen missie en visie;
 - b helderheid en transparantie van beleidskeuzes en afwegingen;
 - c De bereidheid tot het maken van prestatieafspraken;
 - d het bereid zijn tot het voeren van projectoverleg tijdens de samenwerking.

3.52 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen van de beleidscyclus weergegeven.

Tabel 3-11: eindoordeel Presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Uitdragen missie en visie	7,9
Beleidskeuzes en afwegingen	7,7
Bereidheid tot het maken van prestatieafspraken	7,4
Bereidheid tot voeren projectoverleg	7,8
Eindoordeel: goed	7,7

Bron: EY, 2014

Uitdragen missie en visie scoort 'goed'

3.53 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Domijn overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Er is ook gevraagd naar de wijze waarop Domijn deze missie en visie uitdraagt. Als Domijn immers duidelijke keuzen heeft gemaakt in wat zij wil bereiken, voor wie zij er wil zijn en dit ook goed uitdraagt, bevordert dit de samenwerking met de belanghebbenden.

3.54 Het gemiddelde rapportcijfer voor het uitdragen van de missie en visie van Domijn is een 7,9. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-12: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel Missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	7,8
Oordeel: goed	7,9

Bron: EY, 2014

3.55 De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat Domijn duidelijk uitdraagt waar zij voor staat. Domijn is helaas genoodzaakt te vechten tegen het slechte imago dat woningcorporaties in het algemeen op dit moment hebben.

3.56 De gemeenten vinden unaniem dat Domijn haar missie en visie goed uitdraagt. Domijn is ook erg betrokken bij het ontwikkelen van gemeenschappelijke woonvisies. Domijn ziet ook de gemeente als een partner bij het ontwikkelen van haar missie.

3.57 De overige belanghebbenden geven aan dat Domijn goed uitdraagt wat zij wil bereiken en wat zij van de samenwerking met andere partijen verwacht. Ook zijn ze helder in wat ze niet meer doen.

Transparantie beleidskeuzes scoort 'goed'

3.58 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Domijn een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Domijn erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-13: oordeel per belanghebbendengroep Beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	7,7
Overige belanghebbenden	7,5
Oordeel: goed	7,7

Bron: EY, 2014

3.59 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Domijn zeer transparant is bij de uitleg van haar beleidskeuzes en deze ook goed uitlegt.

3.60 De gemeente geeft aan dat Domijn over haar beleidskeuzes voldoende transparant is. Hierdoor wordt het onderliggende afwegingskader voor de gemeenten zichtbaar. Als voorbeeld wordt de overgang naar een nieuw lotingssysteem genoemd.

3.61 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen te spreken over de mate van transparantie in beleidskeuzes door Domijn. De beleidskeuzes zijn gebaseerd op een goede argumentatie. Er zijn echter ook kanttekeningen. Volgens een belanghebbende moet soms teveel worden doorgevraagd naar de achterliggende redenen bij een beleidskeuze. Domijn kan in dergelijke gevallen ook pro-actiever de gewenste informatie verschaffen.

Maken van prestatieafspraken scoort 'ruim voldoende'

3.62 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Domijn zich inspant om prestatieafspraken te maken en in welke mate Domijn de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-14: oordeel per belanghebbendengroep Prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	7,3
Oordeel: ruim voldoende	7,4

Bron: EY, 2014

3.63 Domijn is bereid om afspraken te maken met de huurdersvertegenwoordiging en deze worden ook daadwerkelijk gemaakt in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst. Ook worden de huurders van Domijn sinds kort uitgenodigd om mee te denken over de prestatieafspraken die met de gemeente worden gemaakt.

3.64 De gemeenten zijn zeer tevreden over de medewerking van Domijn aan het tot stand komen van prestatieafspraken. Hierbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat het proces zelf niet altijd even soepel is verlopen. Dit lag echter zowel aan Domijn als aan de betreffende gemeente.

3.65 De overige belanghebbenden zijn goed te spreken over de mate waarin Domijn bereid is te komen tot prestatieafspraken of een convenant en over de mate waarin zij de inhoud daarvan waarmaakt. Wel wordt door een aantal belanghebbenden aangegeven dat zij momenteel verouderde prestatieafspraken of een convenant hebben met Domijn. Het updaten daarvan wordt als wenselijk gezien.

Bereidheid tot het voeren van projectoverleg scoort 'goed'

3.66 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Domijn bereid is op alle relevante aspecten van de samenwerking te overleggen tijdens de samenwerking.

Tabel 3-15: oordeel belanghebbendengroep bereidheid voeren projectoverleg

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	7,4
Oordeel: goed	7,8

Bron: EY, 2014

3.67 De huurdersvertegenwoordiging is zeer tevreden over de bereidheid van Domijn om tijdens projectoverleg de projecten gedetailleerd te bespreken.

3.68 De gemeenten geven aan dat Domijn (zeer) goed de voortgang van projecten bespreekt. Dit is mede te danken aan het feit dat er periodiek overleg is. De informatie is bovendien tijdig in het geval er problemen zijn gesignaleerd.

3.69 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over het overleg dat met Domijn wordt gevoerd. Domijn geeft breeduit en op een proactieve wijze inzicht in de projectvoortgang. Wel wordt door een belanghebbende de wens geuit dat Domijn met iets meer regelmaat informatie over relevante projecten en de evaluatie daarvan deelt met andere corporaties in de regio. Dit stimuleert de kennisdeling.

Goede en te verbeteren punten

3.70 De belanghebbenden is ook specifiek gevraagd goede en te verbeteren punten aan te dragen.

Goede punten

- 3.71 De belanghebbenden noemen onder meer de volgende goede punten:
- a) Sterk in samenhang richting gemeenten, de provincie en overige gremia;
 - b) Raad van bestuur zoekt altijd naar goede communicatie en samenwerking;
 - c) Maatschappelijke verantwoordelijkheid, Domijn weet wat er gebeurt, heeft haar blik naar buiten gericht en haakt aan bij veranderingen in de maatschappij;
 - d) Trekkersrol in regio, bij Vereniging WoON Twente;
 - e) Sociale participatie, investeren in mensen via mensen;
 - f) Transparantie en het blijven geven van uitleg;
 - g) Doorontwikkeling tot brede corporatie nieuwe stijl, op verschillende lagen;
 - h) Meedenken en samenwerken op projecten en voortrekkersrol bij de ontwikkeling van 'De routekaart';

- i) Het bezit in de context van leefbaarheid in de wijken. Een mooi oud gebouw wordt bijvoorbeeld gerestaureerd, zodat historische kenmerken behouden blijven in de buurt;
- j) Afdeling onderhoud functioneert goed. Snelle afhandeling, alles gedigitaliseerd. Steekt met kop en schouders boven andere organisaties uit;
- k) Het investeren in Maatschappelijke Opvang en doorstroom vanaf 2010;
- l) Het agenderen van "Andere Tijden in Twente" via WoON;
- m) Domijn denkt mee hoe ze in deze tijd, met de ontwikkelingen van de WMO, mensen zo goed mogelijk kan huisvesten. En hoe de ondersteuning van de mensen zo goed mogelijk kan worden vormgegeven.

Te verbeteren punten

- 3.72 De belanghebbenden willen graag dat Domijn de onderstaande punten verbetert.
- a) Het daadwerkelijk overgaan tot het uitvoeren van gemaakte plannen en de bal hiervoor niet terugleggen bij de gemeente;
 - b) Kritischer durven kijken naar de nadelen van het inlootsysteem en daar oplossingen voor zoeken;
 - c) Proactiever opkomen voor de belangen van individuele huurders. Domijn moet wel eens op bepaalde zaken door de Huurderskoepel gewezen worden inzake individuele belangen van huurders. Dat zou eigenlijk niet mogen voorkomen;
 - d) De communicatie op de verschillende niveaus binnen de organisatie kan beter;
 - e) De regelmatige wisseling van de projectleider op de projecten komt de voortgang niet ten goede. De organisatie op de werkvloer kan verbeterd worden;
 - f) Domijn kan nog meer contact met mensen zoeken. De zachte kant wordt soms onderschat bij de vormgeving en uitvoering van projecten;
 - g) Breng meer focus aan op de sociale doelgroep die bij elkaar wil wonen. Het bij elkaar wonen kan ook in reguliere bouw gerealiseerd worden;
 - h) Heb meer oog voor de bepaalde doelgroep die veilig wil wonen;
 - i) De aanpasbaarheid/flexibiliteit van vastgoed kan verbeterd worden;
 - j) De tijdige planning en uitvoering van het groot onderhoud zou verbeterd kunnen worden, daar vallen steken;
 - k) Ambities en visionaire zaken doorvertalen naar de uitvoering zou beter kunnen;
 - l) Betaalbaarheid differentiatie verder uitwerken bij toewijzing is een verkenning waard;
 - m) Meer creatieve inzet op aanpak huurachterstanden en ontruiming.

Wensen van de belanghebbenden

3.73 De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd naar een wens. Wat willen de belanghebbenden Domijn meegeven om nog beter samen te werken?

3.74 De huurdersvertegenwoordigers willen graag dat Domijn de wijze van betalen voor



individueel gekozen opties aan de woning wijzigt. Op dit moment moeten gekozen opties direct worden afgerekend door de huurders. De Huurderskoepel ziet graag dat Domijn ook de mogelijkheid biedt, zoals voorheen het geval was, dat deze opties maandelijks via de huurprijs worden verrekend.

3.75 De Huurderskoepel ziet verder graag dat Domijn actief intern onderzoek doet om de komende jaren de betaalbaarheid van woningen te behouden, bijvoorbeeld door meer flexibiliteit te brengen in de te realiseren kwaliteit van nieuwbouw en renovatie.

3.76 De gemeente Enschede spreekt de wens uit dat Domijn doorgaat met de taken die zij uitvoert. Domijn moet bijvoorbeeld de ingezette lijn op innovatiegebied doortrekken. Domijn moet er zo voor zorgen dat de organisatie iets flexibeler wordt.

3.77 De gemeente Haaksbergen spreekt de wens uit dat Domijn de zachte kant van het beleid blijft benadrukken.

3.78 De gemeente Losser heeft de wens dat duurzaamheid en levensloopbestendigheid hoog in het vaandel blijven staan, ook als de middelen in de toekomst minder worden. Daarnaast ziet men graag dat Domijn open blijft staan voor communicatie in een heel vroeg stadium en ook de gemeente meer vroegtijdig betreft bij het vormen van beleid.

3.79 De volgende wensen worden geuit door de overige belanghebbenden:

- a) Domijn mag doorgaan met de ingeslagen koers.
- b) Betaalbaarheid van woningen en investeringsopgaven in bestaande voorraad staan voorop. Ook levert ze vanuit haar activiteiten binnen WoON een relevante rol in het realiseren van een regionale woonvisie in Twente, investeren in maatschappelijke opvang en het monitoren van huurachterstanden en ontruiming. Daarnaast agendeert ze mede actuele issues en zoekt ze actief naar woonoplossingen.
- c) De sociale en maatschappelijke kant van de organisatie binnen de samenleving lijkt goed, daarmee moet zeker door worden gegaan. Domijn heeft ambitieuze duurzaamheidsdoelen opgesteld samen met andere corporaties in Enschede en ook een prijs gewonnen voor medewerkerstevredenheid. In de huidige dynamiek van de sector is het een uitdaging dit te behouden!
- d) Vanuit Domijn kan en mag de bijdrage aan WoON verdere versteviging c.q. borging krijgen. Er zou een grotere rol weggelegd kunnen zijn bij het versterken van de verbinding en kennisdeling tussen de corporaties binnen Twente.
- e) Kijk meer naar alle belangen en niet puur naar business cases. Af en toe zouden beslissingen genomen kunnen worden die niet direct rendabel of misschien onrendabel zijn. Een meer sociale en minder economische bril om projecten te bekijken. Kijk meer naar specifieke doelgroepen die het al moeilijk hebben of moeilijk krijgen in de toekomst en die veilig



moeten of willen wonen of zwaardere problematiek hebben. De verwachting is namelijk dat over een aantal jaar heel veel bezit nodig zal zijn om de verpleeghuiszorg op te vangen. Op deze trend zou al meer ingespeeld kunnen worden.

f) Blijf als Domijn de grenzen van regelgeving binnen de overheid voor woningcorporaties, en daarmee de grenzen van de mogelijkheden, opzoeken.

g) Domijn moet zo door blijven gaan. Domijn gaat vermoedelijk nog wel hobbels tegenkomen bij de herziening van de woningwet, maar probeer wel om projecten zoals een Performance Factory voor de toekomst te blijven behouden.



4 Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Hiermee kan worden geoordeeld over de mate waarin Domijn presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financiële continuïteit;
- b Doelmatigheid;
- c Vermogensinzet.

4.03 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële- en niet-financiële informatie.

Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'ruim voldoende'

4.04 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore van presteren naar vermogen.

Tabel 4-1: eindoordeel Presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel	Weging
Financiële continuïteit	Ruim voldoende	7,0	30 %
Doelmatigheid	Ruim voldoende	7,0	30 %
Vermogensinzet	Goed	8,0	40 %
Eindoordeel: ruim voldoende		7,4	100%

Bron: EY, 2014

4.05 EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit 'ruim voldoende' is. Domijn beschikt over een financiële positie die bewust het maximum van de financiële mogelijkheden heeft bereikt, maar waarop goed wordt bijgestuurd. Domijn gaat doelmatig met haar vermogen om en verantwoordt haar vermogensinzet goed.

4.06 In de navolgende paragrafen volgt een toelichting per onderdeel.

Financiële continuïteit scoort 'ruim voldoende'

4.07 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Domijn haar financiële continuïteit als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam borgt. Dit stelt Domijn in staat haar maatschappelijke functie in continuïteit uit te voeren. Onderzocht wordt of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen.



4.08 Domijn voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd, onder meer in de positieve afwijking van de toezichtnormen. Alles overwegende is het oordeel 'Ruim voldoende'.

Solvabiliteitsoordeel

4.09 Het CFV heeft een oordeel gegeven over de solvabiliteit van Domijn. Het CFV concludeert voor de jaren 2009 – 2012 dat deze voldoende is.

Continuïteitsoordeel

4.10 Het continuïteitsoordeel over de jaren 2009 tot en met 2012 is een A1-oordeel. Het CFV geeft met deze hoogst mogelijke kwalificatie aan dat Domijn in staat is haar werkzaamheden en ambities in continuïteit uit te voeren.

Interest dekkingsratio

4.11 De interest dekkingsratio (ICR) geeft aan in hoeverre Domijn in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Domijn monitort de ontwikkeling van de kasstromen in haar kwartaalrapportages. In de begroting is een meerjarenkasstroomoverzicht voor de komende 10 jaren opgenomen. Daarnaast wordt in het treasuryjaarplan de ontwikkeling van de kasstromen in meer detail weergegeven, ook in relatie tot de financieringsbehoefte.

4.12 Als norm voor de interest dekkingsratio wordt in het visitatiestelsel de norm van het WSW gehanteerd. Deze bedraagt een ICR van minimaal 1,3. De interest dekkingsratio van Domijn ligt eind 2013 met 2,0 ruim boven de 1,3 die het stelsel hanteert. In de jaren 2010 tot en met 2013 bedroeg de ICR gemiddeld 2,1. Voor de komende vier jaren wordt een gemiddelde ICR van 1,9 begroot.

Loan to value

4.13 Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd.

4.14 Op basis van de CFV-rapportage Corporatie in Perspectief bedraagt eind 2012 de loan to value op basis van de WOZ-waarde 30%. Als norm geldt binnen het visitatiestelsel de WSW-norm van maximaal 50% op basis van WOZ-waarde. Lager is in dit geval beter. Over 2010 en 2011 bedroeg de loan to value eveneens 30%.



Debt Service Coverage Ratio

4.15 De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan in welke mate Domijn de rente én aflossing uit haar operationele kasstroom kan voldoen. In het visitatiestelsel wordt ook bij dit kengetal aangesloten bij de norm van het WSW. Deze bedraagt 1,0. Eind 2012 bedroeg de DSCR 4,2. In de afgelopen drie jaar bedroeg de DSCR gemiddeld 4,6. Dit is ruim boven de norm van het WSW.

Toelichting oordeel

4.16 In het voorgaande is vastgesteld of Domijn heeft voldaan aan de minimale eisen voor een voldoende. Hierbij geldt dat voldaan moet zijn aan de algemene eisen van toezicht door CFV en WSW. Het CFV heeft geconcludeerd dat Domijn voldoet aan de toezichteisen voor solvabiliteit en continuïteit. De corporatie voldoet verder aan een aantal pluspunten. Alles afwegende kent de visitatiecommissie daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe. De pluspunten worden onderstaand toegelicht.

4.17 Zoals in het voorgaande beschreven wijken de kengetallen van Domijn in positieve zin ruim af van de door CFV en WSW gestelde normen. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat Domijn actief stuurt op de kengetallen en bij het formuleren en uitvoeren van haar beleid expliciet rekening houdt met de toezichtnormen. De beschreven kengetallen en kasstroomoverzichten maken bijvoorbeeld onderdeel uit van haar managementrapportages en investeringsbesluiten. . In 2012 heeft Domijn haar eigen grenswaarden voor de kengetallen opnieuw vastgesteld.

4.18 Domijn is daarnaast volledig en transparant in de verantwoording van haar vermogenspositie. In haar interne rapportages en jaarverslagen wordt aandacht gegeven aan de kengetallen en de normen ten aanzien van kasstromen en vermogen.

4.19 Domijn beschikt over een treasurystatuut en een treasuryjaarplan waarin de verwachte investeringen worden gerelateerd aan de kasstromen en geborgde faciliteringsvolumes. Het plan is door Domijn opgesteld en gecontroleerd door een extern bureau. Het plan wordt actief betrokken bij de uitvoering van het beleid.

4.20 Uit de managementrapportages en de jaarrekening blijkt dat Domijn haar vermogenspositie goed aansluit op integrale kasstromen en risicoanalyses door zichtbare sturing op kasstromen als basis voor de aansturing van de corporatie te nemen. Uit gesprekken met de manager beleid & bedrijfsvoering, de jaarrekening en de interne rapportages blijkt dat Domijn goed stuurt op een voldoende vrije kasstroom.

4.21 Domijn analyseert met behulp van scenario's de financiële effecten op het vermogen en de kasstromen. In de scenarioanalyse wordt de ontwikkeling van ratio's van het WSW en CFV berekend, zodat hier op gestuurd kan worden. Een goed voorbeeld van het gebruik van scenario's door Domijn is het inrekenen van de gevolgen van het regeringsbeleid op kasstromen,

investeringscapaciteit en financieringsbehoefte. Deze scenario's zijn bovendien vroegtijdig in de begroting verwerkt.

4.22 Tabel 4-2 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de toezichtnormen, de afwijking daarvan en het totaaloordeel. Alles overwegende kent EY het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Tabel 4-2: bevindingen kentalbeoordeling financiële continuïteit

Onderwerpen financiële continuïteit	Bevinding
Solvabiliteitsoordeel (oordeel CFV)	'09-'12: voldoende
Continuïteit (oordeel CFV)	'09-'12: A1-oordeel
Interest Coverage Ratio (oordeel WSW)	2,0 (WSW-norm 1,3)
Loan to Value op basis van WOZ-waarde (oordeel WSW)	30% (WSW-norm 50%)
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	Gemiddeld 4,6 over de jaren 2010, 2011 en 2012 (WSW-norm 1,0)
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2014

Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'

4.23 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. Er wordt beoordeeld of de corporatie efficiënt werkt en actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd. Ook wordt beoordeeld of de corporatie een visie en criteria heeft voor de doelmatigheid in haar organisatie.

4.24 Domijn scoort ten opzichte van de referentiecorporaties op onderdelen beter en op onderdelen minder dan de referentie. Indien alles in samenhang wordt beoordeeld, voldoet Domijn aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar doelmatigheid wordt daardoor 'ruim voldoende'.

4.25 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores en de pluspunten toegelicht.



Score op CiP-indicatoren

4.26 Bij dit onderdeel wordt een vergelijking gemaakt tussen de kengetallen in de CFV-publicatie *Corporatie in Perspectief (CiP)* van Corporatie Domijn en van de referentiegroep. De referentiegroep voor Corporatie Domijn is Rf09 Marktgevoelig bezit.

Netto bedrijfslasten per VHE lager dan gemiddeld

4.27 De netto bedrijfslasten per VHE van Corporatie Domijn bedragen ultimo 2012 € 1.332. De referentie bedraagt € 1.342. Corporatie Domijn zit hiermee 1,2% lager dan het gemiddelde van de referentiecorporaties.

Ontwikkeling netto bedrijfslasten per VHE op het gemiddelde

4.28 De netto bedrijfslasten per VHE nemen bij Corporatie Domijn in de periode 2009 – 2012 toe met 11,7 %. De referentie kent eveneens een stijging, maar slechts van 3,8 %. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat Domijn in het jaar 2010 bijna € 100 per VHE onder de referentie scoorde. De procentuele stijging vertekent daarom het beeld enigszins en moet in relatie tot de absolute omvang van de netto bedrijfslasten worden beoordeeld.

Aantal VHE per fte lager dan gemiddeld

4.29 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal VHE per fte. Dit kengetal ligt voor Domijn op 76, hetgeen onder het gemiddelde ligt van 90 VHE per fte. Een lagere score is bij dit kengetal ongunstig. Dit betekent namelijk dat Domijn minder woningen beheert per fte dan de referentie. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat Domijn beschikt over een eigen onderhoudsdienst. Hierdoor wordt het kengetal negatief beïnvloed.

Personeelskosten per fte lager dan gemiddeld

4.30 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn eveneens beoordeeld. De gemiddelde loonkosten van Domijn per fte bedragen € 65.285 en zijn daarmee 3,8 % lager dan de gemiddelde waarde van € 67.855 bij de referentiecorporaties.

Pluspunten leiden tot hoger cijfer

4.31 Uit het voorgaande is gebleken dat Domijn op een tweetal punten in positieve zin afwijkt van de referentie. De afwijking van de referentie ten aanzien van het kengetal 'Ontwikkeling van de bedrijfslasten', rekent de visitatiecommissie Domijn niet zwaar aan, aangezien het absolute kostenniveau de afgelopen jaren (ruim) onder die van de referentie lag.

4.32 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en is er gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Domijn om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.33 EY stelt vast dat bij Domijn op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. Dit wordt nog eens onderstreept door het interview met de manager Beleid & Bedrijfsvoering waarbij is aangegeven dat efficiency en sturing hoog op de agenda staan.

4.34 Vermeldenswaardig is ook dat Domijn op eigen initiatief aan een benchmark 'Bedrijfskosten' heeft deelgenomen die bij 21 deelnemers van De vernieuwde stad is uitgevoerd. Uit de benchmark blijkt dat Domijn van alle deelnemende corporaties de laagste overheadkosten heeft.

4.35 Het totaaloordeel wordt door deze pluspunten 'ruim voldoende'. Tabel 4-3 bevat een samenvatting.

Tabel 4-3: eindoordeel Presteren naar doelmatigheid

Kengetal	Bevinding
<ul style="list-style-type: none"> Netto bedrijfslasten per VHE 	€ 1.332, referentie € 1.349. Dit is 1,2 % lager dan de referentie.
<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling netto bedrijfslasten 	11,7 % toename, referentie 3,8 % toename.
<ul style="list-style-type: none"> Aantal VHE per fte 	76, referentie 90
<ul style="list-style-type: none"> Personeelskosten per fte 	€ 65.285, referentie € 67.855. Dit is 3,8 % lager.
Eindoordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2014

Vermogensinzet scoort 'goed'

4.36 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie de inzet van haar vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties verantwoordt.

4.37 Domijn voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel wordt hierdoor goed. In de volgende tabel wordt het eindoordeel gegeven op het onderdeel presteren naar vermogensinzet. Het oordeel en de pluspunten worden daarna toegelicht.

Tabel 4-4: oordeel Presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding
Presteren naar vermogensinzet	Goed
Oordeel: goed	8,0

Bron: EY, 2014

4.38 Domijn verantwoordt op een heldere en transparante wijze haar vermogensinzet. Dit blijkt onder meer uit de beschrijvingen van uitgevoerde projecten in de jaarverslagen en interne documenten zoals het financieel beleidsplan en het treasury jaarplan. Zij voldoet hierdoor aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft ook een aantal pluspunten geconstateerd. Hierdoor wordt het eindcijfer positief beïnvloed. Deze worden in de volgende paragrafen toegelicht.

4.39 Het financiële beleid van Domijn is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overvloedige middelen. Het vermogen wordt actief ingezet voor de maatschappelijke ambities in het werkgebied, maar er wordt ook voorzichtigheid betracht ten aanzien van financiële risico's. Investeringsbesluiten worden voorzien van een investeringscalculatie en ondersteund door bouwtechnische kostendeskundigen, bedrijfswaardeberekeningen en rendementcalculaties. De besluiten worden door de bestuurder geaccordeerd en passen binnen het portefeuillebeleid van Domijn. Dit wordt bovendien ook door de RvC bewaakt.

4.40 Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Financiële criteria in dat kader zijn het rendement en de beoordeling of de investering past binnen het uitgangspunt dat een positieve kasstroom moet worden gerealiseerd en een positief oordeel van het CFV behouden blijft.

4.41 In het financiële beleidsplan wordt een zeer duidelijke link gelegd met de maatschappelijke doelen van Domijn zoals deze blijken uit de missie en visie én de opgaven. Deze worden vervolgens ook concreter uitgewerkt en indien nodig ook geactualiseerd aan gewijzigde opgaven. Bijvoorbeeld: 'Zijn de investering voor vastgoed en uitgaven voor leefbaarheid te passen binnen de randvoorwaarde financiële continuïteit?'.

4.42 Domijn heeft de afgelopen jaren getoond een hele duidelijke visie te hebben over de inzet van haar middelen. Domijn heeft blijkens haar jaarverslagen en interne rapportages ook goed hier naar gehandeld. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe.





5 Governance scoort 'voldoende'

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Domijn de interne besturing, het interne toezicht op haar functioneren en de externe legitimiteit heeft geborgd.

5.02 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

- a) Besturing
 - i. Planning (Plan);
 - ii. Monitoring (Check);
 - iii. Bijsturing (Act);
- b) Intern toezicht;
 - i. Het functioneren van de Raad van Commissarissen;
 - ii. Het gebruik van een toetsingskader;
 - iii. Toepassing Governancecode;
- c) Externe legitimering en externe verantwoording.

5.03 De interne besturing wordt onderzocht aan de hand van de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus. Hierbij wordt opgemerkt dat het onderdeel 'Do' is in de hoofdstukken Ambities en Opgaven aan de orde geweest.

5.04 Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Governancecode. De externe legitimiteit wordt getoetst door de toetsen hoe Domijn zich naar de samenleving verantwoordt en legitimeert.

5.05 EY heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a) de Governancecode;
- b) toepassing Governancecode (VTW-checklist);
- c) Bestuurs- en directiereglement;
- d) statuten en andere reglementen;
- e) de agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten van 2010 tot en met 2013;
- f) belangrijke documenten uit de P&C cyclus van Domijn;
- g) De verslaglegging door de externe accountant van Domijn;
- h) een interview met de directeur-bestuurder en de voltallige RvC;
- i) bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie;
- j) documenten van de internetsite van Domijn.

5.06 Wij merken nadrukkelijk op dat wij geen werkzaamheden hebben verricht om de door de RvC genomen beslissingen te toetsen.



Eindoordeel Governance is 'voldoende'

5.07 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven ten aanzien van het presteren op het onderdeel Governance. Domijn voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'voldoende'. De onderdelen worden verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Tabel 5-1: eindoordeel Presteren naar governance

Onderwerp	Oordeel
Besturing	7,0
Intern toezicht	6,7
Externe legitimering en verantwoording	7,0
Oordeel voldoende	6,9

Bron: EY, 2014

Besturing scoort 'ruim voldoende'

5.08 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt bij afwijkingen.

5.09 Domijn voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende' op dit onderdeel. In de volgende tabel worden de oordelen en pluspunten nader toegelicht.

Tabel 5-2: oordeel Presteren naar besturing

Onderwerp	Oordeel
Planning 'plan'	7,0
Monitoring 'check'	7,0
Bijsturing 'act'	7,0
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2014

Planning scoort 'ruim voldoende'

5.10 Bij het onderdeel 'planning' wordt getoetst of Domijn kennis van en visie heeft op relevante omgevingsontwikkelingen, risico's, opgaven en de eigen sterkten en zwakten. Deze visie dient



bovendien gedeeld te worden door de directie en Raad van Commissarissen én door de Raad van Commissarissen goedgekeurd te zijn.

5.11 Getoetst wordt verder of Domijn een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten maakt die kunnen worden gemonitord. Ook wordt getoetst of de corporatie belanghebbenden raadpleegt bij de strategievorming, tevredenheids-onderzoeken uitvoert en haar beleidscyclus omschreven heeft.

5.12 Domijn voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 7,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.13 Domijn heeft haar beleidscyclus duidelijk omschreven. Domijn heeft ook haar visie omschreven in een lange termijn strategisch vastgoedbeleid (tot 2030/2040). Deze visie is vertaald naar een strategisch plan dat inhoud geeft aan het handelen in de jaren 2012 – 2016. Tevens heeft Domijn gebiedsvisies ontwikkeld voor alle kernen in haar verzorgingsgebied. Deze gebiedsvisies betreffen de periode tot 2025 en zijn ook op de website van Domijn te vinden.

5.14 Op dit moment wordt gewerkt aan een actualisering van het middellange strategische plan voor de periode richting 2015/2016. Deze formulering is bewust gekozen daar Domijn geen strikte afbakening kent van de ene periode van vier jaren naar de volgende. Het zijn de feitelijke ontwikkelingen die het tempo bepalen van deze processen en de afbakening in jaren.

5.15 Bij Domijn spreekt men van 'programma's' die het handelen bepalen. Belangrijke elementen die tot uitdrukking komen in de programma's zijn de huidige voorraad als basis voor de vastgoedstrategie, en visie/doelstelling dat het aantal VHE's zal dalen op lange termijn (naar circa 12.000), maar dat die voorraad dan wel geheel vernieuwd is.

5.16 De meeste plannen van Domijn komen – op basis van de lange termijn visie – uit de werkorganisatie. Daarnaast maakt Domijn binnen de organisatie integrale afwegingen in de vorm van zogenaamde project start ups (PSU). Hiermee bepaalt Domijn wat de beste aanpak is voor een complex, buurt of wijk. Door deze wijziging in de strategie heeft Domijn flexibiliteit ingebouwd, zodat zij in staat is zo goed mogelijk te reageren op omstandigheden. Als het plan past binnen de gestelde kaders dan kan een positief directiebesluit volgen, en wordt bespreking en/of goedkeuring bij de Raad van Commissarissen geagendeerd. Ook dit proces bij Domijn is zowel materieel als formeel. Belangrijke zaken komen tijdig op de agenda van de Raad van Commissarissen, ongeacht de formele rol van de raad.

5.17 Domijn betreft de belanghebbenden bij het vormen van beleid door regelmatig met hen te spreken. Dit geldt zowel de vertegenwoordigers van huurders als professionele stakeholders. De Raad van Commissarissen is hier periodiek ook bij aanwezig. Ook wordt beleid waar mogelijk bepaald in samenspraak met de huurdersorganisaties.



5.18 EY beoordeelt op basis van bovenstaande het presteren naar planning als 'ruim voldoende'.

Monitoring scoort 'ruim voldoende'

5.19 Bij het onderdeel 'Monitoring' wordt getoetst of Domijn over een systeem beschikt waarmee periodiek gemeten wordt in welke mate de voorgenomen prestaties worden gerealiseerd.

5.20 Domijn voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.21 Domijn monitort de voortgang van haar presteren middels kwartaalrapportages. Er wordt aan de hand van de jaarbegroting geëvalueerd of de prestaties nog op koers liggen en waar nodig wordt bijgestuurd. EY heeft aan de hand van de kwartaalrapportages vastgesteld dat de monitoring op relevante onderwerpen plaatsvindt en ook voldoende diepgang heeft. Bij afwijkingen ten opzichte van de geplande prestaties of begroting wordt een toelichting opgenomen in de rapportage.

5.22 De uitgebreide kwartaalrapportages zijn ingedeeld naar de prestatiegebieden van het visitatiekader en geven zo een duidelijk verband tussen financiële en volkshuisvestelijke prestaties. Verder is een dashboard bijgevoegd waarin de vier gebieden uit het strategisch plan 2012 – 2016 worden gekoppeld aan de actuele stand van zaken (uitgedrukt in 24 indicatoren).

5.23 In de kwartaalrapportages wordt, zoals hiervoor aangegeven, de voortgang wel bewaakt aan de hand van de financiële doelstellingen uit de jaarbegroting.

5.24 In de jaarstukken wordt verantwoording afgelegd over de realisatie van de prestaties. De jaarstukken sluiten qua indeling aan op de kwartaalrapportages, en tevens wordt in het jaarverslag een verantwoording van de doelstellingen voor dat jaar opgenomen. Dit is echter alleen een verantwoording achteraf.

5.25 EY stelt vast dat Domijn haar prestaties adequaat monitort. Het oordeel op presteren naar monitoring is daarom 'ruim voldoende'.

Bijsturing scoort 'ruim voldoende'

5.26 Bij het onderdeel 'bijsturing' wordt getoetst of Domijn actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd.

5.27 Domijn voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 7,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.28 Domijn bespreekt op de jaarlijkse 'heidag' met bestuur, management en Raad van



Commissarissen, de concrete doelstellingen die aandacht krijgen in het dan komende jaar. Deze doelstellingen komen dan in materiele zin terug in de uitgebreide kwartaalrapportages van Domijn.

5.29 De kwartaalrapportages van Domijn komen tijdig tot stand en ook worden deze tijdig besproken met de Raad van Commissarissen. Een aandachtspunt is de rol van de Auditcommissie. Op een aantal momenten vergaderde deze commissie minder frequent en vond bespreking van de kwartaalrapportages plaats in de voltallige raad. Het risico is dan dat de bespreking door de voltallige Raad van Commissarissen minder diepgaand is omdat de routine is dat dit door een van de commissies van de raad is voorbereid.

5.30 Uit bovenstaande blijkt dat er voldoende bijsturing plaats vindt. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'

5.31 Bij dit onderdeel worden de uitgangspunten van het functioneren van de RvC, het gehanteerde toetsingskader van de RvC en de mate waarin de Governancecode wordt toegepast, getoetst.

5.32 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande oordelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 5-3: eindoordeel Presteren intern toezicht

Onderwerp	Oordeel
Functioneren RvC	7,0
(Actueel) toetsingskader	6,0
Toepassen/naleven Governancecode	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	6,7

Bron: EY, 2014

Functioneren RvC scoort 'ruim voldoende'

5.33 Bij dit onderdeel wordt de samenstelling van de RvC, de rolomvatting als toezichthouder en de mate en wijze van zelfreflectie onder de loep genomen.

Tabel 5-4: eindoordeel Functioneren RvC

Onderwerp	Oordeel
Samenstelling	7,0
Rolopvatting	7,0
Zelfreflectie	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2014

Samenstelling scoort 'ruim voldoende'

5.34 Domijn voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 7,0. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.35 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Domijn en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De RvC bestaat uit vijf personen. Er is een rooster van aftreden beschikbaar en gepubliceerd in het jaarverslag en op de website.

5.36 De profielschets voor leden van de RvC krijgt regelmatig aandacht, en is recent nogmaals uitgebreid besproken in verband met de aanstaande benoeming van nieuwe leden. De profielschets is niet opgenomen op de website van Domijn.

5.37 De samenstelling van de RvC is grotendeels overeenkomstig de profielschets. Door werving in externe media met ondersteuning van een extern bureau heeft de Raad van Commissarissen gezocht naar kandidaten buiten de haar bekende kring. De raad onderkent zelf dat de aanwezigheid van actuele volkshuisvestelijke kennis een belangrijk onderdeel is van het competentieprofiel.

5.38 Daar de Raad van Commissarissen is ontstaan uit een fusie zijn destijds alle leden tegelijk benoemd. Teneinde te voorkomen dat alle leden dan ook op hetzelfde moment aftreden heeft de raad besloten gefaseerd af te treden, maar hierbij niet de maximale termijnen (twee keer vier jaar) te overtreden, maar juist eerder tot opvolging over te gaan.

5.39 Leden van de Raad van Commissarissen volgen periodiek bijscholingsbijeenkomsten van de VTW en wonen ook regionale bijeenkomsten van corporatiecommissarissen bij. De raad kent ook een introductieprogramma voor nieuwe commissarissen. Teneinde ook als collectief actuele ontwikkelingen te bespreken die direct aan Domijn raken worden regelmatig sectorspecialisten uitgenodigd om dan concreet in te gaan op de gevolgen van de desbetreffende ontwikkelingen



voor Domijn.

5.40 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een adequate samenstelling. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Rolopvatting scoort 'ruim voldoende'

5.41 Domijn voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.42 De Raad van commissarissen van Domijn presteert op elk van de gebieden toezicht, werkgever en klankbord ruim voldoende en verdeelt, voor zover op te maken uit de notulen van de raad, haar tijd evenwichtig. Vermeldenswaardig is de ambtelijke ondersteuning van de raad. De raad verzekert zich op deze wijze van toereikende ondersteuning bij voorbereiding, vastlegging en opvolging van de eigen vergaderingen.

5.43 De Raad van Commissarissen laat zich adequaat informeren, en heeft regelmatig contact met de werkorganisatie van Domijn en met stakeholders. Ieder jaar selecteert de Raad drie belanghebbenden met wie een gesprek wordt gevoerd over de samenwerking en de maatschappelijke inzet van Domijn. De besprekingen met belanghebbenden vinden hierdoor ook vaak plaats buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder zodat de raad zich ook zelfstandig een oordeel kan vormen over de wijze waarop belanghebbenden aankijken tegen de werkorganisatie en het bestuur van Domijn.

5.44 De werkgeversrol jegens de directeur-bestuurder wordt adequaat ingevuld bij Domijn. De Raad van Commissarissen bereidt in eigen kring het jaarlijkse beoordelingsgesprek voor dat wordt gevoerd door de Remuneratiecommissie. Ook wordt op adequate gesproken (en gehandeld) inzake beloningsbeleid en alle ontwikkelingen (in het kader van de Wet Normering Topinkomens) die tijdens de visitatieperiode speelden. Ook de verantwoording over het beloningsbeleid vindt transparant plaats in het jaarverslag. Uit de verslagen blijkt dat er sprake is van een voldoende open relatie, waarbij RvC en bestuurder elkaar kunnen aanspreken en overleg voeren.

5.45 Een voorbeeld van de juiste balans in het functioneren, zowel in diverse rollen, als ook met betrekking tot distantie, is de discussie over een mogelijkheid tot aanzienlijke uitbreiding van de activiteiten van Domijn. In de visitatieperiode deed zich een ontwikkeling voor die mogelijk kansen had voor Domijn om in omvang te groeien. In goed overleg met het bestuur heeft de raad hier nadrukkelijk kaders aangegeven onder welke voorwaarden en op welke wijze met die kansen kon worden omgegaan door Domijn.

5.46 Een tweede voorbeeld betreft de wijze waarop de auditcommissie waarnemingen van de externe accountant concreet weet te maken. De toelichting van de externe accountant op een



aantal algemene bevindingen over het goede niveau van interne beheersing wordt in de verslaglegging expliciet gedeeld met de andere leden van de raad en dus ook als zodanig vastgelegd bij de bespreking van de schriftelijke rapportages van de externe accountant.

5.47 De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de RvC zelfstandig toegang heeft tot alle leden van het directieteam van Domijn, ook de niet-statutaire directeur is altijd aanwezig bij de vergaderingen. Ook zijn er bij de vergaderingen van de raad regelmatig leden van het managementteam aanwezig.

5.48 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een adequate rolopvatting. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Zelfreflectie scoort 'ruim voldoende'

5.49 Domijn voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.50 Jaarlijks vindt binnen de RvC zelfreflectie op het functioneren plaats, waarvan in 2010 en begin 2014, betrekking hebbende op 2013, met externe ondersteuning. Daarnaast wordt, in het kader van de beoordeling van de directeur-bestuurder, ook input verzameld bij diverse andere gesprekken, zowel binnen Domijn als in contacten met belanghebbenden.

5.51 Het feit dat de zelfevaluatie heeft plaatsgevonden wordt ook toegelicht in het jaarverslag. Een aandachtspunt is nog dat de raad de eigen verbeterpunten niet concreet opneemt in haar verslaggeving van de zelfreflectie, waardoor de opvolging niet goed te volgen is.

5.52 Een belangrijk verbeterpunt in de organisatie van de raad was de behoefte aan ambtelijke ondersteuning. Opvolging van die bevinding heeft adequaat plaatsgevonden. In de toekomst kan de zelfreflectie gericht op individuele commissarissen nog meer kleur krijgen bij Domijn.

5.53 Uit de verslagen van de zelfevaluatie, maar ook uit de input van de leden van de Raad van Commissarissen is naar voren gekomen dat er ook nadrukkelijk kritisch is gekeken naar de onderlinge relatie en de relatie met de directeur-bestuurder.

5.54 EY heeft aan de hand van de gespreksverslagen van de RvC-vergaderingen vastgesteld dat de onderwerpen 'integriteit' en 'belangenverstrengeling' aan de orde zijn geweest.

5.55 De visitatiecommissie heeft uit de verslagen van en bespreking met de voltallige Raad van Commissarissen opgemaakt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden en kritische vragen kunnen worden gesteld. Uit de verslagen blijkt ook dat er voldoende met elkaar de discussie wordt aangegaan. Dit laat uiteraard onverlet de verbetermogelijkheden die ook de raad zelf signaleert in de periodieke zelfreflectie.



5.56 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een adequate invulling van de zelfreflectie. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

(Actueel) toetsingskader scoort 'voldoende'

5.57 Domijn voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

5.58 In 2010 heeft Domijn in een intern document, aan de hand van de taken van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder, en de relevante documenten, beschreven dat in de praktijk van toezicht 'de facto' sprake is van een toetsingskader. Het toezicht is in de visitatieperiode ook uitgevoerd conform deze beschrijving.

5.59 In formele zin kan gesteld worden dat bij Domijn geen sprake is van een actueel toetsingskader. In de praktijk wijkt de werkwijze van Domijn echter niet af van veel andere corporaties die ook alleen in materiele zin een toetsingskader hanteren.

5.60 Domijn is van mening dat het (ook) in het toezicht gaat om de inhoudelijk adequate benadering, dat de prestaties van Domijn goed zijn, en de medewerkers en andere belanghebbenden tevreden zijn. Anders gezegd, dat de 'output' goed is. De visitatiecommissie onderschrijft deze zienswijze van Domijn, en is van mening dat het formele hier niet boven het materiële moet gaan.

5.61 EY kent het oordeel 'voldoende' toe.

Toepassing/naleving Governancecode scoort 'ruim voldoende'

5.62 In deze paragraaf wordt beoordeeld of Domijn de Governancecode juist toepast en worden eventuele afwijkingen daarop getoetst. Domijn voldoet op zich 'ruim' aan het ijkpunt voor een voldoende. Maar naast een aantal pluspunten constateert de visitatiecommissie ook een verbeterpunt. Het eindoordeel is daarom (per saldo) 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.63 De RvC van Domijn onderschrijft de landelijk gehanteerde Governancecode, de klokkenluidersregeling en de integriteitscode van Domijn. In de jaarverslaggeving wordt aangegeven dat Domijn deze Governancecode geheel naleeft. Van de uitgevoerde beoordeling is echter geen schriftelijke onderbouwing voorhanden. De visitatiecommissie is bij haar beoordeling niet gebleken dat Domijn niet aan de code voldoet. De documentatie van de borging van het naleven van de Governancecode is echter wel een verbeterpunt.

5.64 De beloning van functionarissen wordt adequaat toegelicht in de respectievelijke jaarrekeningen en jaarverslagen.



5.65 Domijn geeft in haar jaarverslag een goed leesbare weergave van de governance van Domijn en beschrijft ook adequaat het gevoerd toezicht door de Raad van Commissarissen.

5.66 EY kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Externe legitimering en verantwoording scoort 'ruim voldoende'

5.67 Bij dit onderdeel wordt getoetst of Domijn voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overlegwet stellen aan de wijze waarop belanghebbenden het beleid van de corporatie kunnen beïnvloeden.

5.68 Domijn voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

Tabel 5-5: oordeel Externe legitimatie

Onderwerp	Oordeel
Externe legitimering	7,0
Openbare verantwoording	7,0
Eindoordeel: voldoende	7,0

Bron: EY, 2014

Externe legitimering scoort 'ruim voldoende'

5.69 Ten aanzien van het toetsingsonderdeel 'Externe legitimering' voldoet Domijn aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. EY vindt dat Domijn ruim voldoende presteert om de volgende redenen:

- a De corporatie heeft een visie op welke partijen de voor haar belangrijkste belanghebbenden zijn;
- b Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig;
- c Domijn betreft haar belanghebbenden bij haar beleidsvorming;
- d Domijn houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden.

5.70 Domijn heeft regelmatig overleg met haar belanghebbenden, het betreft onder meer externe toezichthouders, financiers, gemeenten, zorginstellingen en andere maatschappelijke instellingen. In deze bijeenkomsten legt Domijn transparant en helder uit wat haar geplande en uitgevoerde activiteiten zijn en op welke wijze deze bijdragen aan de opgaven in haar werkgebied. Met de gemeenten en de zorginstellingen wordt bovendien projectmatig samengewerkt en uit dien hoofde contact gehouden. De uitkomsten worden echter niet op de website gepubliceerd.



5.71 Domijn wil daarnaast continue in dialoog zijn met haar bewoners en partners. Dit kan zijn door concrete ideeën die bewoners of partners aanreiken, of door anderen te betrekken bij de ideeën van Domijn. Concrete ideeën komen op de participatiekalender. Dit is een hulpmiddel om goede ideeën uit te wisselen en van elkaar te leren. Uit de gesprekken met de belanghebbenden, zie het hoofdstuk 'Presteren volgens belanghebbenden', blijkt dat deze de wijze waarop Domijn hen betreft bij haar beleid en transparant uitlegt erg waarderen. De belanghebbenden zijn hierdoor goed op de hoogte van wat Domijn gaat doen en de achterliggende redenen daarbij. De openheid die Domijn hierbij toont, draagt bij aan de maatschappelijke legitimering van Domijn. Positief is verder dat Domijn zich ook wil committeren aan haar opgaven en de belangen van haar belanghebbenden. Dit borgt dat de belanghebbenden voor een langere periode een beroep kunnen doen op Domijn.

5.72 De RvC heeft op diverse wijze contact met de belanghebbenden zonder dat de primaire verantwoordelijkheid van het bestuur/de organisatie hierbij wordt doorbroken. Dit is ook in de gesprekken met de belanghebbenden bevestigd.

5.73 Domijn streeft verder naar optimale en praktische contacten met wijken en kernen. Doelstelling is het overall inzetten van wijkteams van circa drie personen die werkzaam zijn op ongeveer 1.000 a 1.200 VHE's. Op dit onderwerp lopen er pilots om dit verder uit te werken. Juist die kleine teams, met een breed palet aan contacten in dorpen en wijken brengen Domijn dicht bij de huurders/bewoners.

5.74 In het gesprek met commissarissen geven deze aan dat de band met de huurder opbouwen belangrijk blijft, en dat de georganiseerde representatie verder kan worden versterkt. De Raad van Commissarissen besteedt hier ook expliciet aandacht aan. Indien er daarom door Domijn bijeenkomsten met huurders en andere belanghebbenden worden georganiseerd is er zo veel mogelijk een delegatie van de RvC aanwezig, en ook is er incidenteel informeel overleg.

5.75 EY kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Openbare verantwoording scoort 'ruim voldoende'

5.76 Ten aanzien van het onderwerp openbare verantwoording voldoet Domijn aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een pluspunt geconstateerd. Het eindcijfer wordt hierdoor 7,0.

5.77 Domijn vermeldt de door haar gerealiseerde opgaven en ambities in haar jaarverslagen. Indien er afwijkingen zijn van de begroting of verwachting wordt het verschil toegelicht.



5.78 De verantwoording is transparant en begrijpelijk weergegeven. Per onderwerp wordt bijvoorbeeld een relatie gelegd met het beleid van Domijn. Hierbij wordt ook het uitgebreid het beleid toegelicht zodat goed de achtergrond en de van belang zijnde elementen worden belicht. Hierdoor krijgt de lezer inzicht in de diepere beweegredenen van Domijn met een opgave aan de slag te gaan en wordt ook de dynamiek rond het vraagstuk zichtbaar. De lezer krijgt hierdoor een goed beeld van nut en noodzaak van de opgaven, ambities en de prestaties van Domijn.



A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY

Onafhankelijkheidsverklaring bureau

EY Accountants LLP verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. EY Accountants LLP heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft EY Accountants LLP geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal EY Accountants LLP geen enkele zakelijke relatie met Domijn hebben.

Drs. W. van Olst
Partner

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. van Olst', written over a light blue horizontal line.

Arnhem, 22 april 2014



B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs W. van Olst

Wichert van Olst verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wichert van Olst heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wichert van Olst geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wichert van Olst geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Domijn hebben.

Drs W. van Olst
Partner

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. van Olst', written over a light blue horizontal line.

Arnhem, 15 juli 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs M. Nieland

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Domijn hebben.

Drs M. Nieland
Senior manager

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Nieland', written over a light blue horizontal line.

Rotterdam, 15 juli 2014



Onafhankelijkheidsverklaring van de heer L.M. Klaassen MSc

Leon Klaassen verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Leon Klaassen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Leon Klaassen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Leon Klaassen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Domijn hebben.

L.M. Klaassen MSc
Senior advisor

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L.M. Klaassen', written over a horizontal line.

Rotterdam, 15 juli 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer H.A. Dijkstra

Hans Dijkstra verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Hans Dijkstra heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Hans Dijkstra geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Hans Dijkstra geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Domijn hebben.

H.A. Dijkstra
Senior Manager

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H.A. Dijkstra', written over a horizontal line.

Rotterdam, 15 juli 2014



C: CV's visitatoren

Personalia

drs. W. van Olst RA (1966)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Universiteit van Amsterdam, Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2009 - heden	EY Accountants LLP Voorzitter branchegroep Woningcorporaties
Januari 2000 - heden	EY Accountants LLP Partner in auditpraktijk
September 1989 – December 2010	EY Accountants LLP Van assistent tot senior manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Voorzitter branchegroep Woningcorporaties

- Eindverantwoordelijk voor strategie en beleid van EY in woningcorporatiesector
- Vertegenwoordiger van EY in de woningcorporatiesector en bij de brancheorganisaties
- Auteur van visiedocument woningcorporaties 2020

Partner in de auditpraktijk

- Eindverantwoordelijk voor vele jaarrekeningcontroles van woningcorporaties
- Eindverantwoordelijk voor vele adviesopdrachten bij woningcorporaties



Personalia

drs. M. Nieland RA (1968)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Vrije Universiteit Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2012 - heden	EY , Senior Manager
April 2011 – maart 2012	Deloitte Real Estate Advisory, Senior Manager
Juni 1998 – maart 2011	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V., Principal Manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties (2005 – heden)

- Namens PwC vanaf 2005 tot april 2011 en namens EY sinds 2012 betrokken en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het visitatiestelsel (in samenwerking met SEV, Aedes en vanaf 2009 de SWWN)
- Projectleider bij alle door EY uitgevoerde visitaties
- Projectleider bij alle door PwC tot maart 2011 uitgevoerde visitaties
- Meer dan 350 gesprekken gevoerd met belanghebbenden (gemeenten, huurders, zorg- en welzijn, onderwijs)

WoonBench (2005 – 2011)

- Programmamanager WoonBench (2008 – maart 2011)
- Deelprojectleider Financiële bouwsteen (2005 – 2009)

Strategie en organisatieontwikkeling

- Mede-auteur 'Visiedocument woningcorporaties 2020'
- Diverse corporaties

Doelmatigheid / formatiebenchmarking

- Diverse corporaties

Fusiebegeleiding en haalbaarheidsonderzoeken fusie

- Diverse corporaties



Personalia

L.M. Klaassen MSc (1985)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science, Management van de publieke sector
- Universiteit Leiden, Bachelor of Science, Bestuurskunde / Economie

Ervaring

september 2013 - heden	EY , Senior Adviseur
januari 2009 - augustus 2013	Haute Equipe , Medior Financieel Adviseur
oktober 2012 - augustus 2013	Gemeente Rotterdam, Interne Auditor

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Procesmanagement bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Subsidie- en project management bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en operationele besturing bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Planning- en Control functie bij diverse corporaties en andere publieke instellingen



Personalia

H.A. Dijkstra (1971)

Ervaring

September 2010 - heden	EY , Senior Manager
April 2006 – augustus 2010	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V., Principal Manager
Juni 1994 – maart 2006	KPMG, controleleider

- Governance, met als aandachtsgebied de effectiviteit van intern toezicht, bestuur en informatievoorziening
- Algemeen, besturing, beheersing en intern toezicht
- Inrichting informatievoorziening van organisatie naar bestuur en van bestuur naar raad van toezicht en externe belanghebbenden
- Kennisoverdracht en 'knowledge management'
- Ervaring opgedaan bij woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen
- Ruime ervaring als trainer. Met name trainer/facilitator van bijeenkomsten gericht op kennisoverdracht en kennisdeling tussen deelnemers
- Ervaring als auteur van diverse publicaties, onder meer over informatievoorziening
- Actief als adviseur van bestuurders en toezichhouders rond governance, waaronder begeleiding van een tiental zelfevaluaties van raden van toezicht.

Typische rollen

- Sparringpartner/adviseur raad van bestuur en raad van toezicht
- Trainer en facilitator van bijeenkomsten, zoals round tables/zelfevaluaties
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ
- Auteur/lid redactiecommissie diverse governancepublicaties (bij drie van de vier Big4 accountantskantoren), waaronder de publicatie integriteit bij woningcorporaties (VTW en Aedes), 'Toolkit Toezicht'serie Nationaal Register
- Auteur 'Goed bestuur in de egoïsteneconomie'

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Visitaties bij diverse corporaties (governance-deel)
- Controlerend accountant twee woningcorporaties
- Adviseur bij zelfevaluatie RvC corporaties



D: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar Opgaven en Ambities
Jaarverslag 2010
Jaarverslag 2011
Jaarverslag 2012
Jaarverslag 2013
Strategisch plan 2012-2016
Huurprijsbeleid 2010-2013
Verkoopstrategie 2011
Tussenstand prestatieafspraken Haaksbergen 2012
Monitor prestatieafspraken Haaksbergen 2013
Duurzaamheidsbeleid 2010
Projectplan ontwikkeling gebiedsvisies 2011
Portefeuillestrategie 2009-2012

Presteren volgens Belanghebbenden
Belanghoudersregister
Verslagen overleg met huurdersvereniging

Presteren naar Vermogen
Jaarrekening en jaarverslag Domijn 2010-2013
Managementrapportages 2010-2013
Begrotingen 2010-2013
Brief WSW inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume
Corpodata dVi
Corporatie in perspectief (analyse, samenvatting en toelichting)
Accountantsverslagen 2010-2013
Oordeelbrieven CFV en WSW 2010-2013
Beleidsnotitie risicomanagement

Presteren naar Governance
Gedragscode Raad van Commissarissen
Integriteitscode
Zelfevaluatie RvC 2009 – 2013
Agenda en verslagen van RvC-vergaderingen 2009-2013



E: Overzicht interne gesprekken

Met de volgende functionarissen van Domijn en de RvC is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Naam	Functie
De heer J. Salverda	Directeur -bestuurder
Mevrouw I. Buursink	Directeur
De heer F. van Eerden	Manager Vastgoed
De heer L. Fransen	Manager Wonen
De heer J. Zandbergen	Manager Beleid & Bedrijfsvoering
Mevrouw S. Haafkes	Senior Beleidsadviseur
De heer A. Peters	Voorzitter RvC
De heer W.T.A. Dellepoort	Lid (vice-voorzitter) RvC
De heer G.D. Johanns	Lid RvC
De heer A.N. Kreuwel	Lid RvC
De heer R.F. Gerard	Lid RvC

F: Overzicht externe gesprekken

Met de volgende belanghebbenden is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Huurders	Huurderskoepel Domijn	De heer L. Strik	Voorzitter
		De heer L. Huisman	Secretaris
		De heer H. Hemmeler	Lid
		Mevrouw A. Linderman	Lid
		De heer M. Obdeijn	Adviseur
Gemeenten	Enschede	De heer J. Hateboer	Wethouder
	Losser	De heer J. Hassink	Wethouder
		De heer H. Schutte	Beleidsambtenaar REO
	Haaksbergen	De heer M. Diepenmaat	Voormalig wethouder
Overige belanghebbenden	RIBW	Mevrouw K. Jobse	Regiomanager
	Aveleijn	Mevrouw A. Isarin	Manager Dagbesteding
	Livio	De heer P. Scholten	Manager Vastgoed
	Vereniging WoON	Mevrouw J. Verhoef	Kwartiermaker WoON



G: Toetsing Opgaven

Onderdeel	Doelstelling	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Huisvesting van primaire doelgroep	Domijn draagt met haar verkoop van bezit bij aan een toekomstgeschikte woningvoorraad en houdt daarbij rekening met de primaire doelstelling: het huisvesten van de doelgroep van beleid. Domijn verkoopt woningen die van voldoende kwaliteit zijn en ook voldoen aan de toekomstige vraag vanuit de woonconsument.	2013	Prestatieafspraken Enschede 2013	Jaarverslag 2013, Verkoopstrategie 2011	Voor het jaar 2013 had Domijn begroot 100 woningen uit haar bestaande voorraad te verkopen. In 2013 zijn 62 bestaande woningen en geen nieuwbouwwoningen verkocht. Dit zijn minder woningen dan begroot, voornamelijk als gevolg van de situatie op de woningmarkt. Voor 2014 wordt de prognose voor het aantal te verkopen woningen gesteld op 25. Daarnaast zullen er woningen op verzoek van de zittende huurder verkocht worden aan deze huurder. Bij huurwoningen die verkocht worden, komen de zittende huurders eerst in aanmerking voor het kopen van de woning. Als er geen interesse is wordt de woning bij mutatie op de vrije markt aangeboden. Uit de verkoopstrategie van Domijn, welke dateert uit het jaar 2011, is op te maken dat Domijn geen woningen verkoopt als zij hierdoor niet meer de sociale verhuurmarkt kan bedienen. Daarnaast houdt Domijn onder andere het volgende woningbezit buiten de verkoopselectie: incourant bezit (duplexwoningen en meergezinswoningen zonder lift), woningen met een energielabel van F en G en woningen met een onderhoudstechnische staat van 'matig' of slechter.	7
Huisvesting van primaire doelgroep	Domijn stelt jaarlijks voldoende woningen beschikbaar voor statushouders, waarbij de opgelegde taakstelling vanuit het Rijk maatgevend is.	2012-2013	Prestatieafspraken Haaksbergen 2012-2014, Woonvisie gemeente Haaksbergen	Jaarverslagen 2012-2013, Monitor prestatieafspraken Haaksbergen 2013, Tussenstand prestatieafspraken 2012	De gemeente komt tijdig met informatie over de te huisvesten personen. Domijn zorgt voor een goede spreiding van de statushouders. Dit wordt ieder jaar geevalueerd. Domijn heeft eind 2013 in Haaksbergen 2.150 sociale huurwoningen in aanbod, waarvan er 91 (slechts 4%) geliberaliseerd is.	7
Huisvesting van primaire doelgroep	Domijn voert een actief beleid dat is gericht op het terugdringen van het aantal gedwongen huisuitzettingen.	2012-2013	Prestatieafspraken Haaksbergen 2012-2014	Monitor prestatieafspraken Haaksbergen 2013, Jaarverslagen 2012-2013	In zowel 2012 (14 aanzeggingen) als 2013 (11 aanzeggingen) hebben er twee huisuitzettingen plaatsgevonden in Haaksbergen. In de strategische visie van Domijn wordt aangegeven dat er inzet gepleegd wordt om huisuitzettingen tot een minimum te beperken, om dakloosheid te vermijden. In 2012 daalde het aantal huisuitzettingen met 25% (van 70 in 2011 naar 51), in 2013 is dit aantal weer terug gestegen naar 73 huisuitzettingen. De volgende oorzaken zijn hiervoor door Domijn aangewezen: bezuinigingen in de schuldhulpverlening (minder verstrekking bijzondere bijstand), economische/financiële crisis en de uitwerkingen daarvan in de maatschappij; EU-norm waardoor middeninkomens aangewezen zijn op geliberaliseerde huurwoningen; het intern niet toepassen van de inkomenseisen bij woningtoewijzing in het sociale segment. In maart 2014 heeft Domijn een incassobeleid vastgesteld met indirect het oog op de doelstelling.	7
Huisvesting van primaire doelgroep	Domijn verplicht zich om jaarlijks aan te geven hoe groot de kernvoorraad in Losser is. Deze kernvoorraad moet tenminste 85% van het totale bestand zijn en bestemd om de aandachtsgroep te huisvesten in een passende woonruimte. Het aantal woningen in Losser blijft op peil. Domijn garandeert een voldoende aanbod voor de primaire aandachtsgroep.	2010-2012	Prestatieafspraken Losser 2010-2012	Jaarverslagen 2010 - 2013	In 2010 had Domijn 1.955 woningen in het bezit in de gemeente Losser. In 2011 had Domijn 1.970 woningen in het bezit in de gemeente Losser waarvan 54 geliberaliseerd (3%). In 2012 had Domijn 1.979 woningen in het bezit in de gemeente Losser en daarvan waren 94 woningen geliberaliseerd (5%). In 2013 waren er bij Domijn 1.973 woningen in bezit in de gemeente Losser, waarvan 88 woningen geliberaliseerd (4%).	8
Huisvesting van primaire doelgroep	Verkoop van meerdere woningen in 1 wijk wordt afgestemd met de gemeente en mag niet leiden tot een tekort aan sociale huurwoningen.	2012-2013	Woonvisie gemeente Haaksbergen	Monitor prestatieafspraken Haaksbergen 2013, Tussenstand prestatieafspraken 2012	In de monitor prestatieafspraken Haaksbergen 2013 wordt door Domijn aan de gemeente een overzicht overlegd met haar verkoopstrategie per buurt. Hierbij wordt een nadere verdeling gemaakt naar het aantal woningen die actief-, passief-, bij mutatie en niet worden verkocht. Over dit onderwerp wordt daarnaast doorlopend contact gehouden met de medewerker volkshuisvesting van de gemeente Haaksbergen. Daarnaast wordt er gerefereerd aan een vlekkenplan dat eind 2012 gereed is vanuit de gemeente Haaksbergen. Dit helpt de gemeente om te bepalen waar het wenselijk is dat Domijn het bezit in bepaalde buurten verdunt en in andere buurten vergroot (sloop van woningen wordt in mindere mate op andere plaatsen vervangen door nieuwbouw).	7

Onderdeel	Doelstelling	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Huisvesting van primaire doelgroep	Domijn en commerciële ontwikkelaars zoeken naar mogelijkheden om starters meer kansen te bieden.	2012-2013	Woonvisie gemeente Haaksbergen	Jaarverslagen 2012-2013	Het is voor Domijn in 2012 en 2013 lastig geweest de verkoopdoelstellingen te realiseren door de omstandigheden op de woningmarkt. In 2012 is een startersrenteregeling opgezet als financieringsconstructie, met als doel meer woningen te kunnen verkopen aan starters. Daarnaast biedt het toewijzingssysteem van woningen van Domijn veel kansen voor starters. Domijn biedt haar vrij komende huurwoningen over het algemeen aan door ze op de website te plaatsen. Als er meer mensen reageren wordt er door middel van loting bepaald aan wie de woning wordt aangeboden (geldt voor woningen tot de liberalisatiegrens). Daarnaast hanteert Domijn voor woningen met een huurprijs tot de liberalisatiegrens geen minimum inkomenseisen (in ieder geval tot en met 2013).	8
Huisvesting van primaire doelgroep	De gemeente en Domijn spannen zich bij nieuwbouwin om levensloopbestendige woningen te realiseren.	2010-2012	Prestatieafspraken Losser 2010-2012	Jaarverslagen 2010-2012	In 2011 heeft Domijn in Overdinkel (onderdeel van de gemeente Losser) 26 nieuwe DAEB huurwoningen opgeleverd die doelgroepenafhankelijk en rolstoelvriendelijk zijn. In 2013 heeft Domijn in Overdinkel 13 nieuwe grondgebonden DAEB huurwoningen opgeleverd die doelgroepenafhankelijk en grotendeels (9 woningen) rolstoelvriendelijk zijn.	7
Huisvesting van bijzondere doelgroep	Domijn neemt de indicatie door de WMO consultant vanuit de gemeente over en geeft voorrang aan mensen die vanwege een medische indicatie een zorggeschikte woning nodig hebben.	2012-2013	Prestatieafspraken Haaksbergen 2012-2014	Tussenstand prestatieafspraken 2012, Jaarverslag 2013	Domijn heeft de indicaties die door de gemeente Haaksbergen plaatsvonden in 2012 overgenomen. Ook in Haaksbergen is door Domijn in 2013 gestart om samen met de gemeente en de zorgpartijen naar de betekenis van het nieuwe zorgakkoord van het kabinet te kijken. Domijn bepaalt in 2014 in hoeverre de ontwikkelingen aangaande de scheiding van wonen en zorg invloed hebben op haar zorgvastgoed.	7
Huisvesting van bijzondere doelgroep	Domijn en de gemeente stellen samen vast hoe het met het niveau van aanpassingen in de huidige woningvoorraad is gesteld en spreken af hoeveel woningen aangepast dienen te worden.	2012-2013	Prestatieafspraken Haaksbergen 2012-2014	Tussenstand prestatieafspraken 2012	Domijn levert bij de gemeente een overzicht aan met haar aangepaste woningbezit.	7
Huisvesting van bijzondere doelgroep	Domijn spant zich met de gemeente in om mensen met een handicap of zorgbehoefte zo lang mogelijk zelfstandig te laten blijven wonen.	2010-2012	Prestatieafspraken Losser 2010-2012	Jaarverslagen 2011-2013	Aan de Troelstrastraat in Overdinkel heeft Domijn in 2011 voor Zorggroep Sint Maarten huisvesting gerealiseerd voor achttien mensen met dementieproblemen. Aan diezelfde Troelstrastraat zijn tevens tien patiënwoningen opgeleverd, die toegankelijk zijn voor mensen met een beperking. In gemeente Losser werden geen projecten op het gebied van Wonen & Zorg opgeleverd in 2012 en 2013. Medio 2014 verwacht Domijn 't Winlo op te leveren. In nauwe samenwerking met dit zogenaamde ouderinitiatief is in mei 2013 begonnen met de bouw van 13 zelfstandige woningen en een gemeenschappelijke huiskamer voor mensen met een handicap. Als strategisch doel is opgenomen dat Domijn mensen zo lang mogelijk thuis wil laten wonen.	8
Huisvesting van bijzondere doelgroep	Domijn zoekt (met name oudere) huurders op om hun (toekomstige) woonsituatie te bespreken en labelt de zorggeschiktheid van woningen.	2012-2013	Woonvisie gemeente Enschede	Jaarverslagen 2012-2013	Domijn wil continue in dialoog zijn met haar bewoners en partners. Dit kan zijn door concrete ideeën die bewoners of partners aanreiken, of door anderen te betrekken bij de ideeën van Domijn. Concrete ideeën komen op de participatiekalender. Dit is een hulpmiddel om goede ideeën uit te wisselen en van elkaar te leren. De leden van de Huurderskoepel en alle medewerkers van Domijn hebben begin 2013 de mogelijkheid gehad om informatie op te halen, ervaringen uit te wisselen, elkaar tips te geven en ideeën aan te leveren voor concrete activiteiten. Dit vormde de basis voor de participatiekalender 2013. Daarnaast is in 2012 en 2013 separaat met de Huurderskoepel gesproken over het 'Seniorenlabel' voor woningen. Hierbij heeft de koepel een adviesrecht.	7
Huisvesting van bijzondere doelgroep	Domijn biedt maatwerk bij woningtoewijzing als dit nodig blijkt om een zorgvrager of mantelzorger aan een geschikte woning te helpen.	2012-2013	Woonvisie gemeente Enschede	Jaarverslag 2012	Samen met onder andere de gemeente Enschede en zorgpartijen is in 2012 verder gewerkt aan de opgave om 250 mensen uit de opvang goed te huisvesten. Hoewel het geen gemakkelijke opgave blijkt (niet iedereen wil deze doelgroep in zijn 'achtertuin'), kon Domijn in 2012 diverse mensen aan passende huisvesting helpen. Zo werd het project Vlierstraat opgeleverd en werd er volop gebouwd aan het Oosterkerkje en het Van Goolpand. De plannen voor de nieuwbouw aan de Zenderenbrink waren eind 2012 in de ontwerpfase. Daarnaast is het een strategisch doel van Domijn om klantgestuurd te werken. Domijn richt zich op de vraag en behoefte van de (individuele) klant.	8



Onderdeel	Doelstelling	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Domijn past Woonkeur toe bij nieuwbouwwoningen. Vanaf 1 januari 2015 heeft haar gehele huurwoningenbezit in de gemeente Losser minimaal energielabel C en gemiddeld energielabel B.	2010-2013	Prestatieafspraken Losser 2010-2012	Jaarverslag 2013	Bij keuzes in de vastgoedportefeuille wordt door Domijn onder andere het volgende kwalitatieve speerpunt gehanteerd: kwaliteit volgens het label Woonkeur / doelgroepenafhankelijke bouw. Het gemiddelde label van woningen van Domijn is in de periode 2009-2013 verbeterd van D naar C. Door maatregelen is er in die periode 11,54% verbetering gerealiseerd op CO2 uitstoot, 9,6% op energiebesparing en 4,7% op duurzame energie. Eind 2013 waren er 15.043 woningen gelabeld. 756 woningen zijn een labelverbetering doorgegaan.	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Iedere nieuwbouwwoning die Domijn oplevert is levensloopgeschikt te maken. Een verhoogde basiskwaliteit voor nieuwbouw moet langdurig voorzien in de behoefte en het bedienen van (verschillende) klanten.	2011-2013	Visie op de stad Enschede en Prestatieafspraken Enschede 2013	Jaarverslag 2010	In het strategisch plan van Domijn staat dat keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid belangrijke waarden zijn. Dat geldt intern, maar ook de activiteiten die Domijn ontplooit moeten daaraan een bijdrage leveren. In dat kader vindt Domijn het van belang dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig zijn. Bij investeringen besteedt Domijn aan dit thema aandacht door bijvoorbeeld zoveel mogelijk levensloopbestendig te bouwen.	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Domijn brengt energie- en duurzaamheidsaanpassingen aan op verzoek en kosten van de klant. Domijn informeert haar klanten over dergelijke aanpassingen en stimuleert de vraag. Het is de verantwoordelijkheid van Domijn om de betaalbaarheid van het wonen van hun klanten in vooral de bestaande (oude) woningen - waar mogelijk - langdurig te garanderen. Domijn moet bij deze klanten een draagvlak creëren voor energiebesparende maatregelen. Domijn zal aan hen duidelijk moeten maken dat deze maatregelen, ondanks een doorberekening in de huurprijs, een forse verlaging van de energielasten betekenen en daarmee een verlaging is van de totale woonlasten.	2011-2013	Visie op de stad Enschede en Prestatieafspraken Enschede 2013	Duurzaamheidsbeleid 2010, Jaarverslag 2012	Op basis van een intern maatwerkadvies van de adviseur duurzaamheid van Domijn worden indien mogelijk bij projecten individueel extra duurzaamheidsopties aangeboden (bijvoorbeeld zonneboilers, warmtepompen). Dit is afhankelijk van de reeds geadviseerde 'standaard' labelverbetering en ingrepen in het specifieke project. Bij klantwensen van individuele huurders anders dan voorgesteld door Domijn wordt door de adviseur duurzaamheid / medewerker energielabel een advies gegeven. Bij vragen van individuele huurders om duurzaamheidsmaatregelen buiten projecten om wordt via de adviseur duurzaamheid een advies gegeven welke individuele opties er zijn voor de klant, wat dit oplevert aan minder energielasten en wat de uitgaven zijn. In 2012 is een haalbare business case uitgewerkt voor het grootschalig aanbieden van zonnepanelen aan de huurders van Domijn. Door de onzekere en mogelijke negatieve effecten van het regeerakkoord is deze uitrol voorlopig on hold gezet. Bij meer duidelijkheid over consequenties / mogelijkheden voor Domijn wordt opnieuw gekeken naar haalbaarheid en planning van de uitrol.	8
(Des-) investeren in vastgoed	Gesloopte woningen zullen, wanneer de markt het toelaat, worden vervangen door nieuwbouw in de huur- of koopsfeer. Domijn maakt jaarlijks rapportages van de ontwikkeling in vraag en aanbod en maakt een inventarisatie van de voor verkoop in aanmerking komende woningen uit haar bezit.	2010-2012	Prestatieafspraken Losser 2010-2012	Jaarverslagen 2010-2013, Vastgoedstrategie 2011	In 2010 heeft Domijn 22 woningen in Overdinkel (onderdeel gemeente Losser) gesloopt- en in 2013 11 woningen gesloopt ten behoeve van vervangende nieuwbouw. Tot en met 2013 heeft Domijn in Overdinkel 39 nieuwbouw DAEB huurwoningen opgeleverd. Domijn hanteert om prioritering aan te brengen in haar voor verkoop in aanmerking komende woningen een dynamische verkoopsselectie die frequent wordt geactualiseerd. Om tot de selectie van een te verkopen woning te komen houdt Domijn voornamelijk rekening met de volgende criteria: de complexstrategie (bezit, sloop, verkoop), de verkoopvorm (actief, passief of verkoop bij mutatie) en de buurtstrategie (focus, beheer of exit). Onder andere deze gegevens worden op CBS buurtniveau vastgelegd in het online Vastgoed-Informatie-Systeem (VIS) van Domijn.	8
(Des-) investeren in vastgoed	De fysieke ingreep per gebied is afhankelijk van de behoefte in dat gebied. Hiervoor worden gebiedsvisies ontwikkeld in samenspraak met de gemeente, maatschappelijke partners en met bewoners. Het in kaart brengen van de (integrale) opgave vergt afstemming tussen de gemeente, de corporaties en andere marktpartijen. Niet in de laatste plaats vergt dit transparantie en de bereidheid om programma's -tijdig- op elkaar af te stemmen en hierin te participeren als partner.	2011-2013	Visie op de stad Enschede	Projectplan ontwikkeling gebiedsvisies 2011	In de periode 2009 tot en met 2012 heeft Domijn het projectplan ontwikkeling gebiedsvisies binnen de organisatie uitgerold. Domijn kiest voor een gebiedsgerichte en integrale aanpak. Er zijn gebiedsteams onder leiding van 3 gebiedsontwikkelaars opgericht en om het gebied maximaal tot ontwikkeling te laten komen was het noodzakelijk dat er een integrale breed gedragen visie over het gebied gevormd werd voordat er programma's uitgewerkt zouden worden. De gebiedsvisie voor een gebied bestaat uit een algemene omschrijving, een SWOT-analyse, een visie op de toekomst en gewenste ontwikkelrichting en een eerste aanzet voor de programmering. Het eindresultaat, de gebiedsvisie, is een helder en beknopt document (+/-20 pagina's). De gebiedsvisie wordt breed gedragen (afstemming zowel intern als extern met huurders en belanghouders). De gebiedsvisie geeft op zodanige wijze kaders dat uitwerking van de programmering in het gebiedsteam mogelijk is. De programmeringfase is een zogenaamde optionele fase. De visie bepaalt de wenselijkheid van een programma.	7

Onderdeel	Doelstelling	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
(Des-) investeren in vastgoed	Nieuwbouwwoningen worden volgens Woonkeur gebouwd. Voor seniorenwoningen en mensen met een beperking wordt bij nieuwbouw gekeken naar de ligging ten opzichte van voorzieningen in de woonservicezones. De nadruk op nieuwbouw wordt gelegd bij sociale woningbouw.	2012-2013	Prestatieafspraken Haaksbergen 2012-2014	Tussenstand prestatieafspraken 2012, Jaarverslagen 2012-2013	Per project wordt bekeken of aan deze doelstelling is voldaan. In de jaarverslagen wordt gemeld dat het Woonkeur kwaliteitskeurmerk uitgangspunt is bij renovatie en nieuwbouw van alle woningen. Voor de ligging van nieuwbouw ten opzichte van voorzieningen in de woonservicezones wordt door de gemeente het uitvoeringsplan Wonen, Zorg en Welzijn ten uitvoer gebracht. Gemiddeld zorgt Domijn dat over haar nieuwbouwlocaties een verantwoorde verdeling DAEB / niet DAEB woningen wordt gehanteerd. Sociale huurkavels worden door de gemeente als eerste aangeboden bij Domijn. Per project wordt gezamenlijk het percentage sociaal bepaald en er vindt een totale evaluatie plaats.	7
(Des-) investeren in vastgoed	Er wordt terughoudend omgegaan met nieuwbouw. Nieuwbouw wordt alleen ingezet in bestaande wijken, in het kader van stedelijke vernieuwing en in inbreidingslocaties. De gemeente en Domijn geven prioriteit aan inbreidingslocaties waarbij locaties ontwikkeld worden conform het kader van binnen naar buiten en verdichten in het centrum en verdunnen aan de rand. De gezamenlijke corporaties onderschrijven de visie van binnen naar buiten te bouwen. Het centrum is het hart van de stad en dient vitaal te blijven. Bouwen aan de stadsrand heeft voor Domijn niet de voorkeur. Uitbreidingslocaties worden door Domijn in principe niet ontwikkeld.	2011-2013	Visie op de stad Enschede, Prestatieafspraken Enschede 2013	Portefeuillestrategie 2009-2012	Domijn richt haar nieuwbouw op kleine (inbreidings)locaties en minder op integrale nieuwbouw aan de rand ('inbreiding boven uitbreiding'). 'Speldenprik-strategie' boven een 'alles of niets strategie.' Dit draagt bij aan differentiatie in de vastgoedvoorraad en het upgraden van wijken. Daarnaast zijn de risico's te overzien en biedt kleinschalige nieuwbouw mogelijkheden voor maatwerk als antwoord op het groeiende individualisme (klantgestuurd). Domijn participeert niet in uitleggebieden tenzij argumenten vanuit de haalbaarheid van de planvorming (financieel) en/of argumenten met betrekking tot een negatieve concurrentiepositie hiertoe aanleiding geven.	7
(Des-) investeren in vastgoed	Focus op de bestaande bouw. Daar waar mogelijk kiest Domijn voor instandhouding, verbetering of renovatie van woningen. Alleen daar waar de fysieke of sociaal economische kwaliteit van de bestaande voorraad dit nodig maakt, kiest Domijn voor sloop.	2011-2013	Visie op de stad Enschede	Portefeuillestrategie 2009-2012, Jaarverslag 2013	Domijn legt voor de periode 2009-2012 haar focus op financiële en kwalitatieve waardecreatie van de bestaande voorraad. Het ontwikkelprogramma wordt afgestemd op de specifieke behoefte in een gebied. De verhouding sloop/verkoop, nieuwbouw en renovatie is afhankelijk van de potentie van het bestaande bezit. Nieuwbouw wordt pas ingezet indien de potentie van de bestaande voorraad is uitgenut. Dit, geheel in lijn met de algemene strekking van de vastgoedportefeuille 2009-2012. Domijn wil haar vastgoedportefeuille in de komende 30 jaar verversen zodat ze aansluit op de wensen die Domijn van de markt verwacht. Dit doet Domijn vooral door bestaande woningen in stand te houden en door selectief nieuwe woningen te bouwen.	7
(Des-) investeren in vastgoed	De gezamenlijke Enschedese corporaties voegen per saldo in de periode tot 2025 geen woningen toe aan de stad Enschede. Sloop is in de totale periode tot 2025 groter of gelijk aan nieuwbouw. Domijn mag zich, zolang het past binnen het wettelijk kader, ook richten op het koopsegment en het dure huursegment. Hierbij hebben de Enschedese corporaties het recht op wederbouw. Besluit Domijn op een locatie minder woningen terug te bouwen dan dat er gesloopt zijn dan heeft Domijn en vervolgens de gezamenlijke corporaties het recht deze woningen elders terug te bouwen.	2013	Prestatieafspraken Enschede 2013	Jaarverslag 2013	Domijn stuurt op de lange termijn op een vastgoedportefeuille die de eerste jaren in omvang gelijk blijft en daarna gaat afnemen. Dit als gevolg van demografische ontwikkelingen die een trend tonen van een langdurig aanhoudende 'krimpende markt'. Een krimpende portefeuille is hierdoor eerder te verantwoorden dan groei van het bezit. In 2013 heeft Domijn geen nieuwbouwwoningen verkocht, voornamelijk als gevolg van de situatie op de woningmarkt. Domijn heeft in 2013 wel nieuwbouwwoningen verhuurd. Van de 54 nieuwbouw huurwoningen die door Domijn in de gemeente Enschede zijn gerealiseerd vallen er 6 woningen (11%) in het dure huursegment.	7



Onderdeel	Doelstelling	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
(Des-) investeren in vastgoed	Marktverstoring verkoopstrategieën worden gezamenlijk afgestemd en terughoudend toegepast. De vraag naar goedkope koopwoningen wordt beantwoord door de verkoop van huurwoningen. Marktverstoring vindt alleen plaats wanneer onder de taxatiewaarde wordt verkocht.	2013	Prestatieafspraken Enschede 2013	Jaarverslag 2013, Circulaire verkoop corporatiewoningen	Domijn heeft in 2013 in de gemeente Enschede 36 bestaande huurwoningen verkocht waarvan 3 koopgarant woningen. De verkoopprijs betrof gemiddeld Euro 130.402. Voor het jaar 2013 had Domijn begroot in totaal 100 woningen uit haar bestaande voorraad te verkopen. Er zijn minder woningen verkocht dan begroot (in totaal 62), voornamelijk als gevolg van de situatie op de woningmarkt. In wetgeving (circulaire verkoop corporatiewoningen) is verankerd dat het verstrekken van kortingen door corporaties op prijzen voor koopwoningen boven de 10 procent aan strikte voorwaarden is gebonden.	7
Kwaliteit van wijken en buurten	Domijn pakt wijken, waar problemen aanstaande zijn, eerst aan alvorens andere (herstructurerings)projecten op te pakken. De gemeente faciliteert Domijn hierbij.	2012-2013	Woonvisie gemeente Haaksbergen	Jaarverslagen 2012-2013	De totale investeringen aan Leefbaarheid bedroegen in 2012 Euro 286.667. In 2013 is er in Haaksbergen een leefbaarheidsonderzoek gestart in 't Kempke, waarbij huurders nadrukkelijk een rol kregen. Bij het selecteren van projecten wordt er specifiek gekeken naar de regio en de mate van problematiek.	7
Kwaliteit van wijken en buurten	Domijn werkt samen met de gemeente aan de bewustwording van bewoners over de eigen verantwoordelijkheid voor woning en woonomgeving. Domijn stimuleert de klant zelf haar verantwoordelijkheid te nemen en biedt kansen ter verbetering van de eigen levenssituatie en een betere integratie in de samenleving. Domijn activeert hiermee de bewoners om een bijdrage te leveren aan het arbeidsproces en het maatschappelijk leven.	2011-2013	Visie op de stad Enschede, Woonvisie gemeente Enschede	Jaarverslag 2013	Domijn biedt maatwerk voor kwetsbare groepen zoals urgenten en dak- & thuislozen. Domijn kent diverse convenanten (13) met stakeholders, zoals bijvoorbeeld het Leger des Heils, RIBW en Kadera, waarin de huisvesting van kwetsbare groepen gewaarborgd wordt. In 2013 heeft Domijn 38 verhuringen gedaan op basis van afgesloten convenanten. Dit is 2,4% van het totaal aantal verhuringen. Het leefbaarheidsbeleid van Domijn is 'gewoon waar het kan en bijzonder waar het moet'. Domijn verricht Bijzonder Beheer in wijken waar zij veel bezit heeft en waar de situatie om extra inzet vraagt. Domijn neemt het standpunt in dat het niet alleen een leefbare buurt ontwikkeld. Daarom zoekt ze actief de samenwerking op met bewoners en belanghouders. Bij samenwerkingsprojecten gaat Domijn uit van een gezamenlijk belang en een gedeelde doelstelling, waarbij ieder zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. Domijn heeft in 2013 in alle gemeenten waar zij bezit heeft extra inzet gepleegd. In Overdinkel werkte Domijn samen met de gemeente en belanghouders aan het project 'De Overdinkelgenerator'. Deze pilot is gestart in 2011 en beëindigd in december 2013. Het is een methodiek om Overdinkel socialer, leefbaar en vitaal te houden. Bewoners stonden centraal in de generator. Door de pilot werden bewoners actiever, het dorp leefbaarder en socialer en de professionele partijen werkten gelijkwaardig samen in het belang van de bewoner.	8
Kwaliteit van wijken en buurten	Domijn daagt bewoners uit actief mee te denken, mee te kiezen en zoveel als mogelijk- zelf te beslissen. Domijn hecht daarom grote waarde aan een goed overleg met bewoners: aan inspraak en participatie. Alleen door naar bewoners te luisteren en de bewoner centraal te zetten, kan Domijn goed op ontwikkelingen inspelen en een passend product blijven aanbieden.	2011-2013	Visie op de stad Enschede	Jaarverslagen 2011-2012	Domijn hecht sterk aan persoonlijk contact met haar klanten. Daarom is zij dagelijks aanwezig in de buurten en wijken waar zij haar woningbezit heeft. Domijn onderhoudt hierbij contact met huurders en belanghouders. Tijdens de verschillende contactmomenten signaleert Domijn wensen en problemen. Deze wensen en problemen pakt Domijn op en voert deze, veelal gezamenlijk, uit. Zo zijn er in 2011 50 initiatieven en in 2012 38 initiatieven ontwikkeld en uitgevoerd in verschillende buurten en wijken van Enschede, Haaksbergen en Losser waarbij huurders nadrukkelijk participeren. De rol van Domijn is hierbij voornamelijk een faciliterende. Daarnaast vindt Domijn het belangrijk om in gesprek te zijn en te blijven met haar huurders. Dit doet zij op verschillende manieren, dit kan in een individueel gesprek maar ook via bewonerscommissies. Domijn werkt al jaren met bewonerscommissies, maar merkte dat ze hierdoor maar een beperkte groep bereikte. Daarom is Domijn continue op zoek naar manieren om in contact te komen met haar huurders, van jong tot oud. Dit doet Domijn door het proactief aanspreken. Om haar samenwerking met de bewonerscommissies een nieuwe impuls te geven en daarmee te voldoen aan het wettelijk kader (de overlegwet) is er een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Deze overeenkomst is bekrachtigd door de Huurderskoepel.	8



H: Toetsing Ambities

Onderdeel	Doelstelling	Jaar	Brondocument	Oordeel
Huisvesting van primaire doelgroep	Er wordt primair voor gekozen huurwoningen te bouwen met een huur onder de huurtoeslaggrens. Er wordt alleen nog anders gebouwd als dit noodzakelijk is vanuit contractuele overeenkomsten en/of gebiedsvisies. Woningen worden verhuurd aan mensen met een laag inkomen als maatschappelijke bijdrage.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Domijn stelt met alle belanghebbende partijen een gebiedsvisie en een uitvoeringsprogramma op, met als uitgangspunt een zo hoog mogelijke klantwaarde.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Mensen met een huurachterstand worden begeleid met als doel dat zij in hun woning kunnen blijven wonen.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Huisvesting van bijzondere doelgroep	Er wordt huisvesting geboden aan bijzondere, kwetsbare groepen. Een voorbeeld hiervan zijn dak- en thuislozen. Het is de ambitie van Domijn om zich te ontwikkelen tot dé corporatie die deskundig is in het huisvesten van kwetsbare groepen.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Domijn biedt uitstekende, op maatwerk gerichte service aan haar klanten.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Domijn maakt bij renovaties onderscheid tussen onderhoud en verbeteringen. Klanten worden nadrukkelijk betrokken bij de voorbereidingen van renovaties en andere ingrepen aan het vastgoed. Wanneer klanten vragen om verbeteringen aan het vastgoed, betaalt de klant hier voor.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Domijn wil met haar organisatie tot vernieuwing komen in de bouwketen en de innovatie in de bouwkolom stimuleren. Nieuwe opdrachtgeverconcepten, andere vormen van aanbesteding, samenwerking- en coalitievorming zijn daarvoor belangrijke instrumenten die Domijn in 2016 verder ontwikkeld wil hebben, zodat een belangrijk deel van haar opdrachten dan via dergelijke concepten is gerealiseerd.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Domijn wil dat de woningen die ze eventueel toevoegt kwalitatief en geschikt zijn voor een breed publiek. Woningen moeten doelgroepenafhankelijk en levensloopbestendig zijn. En ze moeten zowel beschikbaar zijn voor de koop als de huur. Domijn vindt dat de huurwoningen de potentie moeten hebben om op termijn te worden verkocht.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Domijn vindt woonlasten en duurzaamheid belangrijk. Dat betekent dat Domijn investeert in maatregelen die de energievraag van woningen beperken óf de energielasten, nu maar vooral in de toekomst, gelijk houden.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven



Onderdeel	Doelstelling	Jaar	Brondocument	Oordeel
(Des-) investeren in vastgoed	Het is niet noodzakelijk meer woningen te bouwen, er zijn er voldoende om de taak van Domijn goed uit te kunnen voeren. Na 2016 worden er geen woningen meer aan de markt toegevoegd. Er wordt ingezet op afname van het aantal woningen in bezit. In 2040 zijn er 12.000 woningen.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	De bestaande vastgoedportefeuille wordt in de komende 30 jaar verversd zodat er kan worden aangesloten bij de wensen vanuit de markt. Dit doet Domijn vooral door bestaande woningen in stand te houden en te renoveren en door selectief woningen nieuw te bouwen.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Uitbreidingscapaciteit die in de komende jaren nog beschikbaar is in Twente met name in de steden realiseren, en zo veel als mogelijk in inbreidingslocaties. Op het platteland worden alleen woningen toegevoegd als dat nodig is vanwege natuurlijke groei.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven
Kwaliteit van wijken en buurten	Domijn vindt dat zij leefbare buurten niet alleen kan ontwikkelen. Daarom zoekt zij actieve samenwerking met bewoners en stakeholders op. Vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid en vanuit een gezamenlijk belang. Domijn hecht waarde aan het begrip 'eigen verantwoordelijkheid'.	2012-2014	Strategisch kader 2012 - 2016	Aansluiting bij de opgaven



I: Position paper woningcorporatie Domijn

In 2012 schreven we het strategisch plan 2012 – 2016. Het is nu halverwege deze periode en daarom goed dat we nu worden gevisiteerd: de visitatie is hierin een goed middel om door een onafhankelijke partij de balans op te laten maken.

We hebben in deze position paper uiteen gezet op welke wijze wij onze rol en onze taak uitvoeren en willen uitvoeren. We maken duidelijk dat we die rol en taak op ons nemen, met het besef dat we niet in staat zijn om dat alleen te doen. Daarom is het absoluut noodzakelijk om samen te werken en af te stemmen met andere partijen. We beseffen ons ook dat dit alleen mogelijk is als er over en weer sprake is van vertrouwen.

Vertrouwen ontstaat als wij onze zaken goed voor elkaar hebben en duidelijk maken wat wij willen, wat onze financiële mogelijkheden (en onmogelijkheden) zijn en of wij op het gebied van governance de zaken goed op orde hebben.

Meer hierover leest u in deze position paper.

Waarmee het begint: onze taak en missie

Domijn heeft een taak. We zorgen voor voldoende kwalitatief goede en betaalbare woningen voor mensen met een laag inkomen. Waar bewoners gebruik kunnen maken van noodzakelijke voorzieningen, die voor de leefbaarheid van belang zijn. Onze missie is dat bewoners die bij ons een woning huren, het gevoel hebben dat er sprake is van een gelijkwaardige relatie met onze medewerkers. En dat bewoners en partners ons ervaren als een organisatie die niet het organisatiebelang, maar “het probleem” voorop stelt en daarbij redeneert vanuit de klant.

Bij ons gaat het om goed wonen, waarbij in onze ogen wonen meer is dan een dak boven het hoofd. Een goede woonomgeving met noodzakelijke voorzieningen hoort daar nadrukkelijk bij.

Wij vinden dat we onze taak goed uitvoeren. Want:

1. We hebben **voldoende betaalbare woningen** beschikbaar:
 - 20% van ons bezit heeft een huurprijs tot € 389,- (goedkoop)
 - 60% van ons bezit heeft een huurprijs tot € 556,- (betaalbaar laag)
 - 8% van ons bezit heeft een huurprijs tot € 596,- (betaalbaar gemiddeld)
 - 8% van ons bezit heeft een huurprijs tot € 699,- (betaalbaar hoog)
 - 4% van ons bezit heeft een huurprijs boven € 699,- (duur)
2. We hebben voldoende woningen beschikbaar voor mensen die zijn aangewezen op een huurwoning. Daarbij hebben we nadrukkelijk de keuze gemaakt voor de inzet op de **bestaande voorraad woningen**. En zijn we uitermate terughoudend bij het toevoegen van woningen (ingegeven door demografische wijzigingen) en bouwen we geen woningen meer in het zogenaamde niet-DAEB segment. Ofwel: **beschikbare middelen zetten we in voor onze kerntaak**.
3. We sturen erop om ook in de toekomst voldoende betaalbare woningen beschikbaar te hebben. Dit wordt bewaakt en de uitkomsten van de monitor vormen **de basis voor het huurbeleid** en de besluitvorming over huurverhogingen.



4. We sturen op een **evenwichtige vastgoedportefeuille** waarbij voldoende betaalbare huurwoningen leidend is.
5. We bepalen aan de hand van **gebiedsvisies en integrale probleem-analyses** wat onze inzet is in een bepaalde wijk. Dit doen we samen met partners, met als doel om kwalitatief goede woningen en een leefbare omgeving te houden en te creëren. Overdinkel is daar een goed voorbeeld van.

Onze kernwaarden...

Wij hechten veel waarde aan onze kernwaarden en sturen erop dat deze goed in de praktijk worden gebracht:

1. We zijn **professioneel**: we zijn efficiënt en effectief, we werken aan klanttevredenheid en we leveren maatwerk;
2. We zijn **flexibel**: we spelen in op ontwikkelingen die zich voordoen;
3. We zijn **betrouwbaar**: we doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen. We begrijpen wat de klant vraagt en we zijn er voor de klant;
4. We zijn **transparant**: we leggen de keuzes die we maken uit omdat we intrinsiek vinden dat we dat moeten doen.

...en onze manier van werken

Onze manier van werken kenmerkt zich door onze medewerkers die met integrale verantwoordelijkheid en mandaat op basis van vooraf benoemde resultaten in wijken en buurten aan de slag zijn. Daarbij worden zij ondersteund door de back office, waarbij deze medewerkers niet worden gehinderd door het systeem van toezicht, financierbaarheid enzovoort. De medewerkers die zich bezig houden met het systeem, zorgen ervoor dat de medewerkers met direct klantcontact hun werk kunnen doen. Kortom: het systeem staat ten dienste van de operatie en niet andersom.

Afhankelijk van de situatie en wat nodig is, wordt de mate van inzet en de rol die daarbij noodzakelijk is bepaald. Ook hier geldt dat er geen standaard oplossingen en werkwijzen zijn, maar dat er sprake moet zijn van maatwerk op basis van de situatie zoals die wordt waargenomen. Een goed voorbeeld hiervan is de wijze waarop we de herhuisvesting van bewoners van de Irisstraat en Leliestraat in Losser regelen.

Financieel beleid

Wij streven naar een zogenaamd duurzaam business model. De betekenis daarvan is simpel: we moeten óók in de toekomst betaalbaar wonen kunnen realiseren. Om dit te bereiken sturen we op een aantal belangrijke criteria:

1. Een juiste verhouding tussen ons vastgoed en onze leningen;
2. Gemiddelde schuldrest per woning zo laag mogelijk houden;
3. Onze inkomsten uit de verhuur moeten voldoende zijn om de kosten van onze eigen organisatie plus de rente en aflossing te kunnen betalen.

Per criterium zijn intern normen vastgesteld waaraan we onszelf ieder kwartaal toetsen. Naast de interne normen sturen wij op de normen die door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw zijn vastgesteld. Ook zij toetsen ieder kwartaal of wij voldoen aan die normen.

Het WSW heeft in 2013 de wijze waarop zij haar rol als “hoeder van het borgingsstelsel” waar wil maken bekend gemaakt. Dit betekent dat de manier waarop corporaties worden getoetst wordt aangescherpt. Wij vinden dat een goede zaak. Gevolg van deze aanscherping is dat het WSW heeft aangekondigd dat zij een zogenaamde integrale review uit wil voeren bij onze organisatie, voordat het borgingsplafond voor 2015 en verdere jaren bekend wordt gemaakt.

Ons treasury beleid is risicomijdend. Dit betekent dat wij geen grote risico's nemen; wij hebben geen derivaten



en kunnen onze (toekomstige) verplichtingen goed overzien. Ondanks het feit dat het WSW de komende periode een integrale review uit wil voeren, zijn wij van mening dat we een solide financiële positie hebben waardoor de toegang tot de kapitaalmarkt gewaarborgd is.

Continu verbeteren

Wij vinden het belangrijk om onszelf voortdurend te verbeteren. Dit realiseren we door verschillende projecten met als doel de klantgerichtheid te verbeteren. Tango en Keigoed zijn hier voorbeelden van. Ook de klanttevredenheidsonderzoeken zijn voor ons een goede manier om in kaart te brengen waar we staan: de waardering van bewoners gaat gestaag omhoog.

Onze medewerkers gaan steeds meer uit van maatwerk. Niet iedere situatie is hetzelfde en wat voor de ene klant geldt hoeft niet voor de andere te gelden. Deze manier van werken maken onze medewerkers zich steeds meer eigen, maar het heeft tijd nodig voordat deze werkwijze “in de genen” van onze organisatie zit.

Partners in ons werkgebied waarderen de wijze waarop wij werken. Vooral de attitude die onze organisatie heeft: een integrale benadering, weten wat we kunnen en wat niet, gericht op samenwerking met als doel het probleem dat speelt zo goed mogelijk op te lossen. Deze waardering komt onder meer naar voren in gesprekken met partners die zowel door medewerkers van de organisatie worden gevoerd, als door gesprekken die de leden van de Raad van Commissarissen voeren met stakeholders.

“Controle is goed, maar vertrouwen is beter”

We realiseren ons dat we onderdeel zijn van “het stelsel”. We realiseren ons ook dat “het stelsel” regels stelt, toezicht uitoefent en daarvoor om informatie vraagt. We vinden dat dit goed geregeld moet zijn, maar dat dit “het echte werk” niet in de weg mag staan. We maken ons zorgen over de regelzucht en vooral de enorme drang naar controle. Wij vinden dat het meer dan voldoende is wanneer er een sterk intern toezichthoudend orgaan is, die wordt bijgestaan door een adequate en op zijn taak berekende accountant. Wij willen werken op basis van “controle is goed, maar vertrouwen is beter” en we realiseren ons dat we dat vertrouwen steeds weer moeten verdienen.

Intern hebben we in de afgelopen jaren aandacht besteed aan integriteit. We hebben geen regels opgesteld ten aanzien van integriteit, omdat we niet toe willen werken naar een zogenaamde vinkjescultuur. We streven wél naar een open cultuur, waar het gesprek over zowel governance als integriteit met elkaar gevoerd kan worden en waar we elkaar aan kunnen spreken. Naar ons idee is die open cultuur binnen Domijn aanwezig: binnen teams en tussen teams, binnen het management, binnen de directie en binnen de RvC.

Vanzelfsprekend voldoen wij aan de Governancecode Woningcorporaties.

Wij respecteren de landelijke wet- en regelgeving en we zijn het met de huidige minister eens dat corporaties zich moeten concentreren op hun kerntaak: huisvesten van mensen met een laag inkomen, waarvoor het nodig is om voldoende betaalbare woningen beschikbaar te hebben. We redeneren vanuit ons vastgoed en bepalen vanuit dit uitgangspunt wat onze bijdrage kan zijn in wijken en buurten, aan de ontwikkeling van de stad en het dorp in zowel het fysieke als het sociale domein.

Domijn in een voortrekkersrol

We realiseren ons dat de markt in ons werkgebied en in de hele regio zeer ontspannen is. Twente is een zogenaamd anticipatiegebied als het gaat om demografische omstandigheden en ontwikkelingen. Dat betekent dat het van groot belang is dat woningbouwprogrammering in de regio goed op elkaar wordt



afgestemd. Wij vervullen op dat gebied een voortrekkersrol, zowel op het gebied van de totale woningprogrammering van de regio als op het gebied van wonen en zorg.

Op lokaal niveau stellen we in nauw overleg met andere partijen vast waarom er wat moet gebeuren en wie vervolgens zaken moet doen. We doen dat met gemeenten, zorgpartijen, bewoners(-commissies), collega corporaties enzovoort. Wij vinden het van groot belang dat deze afstemming goed plaats vindt. Op basis daarvan zijn wij trekker van de regionale inventarisatie, ten aanzien van zorgvastgoed en de daarmee gepaard gaande risico's. Ook dit uiteraard in nauw overleg met onze partners.

Wij zijn actief lid van de vereniging WoON. Wij nemen deel aan de werkgroep die de uitgangspunten van de Twentse Woonvisie bewaakt. Wij vinden het belangrijk dat er in de regio sprake is van afstemming, kennisoverdracht en sterke partijen die zich inzetten voor het kwalitatief goed en betaalbaar wonen van mensen met een laag inkomen. Daarom zijn onze medewerkers actief in het Twentse netwerk van corporaties en zorgpartijen.

Focus niet op uitbreiding, maar op kwaliteit

De opgave van corporaties in de regio is om voldoende kwalitatief goede woningen beschikbaar te hebben voor mensen met een laag inkomen. Op basis van demografische verwachtingen leidt dit tot aandacht voor de bestaande voorraad woningen en de zorg dat de woonlasten van de bewoners zo laag mogelijk blijven. De focus ligt niet (meer) op uitbreiding, eerder op krimp. Daarmee zeggen we niet dat we geen woningen meer bouwen. In de meeste gevallen gaat het om het vervangen van woningen, waarvan het niet verantwoord is om die nog langer in exploitatie te houden. In de afgelopen periode hebben wij onze portefeuillestrategie in deze context ontwikkeld en wordt deze strategie voortdurend gemonitord en afgestemd met collega corporaties in de regio en met de gemeenten waar we actief zijn.

Monitoring en flexibiliteit

Op basis van (markt)omstandigheden stellen we waar nodig bij. Een voorbeeld: onlangs besloten we bepaalde doelen die we gesteld hebben op basis van de portefeuillestrategie, los te laten. Het doel was namelijk om per jaar 100 woningen te verkopen, 100 te slopen, 100 nieuw te bouwen en 300 te renoveren. We besloten deze aantallen los te laten omdat de getallen erg dogmatisch zijn. Per jaar 100 woningen verkopen in de huidige markt blijkt namelijk niet haalbaar te zijn. En renovatie in plaats van nieuwbouw heeft een positieve invloed op de betaalbaarheid. Sloop is geen doel op zich, maar een instrument dat we "slechts" inzetten als er geen andere opties meer beschikbaar zijn.

Eén en ander brengt met zich mee dat we binnen de organisatie goede afwegingen ten aanzien van de portefeuillestrategie moeten maken. Daarom hebben we een team "vastgoedsturing". Dit team heeft de taak ons vastgoed voortdurend op haar prestaties op het gebied van bewonertevredenheid, betaalbaarheid, onderhoud en financiën te monitoren. Daarnaast maken we binnen de organisatie integrale afwegingen in de vorm van zogenaamde project start ups (PSU). Hiermee bepalen we wat de beste aanpak is voor een complex, buurt of wijk. Door deze wijziging in de strategie hebben we flexibiliteit ingebouwd, zodat we in staat zijn zo goed mogelijk te reageren op omstandigheden.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Vanuit onze verantwoordelijkheid voor een leefbare omgeving, zetten wij in op medewerkers die dicht bij bewoners staan en weten wat er in buurten en wijken aan de hand is. Die het netwerk kennen zodat zij met mandaat en ondersteuning van de organisatie kunnen bijdragen aan die leefbare omgeving. De gedachte



daarbij is dat wij niet vóór de bewoners werken, maar mét de bewoners. We dóen, maar maken ook mogelijk. We signaleren, maar zetten ook onze kennis van het netwerk in. We participeren in de wijk in nauwe samenwerking met bewoners en andere partijen. We tonen inzet, maar verwachten ook inzet.

Goed wonen in een leefbare omgeving betekent ook dat in die omgeving een adequaat en duurzaam voorzieningenniveau aanwezig is. Juist in een werkgebied waar op termijn sprake is van een krimpende bevolkingsomvang, hebben we in de vorige zin het begrip “duurzaam” toegevoegd. Wij spannen ons in om dat voorzieningenniveau op peil te houden c.q. op peil te brengen. Onze inspanningen in Overdinkel (bijvoorbeeld het Kulturhus), maar ook in de Zuidwijken van Enschede zijn daar belangrijke voorbeelden van. Vanuit onze visie zijn wij niet meer de traditionele bouwer, maar doen wij dit samen met partners en brengen wij partijen samen.

Domijn en bijzondere doelgroepen

Wij hebben in de afgelopen jaren veel werk verzet voor de huisvesting van zogenaamde bijzondere doelgroepen. In Enschede werd geconstateerd dat de capaciteit van de opvang van dak- en thuislozen onvoldoende was, omdat er geen doorstroming plaats vond naar “reguliere” huisvesting. In nauw overleg met de gemeente en partijen als Humanitas Onder Dak, Tactus, RIBW en het Leger des Heils hebben wij diverse projecten gerealiseerd, waar mensen die begeleiding nodig hebben goed kunnen wonen.

Voorbeelden daarvan zijn:

- Het verhuren van woningen aan de Hengelosestraat en de Vlierstraat aan cliënten van Tactus;
- Het verhuren van woningen op het Redemptoristenpark;
- Het bouwen van woningen aan de Blekerstraat voor cliënten van het RIBW;
- De verbouw van het Van Goolpand voor cliënten van Humanitas Onder Dak;
- De bouw van woningen aan de Zenderenbrink voor van cliënten van het Leger des Heils.

Concluderend

In de afgelopen jaren hebben we ons ontwikkeld tot een professionele organisatie met de volgende speerpunten:

- Wij zorgen voor voldoende betaalbare woningen in een prettige leefomgeving;
- Wij stellen niet het organisatiebelang, maar “het probleem” centraal en redeneren daarbij vanuit onze klant;
- Wij werken samen met partners;
- Wij nemen onze verantwoordelijkheid ten aanzien van bijzondere doelgroepen.

Wij zijn tevreden over de manier waarop wij meters aan het maken zijn. Het feit dat we zo nadrukkelijk bezig zijn met onze kerntaak en daarbij niet alleen kijken naar woningen en “het wonen”, maar ook veel aandacht hebben voor prettig leven maakt ons trots. Dit uit zich vooral in onze inzet bij het in stand houden en realiseren van voorzieningen en de nadrukkelijke aandacht voor onze klanten.

Wij zijn van mening dat we hiermee een goed antwoord hebben gevonden op “de bedoeling” van corporaties. Dit blijkt overigens ook uit de positieve feedback die we krijgen van onze stakeholders, stijgende klanttevredenheidsscores en een hele hoge score op het gebied van medewerkerstevredenheid. Dit geeft ons veel energie.

Tegelijkertijd vinden we echter dat we nog slagen moeten maken met betrekking tot onze bedrijfsvoering. Hierbij kiezen we echter niet voor ad hoc ingrijpen, maar maken we bewuste keuzes die ook daadwerkelijk bijdragen aan onze missie en taak. Hiermee wordt onze bedrijfsvoering onderdeel van dit totale, dynamische proces, waarmee we ook de komende jaren ons verder ontwikkelen.

Kortom: wij zien de toekomst met vertrouwen tegemoet!



J: Reactie op uitkomsten visitatie

BETREFT

Reactie directie en Raad van Commissarissen woningcorporatie Domijn op het
visitatierapport 2014

De eindcijfers van de 4 prestatievelden die in het maatschappelijk visitatiestelsel worden gegeven zijn goed. Gemiddeld scoren we een 7,4 en daar zijn we trots op. In vergelijking met de visitatie van 4 jaar terug (voor zover die vergelijking mogelijk is) zijn de cijfers flink omhoog gegaan. De inzet van iedereen die bij Domijn werkt heeft daar een belangrijke bijdrage aan gegeven. De voorzitter van de Raad van Commissarissen van Domijn verwoordde het bij de presentatie van het visitatierapport als volgt: “de cijfers die in dit visitatierapport worden gegeven kunnen niet anders gezien worden dan als een fors compliment voor de organisatie”.

Ondanks het feit dat een visitatie eens in de 4 jaar verplicht is gesteld laat Domijn zich niet alleen om die reden visiteren. Wij willen het instrument gebruiken om er van te leren en om onze prestaties verder te verbeteren. We waarderen het dat de huurderorganisatie, gemeenten en andere belanghebbenden de moeite genomen hebben in gesprek te gaan met de visitatiecommissie en te “oordelen” over Domijn.

De opmerkingen die door al deze mensen zijn gemaakt zullen we zo goed mogelijk interpreteren en beoordelen om tot verdere verbetering van onze prestaties te komen. Datzelfde geldt uiteraard voor de opmerkingen die op basis van onderzoek en gesprekken door de visitatiecommissie zijn gemaakt.

Het visitatiestelsel is in de afgelopen jaren verder ontwikkeld. Er is sprake van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend stelsel. Een “stelsel” brengt met zich mee dat er standaarden zijn waarop moet worden “geoordeeld”. Het gevaar dreigt dat de standaard ontaardt in het zetten van vinkjes waarbij de context uit het oog wordt verloren. Wij constateren dat de visitatie van Domijn voldoende ruimte liet voor de context. Het relatief lage cijfer (in vergelijking met nagenoeg alle andere cijfers) voor het beschikbaar hebben van een “actueel toezichtkader” laat dat onverlet.

De visitatiecommissie schrijft in haar rapport een aantal aandachtspunten voor Domijn. Eén daarvan heeft een relatie met de hiervoor geplaatste opmerking: “de organisatie heeft de neiging wars te zijn van formaliteiten en procedures: bij Domijn gaat het om de praktische aanpak”. De visitatiecommissie merkt hierover op dat Domijn moet oppassen zich hierdoor niet te kort te doen in uitstraling naar de buitenwereld. De commissie geeft de (terechte) waarschuwing dat “de buitenwereld en de toezichthouders corporaties steeds meer beoordelen op het voldoen aan formele aspecten”. We begrijpen de opmerking. In onze positionpaper gaan we hier op in. We geven daarin aan dat we ons realiseren dat er regels zijn en dat er toezicht wordt uitgeoefend. We geven ook aan dat het stelsel en alles wat daarbij hoort “het echte werk” niet in de weg mag staan.



Naar onze opvatting moet dat juist andersom zijn. Het stelsel moet bevorderen dat “het echte werk” wordt gestimuleerd. Het motto “controle is goed maar vertrouwen is beter” willen we dan ook graag handhaven. Wel met inachtneming van de kanttekening van de visitatiecommissie.

We begrijpen goed dat de corporatie een maatschappelijke bijdrage levert die waardevol is (goed en betaalbaar wonen in een prettige omgeving) en dat die bijdrage aan waarde wint als het werk gebeurt in nauwe afstemming en samenwerking met anderen.

De visitatiecommissie heeft met veel “belanghouders” gesproken. Zij oordelen over het algemeen positief over de houding en de prestaties van Domijn. Wij vatten deze positieve oordelen op als: “er is vertrouwen in onze organisatie en de keuzes die we maken”. Uiteraard zijn er ook kritische opmerkingen gemaakt zoals bijvoorbeeld door de huurderorganisatie over het prijsbeleid en de beschikbaarheid van voldoende woningen voor bijzondere doelgroepen. Tegelijkertijd concluderen we dat de kritische opmerkingen van belanghouders gepaard gaan met de opmerking dat “er ruimte is om er over te praten”. Zonder uitzondering waren belanghouders zeer tevreden over de relatie met Domijn. We zijn blij met dit vertrouwen maar we realiseren ons ook dat we iedere keer dat vertrouwen weer moeten verdienen. Uiteraard zullen we op die kritische opmerkingen terug komen.

Sommige belanghouders gaven aan dat Domijn een voortrekkersrol vervult in de regio. We waarderen deze opmerkingen als een erkenning voor onze opvatting dat bewoners en partners ons zien als een organisatie die niet het organisatiebelang voorop stelt maar focust op het werk dat moet gebeuren op het niveau van wijk, buurt, dorp, stad of regio in nauwe samenwerking met anderen.

De uitgevoerde visitatie bij Domijn geeft ons een positief gevoel. Uiteraard zijn we daar blij mee. Het betekent niet dat we de kritische opmerkingen en vooral ook de aanbevelingen zoals die in het rapport staan naast ons neer zullen leggen. Integendeel. Als wij visitatie zien als een middel om te leren en ons verder te ontwikkelen is het logisch dat we deze opmerkingen en aanbevelingen zullen beoordelen en daar waar mogelijk zullen opvolgen.

Raad van Commissarissen Domijn

Directie Domijn