

# Visitatierapport

De Goede Woning  
2019-2023



Rapportdatum: 3 april 2024  
Visitatiedatum: 7 april 2024

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter  
Jetse van der Meer, visitorator  
Monique Ruimschotel, secretaris

## Vooraf

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

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van De Goede Woning over de periode 2019 - 2023. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler'. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie.

De Goede Woning is een corporatie met ruim 1500 VHE en actief in de gemeente Rijssen - Holten. Deze gemeente kent 38.800 inwoners en is onderdeel van de regio Twente. Het aandeel sociale huur in de gemeente bedraagt 21% en het aandeel sociaal in de nieuwbouw de afgelopen jaren was laag. Het aandeel koopwoningen in de gemeente bedraagt 70%. De Goede Woning werkt vanuit een (protestants-)christelijke visie waarbij zorg voor de medemens en rentmeesterschap vanzelfsprekend zijn. In haar handelen staat de mens centraal. Kernwaarden in haar handelen zijn "Dichtbij", "Samen" en "Verantwoordelijk". In de organisatie werken ruim 11 fte. Eindverantwoordelijke is de directeur-bestuurder die onder meer verantwoording aflegt aan de raad van commissarissen die bestaat uit 4 mensen.

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>3</b>
<b>Position paper De Goede Woning .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting .....</b>	<b>8</b>
1.1 Recensie.....	8
1.2 SWOT .....	11
1.3 De visitatie van De Goede Woning in één oogopslag .....	12
<b>2 Maatschappelijke waarde.....</b>	<b>13</b>
2.1 De opgaven van De Goede Woning .....	13
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	16
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	16
<b>3 Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>18</b>
3.1 Belanghebbenden over De Goede Woning .....	18
3.2 De invloed op het beleid van De Goede Woning.....	19
3.3 De Goede Woning als samenwerkingspartner .....	21
3.4 De reputatie van De Goede Woning.....	22
3.5 De verantwoording van De Goede Woning .....	23
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	23
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	24
<b>4 Besturing .....</b>	<b>25</b>
4.1 Strategie en sturing.....	25
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	26
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	26
<b>5 Maatschappelijke capaciteit .....</b>	<b>27</b>
5.1 Inzet van de financiële middelen .....	27
5.2 Organisatiecapaciteit .....	28
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	28
5.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	29
<b>Bestuurlijke reactie van De Goede Woning.....</b>	<b>30</b>
<b>6 Bijlagen.....</b>	<b>32</b>
6.1 Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie.....	32
6.2 Cv's visitatiecommissie .....	32

## Position paper De Goede Woning

### Dichtbij

Christelijke woningstichting De Goede Woning (DGW) staat dicht bij haar huurders en woningzoekenden in Rijssen-Holten. Dichtbij staat als begrip centraal in alles wat wij doen. Wij willen benaderbaar zijn (iedereen in de organisatie) en makkelijk bereikbaar én dichtbij zijn voor onze huurders, woningzoekenden en stakeholders. We zijn een woningcorporatie met ruim 1500 verhuureenheden in de gemeente Rijssen-Holten.

In ons koersplan 2021-2025 hebben wij dit verwoord in onze missie, visie en 5 opdrachten.

#### Missie

Vanuit onze christelijke identiteit bieden wij voldoende betaalbare en goede woningen en plezierig wonen voor mensen die nu of later een (sociale) huurwoning nodig hebben.

#### Visie

Wij bieden een thuis aan onze bewoners door samen met hen en onze samenwerkingspartners te zorgen voor goed, duurzaam en betaalbaar wonen in vitale en veilige wijken. Wij zijn er voor mensen met een kleine beurs en mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben. We hebben aandacht voor onze bewoners, geven vertrouwen en zijn dichtbij.

#### Kernwaarden

We doen ons werk: **Dichtbij**, met hart voor huurders en woningzoekenden, **Samen**, met bewoners, collega's en partners zorgen we voor plezierig wonen in leefbare buurten en wijken en **Verantwoordelijk**, we zorgen voor voldoende betaalbare en duurzame woningen en handelen integer als goed rentmeester.

Wij hebben 5 opdrachten in het ondernemingsplan geformuleerd waar wij aan werken samen met onze huurders, de gemeente en maatschappelijke organisaties. Sinds 2021 werken wij hard aan deze opdrachten.

### Wat hebben wij bereikt:

#### **Opdracht 1. Wonen betaalbaar houden**

*Voldoende goede, duurzame en betaalbare woningen voor onze huurders; 84% van onze woningen verhuren wij met een huurprijs onder 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens (€633 in 2021)*

Het is een uitdagende opdracht en de lat ligt hoog. Op dit moment heeft 81,5 % van onze huurwoningen een huurprijs onder de € 647,19 (1<sup>e</sup> aftoppingsgrens). In ons huurprijsbeleid hebben wij differentiatie aangebracht zodat alle groepen woningzoekenden een goede slaagkans hebben. We zorgen voor voldoende woningaanbod in de categorie tot € 647. Ons tweehurenbeleid geeft extra ruimte om woningen aan te bieden aan de lagere inkomens.

Al voor de nationale prestatieafspraken van kracht waren, voerden wij de verduurzaming aan woningen uit zonder huurverhoging. Dit betekent dat na verduurzamingsprojecten onze huurders direct voordeel in de portemonnee hebben gemerkt door de verlaging van de energielasten.

#### **Opdracht 2. Verduurzamen van onze woningen**

In 2035 zijn al onze woningen klimaatneutraal. Anders verwoord, bestaand bezit naar BENG en een besparing van 60 tot 70% op de CO<sub>2</sub> uitstoot. (Dit woonlastenneutraal met zo mogelijk een besparing voor de bewoner.)

Van 2023 tot 2025 verduurzamen wij 227 woningen en ook de afgelopen jaren zijn 246 woningen verduurzaamd en 306 woningen van zonnepanelen voorzien. Dit zorgt voor een mooie energiescore; 41% v.d. woningen heeft een energie index A of beter en 31% een B index. Waarbij het allerbelangrijkste is dat een verduurzaamde woning de betaalbaarheid ten goede komt en het wooncomfort vergroot. We hebben nog 39 woningen met een EFG label. Op 8 individuele woningen na worden deze de komende paar jaar aangepakt in de resterende verduurzamingsplannen.

#### **Opdracht 3. Een thuis voor iedereen**

*Actief woningzoekenden vinden gemiddeld binnen een jaar een passende huurwoning Wij zijn dichtbij; fysiek en online (onze dienstverlening scoort minstens een 7,5)*

Onze huurders zijn gelukkig zeer tevreden over onze dienstverlening; in de Aedes benchmark scoren wij dit jaar een 9,1 bij nieuwe huurders, een 8 voor reparatieverzoeken en een 8,1 bij vertrek van huurders. Het aanstellen van een onderhoudsmedewerker/Wijkbeheerder in 2022 heeft hier zeker aan bijgedragen evenals het verplaatsen van alle klantcontacten naar de afdeling Wonen in 2020.

Tot en met 2022 konden actief woningzoekenden gemiddeld binnen een jaar een passende huurwoning vinden. De druk op de woningmarkt is ook in de gemeente Rijssen-Holten het afgelopen paar jaar flink opgelopen. De eerste maanden van 2023 zette de trend van een verder oplopende zoektijd voor woningzoekenden zich door.

Als DGW hebben wij de afgelopen visitatieperiode ook woningen toegevoegd. Vanaf 2019 tot en met 2023 hebben wij 35 nieuwbouwwoningen toegevoegd. 21 flexwoningen staan nagenoeg klaar om ook bewoond te worden. Ook hebben wij in 2020 30 woningen gekocht van Woningcorporatie Mooiland.

#### **Oprichting 4. De kwetsbaarheid van onze bewoners beperken**

*Iedereen in de samenleving doet mee, bewoners wonen zo lang mogelijk zelfstandig. Wij streven naar 0 huissluitingen.*

We zien de kwetsbaarheid in wijken en buurten toenemen de afgelopen jaren. We hebben daarom onze interne organisatie versterkt met een extra sociaal-consulent en hebben een wijkbeheerder/servicemedewerker aangenomen. Hierdoor kunnen wij meer inzet plegen op huurachterstanden, leefbaarheid en sociale en maatschappelijke problematiek van huurders. Ook werken wij intensief samen met alle partners in het sociaal domein. Zo hebben wij gezamenlijk buurtbemiddeling opgestart en maken wij gebruik van Buurtkluskracht. We zijn partner van Buurtkracht geworden (samenwerkingsverband sociaal domein). Ook doen wij actief mee aan actie "Een tegen eenzaamheid" en onze Huurdersraad heeft een gedelegeerd leefbaarheidsbudget dat zij in kunnen zetten voor buurtjes en complexen.

#### **Oprichting 5. Samenwerken om dichtbij te zijn**

*Wij werken actief samen in alle sociale netwerken. Met collega's werken wij samen om minder kwetsbaar te zijn en efficiënter te kunnen werken.*

De Huurdersraad is een belangrijke partner in de samenwerking. We betrekken haar aan de voorkant bij het maken van beleid bijv. dit voorjaar hebben wij een workshop samen met de RvC en Huurdersraad georganiseerd om input voor de nieuwe portefeuillestrategie te leveren. De reguliere vergaderingen worden gestructureerd gepland. Daarnaast heb ik als bestuurder ook twee keer per jaar een bijpraatmoment met de Huurdersraad waarbij communicatie een belangrijk onderwerp is.

Ook de gemeente is een belangrijke samenwerkingspartner. We hebben een gemeenschappelijk doel om te zorgen voor voldoende sociale huurwoningen en leefbare wijken. We zoeken elkaar veelvuldig op zowel bestuurlijk als ook de collega's van alle afdelingen. We zitten ook fysiek dichtbij elkaar. Die nabijheid helpt; we vinden elkaar makkelijk.

Collega corporatie Viverion is een goede en fijne buur in onze gemeente. We trekken samen op in de prestatieafspraken en de woningmarkttopgave. Daarnaast werken wij samen met alle andere partners in het sociaal domein en de zorgpartijen.

WoON Twente is een belangrijk regionaal samenwerkingsverband waar wij actief in deelnemen. Voorjaar 2023 is [www.woninghuren.nl](http://www.woninghuren.nl) van start gegaan (het gezamenlijke woonvindsysteem). Een grote verbetering voor alle woningzoekenden in heel Twente. Op één plek inschrijven en zicht en kans hebben op het gehele regionale woningaanbod van de woningcorporaties is nu mogelijk. Daarnaast werken wij samen o.a. op gebied van verduurzaming, huurdersparticipatie etc.

De afgelopen periode zijn wij intensiever gaan samenwerken met Wonen Delden en Woningstichting Tubbergen. De twee andere kleine corporaties in onze woningregio. We delen kennis en pakken samen projecten op zoals bijvoorbeeld managementinformatie en cybersecurity.

Intern hebben wij in de professionalisering mooie stappen gezet; veel beleid is ontwikkeld bijv. de portefeuillestrategie (2020 en 2023 alweer de nieuwste bijstelling), duurzaamheidsbeleid, huurbeleid, investeringsstatuut, aanbestedingsbeleid etc. Ook op governance gebied hebben wij ons doorontwikkeld; o.a. risicomanagement is ingevoerd, integriteitsbeleid opgesteld, ingevoerd en doorleeft met het personeel. We maken gebruik van een (externe) controller die onze financiële beleidsstukken toetst.

#### **Waar komen wij vandaan:**

De afgelopen 5 jaar hebben wij als organisatie flinke stappen gezet. Voor mijn komst was DGW een financieel gezonde beheerorganisatie die goed voor haar woningbezit en haar huurders zorgde. Na mijn aantreden zijn wij begin 2019 gestart met het toekomstbestendig maken van onze organisatie. Om DGW goed te kunnen laten functioneren in de huidige en ook snel veranderende omgeving en een actieve rol in de gemeenschap te laten spelen was het nodig onszelf te vernieuwen. Dit hebben wij als organisatie samen opgepakt en zijn tot 2 belangrijke veranderingen gekomen; enerzijds een professionaliseringslag; beleid moest een belangrijkere rol en plaats in de organisatie krijgen en digitalisering van processen was ook nodig. En anderzijds een verschuiving van werkzaamheden; de processen en activiteiten zijn meer klantgericht geregeld. Iedereen in de organisatie heeft een nieuw functieprofiel gekregen en een ontwikkelassessment gemaakt. Vanaf 2021 is de nieuwe organisatie inrichting in uitvoering gegaan.

Gelijktijdig zijn wij gestart met het maken van een nieuwe portefeuillestrategie met veel aandacht voor de verduurzaming van ons woningbezit. Het streven is om in 2035 klimaatneutraal te zijn. Dit betekende een flinke verduurzamingsopgave waar wij vanaf 2020 mee zijn gestart. Ook hebben wij in 2021 een nieuw koersplan opgesteld.

In 2023 hebben wij de inspanningen van de afgelopen jaren samen zien vallen in prachtige resultaten: we scoorden afgelopen november in de Aedes Benchmark de maximale score van 4x een A.

Ook in de samenwerking met de Gemeente, de collega corporatie Viverion en de huurdersorganisatie heeft een doorontwikkeling plaatsgevonden. Eind 2020 hebben wij met alle partijen voor het eerst samen Kaderprestatieafspraken ontwikkeld die vanaf 2021 voor een aantal jaren richting gevend en kader stellend zijn. Deze kaderprestatieafspraken zijn de basis voor de jaarlijkse afspraken en uitvoeringsagenda.

## Leerpunten visitatie 2015-2018

Uit de vorige visitatie kwamen een aantal leerpunten naar voren;

- Een verbetering in de managementinformatie rapportages. Een overgang naar kwartaal- of tertiaalrapportages en een combinatie met de RvC nieuwsbrief. Dit project loopt ondertussen en vindt zijn afronding in 2024. We hebben dit project samen met Woningstichting Tubbergen aangepakt waardoor de doorlooptijd is verlengd maar naar verwachting de gezamenlijkheid ook voordelen gaat bieden.
- Minder bescheiden zijn; dat zit niet zo in onze aard; Toch hebben wij de afgelopen jaren ons best gedaan om meer te laten zien van onszelf en onze prestaties in allerlei soorten media gepubliceerd. Onlangs hebben wij ook het college van B&W op bedrijfsbezoek gehad om te laten zien waar wij mee bezig zijn en wat onze opgaven zijn richting de toekomst.
- Overweeg om de ruime financiële jas wat te tailleren; De ingezette strategische koers (veel verduurzaming en nieuwbouw) gaat de komende jaren financieel het nodige vragen. Het duurzame verdienmodel komt voor de duur van de nieuwe portefeuillestrategie tijdelijk onder druk te staan. Na 2035 ontstaat er weer meer ruimte. Daarnaast zijn we de afgelopen paar jaar binnen WoON Twente verband aan het onderzoeken hoe wij elkaar in de regio kunnen helpen, ook in financieel opzicht.
- De Huurdersraad een wezenlijke bijdrage laten leveren in de prestatieafspraken. Dit is bij het maken van de kaderprestatieafspraken goed gelukt. De Huurdersraad heeft veel inbreng gehad op thema's en hun zorgpunten goed in kunnen brengen. Daarna zijn zij bij de jaarlijkse activiteitenprogramma's ook goed aangesloten.
- De monitoring van de prestatieafspraken is in structuur gezet; met jaarlijks een aantal te doorlopen stappen waar ook verslaglegging van is.
- Het eenduidige woonruimteverdeelsysteem is gerealiseerd en vanaf eind maart operationeel. ([www.woninghuren.nl](http://www.woninghuren.nl)).

## Opgave toekomst

Begin van dit jaar is het nieuwe woningmarktonderzoek afgerond. Dit onderzoek is de basis geweest voor de herijking van onze portefeuillestrategie. Vanuit de praktijk maar ook vanuit het onderzoek zien wij dat de woningmarkt onder druk staat. De vraag naar sociale huurwoningen stijgt en de slaagkans daalt. De gemeente Rijssen-Holten groeit de komende jaren door en vergrijsst in hoog tempo. Het aantal kleine huishoudens neemt toe. In 2035 zijn 335 extra sociale huurwoningen nodig in de gemeente. De helft van deze nieuwbouwopgave is voor DGW; 170 sociale huurwoningen. Tot op heden hadden wij de focus op de kern Rijssen liggen. Vanaf nu focussen wij ons op de gehele gemeente Rijssen-Holten. We hebben de afgelopen jaren al meer woningen in bezit gekregen in Holten en wij zien de gemeente als één werkgebied. Deze gewenste toename van de woningvoorraad betekent een flinke opgave voor DGW en een uitdaging voor ons als kleine organisatie (in 2019 was de groei-doelstelling nog 40 woningen voor DGW). Ook is het verkrijgen van de juiste grondposities (tegen redelijke sociale grondprijzen) een uitdaging de komende paar jaar.

De verdere verduurzaming van het bezit en grotendeels gasloos zijn in 2035 gaat de komende jaren nog flinke inspanningen vragen van de organisatie.

Begin 2024 starten wij met alle partijen samen met het opstellen van nieuwe kaderprestatieafspraken. Dit vraagt om herijking van de samenwerking onderling en goede wederkerige afspraken bijv. over de sociale grondprijzen.

De leefbaarheid in onze wijken en buurten staat steeds meer onder druk door de toename van huurders met een rugzakje. De verhouding "dragere" en "vrager" in de buurten loopt steeds vaker scheef. Samen met onze partners in de gemeente zullen wij extra inspanningen moeten leveren om het "plezierig wonen" uit onze missie te kunnen waarborgen en dicht bij onze huurders te kunnen staan.

We hebben de afgelopen paar jaar flink geïnvesteerd in digitalisering en professionalisering. Dit is nog niet af. Het inbedden van de beleidscyclus in ons dagelijks proces vraagt nog aandacht. En een aantal onderwerpen vragen verdieping zoals cyber security en het facetbeleid bij de portefeuillestrategie. Ook willen wij meer processen digitaliseren om efficiënter en effectiever te kunnen werken.

## Leervragen voor deze visitatie

DGW is ambitieus en actief en wil dicht bij haar huurders, woningzoekenden en samenwerkingspartners staan; ook de komende visitatieperiode. Dit vraagt in de huidige veranderende omgeving wellicht om een andere aanpak en nieuwe initiatieven. Wij zijn benieuwd hoe onze stakeholders (waaronder de huurders) aankijken tegen twee belangrijke thema's;

1. De verduurzaming; hoe ervaren onze huurders onze verduurzamingsmaatregelen en de communicatie rondom deze ingrijpende verbouwingen. Worden onze stakeholders voldoende betrokken bij de planning en uitvoering? En hoe kunnen wij koopwoningen die tussen onze huurwoningen staan meenemen in de verduurzamingsplannen?
2. De leefbaarheidsvraagstukken zijn al complex en worden waarschijnlijk de komende jaren nog groter. Hoe kunnen wij wijken en buurten leefbaar houden? Welke inspanningen kunnen wij nog extra leveren? Hoe kijken onze samenwerkingspartners in de wijk hierna en waarmaken onze huurders zich zorgen over.
3. DGW wil de komende jaren 170 woningen toevoegen om aan de vraag naar sociale huur te kunnen voldoen. Hoe kunnen wij deze grote opgave realiseren in samenwerking met gemeente en collega corporatie en tegelijk onze woningvoorraad betaalbaar houden.

De antwoorden op deze vragen willen wij meenemen als input voor het nieuwe ondernemingsplan waar wij eind 2024/ begin 2025 mee aan de slag gaan.

Kortom we zijn nieuwsgierig hoe onze omgeving naar ons kijkt en waar wij ons nog kunnen verbeteren om Dicht bij onze huurders en woningzoekenden te kunnen staan.

Erna Mobach-Donderwinkel

Directeur-Bestuurder Chr. Woningstichting De Goede Woning

Rijssen, januari 2024

# 1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

## 1.1 Recensie

De Goede Woning wil dicht bij haar huurders en woningzoekenden staan. Dat is de eerste zin uit de voor deze visitatie geschreven position paper van haar directeur-bestuurder. De visitatiecommissie heeft kunnen zien dat dit ook daadwerkelijk het geval is. Vanuit een aanvankelijk lichte verbazing naar een uiteindelijk onversneden bewondering voor hoe De Goede Woning haar kernwaarden invult. De Goede Woning is een kleine organisatie met een gedreven bestuurder, een kwalitatief goed bemenste organisatie en een goed ontwikkelde ambitie tot op de middellange termijn. Gevoegd bij een inhoudelijk goed opererende raad van commissarissen, een financieel gezonde uitgangspositie en een op ondernemerschap gebaseerde politiek-bestuurlijke cultuur in de gemeente, maakt bij elkaar dat zaken opgepakt worden en dat transparant en wederkerig gehandeld wordt. De kleinschaligheid bevordert dat De Goede Woning haar huurders kent. Maar de combinatie van de op haar christelijke identiteit gebaseerde waarden, het in de lokale gemeenschap zichtbare 'noaberschap' en de ondernemingsgeest in de lokale gemeenschap en bij het gemeentebestuur, maken vervolgens dat zaken ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. De Goede Woning heeft daarbij een transparante houding naar de partners en een oprecht streven naar samenwerking. De Goede Woning luistert naar de omgeving en is bereid waar mogelijk zaken te realiseren. Voor een lokale woningcorporatie zijn dit mooie eigenschappen die zeer effectief lijken in de aanpak van zaken en de positionering en waardering.

De position paper van de directeur bestuurder geeft een goede omschrijving van waar De Goede Woning vandaan komt, waar zij nu staat en waar haar ambities liggen. Duidelijk wordt ook ingegaan op de leerpunten uit de vorige visitatie. Dat raakte de verbeteringslag in de managementinformatie, het minder bescheiden zijn, de ruime financiële jas wat te 'tailleren' vanwege de grote opgaven, de Huurdersraad een wezenlijke bijdrage te laten leveren aan de prestatieafspraken en de monitoring van die afspraken. Die punten zijn opgepakt en nagenoeg gerealiseerd m.u.v. de bescheiden opstelling: die is er nog gewoon en zit eigenlijk ook wel als een goed passend jasje denkt de huidige commissie. Het past bij de opstelling en de combinatie van christelijke waarden, 'noaberschap' en de ondernemerscultuur in de gemeente. Nagenoeg alle betrokkenen zijn het erover eens dat De Goede Woning een netwerkorganisatie is met de kwaliteit om de eigen doelstellingen ondergeschikt te maken aan het invulling geven aan de maatschappelijke opgave. De Goede Woning heeft daarbij ook nog eens een heel duidelijke gunfactor naar anderen. Ook het zoeken naar samenwerking op de inhoud met Woningstichting Tubbergen en Woningstichting Delden, twee qua omvang kleinere organisaties, is een mooie vorm van het zoeken naar meer beleids- en slagkracht.

### Maatschappelijke waarde en verbeeldingskracht



In het vorige visitatierapport over de periode 2014 – 2018 werd geconstateerd dat De Goede Woning een organisatie in beweging was en dat een discussie over haar schaal beslecht was met de uitkomst dat De Goede Woning zelfstandig moest blijven. Vanuit die gekozen zelfstandigheid kreeg de nieuwe in 2019 aangetreden bestuurder een opdracht mee van de raad van commissarissen. De organisatie moest worden doorontwikkeld om haar professionaliteit te verhogen. Daarnaast moest haar karakter van een op beheer gerichte werkorganisatie omgezet worden naar een ondernemende organisatie. In 2019 en 2020 is gewerkt aan het veranderen van de organisatie: nieuwe functies en actualiseren van functiebeschrijvingen, een andere indeling waarbij alle klantcontacten bij de afdeling Wonen werden gelegd, overdracht van werk, aandacht voor de ICT vereisten in diverse processen en een aangepast opleidingsprogramma. Maar tegelijk werd het ondernemingsplan in 2020 herzien, werd de portefeuillestrategie herijkt en werd in rap tempo een verduurzamingsopgave geformuleerd die in de jaren erna succesvol kon worden geïmplementeerd. Dat alles bij elkaar maakt dat bestuur en werkorganisatie naast de in de enquête geuite positieve geluiden ook vanuit de visitatiecommissie een groot compliment verdienen. Wel kan de verbeeldingskracht aan kracht winnen door met diverse netwerkpartners vaker sessies te beleggen om na te denken over vernieuwende concepten, creatieve oplossingen c.q., 'out of the box denken. Dat zal bijdragen aan de maatschappelijke waarde van De Goede Woning.

De resultaten ten aanzien van de vijf in het ondernemingsplan geformuleerde opdrachten in de visitatieperiode zijn er om trots op te zijn. In de eerste opdracht om het wonen betaalbaar te houden wordt 84% van de woningen



verhuurd onder de aftoppingsgrens, wordt een tweehurenbeleid gevoerd om ruimte te bieden voor lagere inkomens en wordt de verduurzaming aan woningen verricht zonder huurverhoging. In de tweede opdracht tot verduurzaming van de woningen zijn na start in 2020 246 woningen verduurzaamd, zijn 306 woningen van zonnepanelen voorzien en worden tot 2025 nog 227 woningen verduurzaamd. Van de woningen heeft 41% een index A of beter. In de derde opdracht om een 'thuis voor iedereen' te bieden zijn 35 nieuwbouwwoningen opgeleverd, zijn 21 flexwoningen gerealiseerd en zijn 30 woningen van collega corporatie Mooiland overgenomen. Daarnaast is de beoordeling van de dienstverlening hoog. In de vierde opdracht, het beperken van de kwetsbaarheid van bewoners is de organisatie versterkt en wordt intensief samengewerkt met diverse partijen waaronder BuurtKracht, een samenwerkingsverband op het sociaal domein.



#### **Maatschappelijke verankering en verbindingskracht**

De vijfde opdracht, het samenwerken om dichtbij te zijn wordt op tal van manieren bevorderd, zoals de position paper ook laat zien. In de dialoogsessie over de aanpak van de leefbaarheid kwam duidelijk naar voren dat de netwerkaanpak van dit thema goed uitwerkt. Er wordt samengewerkt met gemeente, zorg- en welzijnspartijen, politie en de organisatie 'BuurtKracht'. Deze laatste organisatie is op zichzelf een netwerkaanpak voor de ondersteuning van bewoners. De organisatie werkt ook samen met De Goede Woning. Maar in de gemeente gebeurt ook veel op basis van de gedachte van het 'noaberschap' en

wordt vanuit de kerkelijke wereld veel gedaan zoals het inzetten van 'buddies' bij de opvang van vluchtelingen en asielzoekers. Tegelijk geven alle betrokken partijen, ook in de dialoogsessie, aan dat er nog beter ingespeeld kan worden op vraagstukken 'achter de voordeur'. Zo is op de armoedebestrijding nog te weinig grip vanwege de door bewoners gevoelde schaamte. Rijssen kent van oudsher een ondernemerscultuur en is van daaruit ook te schetsen als een 'arbeidersstad'. Die cultuur is overeind gebleven na de fusie met Holten. Het gemeentelijk beleid was sterk van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Er is echter een kentering zichtbaar: er wordt nagedacht over segmenteren in de aanpak en in het leveren van maatwerk. Maar er is in de ogen van de commissie meer integraliteit vereist en partijen kunnen hierbij meer voor elkaar betekenen.



#### **Besturing en realisatiekracht**

De basis voor strategievorming en sturing is bij De Goede Woning goed op orde. Alle benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig en zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen. De Goede Woning heeft haar besturing goed op orde en er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde. Hoewel een controller gelet op de omvang van de organisatie niet verplicht is, heeft De Goede Woning wel

een controller aangesteld die werkt voor raad van commissarissen en bestuur. Het risicomanagement is op orde, er is een adequaat investeringsstatuut en er wordt zo gewerkt aan een gezonde tegenkracht in de governance. Ook de wendbaarheid van de organisatie in beleid en uitvoering is iets waar de commissie bewondering voor heeft. Tegelijk kan het lerend vermogen omhoog door structureel zaken te evalueren met samenwerkingspartners. Daar liggen nog wel mogelijkheden tot verder professionalisering.



#### **Maatschappelijke capaciteit en slagkracht**

Om De Goede Woning goed te kunnen laten functioneren in een snel veranderende omgeving en een actieve rol in de gemeenschap te blijven laten spelen, was het in de ogen van de raad van commissarissen nodig om de organisatie te vernieuwen. De bestuurder zette na haar aantreden in 2019 vervolgens enerzijds een professionaliseringslag in en anderzijds een verschuiving van werkzaamheden om meer klantgericht te werken.

Wat de commissie opviel, was dat De Goede Woning veel ambities kent en bij de realisatie een grote betrokkenheid toont. "Dat klusje moet wel geklaard worden", zoals één van de gesprekspartners van de commissie het verwoordde. Die ambities strekken tot de middellange termijn en kennen continu op alle niveaus van de organisatie een discussie over de vraag of, gelet op de schaal, de organisatie het aankan of dat samenwerking georganiseerd moet worden. De Goede Woning is zich bewust van haar beperkte omvang en lost capaciteitsommissies op door met een flexibele schil van bijv. projectleiders te werken, door collegiale samenwerking (bijv. rond cybersecurity) en met deeltijd inhuur van expertise (zoals de controller) te werken. De commissie heeft de indruk dat De Goede Woning zowel in het nadenken als in de

regievoering op met name projectenniveau over de flexibele schil en over de financiële inzet, nog een slag kan maken, waardoor een en ander nog meer professionaliteit krijgt. Dat raakt dus vooral de sturingsinformatie, het formuleren van heldere kpi's en in het verlengde daarvan, het beter realiseren van de ambities.

In de dialoogsessie over de toekomstige bouwopgave waarbij naast De Goede Woning ook de gemeente Rijssen-Holten en collega corporatie Viverion waren betrokken, werd duidelijk dat er op de uitleglocaties voldoende plancapaciteit zat. De afgelopen jaren was door gemeentelijke keuzes bij de gronduitgifte niet veel mogelijk in het segment sociale woningbouw. Tegelijk liggen er nog voldoende zachte projecten waarbij beide corporaties richting de ontwikkelaars met steun van de gemeente, nog wel meer positie kunnen krijgen. Op het gebied van inbreiding is wel meer mogelijk. Dat betekent dat gemeente en beide corporaties een visie op de ontwikkeling van het centrum moeten ontwikkelen met daaraan gekoppeld een discussie over zowel de gewenste herstructurering als de sociale grondprijs. Wat kan er met eventueel verdichten? Heeft optoppen een kans van slagen? Wat te doen met de visie op wonen en zorg en hoe die te vertalen in de gebouwde omgeving? Een laatste stap is het door beide corporaties meer concretiseren van de plannen vanuit de gezamenlijke opgave en waar nodig en gewenst, praten over de vraag wie na 2030 gaat investeren. De Goede Woning is een financieel zeer gezonde corporatie, kent grote ambities maar lijkt tot meer in staat, zo denkt de commissie. Vanuit die financiële sterkte is bezit van collega corporatie Mooiland overgenomen en wordt nagedacht of er mogelijk in de regio financiële ondersteuning geboden kan worden. Maar het komt de commissie voor dat in Rijssen - Holten na 2030 ook mogelijkheden zijn als gekeken wordt naar de financiële spankracht van beide daar actieve corporaties.



### Epiloog

Bij de aanvang van de visitatie gaf de directeur bestuurder aan dat zij graag wil dat de visitatie bouwstenen voor het volgende ondernemingsplan oplevert. De commissie denkt dat met de inhoud van dit rapport dat goed mogelijk is. Daarnaast wil zij weten of er blinde vlekken zijn voor bestuur en raad van commissarissen. De commissie denkt dat dit niet het geval is. In zowel in de organisatie als in het beleid zijn stappen te zetten en die zijn hiervoor geduid. In de position paper worden tenslotte drie leervragen geformuleerd. De vraag hoe de huurders de

verduurzamingsmaatregelen en de communicatie ervaren en of de stakeholders voldoende betrokken zijn, kan uitsluitend positief worden beantwoord. Wel kan het zinvol zijn om met partijen in de uitvoering van de verduurzaming en de nieuwbouw vaker een 'benen op tafelgesprek' te hebben en daarmee het 'out of the box' denken stimuleren. De vraag hoe de koopwoningen te betrekken, is lastig te beantwoorden omdat de wet- en regelgeving hier niet stimulerend werken en bovendien veel eigenaar-bewoners ook vaak zelf wel maatregelen genomen hebben in het kader van de verduurzaming. Maar de beeldkwaliteit van buurten en wijken verandert door de verschillen tussen aanpak van huurwoningen en die van eigenaar-bewoners.

De leervragen naar de leefbaarheid en de nieuwbouwopgave zijn hiervoor benoemd en worden in later dit rapport aan de orde gesteld. De opgave bij leefbaarheid zit vooral in het beter zicht en grip krijgen op problemen achter de voordeur. Bij de nieuwbouwopgave lijkt een strakke samenwerking op alle vlakken tussen gemeenten, collega Viverion en de Goede Woning de aangewezen weg. De commissie heeft er vertrouwen in dat De Goede Woning vanuit de hiervoor beschreven kenmerken van organisatie en haar op samenwerking gerichte cultuur daar heel goed in kan slagen.

### Aandachtspunten

De commissie heeft een aantal aandachtspunten geformuleerd die ook terugkomen in de hierna opgestelde SWOT-analyse in zowel de kansen als verbeterpunten. Het gaat om:

1. Hardere afspraken rond programmering, leefbaarheid en aandeel sociale huur in prestatieafspraken;
2. Op projectniveau de regierol verder uitwerken en de sturing op processen en kpi's optimaliseren;
3. Meer zicht krijgen op wat zich afspeelt achter de voordeur en dat laatste ook in samenwerking met gemeente en zorg- en welzijnspartijen bijvoorbeeld door minimaal eenmaal per week op locatie in wijken aanwezig te zijn;
4. Toon meer lef en meer 'out of the box' denken;
5. Door ontwikkelen van samenwerking met collega corporaties.

## 1.2 SWOT

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

<b>Sterke punten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• DGW is voor iedereen “onze woningcorporatie”</li><li>• Hele sterke “doe-cultuur”</li><li>• Gedreven bestuurder</li><li>• Open</li><li>• Financieel zeer gezond</li><li>• Samenwerkingsbereid</li><li>• Toekomst denken gericht op middellange termijn</li><li>• Besef van de schaal i.r.t. de opgave</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitwerken op projectenniveau van regierol op financiën en inzet flexibele schil</li><li>• Versnellen van verbetering van sturing op processen en kpi's</li><li>• Vernieuwen van huurdersparticipatie</li><li>• Hardere afspraken rond programmering en specifiek mogelijkheden van inbreiding</li><li>• Minimaal 1 per week op locatie in wijken zitten</li></ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Samenwerken met collega corporaties</li><li>• Meer achter de voordeur kijken</li><li>• Realiseren van plannen met groter aandeel sociale huur</li><li>• Zoeken naar meer “out of the box denken”</li><li>• Iets meer lef tonen</li><li>• Integrale plannen m.b.t. leefbaarheid in prestatieafspraken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambitie i.r.t. kwetsbaarheid door schaal</li><li>• Onvoldoende bouwgrond</li><li>• Greep uit de kas/opgelegde solidariteit</li></ul>

### 1.3 De visitatie van De Goede Woning in één oogopslag

#### De maatschappelijke waarde van De Goede Woning is goed.

De Goede Woning leeft haar kernwaarden 'Dichtbij, Samen en Verantwoordelijk' goed na. De kerntaken beschikbaar en betaalbaar wonen weet De Goede Woning prima te realiseren. De verduurzamingsstrategie helpt daarbij sterk om de huurlasten relatief laag te houden. De Goede Woning gedijt goed in de Rijssense cultuur en draagt daar actief aan bij tot profijt van de huurders. De Goede Woning is open en werkt graag samen. Gezamenlijkheid en wederkerigheid zijn vanzelf. Wel is duidelijk dat het thema "Achter de voordeur" aandacht behoeft en dat er stappen te zetten zijn door de betrokken partijen bij problemen van diverse aard die leefbaarheid en betaalbaarheid raken. Partijen zijn zich daar goed van bewust. De commissie waardeert de maatschappelijke waarde van De Goede Woning als goed.



#### De maatschappelijke verankering van De Goede Woning is uitstekend.

Alle betrokkenen ervaren een wij-gevoel. Problemen worden als gemeenschappelijk ervaren en worden gemeenschappelijk uitgevoerd. Dat is een vanzelfsprekendheid. Dienstbaarheid aan het oplossen van opgaven tekent de sfeer. De door christelijke waarden gedreven De Goede Woning past hier als een vis in het water. Dichtbij en samen wil De Goede Woning werken. Dat doet ze en de gun factor is hoog. De commissie was zeer onder de indruk van de samenwerkingsbereidheid binnen de ketens van wonen en leefbaarheid. Er is een zeer sterke lokale verankering. Daar waar dat zinvol is, zijn er samenwerkingen met andere Twentse corporaties en via focusthema's van Woon Twente, het regionale samenwerkingsverband. De huurdersparticipatie is goed. De commissie is van mening dat de maatschappelijke verankering van De Goede Woning uitstekend is.

#### De besturing van De Goede Woning.

De basis voor strategievorming en sturing is goed op orde. Alle documenten, plannen en rapportages zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden gebruikt. De verhouding managementteam en bestuurder is goed en kent korte lijnen. De voorgenomen prestaties met betrekking tot de huisvesting van (zorg)doelgroepen, duurzaamheid, groot onderhoud en nieuwbouw grotendeels worden gehaald. De Goede Woning heeft haar besturing in de ogen van de commissie goed op orde. Er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde.



#### De maatschappelijke capaciteit van De Goede Woning.

De Goede Woning verkeert in een zeer gezonde financiële positie. Door de hoge ambities komen de eigen financiële normen in zicht omdat er gestuurd wordt op een maximale maatschappelijke prestatie. Er zijn voldoende mogelijkheden om bij te sturen bij tegenvallers. De Goede Woning heeft met de nieuwbouw van 170 sociale huurwoningen een forse opgave. Om dit te organiseren zal zij extra capaciteit op projectniveau inhuren. De kwaliteit van de sturingsinformatie kan nog worden verbeterd. De Goede Woning is zich bewust van haar beperkte omvang en lost capaciteitsommissies gepast op door met een flexibele schil (bijv. projectleiders), met collegiale samenwerking (bijv. rond cybersecurity) en met deeltijd inhuur van expertise (zoals de controller) te werken. De Goede Woning is zowel financieel als organisatorisch goed uitgerust om de maatschappelijke opgave waar te maken.



## 2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

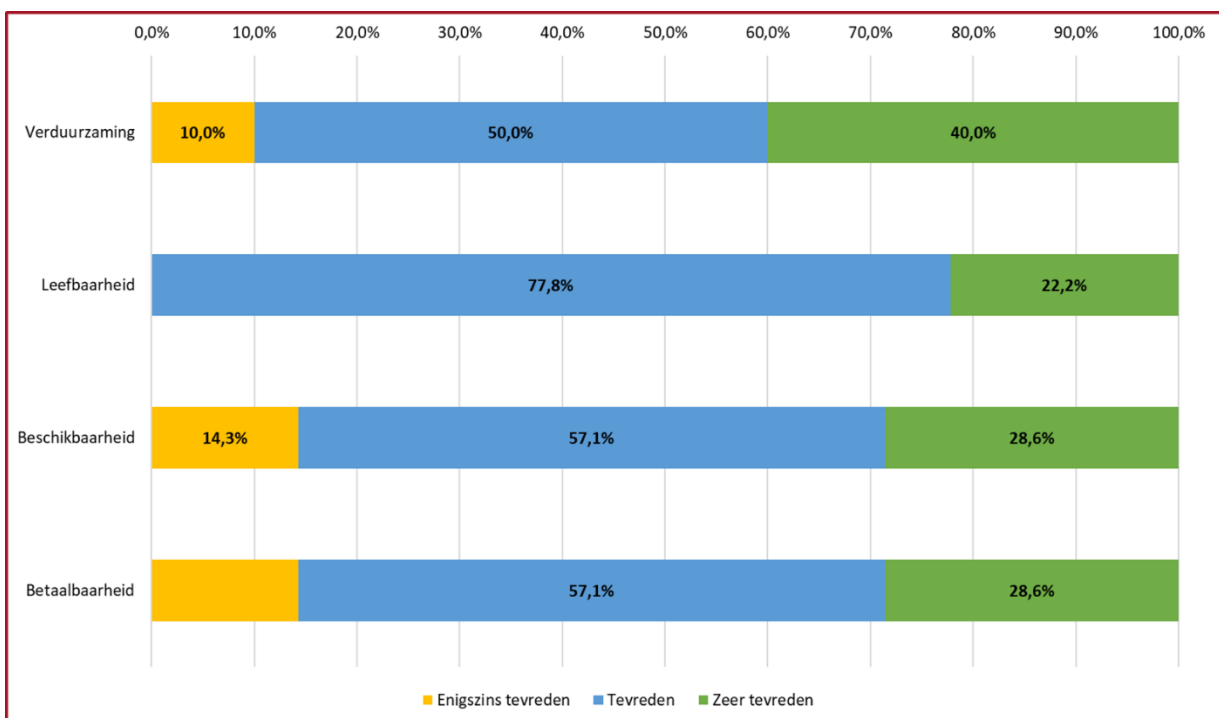
### 2.1 De opgaven van De Goede Woning

De Goede Woning heeft in overleg met de visitatiecommissie bepaald welke thema's in dit visitatieveld vooral aan de orde zouden moeten komen. Te weten duurzaamheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid en leefbaarheid. Deze thema's zijn rechtstreeks verbonden met de in het Ondernemingsplan 2021 – 2025, 'De Goede Woning, Dichtbij' geformuleerde 5 opdrachten en vinden hun vertaling in investeringsplannen, portefeuilleplannen en jaarplannen. De opgaven passen ook in de meerjarige kaders van de prestatieafspraken.

De context waarbinnen De Goede Woning opereert, is de afgelopen sterk veranderd. Zowel kwantitatief als kwalitatief zijn er duidelijke verschillen met een aantal jaren geleden. Van verwachte krimp aan het begin van de visitatieperiode naar verwachte groei van het aantal huishoudens voor de komende jaren. Specifiek gaat het om een draai van meer persoons-gezinnen naar alleenstaanden en oudere (potentiële) bewoners en naar meer 'doelgroep-' huurders. Tel daarbij op dat het rijksbeleid flinke tournures heeft gemaakt en dat de energiecrisis ons land hard geraakt heeft, dan het is duidelijk dat er voor alle corporaties en zeker ook voor De Goede Woning veel turbulentie is geweest, waardoor opgaven aangepast moesten worden en ook zijn aangepast.

Voorafgaand aan de gesprekken is een vragenlijst gestuurd naar een aantal belanghebbenden. Aan hen is gevraagd wat de belangrijkste opgaven voor De Goede Woning zijn. Daaruit blijkt een grote overeenstemming over wat De Goede Woning moet doen. Duurzaamheid wordt het meest genoemd. Beschikbaarheid en betaalbaarheid komen op de tweede plaats. Aandacht voor de diverse huurdersgroepen (ouderen, jongeren, doelgroepen) en leefbaarheid volgt daarna. In zijn algemeenheid kan je stellen dat De Goede Woning volgens hun directe omgeving de goede 'dingen' doet.

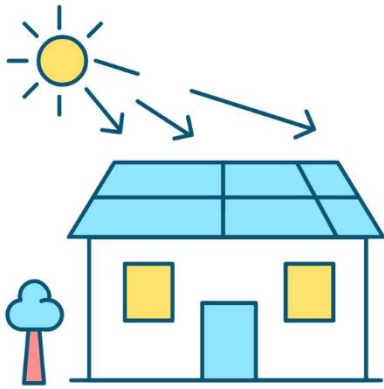
Er is ook gevraagd naar de tevredenheid over de resultaten. Dat levert het volgende beeld op:



Hieronder gaat de commissie in op de gekozen thema's.



## Kernopgaven:



### Verduurzaming

#### De opgave

De Goede Woning streeft naar een energieneutraal bezit in 2035. (BENG-norm) Ze werkt volgens het principe van de Trias Energetica, waarbij gestart wordt met doen afnemen van de energievraag (isolatie), alternatieve energiebronnen worden aangeboden (zonnepanelen) en woningen “klaargezet” worden voor gasloos. Voor de korte termijn (ultimo 2025) staan nog 227 woningen op de verduurzamingsrol. Het streven is minimaal woonlastenneutraal te verduurzamen. Een uitdaging is om kopers mee te krijgen bij versnipperd bezit.

### Prestaties

Ultimo 2023 was 72% van het bezit van De Goede Woning voorzien van een energie label B (31%) of A (41%). In de afgelopen jaren is door De Goede Woning een grote stap gezet in verduurzaming. Er zijn in de visitatieperiode 246 woningen verduurzaamd en er zijn 306 woningen belegd met zonnepanelen. De verduurzaming gebeurt zonder huurverhoging voor de zittende huurders. De verduurzamingswerkzaamheden worden in opdracht van De Goede Woning -na een aanbesteding (met waarborgen door externe expert en marktconformiteitstoets)- uitgevoerd door twee Rijssense bedrijven. Zij roemen de consistentie en korte lijnen van De Goede Woning, waardoor de werkzaamheden veel vlotter verlopen dan bij andere opdrachtgevers waar zij komen. Opvallend bij het eerste project is dat na afloop gemeente en corporatie samen optrokken om persoonlijk, wethouder en bestuurder, te reflecteren en te leren hoe in de toekomst kopers te proberen te overtuigen van deelname aan verduurzamingsprojecten in gemengde complexen van huur en eigenaar-bewoners.

### Waardering voor de resultaten

De commissie heeft over duurzaamheid onder andere gesproken met huurdersvertegenwoordigers, met de gemeente Rijssen-Holten (energieconsulent en wethouder) en met de twee bedrijven die de werkzaamheden uitvoeren. De commissie heeft bij een rondrit langs het bezit een indruk gekregen hoe dat erbij staat. In het bijzonder de panden met zonnepanelen stonden, met gepoetste gevels en strakke daken, te pronken naast panden van kopers die niet deelnamen.

De gemeente en de corporatie ervaren duidelijk een gedeelde opgave op dit terrein, waarin ze elkaar aanvullen en samen terugkijken en reflecteren als er iets niet goed is gegaan. Zo hebben ze lessen getrokken uit de minder geslaagde aanpak om weigeraars mee te krijgen. Alle partijen, inclusief de uitvoerders, zijn zeer tevreden over de samenwerking. Zij zijn bereid kritisch mee te denken over nog verdere verbeteringen.

Uit de digitale enquête die voorafgaand bij belanghouders is afgenomen, blijkt dit ook, met vooral tevreden (50%) of zeer tevreden (40%) respondenten op dit onderdeel. 10% was enigszins tevreden.

Gevraagd naar waar ze trots op zijn, bleek dat voor medewerkers (van hoog tot laag) de duurzaamheidsstrategie te zijn.



### Beschikbaarheid en betaalbaarheid

#### De opgave

De Goede Woning stelt zich ten doel om voldoende, duurzame en betaalbare woningen voor haar huurders te realiseren. Daarbij moet 84% van de woningen een huurprijs onder de 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens hebben. Het aantal woningen moet de komende jaren flink stijgen. De Nationale prestatieafspraken, vertaald naar De Goede Woning betekenen een uitbreiding met 170 nieuwe sociale woningen voor 2035. De opgave zit vooral in de schaarse aanwezigheid van beschikbare bouwgrond. De ambitie van De Goede Woning is dat het voor woningzoekenden binnen een jaar lukt een passende woning te vinden.

## Prestaties

Over dit onderdeel heeft de commissie gesproken met medewerkers van de Goede Woning, maar ook met collega corporatiedirecteuren, met gemeentelijke vertegenwoordigers en met ketenpartners. De Goede Woning werkt aan betaalbaarheid door allereerst de basishuren laag te houden. Nu al is ruim 81% onder de 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens. Daarnaast heeft De Goede Woning een twee huren beleid zodat de huur zo nodig aangepast kan worden aan het inkomen van de huurder. De verduurzaming van het bezit heeft ook ten doel om de woonlasten op peil te houden of liefst te verlagen. De Goede Woning stuurt actief op de slaagkans voor de verschillende groepen (potentiële) huurders. Tot voor enige jaren bleef de zoektijd onder een jaar, maar de krapte op de woningmarkt heeft ook in Rijssen-Holten tot langere zoektijd geleid. De Goede Woning heeft de afgelopen jaren 35 nieuwbouwwoningen toegevoegd en 21 flexwoningen staan op het punt om in gebruik te worden genomen. De focus van uitbreiding van De Goede Woning lag tot voor kort op Rijssen. De blik is nu ook gericht op Holten.

## Waardering voor de resultaten

De commissie ziet dat De Goede Woning erin slaagt om goede, zeer betaalbare woningen te maken. Waar De Goede Woning in het verleden (te) zuinig omsprong met haar vermogen, wordt er nu ambitieuzer gepland en passender geïnvesteerd. De komende jaren staat De Goede Woning voor een zeer grote opgave (170 woningen er bij), is daar organisatorisch op aan het voorsorteren en is daar financieel toe in staat. Daarbij schuwt ze niet om, bij schaarste aan bouwgrond, bijvoorbeeld te denken aan optoppen en flexibele woningen. De gemeente heeft zich van harte geëngageerd aan de bouwopgave, maar bezit weinig, en dure, grond. Ze zetten zich wel in om ontwikkelaars richting de corporaties 'te sturen', want de meeste vraag zit nu in sociaal. In Rijssen-Holten wordt goed samengewerkt met collega-corporatie Viverion. Die heeft ook bezit buiten Rijssen-Holten.

De gang van zaken rond de flexwoningen vindt de commissie tekenend voor de relatie tussen de gemeente en De Goede Woning. Allereerst is het een voorbeeld voor het elkaar wat gunnen. De Goede Woning is meegegaan in de wens van de gemeente. Het met elkaar oppakken van de onverwachte tegenstand uit de buurt staat voor het gezamenlijk ervaren van een probleem. De ruimhartige erkenning van de gemeente dat zij een taxatiefout heeft gemaakt, laat zien dat men geen zwarte pietten naar elkaar afschuift.

De belanghouders zijn naar hun tevredenheid over de samenwerking gevraagd op het terrein van beschikbaarheid en betaalbaarheid. Daaruit blijkt dat gemiddeld (en afgerond) 14,5% enigszins tevreden is, tevreden is 57% en zeer tevreden is 28,5%.



## Leefbaarheid

**De opgave:** De Goede Woning heeft zichzelf ten doel gesteld op de kwetsbaarheid van de bewoners te beperken. Dat wil voor hen zeggen dat iedereen in de samenleving mee mag doen, dat bewoners zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven en dat ze naar 0 huisuitzettingen willen. De Goede Woning wil vitale wijken en "noaberschap". Zoals in het algemeen geldt voor alle woningcorporaties heeft ook De Goede Woning de ontwikkeling meegemaakt naar meer kwetsbaarder huurders in kwetsbaarder buurten.

## Prestaties

Er is voor dit onderdeel een dialoogsessie geweest met partners uit de leefbaarheids-netwerken (welzijn, gemeente, medewerker De Goede Woning). De prestaties van De Goede Woning zijn onder te verdelen in maatregelen die leiden tot minder individuele kwetsbaarheid (woonlasten, incassobeleid) en inzet gericht op minder sociale kwetsbaarheid van mensen en buurten (buurtbemiddeling, BuurtKracht, wijkbeheer). De Goede Woning heeft in de eigen organisatie de sociale poot versterkt door allereerst intern alle klantcontacten te bundelen in de afdeling Wonen en aan de formatie een extra sociaal consulent en een servicemedewerker annex wijkbeheerder toe te voegen. In aanvulling op de eigen inspanningen rond verduurzaming van woningen zijn door De Goede Woning samen met een plaatselijk bouwbedrijf en de gemeente energievouchers uitgereikt voor isolatie binnenshuis. Ondanks oplopende huurachterstanden is dankzij maatwerk incassobeleid het aantal uitzettingen nul. Samen met de gemeente, politie en netwerkpartners is geregeld overleg over de aanpak van bewoners die het moeilijk redden. In het kader van overlastbeperking is buurtbemiddeling gestart.

Een in Rijssen ontwikkelde aanpak voor verbinding in buurten is BuurtKracht. Een hecht samenwerkend netwerk, getrokken vanuit de welzijnsorganisatie, waaraan De Goede Woning meewerkt. Een spin-off daarvan is Buurtkluskracht, die tegen kleine prijzen klussen in en rond het huis aanbiedt. Onder andere aan statushouders. De

Goede Woning neemt een aantal diensten af van Buurtkluskracht. Het nabuurschap wordt verder gestimuleerd door de Beter Buur Bokaal. Uitgeloofd door gemeente, de welzijnspartij en de corporaties. Daarnaast is sprake de inzet van een groot aantal vrijwilligers op velerlei terrein o.a. via de kerken.

### Waardering voor de resultaten

Het blijkt dat vooral de wijkbeheerder een goede greep is. Deze vervult een belangrijke rol in allerlei netwerken ten dienste van kwetsbare bewoners/huurders, die het moeilijk redden. De Goede Woning heeft het voordeel dat ze werkt in een gemeente waar een groot noaberschap wordt gekoppeld aan ondernemerschap. Dat maakt dat, ondanks de verschuiving van een gemeente met alleen maar 'nette huurders' naar ook daar 'grote stadsproblemen', leefbaarheidsproblemen vanzelfsprekend gezamenlijk wordt opgepakt. Daar zijn geen formele structuren voor nodig, dat doe je gewoon samen.

Zonder dat er spraakmakende initiatieven zijn, is het resultaat zeer bevredigend. Men zoekt elkaar op en pakt het vervolgens op. Bij de door de commissie gemaakte rondrit viel op hoe gemengd er gebouwd wordt. Sociaal naast koop en over de hele linie oog voor mooi bouwen en goed onderhoud. Dat helpt voor de leefbaarheid. Hiermee wordt voorkomen dat er nieuwe wijken ontstaan met een oververtegenwoordiging van kwetsbare bewoners. Opmerkenswaard is nog dat bij de prestatieafspraken de welzijns- en zorgpartijen in toenemende mate aangehaakt raken.

Als het gaat om de waardering van de partners over de samenwerking: zij zijn tevreden (78%) tot zeer tevreden (22%) blijkt uit de door ons gehouden enquête. In de Aedes benchmark wordt dat bevestigd. De Goede Woning weet op alle onderdelen een A te scoren

## 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Hiervoor is diverse informatie gepresenteerd met betrekking tot de maatschappelijke waarde van De Goede Woning. Hierna volgen een beschouwing en de conclusies van de visitatiecommissie.

De commissie heeft over de hele linie grote waardering voor de inzet en resultaten van De Goede Woning. Uit alles spreekt dat de corporatie haar kernwaarden naleeft: dichtbij, samen en verantwoordelijk, waarbij de commissie met name van samen en verantwoordelijk veel voorbeelden heeft gehoord en gezien. De kerntaken van een corporatie, beschikbaar en zeker ook betaalbaar wonen, weet De Goede Woning prima te realiseren. De verduurzamingsstrategie helpt daarbij sterk om de huurlasten relatief laag te houden.

De Goede Woning gedijt goed in de Rijssense cultuur en draagt daar actief aan bij. Tot profijt van de huurders. Wel is duidelijk geworden in de diverse gesprekken dat het thema "Achter de voordeur" nog aandacht behoeft en dat er stappen te zetten zijn door de betrokken partijen bij problemen van diverse aard die leefbaarheid en betaalbaarheid raken. Partijen zijn zich daar goed van bewust.

De commissie waardeert de maatschappelijke waarde van De Goede Woning als goed.

## 2.3 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- Kwalitatief hoogwaardige verduurzaming.
- Denken in niet traditionele bouwconcepten als optoppen en flexibele woningen.
- Opgaven op het gebied van wonen en leefbaarheid worden door alle partijen als een gezamenlijke opgave gezien waar zij zich gezamenlijk voor inzetten.
- Grote mate van wederkerigheid tussen alle partijen. Men gunt elkaar veel. ("matsiemie? Matsikoe")
- De Goede Woning heeft in de Aedes Benchmark 2023 op 4 scores een A gekregen (en dat niet eens van de daken geschreeuwd)



### Verwonderpunten





- Laat de uitvoerders nog meer meedenken over (out of the box) oplossingen van taaie problemen (rond verduurzaming)
- De door de gemeente gehanteerde hoge grondprijs
- Dat De Goede Woning nog geen vaste fysieke punten heeft voor de wijkbeheerders in de meest kwetsbare buurten.
- Dat de welzijnspartners minder dan mogelijk bij het streven naar grotere huurdersparticipatie worden betrokken.
- De indruk bestaat dat op het terrein van leefbaarheid een structurele aanpak met integrale plannen, gekoppeld aan wijkvisies, (te koppelen aan prestatieafspraken) de op zich hoge tevredenheid nog hoger zou kunnen maken.

### 3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

#### 3.1 Belanghebbenden over De Goede Woning

De Goede Woning is een lokale woningcorporatie die uitsluitend werkt in de gemeente Rijssen-Holten. Naast De Goede Woning is slechts één andere corporatie actief. Dat maatschappelijke, of lokale, verankering belangrijk is voor De Goede Woning, blijkt zowel uit beleidsstukken als uit hoe zij in de praktijk werkt en zich laat beïnvloeden.

De kernwaarden zijn o.a. geformuleerd in het Ondernemingsplan 2021 – 2025 ‘De Goede Woning, Dichtbij’, dat als ondertitel heeft: Samen zorgen we voor goed wonen in Rijssen-Holten. De kernwaarden zijn:

- **Dichtbij:** met hart voor de huurders en woningzoekenden, zorg voor anderen, respectvol, luisterend en met een open deur;
- **Samen:** met bewoners, collega’s en partners zorgen we voor plezierig wonen in leefbare buurten en veilige wijken;
- **Verantwoordelijk:** we zorgen voor voldoende betaalbare, goede en duurzame woningen en handelen integer als goed rentmeester.

In het ondernemingsplan staat verder dat samenwerking wordt nagestreefd, niet alleen in het behalen van de hoofddoelen van de organisatie, maar ook om kwetsbare bewoners (samen) beter te bedienen en om de kwetsbaarheid van de eigen, kleine, organisatie te verminderen.

Op de website verwoordt De Goede Woning het zo: *Dichtbij betekent niet alleen dat we goed bereikbaar zijn, maar vooral dat we betrokken willen zijn bij bewoners. Meedenken in oplossingen en zorgen voor een goede basis, zodat iedereen fijn bij ons woont. Nu en in de toekomst.*

In de eerder al genoemde enquête onder belanghebbenden is gevraagd om De Goede Woning in steekwoorden te omschrijven. Daar is het volgende beeld uit naar voren gekomen.

De kernwaarden van De Goede Woning worden door de belanghebbenden grotendeels herkend: **dichtbij** komt terug in benaderbaar, toegankelijk, dichtbij, lokaal; **samen** is te zien in samenwerkend, coöperatief, goede samenwerking, samen, meedenkend en in iets mindere mate komt hier de waarde **verantwoordelijkheid** terug. Velen roemen de betrouwbaarheid van de organisatie, de kleinschaligheid en de doe-mentaliteit (daadkrachtig, doelgericht, doortastend).

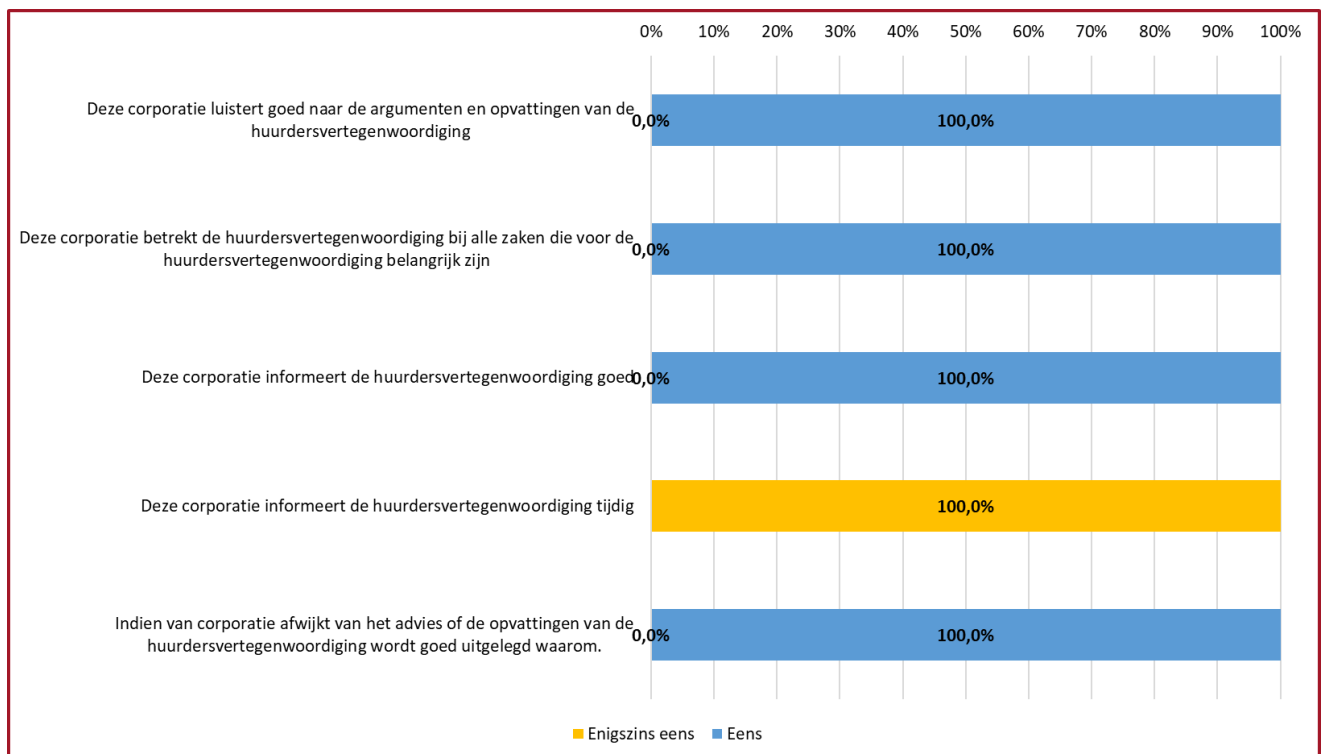
Hierna zal meer worden ingegaan op de praktijk van de samenwerking en hoe dat door huurders en belanghebbenden wordt ervaren.



### 3.2 De invloed op het beleid van De Goede Woning

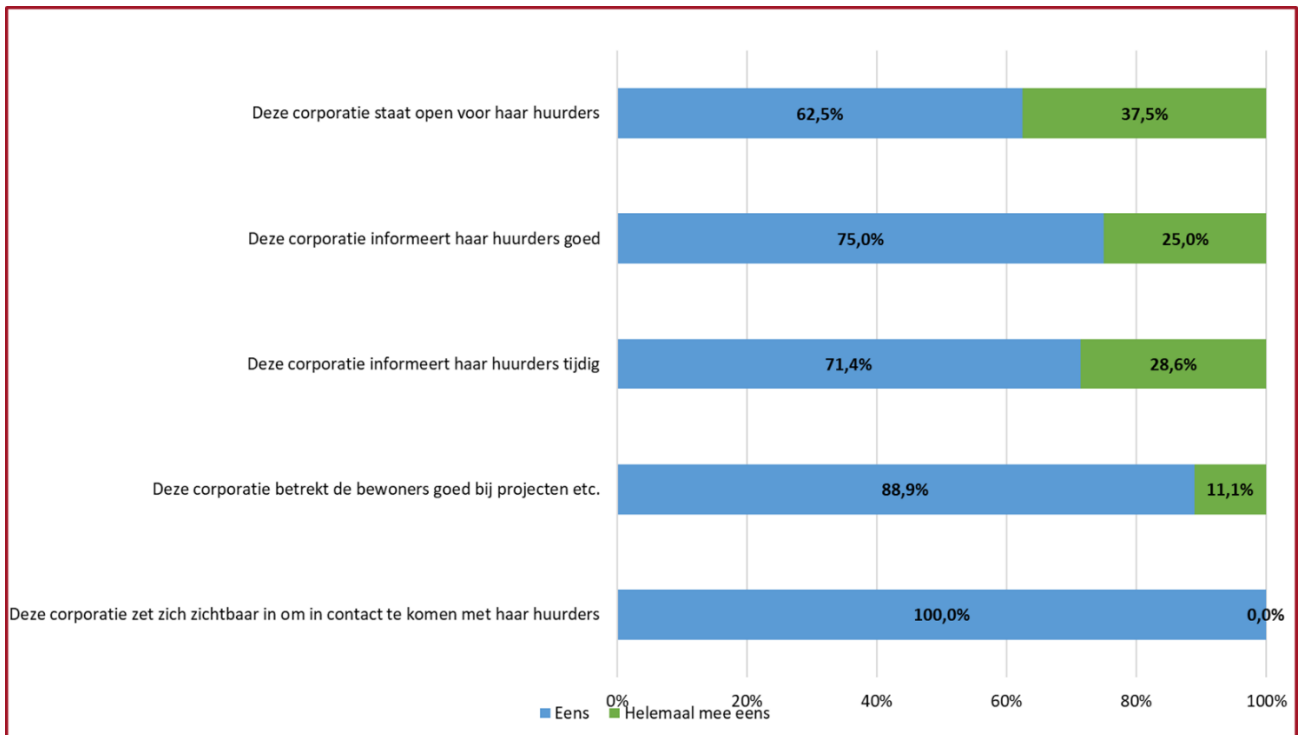
De visitatiecommissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van de Huurdersraad en met diverse belanghebbenden en ketenpartners. Bij officiële beleidsplannen worden de officiële partners geraadpleegd, zoals de Huurdersraad en de gemeente bij bijv. het portefeuilleplan en bij het ondernemingsplan zijn uitgebreide consultaties gehouden met huurders en hun vertegenwoordigers, wijkbewoners, partners en gemeente. De huurdersvertegenwoordigers hebben niet alleen invloed bij 'hun' corporatie, maar spreken ook volwaardig mee in de gesprekken over de prestatieafspraken. Zij geven aan daarin serieus genomen te worden. Dat punt uit de aanbevelingen van de vorige visitatie is goed opgepakt.

Over de invloed van huurders op het beleid van de Goede Woning zijn zij in de enquête via stellingen bevroegd. De uitkomst daarvan:



Deze uitkomsten werden in het gesprek bevestigd. Er wordt o.a. via de Huurdersraad naar de huurders geluisterd. De vertegenwoordigers van de Huurdersraad gaven voorbeelden van waar hun inbreng tot resultaat had geleid. Zo kon zij onder andere de Voorzieningenwijzer op haar conto schrijven en heeft ze gezorgd voor een servicecontract mogelijkheid voor huurders. Ook werd het thema "Brandveiligheid" door de Huurdersraad op de agenda gezet voordat het landelijk een thema werd in 2023.

Ook naar de omgang met de huurder heeft de commissie gevraagd. Daar kwam het volgende uit:



Deze uitslag lijkt erop te wijzen dat het beleid om dichtbij te zijn voor de huurders, voor een flink deel herkend wordt. Veel tevredenheid over openheid, informatievoorziening en mogelijkheden tot beïnvloeding.

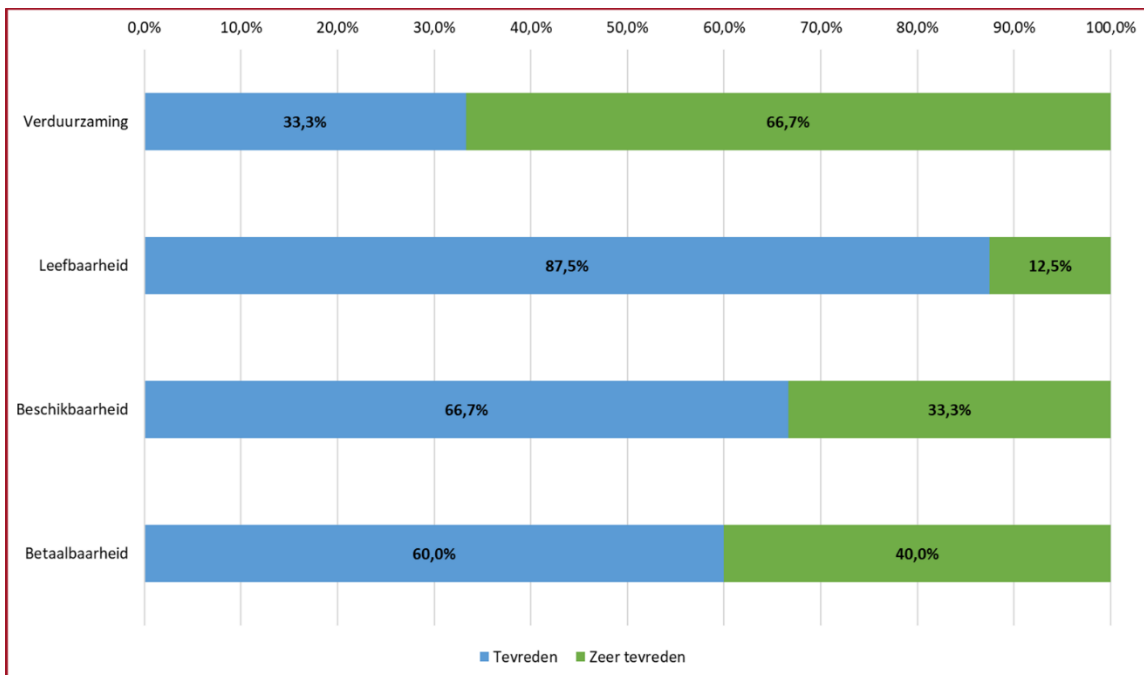
Zowel de huurdersvertegenwoordiging als het management van De Goede Woning worstelen met de problematiek hoe de huurder meer te betrekken en te laten participeren over algemenere thema's. Het ontbreekt niet aan wil om invloed te laten uitoefenen, maar aan animo vanuit de huurders. Als het directe belang ermee gemoeid is, zoals bij renovaties en verduurzaming, is dat geen probleem. In dat licht is het vanuit de schaal van de organisatie begrijpelijk dat bij de verduurzamingsoperatie de sociale begeleiding wordt gedaan door de uitvoerende marktpartijen. Daarmee verdwijnt wel een belangrijke contactmogelijkheid. Partijen uit het sociaal domein hebben in de gesprekken aangegeven dat zij wellicht een bijdrage kunnen leveren aan het activeren van bewoners richting huurdersparticipatie.

### 3.3 De Goede Woning als samenwerkingspartner

Voor een oordeel over De Goede Woning als samenwerkingspartner zijn gesprekken geweest met verschillende partijen. Uit de dialoogsessies is met belangrijke aanvullende informatie gekomen op de vragen over samenwerking in de enquête. Het woordbeeld dat uit de enquête komt, valt voor een flink deel samen met het algemene beeld dat over De Goede Woning gegeven is. Met een paar belangrijke andere accenten, zoals actiegericht, korte lijnen, over grenzen heen durven kijken. Het complete beeld ziet u in de 'word Cloud' hiernaast.

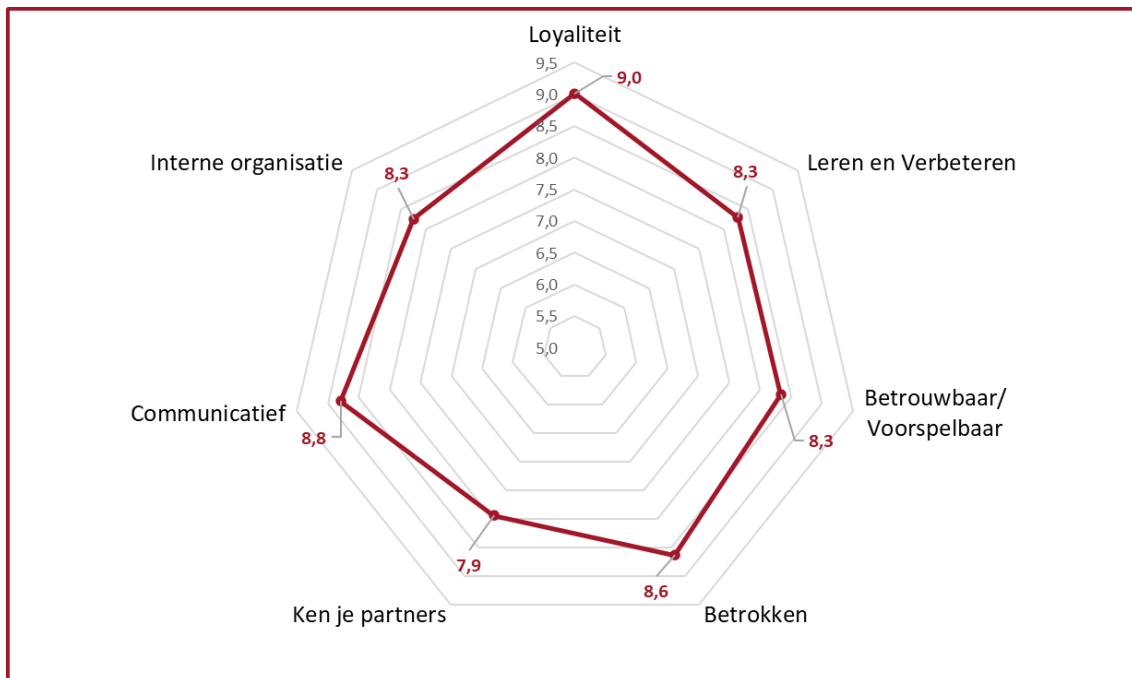


De commissie heeft ook een beeld kunnen vormen over de tevredenheid met de samenwerking:



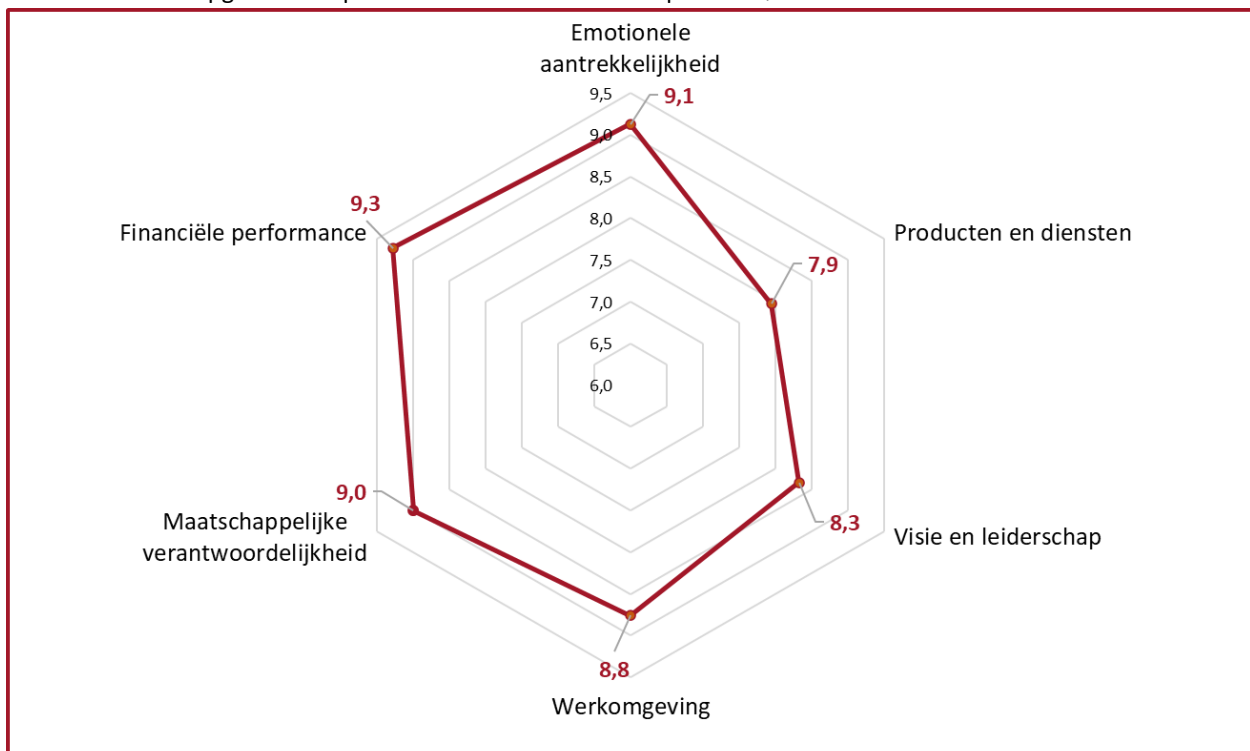
Geen ontevredenheid! Wel kleine verschillen op de verschillende thema's. De grote tevredenheid bij verduurzaming is mede te danken aan de marktpartijen, die zeer te spreken zijn over de duidelijkheid, de betrouwbaarheid en de korte lijnen tussen hen en De Goede Woning. In het gesprek kwam naar voren dat het opdrachtgeverschap van De Goede Woning daarmee "mijlenver voor licht" op collega's in de randstad. Rond het thema leefbaarheid bleek in de dialoogsessie dat de kritische factoren zijn dat partijen met elkaar korte lijnen hebben, gewoon aan de slag gaan, maatwerk leveren en geen competentiekwesties hebben. Bij beschikbaarheid en betaalbaarheid wordt evenzeer ervaren dat partijen met elkaar voor een opgave staan en het samen doen voor hun inwoners.

Uit de uit de enquête gedestilleerde scores voor de corporatie als teamspeler kwam dit beeld naar voren, waarbij loyaliteit aan de gemeenschappelijke zaak er, tussen alle hoge scores, net bovenuit sprong.



### 3.4 De reputatie van De Goede Woning

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over De Goede Woning. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



De Goede Woning scoort een zeer ruime 8 (8,7) voor haar reputatie. Dat is een heel mooi cijfer. Lager dan het gemiddelde scoren de producten en diensten en visie en leiderschap. Hoger scoren de financiële performance, de emotionele aantrekkelijkheid en de maatschappelijke verantwoordelijkheid. De werkomgeving scoort ongeveer gemiddeld. Uit deze uitkomst blijkt dat met name de emotionele aantrekkelijkheid en de maatschappelijke verantwoordelijkheid zeer hoog scoren bij alle partijen. Dit is een indicatie dat de maatschappelijke verankering groot is. Het wordt, vrij vertaald, gezien als een mooie club, die haar rol in de samenleving heel serieus neemt. Er is ook gekeken of de verschillende belanghebbenden verschillend aankijken naar de onderdelen van de reputatie quotiënt.

	Huurders-organisatie	Partners	Gemeente	De Goede Woning
Emotionele aantrekkelijkheid	8,0	9,3	9,3	9,0
Producten en diensten	8,0	7,6	8,0	8,1
Visie en leiderschap	8,0	8,4	8,9	8,1
Werkomgeving	8,0	9,1	9,8	8,4
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	8,0	9,0	8,8	9,2
Financiële performance	8,0	9,1	8,8	9,8
<b>Reputatie Quotiënt</b>	<b>8,0</b>	<b>8,7</b>	<b>8,9</b>	<b>8,8</b>

Interessant is dat de huurders over de hele linie iets lager zitten dan de partners en de gemeenten. Maar ook dat de partners en zeker de gemeente bijzonder hoge waarderingen geven aan De Goede Woning. Er is overeenstemming over de relatief lagere score voor producten en diensten. Opvallend is dat de gemeente een bijna ideale werkomgeving ziet voor De Goede Woning, terwijl de medewerkers het ‘slechts’ een dikke 8 geven. Het beeld van de financiën laat het omgekeerde zien. Een uitmuntende financiële performance volgens de insiders en een zeer goed-waardering door de partners.

### 3.5 De verantwoording van De Goede Woning

De Goede Woning legt naar de buitenwereld verantwoording af via de jaarverslagen die goed te vinden zijn op de website van de corporatie. Het jaarverslag heeft een uitgebreide versie en een handzame infografic. Er is geen bewonersblad, maar wel een regelmatige ónline’ nieuwsbrief en de website bevat tips die van belang zijn voor huurders, over eigen onderwerpen, maar ook over die van ketenpartners, zoals over het kind-budget van de gemeente. Toekomstige of afgeronde projecten zijn op de website ‘verstopt’ achter de organisatie-knop.

Op de website zitten over de organisatie heldere doorlinkknoppen betreffende governance en verantwoording. Opvallend is dat daarbij ook de prestatieafspraken en de procuratieregeling een plek hebben gekregen. Dat laatst is voor een kleine organisatie die veel denk en uitvoeringskracht inhuurt, een mooie zaak die we niet vaak bij collega-corporaties zien.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

“Zonder pochen, onze corporatie doet het toch wel goed!” sprak de voorzitter van de Huurdersraad.

In alle gesprekken die de commissie voerde met belanghebbenden en met de medewerkers bleek een sterk ervaren wij-gevoel. Problemen worden als gemeenschappelijk ervaren en oplossingen worden gemeenschappelijk uitgevoerd. Dienstbaarheid aan het oplossen van opgaven tekent de sfeer: ‘In Rijssen lossen ze het zelf, onder elkaar wel op’. De door christelijke waarden gedreven De Goede Woning (naasteliefde, respect rechtvaardigheid en vertrouwen staan ten dienste van zorg voor de medemens en rentmeesterschap) past hier als een vis in het water. Dichtbij en samen wil De Goede Woning werken. Dat doet ze. De commissie was zeer onder de indruk van de samenwerkingsbereidheid binnen de ketens van wonen en leefbaarheid. Er is een zeer sterke lokale verankering, zonder dat De Goede Woning zich op een eiland waant. Daar waar dat zinvol is, zijn er samenwerkingen met andere Twentse corporaties en via focusthema’s van Woon Twente, het regionale samenwerkingsverband. Met de verschillende partijen in Rijssen – Holten wordt met elkaar gehandeld in geval van (afhandeling en voorkoming van) schulden, problematisch gedrag, buurtbemiddeling, opvang asielzoekers en de goede rol die de wijkbeheerder van De Goede Woning als ogen en oren in de wijk speelt naar welzijnspartij en BuurtKracht.

De commissie is van mening dat de maatschappelijke verankering van De Goede Woning uitstekend is. Leerpunt voor andere corporaties zit in het focussen op haalbare zaken zoals wederkerigheid en het elkaar zaken

gunnen, de gemeenschappelijke probleemdefinitie en de weinig competitieve/formalistische daadkrachtige/ondernemende houding in het oppakken van zaken (geldt in vastgoed en in sociaal).

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten



#### Bewonderpunten

- De vanzelfsprekendheid waarmee samengewerkt wordt
- De dienstbare houding naar de huurders en partners
- Men weet elkaar heel makkelijk te vinden
- De grote gunfactor over en weer



#### Verwonderpunten

- Of de sociale begeleiding wel of niet door de marktpartijen wordt gedaan zou geen automatisme moeten zijn, maar bij elk project goed moeten worden afgewogen
- De mooie ambities van samenwerkingen lijken minder vertaald naar concrete, navolgbare doelen
- De Goede Woning geeft zichzelf weinig credits voor de plannen en projecten. Ze is (nog steeds) te bescheiden.



## 4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

### 4.1 Strategie en sturing

De Goede Woning geeft haar ambities weer in de Ondernemingsplannen 2016 - 2020 "Gewoon goed wonen" en 2021 - 2025 "Dichtbij, samen zorgen we voor goed wonen in Rijssen-Holten". De looptijd van de beide plannen is 5 jaar. Het plan 2016 - 2020 geeft na het duiden van de missie, visie, kernwaarden en kernkwaliteiten en de context twee duidelijke hoofdlijnen. Dat zijn 'Wonen' waarbij de betaalbaarheid en beschikbaarheid als belangrijkste doelen worden geduid en 'Vastgoed'. Vanaf 2020 staat een stevige golf van grootschalig onderhoud gepland. Bij duurzaamheid wordt een nuchtere en realistische aanpak gehanteerd met een streven naar minimaal label C en waar mogelijk label B. Het plan gaat ook in op de organisatie. Er wordt ruimte geboden voor de ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast zet De Goede Woning in op een duurzame dialoog met haar belangrijkste belanghebbenden. Op het terrein van de financiën is uitgangspunt het anticiperen op het grootschalige onderhoud. Daarnaast wil men de A-score op de bedrijfslasten behouden en de ratio's tenminste 20% boven de normen van Aw en WSW.

Het belangrijkste doel in het plan 2021 - 2025 blijft voldoende goede en betaalbare woningen. De Goede Woning beschrijft ook hoe ze bij voorkeur te werk gaat: zij wil dichtbij zijn, bij de huurders. Maar ook samen werken met de huurders en de partners. De ambities vormen de basis van het, kort en bondig geschreven plan en worden samengevat in vijf Opdrachten, met bij elke opdracht op hoofdlijnen een toelichting.

1. Wonen betaalbaar houden, bij renovatie wordt geen huurverhoging gevraagd en bij energieneutraal maken wordt een bijdrage gevraagd die altijd lager is dan de energiebesparing;
2. Verduurzamen van de woningen, klimaatneutraal en betaalbaar wonen al in 2035. Alle nieuwe woningen worden volgens het Nul-Op-de-Meter (NOM)principe gebouwd;
3. Een thuis voor iedereen, de komende 15 jaar zullen 40 extra woningen worden toegevoegd. Doelstelling voor de dienstverlening is minstens een 7,5 van de huurders;
4. Zorgen voor vitale wijken en noaberschap versterken. De kwetsbaarheid van bewoners beperken in samenwerking met de partners;
5. Samenwerken om dichtbij te zijn, actief deelnemen in de sociale netwerken;

Om de ambities te realiseren wil De Goede Woning bouwen aan de organisatie, minder kwetsbaar en efficiënter zijn, zichtbaar en betrokken met een fijne werksfeer en gezonde financiën houden.

De Portefeuillestrategie 2017 is herijkt in 2020 na het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder en kent een hernieuwde strategie van 2023. Beide fungeren als leidraad voor investeringsbeslissingen. De herijking van de strategie in 2020 is een tussenstap op weg naar het volledig uitgewerkte plan 2023 - 2035. De beide Ondernemingsplannen vormen het uitgangspunt. De strategie maakt deel uit van een beleidscyclus waarin de vastgoedstrategie wordt vastgesteld, uitgevoerd, gemonitord en indien nodig bijgesteld, mede op basis van woningmarktonderzoek en de inbreng van de collega's, de netwerkpartners en in samenwerking met de huurders. In de strategie 2020 worden de contouren van de wensportefeuille en een transitieplan geformuleerd en financieel doorgerekend. De ambities zoeken de grenzen op van wat De Goede Woning maximaal financieel aankan. De scenario-analyse laat mogelijke knelpunten zien, maar er zijn voldoende bijsturingsmogelijkheden. Resumerend komt naar voren dat voldaan kan worden aan de normen van de toezichhouders bij de keuze voor koersen op een lichte toename van de portefeuille, met flexibiliteit voor meerdere doelgroepen, het waarborgen van betaalbaarheid en versneld naar een CO<sub>2</sub> neutrale voorraad.

Doel van de Portefeuillestrategie 2023 - 2035 is antwoord te geven op de externe ontwikkelingen en kaders te geven voor de noodzakelijke keuzes. Met aandacht voor de financiële haalbaarheid en risico's en op basis van een nieuw woningmarktonderzoek. De opgave is groot en De Goede Woning is een kleine organisatie.

Geconcludeerd wordt uit de financiële doorrekening van de scenario's, uit de woningmarktonderzoeken en een worst-case scenario, dat het duurzame verdienmodel tijdelijk onder druk komt te staan. Er moet extern worden gefinancierd. Op de lange termijn, na 2035, blijft het duurzame bedrijfsmodel prima intact.

De begrotingen zijn opgebouwd rondom de ambities uit het Ondernemingsplan en omvatten een meerjarenbegroting voor de komende jaren, de laatste tot en met 2027. De afschaffing van de Verhuurdersheffing geeft veel financiële ruimte. Het zwaar weer-scenario kent een stapeling van ongunstige factoren, zoals stijgende rente en bouwkosten en een dalende beleidswaarde. De conclusie is dat De Goede Woning een financieel gezonde uitgangspositie heeft met een gevoeligheid voor met name de rentestand. De eventuele doorgroei van 21 naar 30% sociale huur betekent een extra bouwopgave van 500 woningen. De conclusie is dat de schuldpositie dan onbeheersbaar wordt, de Loan to Value overschrijft de norm.

Het Investeringsstatuut van 2022 legt de kaders vast voor verantwoorde (des)investeringen. Het statuut heeft een langdurige werking en wordt eens in de vier jaar geëvalueerd en indien nodig aangepast. Het statuut geldt voor zowel investeringen als desinvesteringen en maakt deel uit van de governance structuur. Het vormt de basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het toezicht door de raad van commissarissen). Het omvat de beoordeling van zowel de financiële als de volkshuisvestelijke en maatschappelijke aspecten

De Managementrapportages worden elke drie maanden opgesteld om de doelstellingen van het huidige Ondernemingsplan, de begroting en het jaarplan te monitoren. De Goede Woning legt verantwoording af met een jaarverslag dat zowel de financiële als de volkshuisvestelijke aspecten omvat. De jaarrekening wordt separaat opgesteld.

#### 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing is bij De Goede Woning goed op orde. Alle benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig. Ze zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen. De verhouding managementteam en bestuurder is goed en kent korte lijnen, Dit zorgt voor een goede samenwerking tussen de afdelingen. De wachttijd voor een huurwoning is ook in Rijssen opgelopen. Desondanks worden de voorgenomen prestaties met betrekking tot de huisvesting van (zorg)doelgroepen, duurzaamheid, groot onderhoud en nieuwbouw grotendeels gehaald. Alles in overweging nemend concludeert de commissie dat De Goede Woning haar besturing goed op orde heeft. Er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde.

#### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten

##### Bewonderpunten

- De kleine corporatie hanteert een heldere lijn in alle plannings-, voortgangs-, en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in het ondernemingsplan, waardoor de sturing doelgericht en strak is.
- De Goede Woning is in staat gebleken zijn strategie en portefeuilleplan aan te passen aan veranderende omstandigheden. De commissie bewondert de wendbaarheid in beleid en uitvoering.
- Hoewel een controller gezien de omvang van de corporatie niet verplicht is, heeft De Goede Woning zich geconformeerd aan de werkwijze die is voorgeschreven voor corporaties met meer dan 5.000 woningen en krijgt vrijwillig goede control notities

##### Verwonderpunten

- Het lerend vermogen is binnen de organisatie niet structureel. Ad hoc worden wel casussen geëvalueerd. Hier zou systematischer aandacht voor kunnen komen. Bijvoorbeeld door structureel tijd in te ruimen in werkoverleggen en in ontwikkelgesprekken.



## 5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

### 5.1 Inzet van de financiële middelen

De wereld waarin corporaties opereren is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector werd in de loop van de visitatieperiode afgezwakt naast de afschaffing van de verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming door ontwikkelingen op de woningmarkt.

Uit de Toezichtbrieven 2020, 2021 en 2022 van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) blijkt dat er geen aanleiding is een nader onderzoek in te stellen en de risico-inschatting is laag op alle onderdelen. In 2022 ziet de Aw dat er positieve ontwikkelingen in de organisatie hebben plaatsgevonden. Ook spreekt de Aw zijn waardering uit voor de inzet van de financiële middelen in Rijssen-Holt en waar mogelijk ook daarbuiten.

Per 1 januari 2022 is de raad van commissarissen teruggebracht van 5 naar 4 leden en staat de raad meer op afstand. De nieuwbouwpoging tot en met 2030 bedraagt 170 sociale huurwoningen, de nieuwe kantoorautomatisering draait in de Cloud. Tot 2030 ligt het accent van de verduurzaming op het isoleren van de schil en de contacten met de gemeente zijn goed.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) typeert De Goede Woning begin 2020 als een financieel gezonde corporatie met een beperkte transitieopgave en een risicoprofiel laag midden. Aandachtspunten zijn het herijken van het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie met concrete wensportefeuille, het duurzaamheidsbeleid, het investeringsstatuut en de risicoanalyse van het zorgvastgoed. Eind 2021 is het risico onveranderd laag met zeer ambitieuze duurzaamheidsambities. Aandachtspunten zijn de risicoanalyse vastgoed, het investeringsstatuut en het huurbeleid. Eind 2022 is het algemene beeld een financieel gezonde corporatie met een behoorlijke transitieopgave en een laag risico. De opgave blijkt haalbaar met voldoende bijsturingmogelijkheden. Aandachtspunten zijn de herijking van de portefeuillestrategie op het nieuwe woningmarktonderzoek en de realisatie van flexwoningen. In 2023 komt uit de meerjarenbegroting 2023 - 2027 naar voren dat de ingerekende ambities haalbaar zijn. Begin 2024 typeert het WSW De Goede Woning als een financieel gezonde corporatie met een groot ambitieniveau. In 2023 is de portefeuillestrategie herijkt: een forse groei met 170 sociale woningen tot 2035. Gestart is in 2023 met de realisatie van 21 flexwoningen, CO<sub>2</sub>-neutraal in 2035 en de financiële haalbaarheid is doorgerekend met stretchscenario's voor de bijsturing. De gemiddelde afwijking in de begrote/gerealiseerde onderhoudskosten is de afgelopen 2 jaar verbeterd, een ontwikkeling die zich daarna doorzet.

Uit de managementletters van de accountant komt naar voren dat De Goede Woning de interne beheersing op orde heeft en oog heeft voor de verdere doorontwikkeling.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. Dat De Goede Woning financieel zeer gezond is, blijkt uit de volgende financiële ratio's. Het volledig wegvallen van de verhuurdersheffing per 1 januari 2023 is in de Meerjarenbegroting meegerekend en heeft met name de ICR en de LtV versterkt.

Prestatievelden DAEB	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2032
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	61	67	75	66	64	61	60	60	66
Interest Coverage Rate (WSW > 1,4)	5,1	4,2	5,2	8,5	6,4	5,3	4,0	4,3	4,3
Loan to value (WSW < 75/85) in %	39	32	25	32	35	38	39	39	34
Dekkingsratio (WSW < 70%)	20	16	13	16	18	19	20	20	16

Bron: Jaarverslag 2022 en Meerjaren begroting 2023 - 2027. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de rente op de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totaal aan leningen gedeeld door de beleidswaarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen. De Goede Woning hanteert interne waarschuwingsgrenzen voor de WSW-ratio's als risicobuffer. In het Ondernemingsplan 2016 - 2020 worden deze gesteld op tenminste 20% boven de norm Aw/WSW. In de Meerjarenbegroting 2023 - 2032 zijn het de solvabiliteit (>18 i.p.v. 15%), de ICR (>1,7 i.p.v. 1,4) en de LtV (<68 i.p.v. 85%).

## 5.2 Organisatiecapaciteit

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. De Goede Woning is door Aedes ingedeeld in grootteklasse XS (Extra Small): 1.001-2.500 verhuureenheden. Het huurdersoordeel ligt vrijwel in de gehele visitatieperiode op een score A, beter dan de referentiegroep, op het jaar 2021 na met een score B. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode tot en met 2022 met 14% gestegen, maar liggen vrijwel constant op een score A. In het Ondernemingsplan 2016 - 2020 wordt als doel de score A voor de bedrijfslasten gesteld, dan wel bij een afwijking binnen twee jaar weer op score A. Dit doel is bereikt in 2021.

Voor de duurzaamheid geldt een score B in de periode met een verbetering naar A in 2022. In 2019 was de energie-index EI=1,42. De score op verbeterings- en onderhoudslasten was in de jaren 2019 en 2022 een A en daartussen een B. De benchmark 2024 is nog niet beschikbaar.

Aedes benchmark	2020	2021	2022	2023
Bedrijfslasten	A	B	A	A
Duurzaamheid	B	B	B	A
Onderhoud en verbetering	A	B	B	A

De visitatiecommissie heeft het beeld dat de organisatiecultuur van De Goede Woning zich kenmerkt in woorden als participeren, transparantie, samenhang, actief in de sociale netwerken en efficiëntie. In de ondernemingsplannen staan belangrijke ambities waar nadrukkelijk op gestuurd wordt in deze relatief kleine corporatie. Om De Goede Woning goed te kunnen laten functioneren in de huidige en ook snel veranderende omgeving en een actieve rol in de gemeenschap te laten spelen, was het nodig om de organisatie te vernieuwen. Dit heeft geleid tot 2 belangrijke veranderingen. Enerzijds een professionaliseringslag want beleid moest een belangrijkere rol en plaats in de organisatie krijgen en digitalisering van processen was ook nodig. Anderzijds een verschuiving van werkzaamheden want de processen en activiteiten moeten meer klantgericht worden geregeld. Iedereen in de organisatie heeft een nieuw functieprofiel gekregen en een ontwikkelassessment gemaakt. Vanaf 2021 is de nieuwe organisatie inrichting in uitvoering gegaan. In 2021 is een nieuwe Toezichtvisie omschreven waarin de rollen van de raad van commissarissen zijn omschreven. De raad is samengesteld uit vier leden en heeft twee commissies: de Audit- en de Renumeratiecommissie. Opvallend is dat de raad in de visitatieperiode de omvang naar beneden heeft bijgesteld door van 5 naar 4 leden te gaan en daarbij meer passend bij de omvang van de organisatie.

## 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De Goede Woning verkeert in een zeer gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. De bedrijfslasten zijn gedurende de visitatieperiode met 14% gestegen maar zijn vrijwel de gehele visitatieperiode op een gemiddeld niveau gelijk aan de referentiegroep. Door de hoge ambities komen de eigen financiële normen in zicht omdat er gestuurd wordt op een maximale maatschappelijke prestatie. Er zijn voldoende mogelijkheden om bij te sturen bij tegenvallers. Op de lange termijn ontstaat er ruimte. De Goede Woning heeft met de nieuwbouw van 170 sociale huurwoningen een forse opgave. Om dit te organiseren zal zij extra capaciteit op projectniveau inhuren. De capaciteit van de afdeling bedrijfsvoering is erg klein, terwijl de kwaliteit van de sturingsinformatie nog kan worden verbeterd.

De Goede Woning is zich bewust van haar beperkte omvang en lost capaciteitsommissies gepast op door met een flexibele schil (bijv. projectleiders), met collegiale samenwerking (bijv. rond cybersecurity) en met deeltijd inhuur van expertise (zoals de controller) te werken.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat De Goede Woning zowel financieel als organisatorisch goed is uitgerust om de maatschappelijke opgave waar te maken.

#### 5.4 **Bewonder- en verwonderpunten**

##### **Bewonderpunten**

- De Goede Woning is een financieel zeer gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling, ook op de lange termijn;
- Financieel en organisatorisch worden alle zeilen bijgezet om de maatschappelijke prestaties te maximaliseren;
- De Goede Woning heeft een transparante houding naar de partners en het streven naar samenwerking;
- De Goede Woning luistert naar de omgeving en is bereid waar mogelijk zaken te realiseren.



# Bestuurlijke reactie van De Goede Woning

## Bestuurlijke reactie DGW maatschappelijk visitatie 2019-2023

Oktober 2023 hebben wij Cognitum de opdracht gegeven de maatschappelijke visitatie uit te voeren over de periode 2019-2022 met een uitbreiding naar 2023. In maart 2024 heeft de daadwerkelijke visitatie plaatsgevonden en begin april is de eindrapportage opgesteld.

Voor de bestuurder een bijzondere visitatie omdat deze visitatieperiode de gehele bestuursperiode omvat (najaar 2018 gestart als bestuurder). Goed en mooi om terug te kijken op de afgelopen jaren en te zien wat wij als organisatie bereikt hebben en waar wij richting de toekomst ons nog in kunnen ontwikkelen. De visitatie biedt een goede gelegenheid om even stil te staan en terug te kijken (daar gunnen wij ons immers meestal geen tijd voor) en ook de voor de toekomst gewenste ontwikkeling scherper in beeld te krijgen.

## Herkenbaar beeld

Wij hebben het rapport met plezier en gepaste trots gelezen. Hoe mooi is het dat ons belangrijke doel om dicht bij de huurders en woningzoekenden te staan herkend en beleefd wordt door onze huurders en stakeholders.

De afgelopen jaren hebben wij met elkaar hard gewerkt om onze organisatie te moderniseren en professionaliseren en ons adaptief vermogen te vergroten. Om hiermee te kunnen anticiperen op een snel wisselende omgeving en opgave. Fijn te lezen dat deze ontwikkeling gewaardeerd wordt en heeft geholpen onze doelen te realiseren zoals een forse verduurzamingsopgave en een hoge waardering voor onze dienstverlening. Ook de besturing en governance zijn op orde. De stappen die wij hierin gezet hebben worden daarmee onderkend.

Wij zijn als organisatie de afgelopen jaren meer naar buiten getreden en hebben de samenwerking met onze partners opgezocht en geïntensiveerd. Deze netwerkaanpak wordt herkend en gewaardeerd door onze partners. Dat is een belangrijke aanmoediging om hiermee door te gaan de komende jaren en waar mogelijk de samenwerking te verdiepen.

We zijn een ondernemende en financieel gezonde corporatie, hierdoor realiseren wij veel, maar het vraagt ook veel van onze organisatie. We zijn ons bewust van onze beperkte capaciteit en lossen dit zoveel mogelijk op door samenwerking of de inzet van een flexibele schil. Dit blijft richting de toekomst met alle ambities die wij hebben een spannende opgave en vraagt een van eenieder in de organisatie maximale inzet. Gelukkig is dit voor alle collega's een vanzelfsprekendheid. Het vraagt ook aandacht voor vitaliteit en een werkbaar evenwicht tussen inspanning en ontspanning. We zijn ervan overtuigd dat dit ons gaat lukken en ook de komende jaren onze mooie opgave kunnen uitvoeren.

## Conclusie

De ontwikkeling die de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt heeft zijn vruchten afgeworpen. Stakeholders waarderen onze maatschappelijke inzet en de samenwerking wordt beloond. De behaalde volkshuisvestelijke resultaten mogen er zijn en worden gezien in de lokale gemeenschap. Heel fijn om deze evaluatie te ontvangen en ook geruststellend te lezen dat wij geen "blinde vlekken" hebben in onze aanpak. Het betekent natuurlijk niet dat wij de komende jaren rustig doorgaan. Als DGW willen wij ons door ontwikkelen om zo de maatschappelijke opgave nog beter uit te kunnen voeren. De tips en aandachtspunten vanuit deze visitatie helpen ons daarbij.

## Doorontwikkeling

De dialoogsessies laten zien dat wij nog meer uit de samenwerking met onze samenwerkingspartners kunnen halen;

- De samenwerking intensiveren met gemeente en collega corporatie om de nieuwbouwoopgave ook daadwerkelijk te realiseren en een visie op het centrum te ontwikkelen.
- De samenwerking m.b.t. leefbaarheid en armoede integraal op te pakken en een voor Rijssen-Holt en specifieke en werkbare aanpak te ontwikkelen.
- De input en creatieve ideeën gebruiken van onze partners door o.a. vaker te evalueren.
- Meer out of the box denken en meer lef tonen in samenwerking en ambities.

Dit zijn mooie aanknopingspunten voor de toekomst en ons nieuw te maken ondernemingsplan. Hier kunnen wij mee verder!

### **Afsluiting**

“Gewoon doen” twee woorden met meerdere betekenissen die vaak terug zijn gekomen deze visitatie en treffend zijn voor DGW. De woorden staan voor onze identiteit en hoe wij werken. Daar zijn wij trots op! Wij kijken terug op een plezierige visitatie met een betrokken en goed geïnformeerde visitatiecommissie. Dank daarvoor! De spiegel die ons voorgehouden is geeft herkenning en we zijn blij met de bereikte resultaten. Ook geeft de reflectie handvaten om ons door te kunnen ontwikkelen in de nabije toekomst en onze maatschappelijke opgave te realiseren en ons credo “dichtbij huurders en woningzoekenden” waar te kunnen blijven maken.

Erna Mobach  
Directeur-bestuurder

Roland Cornelissen  
Voorzitter Raad van Commissarissen

## 6 Bijlagen

### 6.1 Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **De Goede Woning** in 2023/2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Geldermalsen, 29 september 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

#### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **De Goede Woning** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, 29 september 2023, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Harkstede, 3 maart 2024, de heer J. van der Meer | visitor visitatiecommissie

Amsterdam, 29 september 2023, mevrouw M. Ruimschotel | secretaris visitatiecommissie

### 6.2 Cv's visitatiecommissie

**Jan van der Moolen** (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

**Jetse van der Meer** (visitor) heeft ruime ervaring met het werken voor en bij corporaties. Ook heeft hij diverse toezichthoudende rollen vervuld in de corporatiesector.

**Monique Ruimschotel** (secretaris) heeft een bestuur sociologische achtergrond (Erasmus Universiteit Rotterdam) en heeft veel ervaring als adviseur, directeur, bestuurder en toezichthouder op het brede terrein van onderwijs, arbeid, welzijn en wonen. Sinds 2010 is zij zelfstandig adviseur en sociaal ondernemer, in welke laatste rol zij o.a. instrumenten en projecten voor grootschalige vrijwillige arbeidsmobiliteit ontwikkelt en stimuleert.