



Maatschappelijke visitatie

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever: SallandWonen

Rotterdam, 13 januari 2020



Maatschappelijke Visitatie

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever:
SallandWonen

Visitatiecommissie:
Maarten Nieland
Robert Kievit
Frank de Gouw

Rotterdam, 13 januari 2020

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	8
A. Recensie	9
B. Scorekaart	13
C. Samenvatting	14
D. Korte schets van de corporatie	15
Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief	17
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
1.1 Inleiding	19
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	19
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	19
1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	20
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	22
1.6 Beschrijving van de ambities	32
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	34
2 Presteren volgens Belanghebbenden	35
2.1 Inleiding	36
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	36
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	36
2.4 Boodschap	43
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	45
3 Presteren naar Vermogen	47
3.1 Inleiding	48
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	48
3.3 Vermogensinzet	48
4 Governance van maatschappelijk presteren	51
4.1 Inleiding	52
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	52
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	52
4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen	55
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	56
Deel 3: Bijlagen	60
Bijlage 1: Position Paper	61
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	66
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	70
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	71
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	73
Bijlage 6: Bronnenlijst	77
Bijlage 7: Prestatietabel	78

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

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

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

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

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

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

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

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

De visitatiecommissie

SallandWonen heeft Ecorys in 2019 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli tot en met november en beslaat de jaren 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Frank de Gouw.

De meetschaal

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

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

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

Leeswijzer

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

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

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

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

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

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Jan van Hittersum voor de prettige samenwerking.

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

A. Recensie

Een lokaal betrokken en gewaardeerde corporatie met hart voor de huurder

SallandWonen is een stichting en is in 2008 ontstaan uit een fusie met BWS Raalte en Het Saalien. SallandWonen kan worden omschreven als een maatschappelijk betrokken plattelandscorporatie die actief is in 16 kernen binnen de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe.

Reflectie op position paper

In de position van de directeur-bestuurder wordt ingegaan op de doelstellingen en de opgaven van SallandWonen. Het bestaansrecht van de corporatie is de missie: 'Wij werken aan duurzaam en betaalbaar wonen in Salland voor mensen die daar zelf minder goed in kunnen voorzien'.

SallandWonen stelt daarbij de (toekomstige) huurders en de gemeenten in het werkgebied centraal, vanuit de visie dat SallandWonen als grote partij in Salland een belangrijke bijdrage levert aan leefbare kernen en dorpen. De visitatiecommissie kan zich op basis van de bevindingen in het voorliggende rapport vinden in de omschrijving en herkent hier duidelijk SallandWonen en de aandacht voor de lokale opgaven in.

In de position paper wordt tevens ingegaan op de belangrijkste opgaven in het werkgebied onder het motto: 'de opgaven zijn nog niet op'. In de tot voor kort relatief ontspannen woningmarkt van Raalte en Olst-Wijhe is de beschikbaarheid van woningen, zowel kwalitatief als kwantitatief, in toenemende mate een opgave. Het is de commissie opgevallen dat Salland Wonen in toenemende mate zich daarvan bewust is en ook de afgelopen jaren goede acties heeft ingezet op dit thema. Bijvoorbeeld door de ontwikkeling van de 'buitengewoonthuiswoning'. De standaardisatie maakt het mogelijk om snel nieuwbouw te realiseren, doorstroming in de bestaande woningvoorraad te bevorderen en de woningvoorraad te transformeren. Van een relatief hoog percentage eengezinswoningen naar een meer gedifferentieerd aanbod voor één- en tweepersoonshuishoudens.

Naast de ontwikkeling van de woningvoorraad vraagt de leefbaarheid in wijken en buurten aandacht. Deze opgave en de inzet die Salland Wonen erop pleegt zijn duidelijk herkenbaar in de geleverde prestaties. Wat hierbij opvalt is dat dit onderwerp door veel samenwerking met zorg- en welzijnspartijen en andere organisaties in het sociale domein wordt opgepakt. De lokale verankering van SallandWonen in de gemeenten, in alle kernen, en de kracht van het netwerk zorgen dat SallandWonen een goede uitgangspunt heeft om het verschil te maken. In de praktijk blijkt echter dat er wel verbetering mogelijk is in de uitwerking van de samenwerking. De belanghebbenden zien bijvoorbeeld graag dat Salland Wonen meer zelf met initiatieven komt en wat minder een formele houding aanneemt ten aanzien van haar rol.

Wat verder positief opvalt is dat feit dat Salland Wonen samen met de gemeenten en huurdersvertegenwoordiging al geruime tijd voor de invoering van de herziene Woningwet met elkaar samenwerkten. In de opbouw van prestatieafspraken heeft hierdoor altijd een duidelijke lijn heeft gezeten in het soort afspraken dat wordt gemaakt: intentieafspraken, plannings- en procesafspraken en garantieafspraken. Er is bovendien goed aandacht voor wederkerigheid en het actualiseren van de afspraken op basis van gerealiseerde prestaties of nieuwe inzichten. Dit onderstreept in de ogen van de visitatiecommissie de genoemde lokale verankering en draagt ook bij aan het langdurig verankerd blijven.

Terugblik op de vorige visitatie

De vorige visitatiecommissie kenmerkte SallandWonen als 'een professionele lokaal gewortelde corporatie met een brede taakopvatting'. De visitatiecommissie merkte op dat SallandWonen door de verbinding met haar partners en klanten, herkend wordt als maatschappelijk betrokken

corporatie en haar stempel heeft weten te drukken op de vitaliteit van de kernen in de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe. SallandWonen realiseerde met name op de volkshuisvestelijke thema's uitmuntende cijfers. De visitatiecommissie kraakte echter wel kritische noten over het interne toezicht.

De visitatiecommissie gaf destijds de volgende verbeterpunten mee:

- Het stilstaan bij de missie van de corporatie;
- Het continueren van de versterking van de governancebasis;
- Het continueren van de professionalisering van de organisatie;
- Het bieden van ruimte voor de invloed van huurders.

Tijdens de huidige visitatie is geconstateerd dat SallandWonen de verbeterpunten uit de vorige visitatie voortvarend heeft opgepakt. De corporatie heeft gewerkt aan de professionalisering van de organisatie. Wat hierbij in positieve zin ook opvalt is dat de corporatie continu op zoek blijft naar mogelijkheden voor verbetering van de interne organisatie. SallandWonen ontwikkelt zich hierdoor continu en past zich daar waar nodig aan.

De visitatiecommissie concludeert op basis van het voorliggende rapport dat de RvC haar maatschappelijke rol invult en dat de 'governancebasis' is versterkt. Opgemerkt dient wel te worden dat het functioneren van de RvC in de vorige visitatie op een andere wijze is beoordeeld, namelijk in overeenstemming met methodiek 5.0. De nadruk in methodiek 6.0 is meer komen te liggen op de maatschappelijke rol of oriëntatie van de RvC en minder op het voldoen aan de governancecode.

Huidige visitatie

Het voorliggende rapport voor de maatschappelijke visitatie toont aan dat SallandWonen de maatschappelijke prestaties heeft weten te continueren en -op onderdelen- heeft weten te verbeteren. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat SallandWonen op alle prestatievelden binnen het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' ruim voldoende tot goed presteert. Bewonderenswaardig zijn de prestaties ten aanzien van nieuwbouw, betaalbaarheid en duurzaamheid. De visitatiecommissie constateert dat SallandWonen continu aandacht heeft voor de lokale opgaven en vanuit betrokkenheid en met creativiteit passende prestaties levert.

De waardering van de belanghebbenden onderschrijft de belangrijke positie van SallandWonen in zowel de bezitsgemeenten als 'het Sallandse'. De belanghebbenden zijn immers meer dan tevreden met de prestaties van SallandWonen. De corporatie is sterk lokaal verankerd, zoekt de samenwerking en levert de maatschappelijke prestaties die passen bij de lokale opgaven. SallandWonen heeft naast de 'stenen' tevens aandacht voor de 'mensen'. De belanghebbenden zijn bijvoorbeeld lovend over het huisvesten van specifieke of bijzondere doelgroepen door SallandWonen. Daarnaast zorgt de aanwezigheid en de zichtbaarheid in het lokale netwerk ervoor dat SallandWonen samen met zorg- en welzijnspartijen tevens een belangrijke bijdrage levert aan de leefbaarheid in de wijken en buurten. De kracht van SallandWonen in het lokale netwerk is mede gebaseerd op de goede relatie die de corporatie onderhoudt met de verschillende belanghebbenden of samenwerkingspartners. SallandWonen mag trots zijn op de waardering die zij in de voorliggende visitatie krijgt vanuit belanghebbenden.

De visitatiecommissie is van mening dat SallandWonen de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en vermogenspositie ruim voldoende verantwoordt en motiveert. Op weloverwogen wijze wordt bepaald, vaak in samenspraak met de lokale belanghebbenden op welke wijze wordt geïnvesteerd. SallandWonen heeft aan de hand van de opgaven op adequate wijze haar strategie bepaald en daarbij de belanghebbenden betrokken. De strategische doelstellingen zijn vertaald naar meetbare prestatie-indicatoren.

Daarnaast houdt SallandWonen aan de hand van gestructureerde rapportage in de gaten of de strategische doelen worden bereikt. Indien noodzakelijk stuurt de corporatie bij. De raad geeft, onder meer door lokale betrokkenheid, op goede wijze invulling aan zijn rol als toezichthouder bij een maatschappelijke organisatie. De raad kent de maatschappelijke doelen van SallandWonen en ziet toe op de realisatie daarvan.

Vermeldenswaardig is tevens dat SallandWonen zich zeer bewust is van haar maatschappelijke taak en de daaraan gekoppelde bijzondere verantwoordelijkheid. Een voorbeeld betreft de investeringen in de kleine(re) kernen. Daar waar woningmarktonderzoek aantoonde dat er geen aanvullende behoefte was aan nieuwbouw in de kleine(re) kernen heeft SallandWonen, na aanvullend onderzoek, besloten om toch weer te investeren in de betreffende kernen. Dit onderzoek ontstond onder andere vanuit het idee om de leefbaarheid te stimuleren en om aan de lokale behoeften te blijven voldoen. Zodoende bestond het onderzoek voornamelijk uit het voeren van gesprekken met huurders en belanghebbenden. Het proces werd daarnaast doorlopen in overleg met zowel de Plaatselijke Belangen als de gemeente. De corporatie probeert zodoende op verschillende manier voeding te houden met de lokale opgaven en ontwikkelingen.

Rondrit langs het bezit

De visitatiecommissie heeft onder begeleiding van het bestuur en het management van SallandWonen een rondrit gemaakt langs belangrijke projecten en initiatieven binnen het werkgebied. Opvallend daarbij was de bevologenheid van de medewerkers van SallandWonen, de laagdrempelige wijze van contact zoeken en de continue aandacht voor de lokale opgaven en kansen die zich voordoen.

Wat kan beter?

Zoals uit het voorgaande is gebleken, heeft SallandWonen over het algemeen goed gepresteerd. De corporatie is duidelijk lokaal betrokken, goed op de hoogte van de opgaven en werkt nadrukkelijk samen met belanghebbenden aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven. Om deze reden zijn er geen zwaarwegende verbeterpunten geconstateerd. Het betreft meer het optimaliseren.

Een voorbeeld van optimaliseren is dat de terugkoppeling van de invloed op het beleid aan onder andere de huurdersorganisaties versterkt kan worden. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat de inzet en de intenties van SallandWonen ten aanzien van (de terugkoppeling) van de invloed op het beleid niet volledig aansluiten op de ervaringen van de huurdersorganisaties. De huurdersorganisaties geven aan dat niet altijd duidelijk is wat door SallandWonen met de adviezen wordt of is gedaan. Om deze reden is het aan te bevelen om met de huurdersorganisaties het gesprek aan te gaan over de verwachtingen ten aanzien van de invloed op het beleid.

Een ander voorbeeld is het duidelijker en zichtbaarder uitwerken van de maatschappelijke opgaven bij investeringsbeslissingen en het inzichtelijk maken van het maatschappelijke rendement (of financieel offer) bij een investering. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat SallandWonen nadrukkelijk aandacht heeft voor de maatschappelijke opgaven bij investeringen, maar de corporatie zou deze meer zichtbaar kunnen maken. Het leggen van een relatie tussen de opgaven voor en de doelstellingen van SallandWonen, zoals deze zijn vastgelegd in het ondernemingsplan, en de investering is daarbij van belang.

Een derde verbeterpunt is het ten aanzien van inzet op leefbaarheid te veel laten leiden door de eigen juridische verantwoordelijkheden. Met namen de gemeente Olst-Wijhe spreekt de hoop uit om iets meer initiatieven van SallandWonen te zien op het gebied van leefbaarheid.

B. Scorekaart

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

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Specifieke doelgroepen

Thema 4: Leefbaarheid

Thema 5: Kwaliteit en duurzaamheid

C. Samenvatting

SallandWonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,6
Presteren volgens Belanghebbenden	7,7
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,8

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,6 SallandWonen heeft gedurende de visitatieperiode een goede invulling weten te geven aan de thema's. SallandWonen is erin geslaagd om constant te scoren op de thema's, waarin betaalbaarheid en de inzet ten aanzien van specifieke doelgroepen het hoogst worden beoordeeld. SallandWonen zet zich in voor een breed spectrum aan doelgroepen waaronder starters, uitstromers, de zorgbehoevende doelgroep en de middeninkomens en zet verschillende initiatieven voor deze doelgroepen op. Daarnaast heeft SallandWonen hoge ambities om de woningvoorraad te verduurzamen en wordt sterk rekening gehouden met de betaalbaarheid voor de primaire doelgroep door huurbevriezing toe te passen en, waar noodzakelijk, huren te verlagen.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,7 De belanghebbenden zijn over het algemeen erg tevreden over zowel de relatie met SallandWonen als de prestaties van SallandWonen. Vooral de relatie en communicatie wordt zeer gewaardeerd door zowel de huurders, de gemeente als de overige belanghebbenden. Ten aanzien van de volkshuisvestelijke thema's worden met name de specifieke doelgroepen, betaalbaarheid en duurzaamheid hoog beoordeeld. De belanghebbenden geven onder andere aan dat SallandWonen zich inzet voor veel verschillende doelgroepen, dat ondanks de beperkingen hard wordt gewerkt aan de voorraadontwikkeling en dat oog is voor de betaalbaarheid.

Presteren naar Vermogen

7,0 SallandWonen kan de inzet van haar vermogen ten aanzien van het behalen van de maatschappelijke doelen goed verantwoorden. SallandWonen weet hierin de koppeling te maken tussen de missie en visie en de financiële mogelijkheden. SallandWonen voert daarnaast periodiek een gestructureerde inventarisatie van haar vermogenspositie en bestedingsruimte en heeft een duidelijke rol weggegeld voor de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven in de besluitvorming. Een mogelijk punt van aandacht is het duidelijker benoemen en uitwerken van de rol van deze opgaven bij beslissingen in het investeringsstatuut.

Governance van maatschappelijk presteren

7,8 SallandWonen onderbouwt de visie op een goede wijze en weet deze gestructureerd door te vertalen naar kritische prestatie-indicatoren. Daarnaast betreft SallandWonen belanghebbenden op een actieve en passende wijze en worden beleidskeuzes toegelicht en teruggekoppeld. Ten aanzien van de sturing op prestaties monitort SallandWonen doelstellingen en stuurt, waar nodig, proactief bij. Daarnaast legt SallandWonen op een leesbare en gestructureerde wijze verantwoording af over de maatschappelijke prestaties. De RvC vervult haar rol op een actieve wijze, is op de hoogte van de maatschappelijke opgaven en betreft de opgaven in de besluitvorming.

D. Korte schets van de corporatie

Werkgebied

SallandWonen is een stichting en is in 2008 ontstaan uit een fusie met BWS Raalte en Het Saalien. SallandWonen kan worden omschreven als een maatschappelijk betrokken plattelandscorporatie die actief is in 16 kernen binnen de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe. In beide gemeenten is SallandWonen de primaire corporatie.

Woningbezit

SallandWonen had aan het einde van 2018 een DAEB-voorraad van 5.379 zelfstandige en onzelfstandige wooneenheden in exploitatie. Binnen deze onzelfstandige wooneenheden vallen onder andere 182 intramurale eenheden zorgvastgoed. Het totaal aantal verhuureenheden bedroeg 5.727. In de gemeente Raalte bestond de sociale woningvoorraad aan het einde van 2018 uit 3.673 woningen en in de gemeente Olst-Wijhe uit 1.706 woningen. Uit cijfers van Aedes blijkt het overwegend landelijke karakter van de voorraad: 71,4% van de voorraad bestaat uit eengezinswoningen, terwijl het landelijke gemiddelde op 40,4% ligt.

Tabel 2 Woningbezit

Type woningen	SallandWonen	Landelijk
Eengezinswoningen	71,4%	40,4%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	8,5%	25,5%
Meergezinswoning met lift	16,5%	14,9%
Hoogbouw	-	12,4%
Onzelfstandige overige wooneenheden	3,5%	6,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2019), SallandWonen, Aedes

Daarnaast ligt SallandWonen in 2018 met een gemiddelde energie-index van 1,51 onder het landelijk gemiddelde van 1,65. De woningvoorraad is tegelijkertijd relatief goedkoop als de prijskwaliteitverhouding in ogenschouw wordt genomen. De gemiddelde huurprijs van een woning van SallandWonen ligt op 64,3% van de maximaal toegestane huur. Op landelijk niveau komt het percentage uit op 72,3%.

Organisatiestructuur

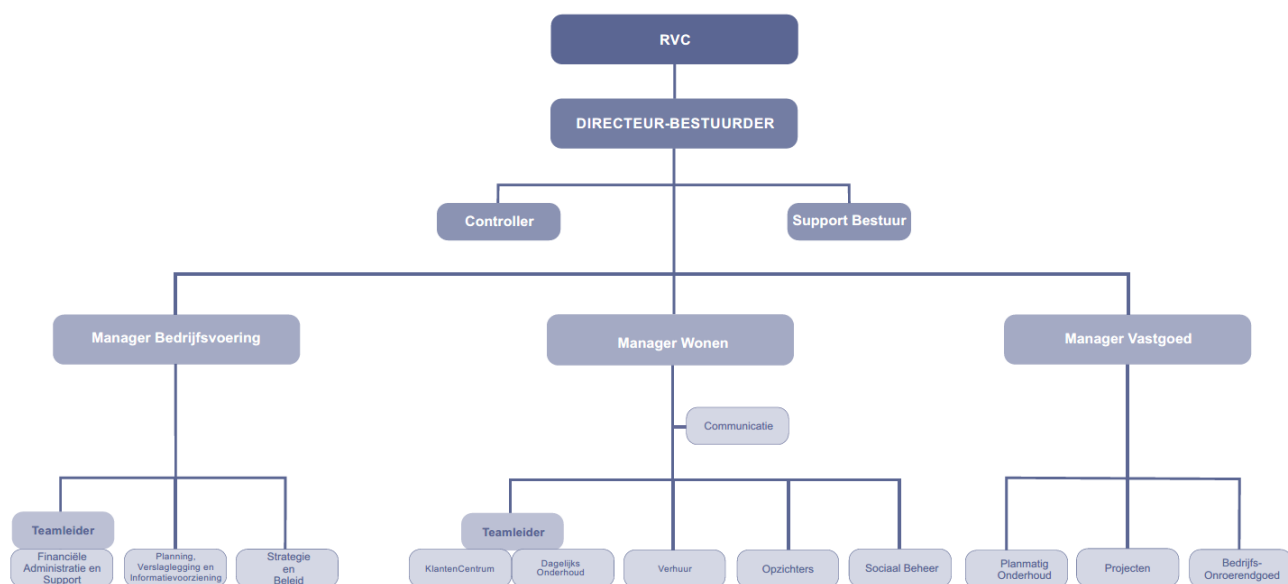
SallandWonen telde aan het einde van 2018 53,0 fte, verdeeld over 61 medewerkers. Binnen de organisatie wordt de directeur-bestuurder ondersteund door de concern-controller en de afdeling support bestuur. SallandWonen als organisatie bestaat uit drie bedrijfsonderdelen: Bedrijfsvoering, Wonen en Vastgoed die worden aangestuurd door ieder een manager. Iedere manager heeft een aantal teams die onder zijn of haar verantwoordelijkheid vallen. De RvC als toezichtsorgaan kent daarnaast vijf leden.

Noemenswaardig binnen SallandWonen is de aandacht voor de eigen kernwaarden, welke worden verwoord als BRIPS (Betrokkenheid, Respect, Innovatie, Professionaliteit, Samenwerking). Deze kernwaarden zijn verwoord in actief gedrag, zodat duidelijk is wat SallandWonen van haar medewerkers verwacht. Daarnaast is aandacht geschonken aan hoe elke medewerker deze kernwaarden zich eigen maakt.

SallandWonen is ten aanzien van de eigen organisatie continue in beweging. Elk moment wordt aangegrepen om te monitoren en te evalueren waar mogelijk veranderingen in de organisatie

moeten worden doorgevoerd. Op deze wijze heeft SallandWonen, zonder grootscheepse reorganisatie, de huidige organisatie vormgegeven.

Figuur 1.1: Organogram SallandWonen



Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van SallandWonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). Indien relevant worden de prestatieafspraken aangevuld met afspraken van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

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

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema -	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,3	7,4	7,5	7,3	7,3	-	7,4	75%	7,6
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Specifieke doelgroepen

Thema 4: Leefbaarheid

Thema 5: Kwaliteit en duurzaamheid

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

SallandWonen heeft voor de periode 2015 tot en met 2018 prestatieafspraken opgesteld met gemeente Raalte en de gemeente Olst-Wijhe en met de betreffende huurdersvertegenwoordigingen.

Tabel 1.2 Documenten opgaven in het werkgebied van SallandWonen

	2015	2016	2017	2018
Raalte				
Prestatieafspraken 2012-2015 Raalte				
Activiteitenplan 2016 Raalte				
Prestatieafspraken 2017 en kaderafspraken 2017-2021 Raalte				
Prestatieafspraken 2018 en kaderafspraken 2017-2021 Raalte				
Woonvisie Raalte 2016-2020				
Olst-Wijhe				
Prestatieafspraken 2012-2015 Olst-Wijhe				
Activiteitenplan 2016 Olst-Wijhe				

	2015	2016	2017	2018
Prestatieafspraken 2017 en kaderafspraken 2017-2021 Olst-Wijhe				
Prestatieafspraken 2018 en kaderafspraken 2017-2021 Olst-Wijhe				
Woonvisie Olst-Wijhe 2016-2020				

SallandWonen, de gemeenten en de huurdersvertegenwoordigingen hebben in zowel Raalte als Olst-Wijhe eenzelfde aanpak gehanteerd bij het opstellen van de prestatieafspraken. In de gemeente Raalte en Olst-Wijhe zijn voor de periode 2012-2015 en voor 2017-2021 prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken zijn opgesteld in samenwerking met de gemeente Raalte, de gemeente Olst-Wijhe, Huurdersvereniging Salland en Huurdersbelangen Salland. In overleg met deze partijen is -in het kader van zorgvuldigheid - besloten om voor het jaar 2016 geen prestatieafspraken te maken, vanwege het feit dat de woonvisie pas in 2016 werd vastgesteld. In 2016 is, op basis van de begroting, wel een activiteitenplan opgesteld. De opzet van het activiteitenplan is gebaseerd op de onderwerpen die vanuit de Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (BTIV) worden voorgeschreven.

In 2017 en 2018 hebben de betrokken partijen besloten om te werken met kaderafspraken voor de periode 2017-2021. Deze afspraken worden daarnaast elk jaar geconcretiseerd en vastgelegd in jaarafspraken. De kaderafspraken geven aan hoe partijen met elkaar en met inhoudelijk zaken wensen om te gaan en geven een doorkijk naar de langere termijn. De afspraken en investeringen worden zodoende in meerjarig perspectief geplaatst. De jaarafspraken bieden de concrete werkzaamheden en activiteiten.

Opgaven in de gemeente Raalte en Olst-Wijhe

Een belangrijke opgave binnen het werkgebied van SallandWonen is de aanwezigheid van voldoende betaalbare huurwoningen, waarbij sprake is van een relatief korte wachttijd en een hoge slaagkans. De opgaven voor SallandWonen ligt in zowel Raalte als Olst-Wijhe daarnaast op het bevorderen van betaalbaar wonen en het verbeteren van de (energetische) kwaliteit van de bestaande voorraad en minder dan in het verleden op nieuwbouw. Gezien de veranderende (behoefte vanuit) doelgroepen en de huidige sociale voorraad blijft nieuwbouw echter wel belangrijk om in te spelen op een veranderende kwalitatieve vraag.

Het thema 'Wonen en zorg' is voor SallandWonen eveneens een belangrijk thema. Met name het zorgdragen voor een inclusief woonbeleid, waarin het opleveren van nulredenwoningen bestemd voor ouderen één van de speerpunten is. Binnen het woonbeleid is ook het huisvesten van middeninkomens een belangrijke opgave.

1.4 Beschouwing op de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Proces tot het komen van prestatieafspraken

SallandWonen hanteert samen met de gemeenten en de huurdersbelangenverenigingen een vaste methodiek die is vormgegeven in een jaarcyclus. Hierin is afgesproken dat eenmaal het jaarlijkse bod wordt besproken, dat overleg plaatsvindt over de uitvoering van de prestatieafspraken en dat partijen een ambtelijk voorstel doen over de jaarafspraken van het komende jaar.

Daarnaast worden jaarlijks de kaderafspraken geëvalueerd, waardoor tussentijdse bijstelling van de afspraken mogelijk is. De gemeenten, de huurdersbelangenverenigingen en SallandWonen hebben

viermaal per jaar overleg over het monitoren van de woningmarkt en relevante beleidsontwikkelingen.

Daarnaast monitort SallandWonen de volkshuisvestelijke thema's die jaarlijks terugkomen in de prestatieafspraken. Zo wordt de beschikbaarheid van woningen iedere vier maanden gemonitord, waarbij wordt gekeken naar het aantal verhuringen, de zoektijd en de slaagkans evenals het aantal gehuisveste statushouders. Ook wordt jaarlijks een monitor uitgevoerd met betrekking tot de betaalbaarheid, de duurzaamheidsmaatregelen (de energie index en het aantal geplaatste zonnepanelen) en het sociaal beleid (het aantal huisuitzettingen, het aantal zaken buurtbemiddeling en de trends en ontwikkelingen). Deze informatie wordt ingebracht in het nieuwe bod of bij de tussentijdse overleggen.

Compleetheid van de prestatieafspraken

De visitatiecommissie is op basis van de beleidsdocumenten van SallandWonen tot de conclusie gekomen dat de gemaakte prestatieafspraken compleet en goed onderbouwd zijn. De gemaakte prestatieafspraken bouwen voort op de woonvisies van de gemeente Raalte en de gemeente Olst-Wijhe en nemen zodoende de lokaal spelende thema's in acht. Daarnaast bieden documenten als het Strategisch Plan 2021, de vastgoedstrategie en het portefeuilleplan 2015-2025 van SallandWonen uitgebreide toelichtingen over gemaakte keuzes en de thema's die ten grondslag liggen aan de prestatieafspraken. Het Strategisch Plan 2021 heeft SallandWonen daarnaast ook daadwerkelijk vertaald naar specifieke prestatieafspraken.

Afspraken zijn concreet en voldoende wederkerig

In de prestatieafspraken wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende typen afspraken: intentieafspraken, planning- en procesafspraken en garantie-afspraken. Het onderscheid maakt in een oogopslag duidelijk met welke bedoeling een afspraak is opgesteld, hetgeen de leesbaarheid ten goede komt. Ook is het hierdoor duidelijk dat niet alle afspraken in dezelfde mate concreet zijn. Een intentieafpraak is bijvoorbeeld minder concreet dan de garantie-afpraak. De commissie is daarom van mening dat de afspraken voldoende SMART zijn opgesteld.

Voor iedere afspraak wordt daarnaast duidelijk toegelicht welke partij voor de desbetreffende afspraak verantwoordelijk is en op wat voor termijn een resultaat gevraagd wordt.

De visitatiecommissie is daarom van mening dat de gemaakte afspraken voldoende wederkerig zijn, hetgeen geldt voor zowel de prestatieafspraken met de gemeente Raalte als met de gemeente Olst-Wijhe.

Een voorbeeld van de wederkerigheid is het idee vanuit de gemeente Raalte en SallandWonen dat door het koppelen van opgaven en inzet meer kan worden bereikt. Het koppelen van een renovatieopgave van SallandWonen aan het aanpakken van de openbare ruimte in het gebied wordt hierbij als voorbeeld aangedragen. Dit levert niet alleen meerwaarde op in de uitvoering en voor het resultaat, maar zorgt ook voor een efficiënte inzet van de bewonersvertegenwoordiging, door bijvoorbeeld het combineren van overleggen.

Beschouwing door visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat het proces om tot prestatieafspraken te komen goed is verlopen en dat de kwaliteit van de prestatieafspraken eveneens van een goed niveau is. Wat in de ogen van de visitatiecommissie positief hieraan bijgedragen heeft, is het feit dat de partijen al geruime tijd voor de invoering van de herziene Woningwet met elkaar samenwerkten. In de opbouw van prestatieafspraken heeft ook altijd een duidelijke lijn heeft gezeten in het soort afspraken dat wordt gemaakt: intentieafspraken, plannings- en procesafspraken en garantieafspraken. Ook na de

invoering van de herziene Woningwet en het overgangsjaar van 2016 naar 2017 is deze duidelijke lijn behouden in de prestatieafspraken.

De visitatiecommissie is wel van mening dat de invoering van het jaarlijkse bod een positief effect heeft gehad op de concretisering van de jaarlijkse plannen. Deze jaarlijkse afspraken zijn nu bijvoorbeeld aangescherpt en verduidelijkt. Positief is verder dat de afspraken zeer actueel worden gehouden doordat partijen nieuwe ontwikkelingen mogen aangeven die kunnen worden doorgevoerd in de jaarafspraken.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van de corporatie worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken met Raalte. De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de grootste gemeente of gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn dan leidend voor de indeling van de prestaties.

1.5.1 Thema 1: Beschikbaarheid

7,3 De visitatiecommissie oordeelt dat SallandWonen, ten aanzien van thema 'beschikbaarheid', 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. SallandWonen zet zich in om woningen beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep door 80% van de woningvoorraad onder de eerste aftoppingsgrens te houden. Daarnaast weet SallandWonen creatief de mogelijkheden voor nieuwbouw te benutten door onder andere het transformeren van gebouwen. Salland Wonen heeft meer woningen opgeleverd dan afgesproken. SallandWonen realiseert deze nieuwbouw in overleg met huurders om zo goed mogelijk te kunnen voldoen aan de lokale behoefte.

SallandWonen houdt woningen beschikbaar onder de aftoppingsgrenzen

SallandWonen had de opgave om tussen 2015 en 2020 een kernvoorraad aan te houden van minimaal 4.440 woningen. In 2015 voldeed SallandWonen aan deze opgave en had het 4.616 woningen in bezit. Door de introductie van het passend toewijzen was SallandWonen genoodzaakt een kernvoorraad te bepalen aan de hand van de aftoppingsgrenzen uit de huurtoeslagregelgeving.

SallandWonen heeft zodoende de opgave om vanaf 2016 minimaal 70% van het totale aanbod onder de aftoppingsgrenzen te behouden. SallandWonen heeft aan de opgave voldaan en heeft woningen onder de aftoppingsgrenzen gehouden:

- 2016: 81%;
- 2017: 86%;
- 2018: 90%.

SallandWonen heeft geconstateerd dat betrekkelijk eenvoudig aan het minimum wordt voldaan. Daarom wordt ook de slaagkans per inwonersgroep gemonitord. Om deze reden wordt gesproken over het verhogen van het minimum naar 80%.

Een pluspunt is toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.

SallandWonen is gestart met het strategisch afbouwen van de voorraad

SallandWonen heeft de opgave om de omvang van de DAEB-woningportefeuille tot 2025 af te bouwen naar 5.130 woningen. In 2018 is de opgave op basis van de nieuwe huishoudensprognose bijgesteld tot 2027. SallandWonen probeert op deze manier voorbereid te zijn op een mogelijk krimpscenario, maar constateert dat de voorspelde krimp vooralsnog op lijkt te schuiven. SallandWonen hanteert daarnaast een flexibel systeem ten aanzien van een deel van de DAEB voorraad die nu nog als niet-DAEB woningen worden verhuurd. Deze woningen kunnen eventueel weer als DAEB worden aangeboden als de behoefte daarom vraagt.

SallandWonen is de afgelopen jaren al wel gestart met het afbouwen van de voorraad.

- 2015: 5.409 woningen DAEB en 31 woningen niet-DAEB;
- 2016: 5.371 woningen DAEB en 31 woningen niet-DAEB;
- 2017: 5.202 woningen DAEB en 177 woningen niet-DAEB;
- 2018: 5.204 woningen DAEB en 175 woningen niet-DAEB.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave

SallandWonen levert nieuwbouw op

SallandWonen beoogt met het nieuwbouwprogramma de woningmarkt verder op gang te helpen. SallandWonen zoekt bijvoorbeeld naar mogelijkheden om bestaande gebouwen te transformeren en kantoorgebouwen vrij te spelen om transformatie te bewerkstelligen. Daarnaast is differentiatie binnen de nieuwbouwagenda voor SallandWonen een belangrijk streven.

SallandWonen voert tevens continu overleg met de plaatselijke belangen over de behoefte naar nieuwbouw in de kleine(re) kernen. De corporatie maakt daarbij niet langer uitsluitend gebruik van statistische gegevens. Het is gebleken dat de statistische gegevens die worden verkregen als onderdeel van een woningmarktonderzoek geen betrouwbaar inzicht geven in de vraag naar woningen in de kleine(re) kernen. SallandWonen is hierin steeds op zoek naar oplossingen om aan de lokale vraag te voldoen. Als voorbeeld heeft SallandWonen bijvoorbeeld een proef gedaan met het splitsen van eengezinswoningen en is meer ingezet op het opleveren van woningen voor één- en tweepersoonshuishoudens. SallandWonen heeft de volgende aantallen nieuwbouwwoningen opgeleverd:

Tabel 1.3: Opleverde aantal nieuwbouwwoningen door SallandWonen in Raalte en Olst-Wijhe

Jaar	Opgave	Gerealiseerd
2015	17 woningen	21 woningen
2016	38 woningen	38 woningen
2017	33 woningen	7 woningen
2018	0 woningen	29 woningen
Totaal	88 woningen	95 woningen

De projecten die SallandWonen afgesproken had om uit te voeren zijn vrijwel allemaal tijdig gerealiseerd. De projecten Hart van Heino, Groenling, Sweaenewoerd, Markstraat in Raalte en Kerkstraat/Langstraat in Wijhe zijn allen zonder vertraging opgeleverd. Het project aan de Westdorplaan is uitgesteld vanwege personeelstekort en nutsvoorzieningen. In 2018 en 2019 had SallandWonen de wens om te starten met de bouw van huurwoningen op twee inbreidingslocaties in Raalte. Daarbij zijn voor 2018 echter geen specifieke aantallen benoemd.

In 2019 heeft SallandWonen in Raalte een kantoorpand aangekocht en getransformeerd naar 14 appartementen. Daarnaast zijn er plannen voor de ontwikkeling van een zorgcomplex. Deze

woningen worden toekomstbestendig opgeleverd, hetgeen betekent dat deze woningen ook verhuurd kunnen worden mocht de zorgorganisatie het huurcontract in de toekomst opzeggen.

Salland Wonen heeft voldaan aan de opgave. Hiervoor is een pluspunt toegekend. Een extra pluspunt is toegekend voor het grote aantal projecten en de alertheid voor te benutten kansen, waardoor extra woningen zijn gerealiseerd, bijvoorbeeld door transformatie.

SallandWonen verkoopt woningen

SallandWonen heeft afspraken gemaakt om woningen in het werkgebied te verkopen. Door het verkopen van woningen wil SallandWonen financiële middelen genereren, de portefeuillesamenstelling veranderen, het bezit verjongen en de wijken differentiëren. Vanuit de prestatieafspraken is overeengekomen dat jaarlijks in de gemeente Raalte ongeveer 20 woningen verkocht dienen te worden en in Olst-Wijhe ongeveer 10 woningen. Voor woningen in twee wijken in Olst, waarin sprake is van een hoog percentage sociale huurwoningen, is afgesproken dat huurwoningen bij mutatie boven de normstelling verkocht mogen worden. Een gelijke afspraak is gemaakt voor de verkoop van sociale huurwoningen aan zittende huurders. Deze uitzondering is besproken en afgestemd met de gemeente en de huurdersvereniging. SallandWonen heeft gedurende de visitatieperiode aan de verkoopopgave voldaan.

Tabel 1.4: Verkoop van woningen door SallandWonen

Jaar	Opgave	Realisatie
2015	29 woningen	42 woningen
2016	30 woningen	45 woningen
2017	30 woningen	33 woningen
2018	30 woningen	29 woningen
Totaal	119 woningen	149 woningen

Een pluspunt is toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.

1.5.2 Thema 2: Betaalbaarheid

7,4 De visitatiecommissie oordeelt dat SallandWonen, ten aanzien van thema 'betaalbaarheid', 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. SallandWonen heeft de huren inflatievolgend verhoogd en heeft huurbevrozing toegepast voor huurders met een laag inkomen. Daarnaast zijn van een groot aantal woningen de huren verlaagd tot aan de aftoppingsgrenzen. SallandWonen heeft tevens aandacht gehad voor huurders met betalingsproblematiek en heeft hier een strikt preventiebeleid voor gevoerd.

SallandWonen heeft vrijkomende woningen passend en conform EU-regelgeving toegewezen

SallandWonen heeft de opgave om uitvoering te geven aan het landelijk beleid voor passend toewijzen vanaf 2016. In overeenstemming met de wet- en regelgeving dient tenminste 95% van de woningen, met een rekenhuur onder de aftoppingsgrens, te worden toegewezen aan huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. SallandWonen heeft jaarlijks voldaan aan deze opgave door respectievelijk toe te wijzen aan dergelijke huishoudens: 2016: 99%, 2017: 98,5% en 2018: 100%. In overeenstemming met de Staatsteunregeling moeten woningcorporaties 90% (2015) successievelijk 80% (2016, 2017 en 2018) van de vrijkomende woningen toewijzen aan huishoudens aan de primaire doelgroep. SallandWonen heeft in de periode van 2015 tot en met 2018 aan deze opgave voldaan door respectievelijk het volgende aandeel woningen aan de primaire doelgroep toe te wijzen: 2015: 97%, 2016: 93%, 2017: 93% en 2018: 94,5%

De vrije ruimte binnen de staatssteunregeling wordt door SallandWonen gebruikt voor de kleine kernen, waarin soms maar 1 á 2 woningen vrijkomen. Op deze woningen kunnen ook huishoudens

met een inkomen tot € 43.000 reageren. Zodoende probeert SallandWonen mee te bewegen met de ontwikkelingen in de kleine kernen. Indien daarnaast in de kleine kernen woningen worden afgestoten heeft SallandWonen besloten tevens woningen toe te voegen.

Een pluspunt is toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.

SallandWonen borgt de betaalbaarheid en zet zich in voor een gematigde huurverhoging

Vanaf 2016 heeft SallandWonen gekozen voor een gematigd huurbeleid, waarbij de gemiddelde huurverhoging gelijk is gesteld aan de inflatie. Voor de mensen met een hoog inkomen geldt een inkomensafhankelijke huurverhoging die ten gunste wordt gebracht aan de groep huurders met een laag inkomen. Vanaf 2017 is echter afgezien van inkomensafhankelijke huurverhoging.

In 2017 heeft SallandWonen de huurverhoging voor het eerst laten bepalen door de kwaliteit van de woning. Deze kwaliteit wordt bepaald door de punten die aan een woning worden toegekend op basis van de woningkenmerken in het woningwaarderingstelsel. Het aantal punten bepaalt de maximale huurprijs die gevraagd kan worden. Woningen waarvan de huidige huurprijs veel lager is dan de maximale huurprijs krijgen een hogere huurverhogingsvoorstel dan woningen die al dicht bij de maximale huurprijs zitten.

Tabel 1.5: Gemiddelde jaarlijkse huurverhoging door SallandWonen

Jaar	Gemiddelde huurstijging
2015	+ 2,1%
2016	+ 0,5% (huurders met hoog inkomen +2,5%)
2017	+ 0,3%
2018	+ 1,4%

In 2017 heeft SallandWonen huurbevrozing toegepast bij jaarlijkse huurverhoging bij huurders met een laag inkomen. Bij deze huurders die wonen in een woning waarvan de huurprijs na verhuizing wordt verlaagd tot de aftoppingsgrens, worden de huren bij de jaarlijkse huurverhoging bevroren. In 2016 is zodoende bij 542 woningen afgezien van een huurverhoging. In 2018 zijn de huurprijzen van 400 woningen verlaagd naar de aftoppingsgrenzen op basis van onderzoek naar de betaalbaarheid van de woningvoorraad en betalingsproblemen onder huurders.

Twee pluspunten zijn toegekend vanwege het voldoen aan de opgave en het grote aantal woningen waarvan de huurprijzen is verlaagd en de huur is bevroren.

SallandWonen hanteert een strak beleid ten aanzien van betalingsproblematiek

SallandWonen voert actief beleid in het tegengaan van huurachterstanden bij zittende huurders. Hierin wordt een strakke procedure gehanteerd. De focus van de activiteiten ligt op het begin van het ontstaan van een eventuele achterstand. Door middel van huisbezoeken, telefonische gesprekken en het gebruik van Whatsapp wordt geprobeerd in zo vroeg mogelijk stadium ondersteuning te bieden. SallandWonen werkt binnen dergelijke processen samen met gemeenten, vrijwilligersorganisaties en verschillende zorg- en welzijnsorganisaties als Humanitas.

Momenteel loopt er een proef met de Voorzieningenwijzer in de gemeente Raalte. Hierin wordt aan 100 huishoudens de kans gegeven om hun financiën te laten doorlichten met behulp van de Voorzieningenwijzer. Gemiddeld blijkt dat per huishouden een voordeel te behalen valt van € 310 per jaar. De proef wordt in 2019 afgerond en geëvalueerd.

SallandWonen heeft hierin de opgave om vanaf 2016 de totale huurachterstand van zittende huurders niet meer te laten bedragen dan maximaal 1%. In 2017 is deze verwachting naar beneden gesteld naar 0,75%. De maximale huurachterstand bedroeg:

- 2016: 0,64%;
- 2017: 0,69%;
- 2018: 0,59%.

SallandWonen heeft daarnaast actief ingezet op het beperken van huisuitzettingen. Hierin heeft SallandWonen een strak beleid gehanteerd en is intensief samengewerkt met gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. Het beleid heeft uiteindelijk geresulteerd in een afname van het aantal huisuitzettingen: 9 (2015), 7 (2016), 8 (2017) en 6 (2018).

Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en de inspanningen van Salland Wonen om achterstanden vroegtijdig te voorkomen.

1.5.3 Thema 3: Specifieke doelgroepen

7,5 De visitatiecommissie oordeelt dat SallandWonen, ten aanzien van thema 'specifieke doelgroepen', 'goed' heeft gepresteerd. SallandWonen heeft ruime aandacht voor verschillende doelgroepen in het werkgebied. Er zijn initiatieven opgestart voor statushouders, starters, middeninkomens, uitstromers, gescheiden ouders, ouderen en de zorgbehoevende doelgroep. SallandWonen heeft bijvoorbeeld nultredenwoningen opgeleverd, ruimte vrijgemaakt om middeninkomens te bedienen, loting toegepast voor starters en woningen levensloopgeschikt gemaakt. Daarnaast heeft Salland Wonen statushouders begeleid en bijvoorbeeld een stage aangeboden.

SallandWonen zet zich in voor de oudere doelgroep

SallandWonen heeft de opgave dat in 2027 30% van de vastgoedportefeuille bestaat uit nultredenwoningen nabij voorzieningen. Het percentage nultredenwoningen op de totale voorraad van SallandWonen is:

Tabel 1.6: Percentage nultredenwoningen binnen het totale bezit van SallandWonen

Jaar	Percentage nultredenwoningen
2015	24%
2016	24%
2017	24%
2018	25%

In het kader van langer zelfstandig thuis wonen is in 2018 door SallandWonen een klantenpanel gehouden over nultredenwoningen met onder andere als onderwerp de kwalitatieve behoefte aan nultredenwoningen en over de verhuisredenen van mensen met een zorgvraag met als hoofdgedachte dat mensen liever thuis blijven wonen wanneer de woning aangepast kan worden.

SallandWonen heeft daarnaast de opgave dat binnen de toegevoegde nieuwbouw in Raalte minimaal 80% bestaat uit nultredenwoningen of woningen die eenvoudig te verbouwen zijn tot nultreden. SallandWonen heeft voldaan aan de opgave en heeft nultredenwoningen in verhouding tot de totale nieuwbouw opgeleverd. Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en de mate waarin de opgave is behaald.

Tabel 1.7: Percentage nultredenwoningen binnen de nieuwbouwproductie van SallandWonen

Jaar	Percentage nultredenwoningen
2016	79%
2017	100%
2018	100%

Salland Wonen maakt woningen levensloopbestendig

SallandWonen heeft daarnaast aandacht voor het levensloopbestendig maken van woningen. SallandWonen heeft hierin de opgave om bij groot onderhoud en renovatie, waar mogelijk, woningen levensloopbestendig te maken. Zo zijn in 2017 32 woningen aangepast. SallandWonen plaatst bij al het groot onderhoud een toilet op de eerste verdieping, hetgeen vanuit de ouderenorganisatie als een van de belangrijkste maatregelen wordt aangemerkt. Daarnaast zijn in 2017 17 woningen opgeplust in het complex Kuiperstraat. SallandWonen toont hierin haar verantwoordelijkheid voor de toegankelijkheid van woningcomplexen die bestemd zijn voor senioren en personen met een zorgbehoefte. Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

Salland Wonen werkt samen met zorgpartijen aan kleinschaligere woonvormen

Tot slot heeft SallandWonen samen met zorgpartijen een verkenning gedaan naar de mogelijkheden voor nieuwe kleinschalige woonvormen voor mensen met een zorgvraag. In 2017 is een eerste bijeenkomst gehouden met diverse zorgpartijen om te verkennen of via een samenwerkingsverband de realistische vraag naar zorgwoningen duidelijk wordt.

SallandWonen heeft daarnaast zorgcomplex Swaenewoerd aangepast naar de huidige huisvestingseisen. Daarnaast werkt SallandWonen intensief samen met verschillende zorg- en welzijnspartijen in woon-zorgcomplexen in het werkgebied. Een voorbeeld is het overleg over het complex Schuilenburg waar SallandWonen samen met zorgorganisaties nadenkt over vernieuwende concepten. Daarnaast heeft SallandWonen meerdere initiatieven om verschillende doelgroepen te huisvesten zoals de Herberg en het Parentshouse. De Herberg doet voornamelijk dienst als maatschappelijke opvang en het Parentshouse biedt tijdelijke woonruimte voor gescheiden ouders. SallandWonen probeert met deze initiatieven maatwerk te leveren en te voldoen aan de lokale behoeften. Twee pluspunten zijn toegekend voor het grote aantal initiatieven waarmee invulling is gegeven aan de opgave

SallandWonen gebruikt de bestedingsruimte voor middeninkomens

SallandWonen gebruikt de geboden ruimte binnen de staatsteunregeling en wijst 'de laatste 10%' binnen de 80-10-10 regeling zoveel mogelijk toe aan inkomens tot € 43.000. SallandWonen heeft daarnaast ook woningen toegewezen aan de inkomensgroep € 36.165 - € 40.349. In totaliteit gaat het om de volgende percentages:

Tabel 1.8: Toewijzingen van SallandWonen aan secundaire doelgroepen

Jaar	10% vrije bestedingsruimte	Inkomens € 36.165 - € 40.349
2016	5%	7%
2017	4%	3%
2018	2%	4%

SallandWonen stelt dat de toewijzingen in goede verhouding zijn met het aantal reacties. De verwachting is wel dat deze groep door de beperkte toegang tot de koopmarkt groter wordt. SallandWonen koppelt ten aanzien van de middeninkomens jaarlijks de resultaten terug, monitort de behoefte en maakt aanvullende afspraken over het huisvesten van de doelgroep. Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave

SallandWonen houdt woningen beschikbaar voor starters

SallandWonen heeft de opgave om vanaf 2017 bij circa 15% van de voorraad een lotingsmodule te hanteren. Hiermee worden de mogelijkheden om met een korte inschrijfduur, hetgeen starters vaak hebben, om toch aan een woning te komen vergroot. SallandWonen heeft invulling gegeven aan deze opgave en heeft woningen toegewezen via loting in relatie tot alle nieuwe verhuringen:

- 2017: 40 woningen 9,3%;
- 2018: 46 woningen; 10,4%.

SallandWonen monitort maandelijks de ontwikkelingen en neemt maatregelen om naar de 15% te komen. SallandWonen heeft in één nieuwbouwprojecten twee woningen toegewezen door middel van loting om starters eveneens een kans te bieden. Bij andere nieuwbouwprojecten maakt SallandWonen weloverwogen keuzes ten aanzien van loting.

SallandWonen realiseert de taakstelling voor statushouders

SallandWonen heeft gedurende de visitatieperiode op de volgende wijze voldaan aan de taakstelling:

Tabel 1.9: Gehuisveste statushouders door SallandWonen in Raalte en Olst-Wijhe

Jaar	Raalte		Olst-Wijhe	
	Taakstelling	Realisatie	Taakstelling	Realisatie
2015	63	63	31	33
2016	76	71	46	32
2017	50	67	26	40
2018	55	55	27	24

In 2015 en 2017 heeft Salland Wonen de taakstelling volledig gerealiseerd. De niet behaalde taakstelling in 2016 is uiteindelijk in 2017 gerealiseerd. In 2018 is de taakstelling in Raalte behaald, terwijl in Olst-Wijhe nog 3 statushouders gehuisvest dienden te worden. Vertraging in de huisvesting is onder andere opgelopen, doordat SallandWonen met name grote(re) eengezinswoningen in het woningbezit heeft. Deze woningen zijn bestemd voor gezinnen waarbij nog gewacht diende te worden op gezinshereniging. In 2017 hebben meerdere gezinsherenigingen plaatsgevonden.

In het kader van de integratie van statushouders verzorgt SallandWonen stages voor statushouders en worden er cursussen gehouden voor statushouders waaraan onder andere woonconsulenten van SallandWonen deelnemen.

Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en het feit dat Salland Wonen op diverse wijze extra activiteiten heeft uitgevoerd die de integratie van de statushouders bevorderen.

1.5.4 Thema 4: Leefbaarheid

7,3

De visitatiecommissie oordeelt dat SallandWonen, ten aanzien van thema 'leefbaarheid', 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. SallandWonen gaat actief de wijken in om lokaal spelende opgaven te achterhalen en aan te pakken.

SallandWonen voert daarnaast al geruime tijd Buurtbemiddeling uit, gaat leegstand tegen door transformaties en stelt wijkvisies op. SallandWonen heeft daarnaast aandacht voor de

veiligheid van de woningen, onder andere door middel van het aanbrengen van installaties om de veiligheid te waarborgen.

SallandWonen zet zich in voor de sociale leefbaarheid

SallandWonen heeft de opgave om zich in te zetten voor sociaal leefbare wijken en kernen. Het voorkomen van stapeling van problematiek in bepaalde wijken staat hierin centraal. Specifieke acties die SallandWonen dient uit te voeren zijn het actief aanwezig zijn in de wijk, het gesprek aangaan met huurder, het bemiddelen bij overlast en het signaleren van problematiek achter de voordeur. In de beleidsperiode heeft SallandWonen actie ondernomen om overlast te voorkomen door zelf actief de wijken in te gaan en in gesprek te komen met huurders. Daarnaast is SallandWonen met gemeenten en hulpverlenende instanties continue in gesprek over maatregelen om escalatie waar nodig te voorkomen. Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

Salland Wonen neemt actief deel aan het multidisciplinair overleg

SallandWonen heeft daarnaast de opgave om deel te nemen aan het multidisciplinaire overleg waarin signalen van problematiek worden besproken. Een onderdeel van het overleg is buurtbemiddeling waar SallandWonen in participeert. Buurtbemiddeling is in 2012 in de gemeente Olst-Wijhe en in 2017 in de gemeente Raalte gestart. Hierin wordt in onderling overleg met gemeente, welzijnspartijen en politie bepaald wie welke zaken oppakt en afhandelt. Hierin vindt maandelijks multidisciplinair overleg plaats met de gemeente Raalte en ook maandelijks overleg over zorg en veiligheid in Raalte en Olst-Wijhe. Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en de actieve en uitgebreide wijze waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de opgave

SallandWonen stelt wijkvisies op

SallandWonen had gedurende de visitatieperiode meerdere trajecten lopen in het opstellen van wijkvisies. SallandWonen had hierin de opgave om in 2017 in samenwerking met de gemeente Olst-Wijhe wijkvisies op te stellen voor de wijken Den Nul en Boskamp om werkzaamheden aan de woningen in het openbare gebied af te stemmen en de problematiek ten aanzien van de leefbaarheid te bespreken. SallandWonen heeft in 2017 de wijkvisie voor Den Nul opgesteld en heeft in Boskamp alle huurders gevraagd naar hun ervaringen met de leefbaarheid. Den Nul en Boskamp zijn beide wijken waar eventueel bezit verkocht mag worden omwille van de samenstelling van de wijk.

Daarnaast had SallandWonen de opgave om in 2018 met de gemeente Raalte een wijkvisie voor Westdorp op te stellen. In 2018 is zodoende onderzoek gedaan naar hoe bewoners de wijk beleven en is de wijkvisie in uitvoering.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

SallandWonen zet meerdere initiatieven op ter verbetering van leefbaarheid en veiligheid.

SallandWonen heeft zich gedurende de visitatieperiode ingezet om de fysieke leefbaarheid, waar nodig, te verbeteren. Zo heeft SallandWonen met de gemeente het traject voortgezet om leegstand te voorkomen door leegstaande panden te transformeren naar woningen. SallandWonen heeft in 2016 een kantoor getransformeerd tot woningen en heeft nog een aanstaande transformatieopgave die van start gaat.

SallandWonen heeft daarnaast fors ingezet op de veiligheid van de woningen en is in 2018 gestart met het vervangen van draadloze rookmelders en het aanbieden van cv-combi installaties aan zittende huurders. In 2018 is SallandWonen begonnen met het installeren van dergelijke installaties

in samenwerking met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt omdat het lastig bleek een installateur te vinden. In 2018 zijn diverse huurders benaderd voor het plaatsen van cv-combi's en zijn in 800 woningen rookmelders geplaatst. Daarnaast zijn koolstofmonoxidemeters geïnstalleerd in woningen van huurders die geen cv-combi wilden. Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en de aandacht die Salland Wonen heeft gegeven om de uitvoering van de opgave te realiseren

Salland Wonen heeft de buurtschouw voortgezet

Daarnaast is door SallandWonen en de gemeente Olst-Wijhe de huidige aanpak Buurtschouw voortgezet in de visitatieperiode. Door deel te nemen aan deze schouwen vergroot SallandWonen haar zichtbaarheid en aanspreekbaarheid in de wijken en kunnen huurders diverse vragen stellen over de woningen, onderhoud, veiligheid en leefbaarheid. Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

1.5.5 Thema 5: Kwaliteit en duurzaamheid

7,3 De visitatiecommissie oordeelt dat SallandWonen, ten aanzien van thema kwaliteit en duurzaamheid 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. SallandWonen heeft ambitieuze opgaven ten aanzien van verduurzaming. SallandWonen wil bijvoorbeeld dat 90% van de voorraad in 2020 minimaal een energielabel C heeft met een gemiddeld label B over de totale voorraad. Om deze doelstelling te bereiken voert SallandWonen energetische maatregelen door en zet zich in om 70% draagvlak onder huurder te behalen. De nieuwbouwwoningen worden energieneutraal opgeleverd, proces ten aanzien van het plaatsen van zonnepanelen is geoptimaliseerd en in Raalte is het project Energie(k) opgestart.

SallandWonen ze zicht in voor het verduurzamen van de woningvoorraad

SallandWonen heeft de doelen ten aanzien van de te behalen energie-index een aantal keer gewijzigd. De uiteindelijke opgave van SallandWonen is om een gemiddelde energie-index van 1,4 (label B) te hebben in 2020.

Tabel 1.10: Gemiddelde energie-index over het totale woningbezit van SallandWonen

Jaar	Energie-index
2015	Gemiddeld label C
2016	1,55
2017	1,51
2018	1,44

Om aan deze opgave te voldoen heeft SallandWonen verduurzamende maatregelen getroffen bij 643 woningen in 2016, 523 woningen in 2017 en 441 woningen in 2018. Binnen deze verduurzaming valt onder andere het uitvoeren van grootschalig onderhoud, het uitvoeren van gepland onderhoud, verzoeken van huurders, het uitvoeren van onderhoud tussen twee verhuringen, het plaatsen van zonnepanelen en nieuwbouwwoningen. Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

Daarnaast heeft SallandWonen een opgave omtrent het behalen van een minimaal label C energielabel. SallandWonen heeft ook deze opgave een aantal maal gewijzigd en ambitieuzer ingestoken. Van 82% label C als afspraak in 2016 tot 90% in 2020 als afspraak in 2018.

Tabel 1.11: Percentage van het bezit van SallandWonen met minimaal een label C

Jaar	% bezit met minimaal label C
2015	77%

Jaar	% bezit met minimaal label C
2016	82%
2017	81%
2018	83%

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

SallandWonen past duurzame maatregelen toe in de woningvoorraad

SallandWonen had vanaf 2016 de opgave om zonnepanelen te plaatsen. In deze drie jaar had SallandWonen de intentie om ongeveer 1.350 zonnepanelen te plaatsen. De intentie is uiteindelijk niet gehaald door SallandWonen. SallandWonen plaatste de zonnepanelen uitsluitend op verzoek van huurders. Daarnaast werd SallandWonen geconfronteerd met een beperkte beschikbaarheid van vakmensen, die de zonnepanelen veilig en goed konden installeren. Desondanks heeft SallandWonen 1.150 zonnepanelen weten te plaatsen. Om het plaatsen van zonnepanelen te versnellen heeft SallandWonen ervoor gekozen om zonnepanelen bij groot onderhoud, planmatig onderhoud en overige duurzaamheidsmaatregelen te installeren.

Daarnaast heeft SallandWonen voldaan aan de opgave om alle nieuwbouw vanaf 2018 energieneutraal op te leveren. Aan de opgave om in 2018 minimaal twee gezamenlijke initiatieven op te starten met de gemeenten om bewustwording over duurzaamheid te vergroten en/of gebruik te beperken is eveneens voldaan. In de gemeente Raalte is zodoende gestart met het project Energie(k). In Olst-Wijhe is gekeken naar hoe particulieren kunnen worden meegenomen bij verduurzaming. Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

SallandWonen wil zelf een goed voorbeeld geven ten aanzien van duurzaamheid. Het kantoorgebouw is zodoende gasloos en er zijn energiebesparende maatregelen getroffen. Het overgebleven meubilair wordt daarnaast hergebruikt en aan andere partijen overhandigd.

SallandWonen onderhoudt de voorraad

SallandWonen had in de periode van 2015 tot en met 2018 verschillende opgaven met betrekking tot het onderhouden van de voorraad en het combineren van groot onderhoud met verduurzaming. In deze periode heeft SallandWonen onder andere:

- In 2015 aan 93 woningen in Olst groot onderhoud uitgevoerd;
- Grootschalig onderhoud uitgevoerd bij woningen in Heino-dorp, waarbij woningen gemiddeld van label C naar A zijn gegaan;
- In de wijk Langkamp groot onderhoud gecombineerd met verduurzaming. Hierin werden werkzaamheden aan het dak gecombineerd met duurzaamheidsmaatregelen en hebben alle huurwoningen een label A of zelfs A+. Daarnaast zijn 98% van de huurders bereid gevonden om zonnepanelen te plaatsen;
- In 2017 is gestart met de voorbereidingen voor het onderhoud aan de huurwoningen in Den Nul en Boskamp. In 2018 zijn uiteindelijk de 42 woningen kwalitatief verbeterd en zijn energiebesparende maatregelen doorgevoerd. In Boskamp loopt de uitvoering nog en zijn in 2018 de eerste 11 van 37 woningen aangepakt. Gemiddeld zijn de aangepaste woningen van label C naar A gegaan.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

1.6 Beschrijving van de ambities

SallandWonen heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in twee ondernemingsplannen.

Volkshuisvestelijk ondernemen 2012 - 2016

SallandWonen heeft voor de periode 2012 tot en met 2016 het ondernemingsplan 'Volkshuisvestelijk Ondernemen' opgesteld in samenwerking met maatschappelijke partners. Het ondernemingsplan is erg gericht op het 'Doen!'. Dit komt gaandeweg steeds terug. Het Doen! van verschillende projecten en initiatieven en staat centraal.

Binnen dit ondernemingsplan hanteert SallandWonen de volgende visie en missie.

Visie:

Ruimte voor wonen en leven op het platteland, in de vitale gemeente Raalte en Olst-Wijhe die zich mede kernmerken door goede, betaalbare woningen en een woonmilieu dat leefbaar is en kansrijk voor verschillende doelgroepen

Missie:

SallandWonen is een maatschappelijk gedreven plattelandscorporaties in Raalte en Olst-Wijhe. Wij leveren goede, betaalbare woningen en dragen bij aan plezierige woonmilieus. Daartoe bieden wij innovatieve en duurzame oplossingen en werken we graag samen met andere partijen. Wij zijn er speciaal voor mensen die niet in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien.

Om tot een aantal speerpunten te komen benoemt SallandWonen een aantal trends en ontwikkelingen die als input dienen. Deze relevante ontwikkelingen slaan uiteindelijk onder andere op de woningbehoefte, de leefbare woonomgeving, duurzaamheid, klantwensen, economische ontwikkelingen en regelgeving en samenwerking in de regio. Op basis van deze relevante ontwikkelingen heeft SallandWonen voor de duur van dit ondernemingsplan uiteindelijk vier speerpunten benoemd. Bij elk speerpunt heeft SallandWonen ook diverse strategische doelstellingen die aandacht behoeven en uitgevoerd dienen te worden. De vier speerpunten zijn:

1. Klant gedreven;
2. Duurzame voorraad;
3. Vitale kernen;
4. Bedrijfsmatige organisatie.

"GoedWonen" Strategisch Plan 2016 - 2021

SallandWonen geeft aan dat veel doelstellingen van het voorgaande ondernemingsplan zijn gerealiseerd. Met dit nieuwe plan wordt zodoende voortgeborduurd op het goede van het bestaande plan en wordt ingespeeld op de wijzigingen in de omgeving van corporaties die er zijn geweest. In het nieuwe strategische plan benoemt SallandWonen diverse ontwikkelingen in de wetgeving, marktontwikkelingen, economische ontwikkelingen, demografische ontwikkelingen, wonen en zorg, voorzieningen en doelgroepen. De analyse van deze ontwikkelingen geeft richting aan de doelstellingen en plannen voor SallandWonen. In het verlengde hiervan is de volgende missie opgesteld:

Wij werken aan duurzaam en betaalbaar wonen in Salland voor mensen die daar zelf minder goed in kunnen voorzien.

Voor de komende vier jaar heeft SallandWonen aanvullend strategische doelstellingen geformuleerd. Per jaar worden de doelstellingen geconcretiseerd in de prestatieafspraken met gemeentes en huurdersorganisaties en in de jaarbegroting. De strategische doelstellingen zijn:

1. We luisteren naar onze huurders en bieden hen een goede dienstverlening;
2. We zorgen voor voldoende betaalbare woningen van een goede kwaliteit in een leefbare omgeving;
3. Wij werken binnen de kaders van onze sociale opdracht aan een zo hoog mogelijk financieel rendement;
4. Wij zetten in op het verlagen van bedrijfslasten en een efficiënte inzet van onze middelen voor nieuwbouw en onderhoud om zoveel mogelijk van onze kasstromen ten goede te laten komen aan onze huurders;
5. Wij zetten in op de ontwikkeling en het werkplezier van onze medewerkers;
6. Onze medewerkers zijn verantwoordelijk en hebben ruimte om eigen beslissingen te maken.

In de eerste helft van 2017 is het strategisch plan, met bovengenoemde zes strategische doelen, vertaald naar 12 prestaties waarvoor een smart doel voor 2020 is geformuleerd. Deze 12 strategische prestaties zijn in hoofdstuk 4, paragraaf 1 verder toegelicht.

Van strategie naar actie is een belangrijk onderdeel van het strategisch plan. SallandWonen is hierin in constant overleg met huurders en gemeenten. Hierin worden jaarlijkse afspraken gemaakt met huurders en gemeenten binnen de kaders van de strategische doelstellingen. Deze afspraken worden afgezet tegen de normen van de toezichthouders en de eigen normen ten aanzien van financiële stabiliteit. Daarop worden voor de interne organisatie lange en korte termijn doelstellingen opgesteld ten behoeve van het terugdringen van bedrijfslasten, afbouwen van fte's, vergroten van inkomsten en het efficiënter maken van onderhoudsprocessen. SallandWonen zet hier in op goed draaiende processen waarin mensen met hun hart werken. Hierin wordt niet alleen digitaal en statistisch gewerkt, maar moet men blijven realiseren dat het om mensen gaat.

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het feit dat SallandWonen haar ambities sterk concretiseert naar specifieke opgaven en de voortgang monitort en evalueert. Ambities worden vervolgens, waar nodig, bijgesteld. Daarnaast weet SallandWonen de lokale ontwikkelingen en problematiek sterk te verankeren in de ambities door onder andere het uitvoeren van een woningmarktonderzoek en constant in gesprek te zijn met lokale partijen en huurders. SallandWonen is constant op zoek naar vernieuwingen en aanvullingen voor de eigen ambities en weet deze vervolgens ook te concretiseren.

De visitatiecommissie is van mening dat de opgestelde ambities en doelstellingen van SallandWonen compleet en goed onderbouwd zijn. Zo zijn de twaalf strategische doelen, als genoemd in het strategisch plan 2021, allen geconcretiseerd tot specifieke prestaties. Deze ambities worden vervolgens constant gemonitord en waar nodig aangepast. Per prestatie wordt gekeken naar de realisatie op basis van de jaarrekening, de prognose op basis van de meest recente doorrekening en het doel in 2020 of op lange termijn. Deze monitor vindt tweemaal per jaar plaats. SallandWonen weet op deze wijze veranderingen in de ambities door te voeren en kan zo beter inspelen op de lokale ontwikkelingen en problematiek.

SallandWonen laat in het monitoren zien creatief te kunnen zijn in het behalen van de doelstellingen. Zo is in de monitoring over 2018 besloten de doelstelling van de energie-index bij te stellen naar een index van 1,40 in 2020 en wordt ten aanzien van het opleveren van nultredenwoningen vastgesteld dat de doelstelling deels kan worden ingevuld door meer eengezinswoningen aan te passen.

SallandWonen laat vervolgens blijken goed op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in het werkgebied en laat hier de ambities op aansluiten. Ten aanzien van de ambities gericht op de woningmarkt ziet SallandWonen dat deze ontwikkelingen dynamisch zijn. SallandWonen heeft zodoende een woningmarktonderzoek uitgevoerd, waarin onder andere is geconstateerd dat het aantal alleenstaanden gaat toenemen evenals het aantal oudere huishoudens. Daarnaast is SallandWonen, naast de statistische gegevens, steeds meer in gesprek gegaan met lokale partijen om te achterhalen wat ten aanzien van de voorraad en huishoudensontwikkeling gewenste woningtypen en producten zijn. Op basis van deze statistische gegevens en de lokale wensen heeft SallandWonen de ambities opgesteld. Een ambitie die hieruit voortvloeit is het uitbreiden van het aantal nultredenwoningen de komende jaren.

Het portefeuilleplan is daarnaast een belangrijk document voor SallandWonen. SallandWonen ziet dat niet als een statisch document, maar als een document waar de belangrijke ontwikkelingen in de markt worden meegenomen. SallandWonen heeft in dat kader in 2018 de portefeuillestrategie geactualiseerd en heeft ambities waar nodig aangepast. Deze ambities sluiten goed aan bij zowel de lokale context als de strategische doelstellingen uit het ondernemingsplan.

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

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

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

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

2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De belangrijkste belanghebbenden van SallandWonen zijn de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe en de huurders vertegenwoordigd in de Huurdersvereniging Salland en het Huurdersbelang Salland. De visitatiecommissie heeft gesprekken gevoerd met het bestuur van de huurdersverenigingen. Daarnaast zijn de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe betrokken op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau.

SallandWonen werkt daarnaast samen met overige belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft zodoende gesproken met VAC Raalte, Carinova, De Parabool, Humanitas Raalte, ZGR en Stichting de Kern.

In bijlage 5 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

2.3 Beoordeling door belanghebbenden

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

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

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

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					
Thema 1: Beschikbaarheid	7,5	7,0	6,7	7,1	50%
Thema 2: Betaalbaarheid	7,3	8,3	7,0	7,5	
Thema 3: Specifieke doelgroepen	7,8	8,5	6,8	7,7	
Thema 4: Leefbaarheid	6,8	7,5	7,5	7,3	
Thema 5: Kwaliteit en duurzaamheid	7,5	8,3	7,0	7,6	
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie					
Relatie en communicatie	7,5	8,8	8,1	8,1	25%
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie					
Invloed op beleid	7,0	8,8	7,3	7,7	25%
Gemiddeld				7,7	

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Specifieke doelgroepen

Thema 4: Leefbaarheid

Thema 5: Kwaliteit en duurzaamheid

Thema 1: Beschikbaarheid

7,1

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

Huurders

De huurdersverenigingen zijn tevreden over prestaties van SallandWonen ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Zij geven aan dat SallandWonen maatregelen heeft genomen om doorstroming in de bestaande woningvoorraad te bevorderen en dat de corporatie zich waar mogelijk heeft ingezet voor het realiseren van nieuwbouw. SallandWonen zet met de nieuwbouw in op de veranderende kwalitatieve vraag en het voorzien in de lokale behoeften.

Eén van de huurdersverenigingen vraagt aandacht voor de verkoop van sociale woningen in wijken waar sprake is van een omvangrijke vraag naar betreffende woningen. Zij geeft aan dat de leden van de huurdersvereniging daarover vragen stellen.

Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop SallandWonen zich inzet voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Daarbij merken de gemeenten op dat het realiseren van nieuwbouw of het toevoegen van woningen een lastige opgave is. Het ontbreken van transformatie- of nieuwbouwlocatie is daarbij een uitdaging. De gemeente Raalte stelt dat SallandWonen binnen haar mogelijkheden goed presteert en dat de corporatie, meer dan voorheen, de bereidheid toont om te investeren. De gemeente Olst-Wijhe zou bij voorkeur een meer actieve rol van SallandWonen willen zien, alsmede meer vaart in het opleveren van nieuwbouw. Als voorbeeld wordt aangegeven dat SallandWonen meer zou kunnen inzetten op sloopnieuwbouw, hetgeen tevens bijdraagt aan een nieuwe energie in de wijk.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn overwegend tevreden over de prestaties van SallandWonen ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. De overige belanghebbenden geven aan dat SallandWonen ondanks de beperkte beschikbaarheid van nieuwbouwlocaties toch creatief probeert te zijn bij het toevoegen van woningen. Als voorbeeld wordt aangegeven dat SallandWonen een kantoorgebouw heeft getransformeerd naar woningen. Daarnaast heerst tevredenheid over de informatievoorziening door SallandWonen met betrekking tot nieuwbouwprojecten. Daarbij worden bijvoorbeeld zorg- en welzijnsorganisaties geïnformeerd over een mogelijke rol ten aanzien van het bieden van zorg in de nieuwbouw.

Eén van de belanghebbenden geeft aan dat SallandWonen toch een iets actievere houding mag aannemen en meer risico mag nemen bij het creëren van aanbod.

Thema 2: Betaalbaarheid

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van betaalbaarheid met een 'goed'.

Huurders

De huurdersverenigingen zijn tevreden over de prestaties van SallandWonen ten aanzien de betaalbaarheid. De huurdersverenigingen geven aan dat SallandWonen een gematigd huurbeleid voert en dat de corporatie inzet op het reduceren van de woonlasten door middel van het doorvoeren van energiebesparende maatregelen. Opgemerkt wordt dat SallandWonen weliswaar een geringe huurverhoging doorvoert bij energiebesparende maatregelen, maar dat het uitgangspunt is dat de reductie van de woonlasten hoger is. Daarnaast zijn verschillende isolerende maatregelen gratis aangeboden. Waardering wordt uitgesproken voor het feit dat SallandWonen maatwerk levert door op verschillende niveaus te kijken of mensen een huurverlaging kunnen krijgen.

Eén van de huurdersverenigingen geeft als kanttekening aan dat SallandWonen relatief veel duurdere (eengezins)woningen in bezit heeft, waardoor de huurprijzen hoger liggen. Daarnaast ligt de huurprijs van nieuwbouwwoningen meer dan eens boven de aftoppingsgrenzen. Desalniettemin heeft SallandWonen wel de intentie, om ook binnen de relatief duurdere woningvoorraad, zich in te zetten voor het reduceren van de woonlasten.

Gemeenten

De gemeenten zijn meer dan tevreden met de wijze waarop SallandWonen zich inzet voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. SallandWonen hanteert een gematigd huurbeleid en is voorzichtig in het doorrekenen van een huurverhoging aan de laagste inkomensgroepen. SallandWonen reduceert daarnaast woonlasten door middel van het doorvoeren van energiebesparende maatregelen.

Daarnaast merken de gemeenten dat SallandWonen tijdig en adequaat handelt bij huurachterstanden. SallandWonen zet in op vroegsignalering en gaat niet zomaar over tot een huisuitzetting. SallandWonen zoekt naar een passende oplossing. In het verlengde daarvan biedt SallandWonen huurders in samenwerking met de gemeente de voorzieningenwijzer aan.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de inzet van SallandWonen ten aanzien van betaalbaarheid. Het is voor de overige belanghebbenden zichtbaar dat SallandWonen zich sterk

inzet om de betaalbaarheid van de woningvoorraad te waarborgen. Daarbij wordt door één van de belanghebbenden aangegeven dat SallandWonen daadwerkelijk rekening houdt met de inkomens van de primaire doelgroep. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de huurprijzen van woningen van SallandWonen zich 'niet aan de onderkant' bevinden, maar dat SallandWonen zich zorgvuldig en begripvol opstelt.

Thema 3: Specifieke doelgroepen

7,7

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van specifieke doelgroepen met een 'goed'.

Huurders

De huurdersverenigingen zijn erg tevreden over hoe SallandWonen zich inzet voor de specifieke doelgroepen in het werkgebied. De huurdersverenigingen geven aan dat SallandWonen alles binnen haar mogelijkheden doet om kwetsbare groepen te ondersteunen en dat de corporatie daarbij samenwerkt met verschillende zorg- en welzijnsorganisaties. Daarnaast wordt opgemerkt dat SallandWonen de oudere en zorgbehoevende doelgroep ondersteunt door onder andere woningen aan te passen en geschikte woningen op te leveren.

SallandWonen zet zich daarnaast in voor het huisvesten van starters en middeninkomens. SallandWonen ziet de moeilijke situatie waar de middeninkomens zich in bevinden en probeert bij te dragen aan de opgave voor het huisvesten van middeninkomens. Tegelijkertijd heeft SallandWonen aandacht voor het huisvesten van jongeren als doelgroep door hen tijdelijk een lagere huur te geven en vrijgekomen woningen gedeeltelijk aan te bieden via loting.

Aandacht wordt gevraagd voor het huisvesten van personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang of zorginstellingen. Daarbij wordt aangegeven dat de begeleiding van de betreffende personen zo nu en dan tekort schiet, waardoor ongewenste situaties of overlast ontstaat. Daarnaast kan extra aandacht worden besteed aan het beter spreiden van statushouders over de wijken om concentratie te voorkomen.

Gemeenten

De gemeenten zijn erg positief over hoe SallandWonen acteert ten aanzien van de specifieke doelgroepen in het werkgebied. SallandWonen heeft bijvoorbeeld haar uiterste best gedaan om statushouders te huisvesten. De corporatie heeft daarbij samengewerkt met verschillende organisaties en voldaan aan de taakstelling. Daarnaast heeft SallandWonen verschillende initiatieven ontwikkeld voor specifieke doelgroepen, zoals het Parents'house voor gescheiden ouders of initiatieven voor dagbesteding.

SallandWonen is een corporatie die altijd open staat en meewerkt aan initiatieven voor verschillende doelgroepen. SallandWonen heeft bijvoorbeeld aandacht voor het huisvesten van ouderen en starters. Gemeenten zijn positief over het realiseren van woningen voor ouderen en het levensloopgeschikt maken van woningen. SallandWonen en de gemeente Raalte hebben tevens goede afspraken gemaakt over het huisvesten van personen die uitstromen van de maatschappelijke opvang. SallandWonen toont zich meedenkend en oplossingsgericht.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop SallandWonen zich inzet voor het huisvesten van specifieke doelgroepen. SallandWonen besteedt bij nieuwbouw

bijvoorbeeld aandacht aan de levensloopbestendigheid van woningen en bouwt specifiek voor één- en tweepersoonshuishoudens.

Opgemerkt wordt dat de maatschappelijke ontwikkeling en het huisvesten van specifieke doelgroepen in de wijken de komende jaren aandacht verdient. Als kanttekening bij het huisvesten van statushouders wordt aangegeven dat de begeleiding van statushouders na huisvesting geïntensiveerd zou kunnen worden en dat de kwaliteit van woningen waarin statushouders worden gehuisvest meer dan eens onder de maat is.

Thema 4: Leefbaarheid

7,3

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van leefbaarheid en met een 'ruim voldoende'.

Huurders

De huurdersverenigingen zijn tevreden over de inzet van SallandWonen ten aanzien van de leefbaarheid. De huurdersverenigingen geven aan dat SallandWonen alles doet wat binnen haar mogelijkheden en de wet- en regelgeving past. SallandWonen heeft daarnaast in zowel Raalte als Olst-Wijhe verschillende initiatieven opgestart, die door de huurdersverenigingen als positief worden ervaren. In het bijzonder wordt de deelname aan buurtbemiddeling benoemd. Als aandachtspunten worden aangegeven dat SallandWonen steviger zou kunnen inzetten op het tuinenbeleid en dat de zichtbaarheid in de wijken en buurten kan worden verbeterd.

Gemeenten

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van SallandWonen ten aanzien van de leefbaarheid in de wijken en buurten. Aangegeven wordt dat SallandWonen bijvoorbeeld meer dan voldoende aandacht heeft voor het bestrijden van overlast en dat met name buurtbemiddeling een zeer succesvol traject is. SallandWonen probeert binnen de wet- en regelgeving creatief te zijn in het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid. SallandWonen zet zich daarnaast in om eenzaamheid onder ouderen tegen te gaan, onder andere door buitenruimten seniorenproof in te richten en ontmoeting te bevorderen.

Desalniettemin zou de gemeente Olst-Wijhe bij voorkeur zien dat SallandWonen meer initiatieven ontplooit ten aanzien van leefbaarheid.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden waarderen de prestaties van SallandWonen ten aanzien van leefbaarheid. Eén belanghebbende geeft aan dat de kwaliteit van de woningen en de woonomgeving goed is en dat SallandWonen daar nadrukkelijk in investeert. Daarnaast wordt aangegeven dat SallandWonen snel en adequaat handelt indien leefbaarheidsproblemen zich voordoen. SallandWonen handelt hierin oplossingsgericht.

Als kanttekening geeft één belanghebbende aan dat SallandWonen ten aanzien van de leefbaarheid in de kleine(re) kernen meer zichtbaar zou mogen zijn.

Thema 5: Kwaliteit en duurzaamheid

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van kwaliteit en duurzaamheid met een 'goed'.

Huurders

De huurdersverenigingen waarderen de wijze waarop SallandWonen zich inzet voor de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad. SallandWonen verduurzaamt woningen en staat altijd open om mee te praten en te denken over initiatieven van huurders. SallandWonen neemt hierin de noodzakelijke maatregelen. Daarnaast wordt gewaardeerd dat de huurverhoging voor de aanleg van vloer- en dakisolatie lager was dan de daling van de woonlasten door energiebesparing.

Daarnaast geven de huurders aan dat SallandWonen woningen renoveert en groot onderhoud pleegt, met name bij de oudere woningcomplexen. SallandWonen betreft de huurders aan de voorkant van het project. Indien huurders genoodzaakt zijn om tijdelijk te verhuizen worden zij gehuisvest in tijdelijke woonunits. Het feit dat de huurdersverenigingen hier geen klachten over ontvangen is een teken dat SallandWonen het erg goed oppakt.

Een kanttekening wordt geplaatst bij de afhandeling van klachten en reparatieverzoeken. Eén huurdersvereniging geeft aan dat zij vanuit leden hoort dat de terugkoppeling zo nu en dan ontbreekt en dat beter kan worden gecommuniceerd als er aanloopproblemen zijn bij projecten.

Gemeenten

De gemeenten zijn positief over de wijze waarop SallandWonen zich inzet voor de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad. Salland Wonen heeft hoge duurzaamheidsambities en maakt de ambities waar. De gemeente Raalte geeft aan dat de ambities van SallandWonen de ambities uit de woonvisie overstijgen. SallandWonen staat daarnaast open voor nieuwe initiatieven en innovatie en gaat altijd het gesprek aan.

De gemeenten zijn tevens tevreden over de kwaliteit van de woningvoorraad. SallandWonen heeft achterstanden in het onderhoud uitgevoerd en woningen gerenoveerd. Het onderhoud verloopt weer volgens schema.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad. Aangegeven wordt dat er geen sprake is van achterstallig onderhoud en dat SallandWonen sterk inzet op renovatie en waar nodig maatwerk levert.

Opgemerkt wordt dat SallandWonen ten aanzien van de duurzaamheid van de woningvoorraad inzet op het realiseren van gasloze woningen en dat de corporatie woningen verduurzaamt, onder andere door middel van het plaatsen van zonnepanelen. SallandWonen heeft hierin goede stappen gezet en is de laatste tijd extra intensief bezig met het verduurzamen van de woningvoorraad.

2.3.1 Relatie en communicatie

8,3

De belanghebbenden beoordelen de relatie en communicatie met SallandWonen als goed.

Huurders

De huurdersverenigingen spreken waardering uit over de relatie met en de communicatie vanuit SallandWonen. SallandWonen is benaderbaar en staat open voor andere ideeën. Gezamenlijk wordt altijd in oplossingen gedacht. Daarnaast is SallandWonen altijd bereid het gesprek aan te gaan met de huurdersverenigingen. De huurdersverenigingen voelen zich daarin serieus genomen en welkom. Eén huurdersvereniging merkt wel op dat zij als huurdersvereniging een 'kritische medestander' is en dat het om deze reden niet erg hoeft te zijn om de discussie scherp te voeren.

Het is in orde om elkaar op een professionele wijze de waarheid te zeggen, zonder dat het afbreuk doet aan de relatie.

De huurdersverenigingen geven voor wat betreft de communicatie met SallandWonen aan dat er sprake is van korte lijnen en dat de communicatie open verloopt. Daarnaast wordt op vragen altijd antwoord gegeven. SallandWonen probeert hierin altijd op te pakken van hetgeen besproken is.

Daarnaast wordt aangegeven dat SallandWonen zelf is veranderd naar een corporatie waar het behalen van de maatschappelijke doelen centraal staat.

Gemeenten

De gemeenten zijn tevreden over de relatie en de communicatie met SallandWonen. Zij geven aan dat er een positief gevoel heerst bij SallandWonen, dat de partijen elkaar weten te vinden en dat er sprake is van wederzijds vertrouwen. Vanuit dat wederzijds vertrouwen wordt goed samengewerkt en worden elkaars standpunten geaccepteerd. Het bespreken van de 'lastige' onderwerpen wordt hierin niet geschuwd.

Daarnaast wordt aangegeven dat SallandWonen een organisatie is waarbij bereikbaarheid en toegankelijkheid centraal staan. SallandWonen is hierin sterk gericht op samenwerking waarin korte lijnen worden onderhouden.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn erg tevreden over de relatie en communicatie met SallandWonen. SallandWonen is een sociale, actieve corporatie waarmee de samenwerking flexibel en soepel verloopt. SallandWonen wordt daarnaast gekenmerkt als zeer benaderbaar, transparant en een fijne samenwerkingspartner. Een belanghebbende geeft aan dat met name de afgelopen twee jaar de samenwerking significant verbeterd is. De communicatie vanuit SallandWonen is duidelijk en transparant. SallandWonen is daarnaast altijd bereid ondersteuning te bieden en komt gemaakte afspraken na.

Een belanghebbende plaatst een kanttekening bij de communicatie op operationeel niveau en de communicatie in de (technische) uitvoering. De communicatie naar huurders toe is hierin niet altijd even begrijpelijk en de belanghebbende geeft aan dat iets meer samspraak in projecten gewenst is. Daarnaast kan de communicatie over de ontwikkeling en beheer van onderhoud van woningcomplexen worden verbeterd.

2.3.2 Invloed op beleid

7,7

De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van SallandWonen als goed.

Huurders

De huurdersverenigingen zijn over het algemeen tevreden over de invloed op het beleid van SallandWonen. SallandWonen koppelt zaken terug, licht keuzes toe en vraagt altijd om advies. SallandWonen luistert hierin naar de huurders en is altijd bereid de discussie aan te gaan. De inbreng van de huurders is zichtbaar in de prestatieafspraken, het huurbeleid en het duurzaamheidsbeleid.

Eén huurdersvereniging is kritischer over de terugkoppeling van adviezen. De huurdersvereniging geeft aan dat de terugkoppeling meer dan eens ontbreekt en dat zij bij verschillende projecten te

laat wordt betrokken. Als voorbeeld wordt aangegeven dat zich situaties hebben voorgedaan waar het plan reeds was opgesteld door SallandWonen, waarna er niet of nauwelijks meer ruimte was voor aanpassingen.

Gemeenten

De gemeenten zijn erg positief over de invloed op het beleid van SallandWonen. SallandWonen staat open voor de inbreng van de gemeenten. SallandWonen heeft in Raalte bijvoorbeeld deelgenomen aan rondetafelgesprekken en presentaties gegeven in de gemeenteraad. SallandWonen legt daarin haar visie uit, terwijl de gemeenteraad toelicht hoe zij erin staat. Een ander voorbeeld is de betrokkenheid en het meedenken van SallandWonen bij het uitvoeren van een woningmarktonderzoek.

De gemeenten worden daarnaast tijdig betrokken bij dilemma's en vraagstukken en wanneer het antwoord 'nee' is koppelt SallandWonen terug en legt uit. Aangegeven wordt dat de open houding van SallandWonen zich positief heeft ontwikkeld.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de invloed die zij hebben op het beleid van SallandWonen. De belanghebbenden geven aan steeds vaker betrokken te worden bij projecten, zij meer adviezen kunnen geven en door SallandWonen als serieuze samenwerkingspartner te worden gezien. SallandWonen luistert hierin naar de belanghebbenden en belanghebbenden merken over het algemeen dat daadwerkelijk iets met de input wordt gedaan door SallandWonen. Indien iets door een belanghebbende wordt benoemd en besproken onderneemt SallandWonen ook daadwerkelijk actie.

2.4 Boodschap

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

2.4.1 Goede punten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'goede punten' mee, waarmee zij SallandWonen een compliment willen geven.

Huurders

- De benaderbaarheid van SallandWonen is voor zowel de huurdersvereniging als de huurders goed;
- De ambitieuze wijze waarop SallandWonen actief bezig is met het verduurzamen van het woningbezit;
- SallandWonen doet hard haar best om, ondanks flinke tegenwerkingen, maatschappelijke doelen te bereiken en er te zijn voor haar huurders;
- De medewerkers van SallandWonen zijn erg vriendelijk. De samenwerking met de medewerkers van SallandWonen verloopt goed.

Gemeenten

- SallandWonen heeft een sociaal gezicht naar de huurders toe. De huurders moeten immers tevreden zijn, want daar moet je het als corporatie voor doen. SallandWonen streeft daar ook naar en slaagt hierin;
- SallandWonen is open, constructief en adaptief;
- Hoewel SallandWonen de enige corporatie is in het werkgebied, maakt de corporatie geen misbruik van het alleenrecht in de omgeving;

- SallandWonen heeft een open houding in de richting van de gemeente. De onderlinge samenwerking verloopt naar tevredenheid, SallandWonen luistert en acteert. Het gezamenlijk overleg met de huurdersbelangenvereniging wordt eveneens als prettig ervaren en SallandWonen staat open voor de betrokkenheid van de gemeenteraad.

Overige belanghebbenden

- SallandWonen betreft de belanghebbende aan de voorkant van een project;
- SallandWonen zorgt altijd voor een terugkoppeling van de gegeven adviezen;
- De openheid, de communicatie en de bereikbaarheid van SallandWonen.
- SallandWonen heeft een goede positie in het werkgebied;
- SallandWonen heeft goede kennis van de samenleving en is gericht op samenwerking. Er heerst een open en transparante houding in bestuurlijk opzicht;
- SallandWonen heeft goede kennis van ontwikkelingen in vastgoed;
- SallandWonen heeft vriendelijke mensen in dienst en is een erg sociale corporatie;
- Het initiatief richting zorgaanbieders wordt zeer gewaardeerd. Dat is iets wat de corporatie niet hoeft te doen, maar wat iets extra's biedt;
- SallandWonen is betrokken, levert maatwerk en kijkt naar wat de huurder nodig heeft;
- De samenwerking met SallandWonen is echt heel prettig.

2.4.2 Leer- en verbeterpunten

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

Huurders

- SallandWonen kan het aanpakken van overlast verbeteren;
- SallandWonen kan het reageren op klachten, het managen van verwachtingen en het nakomen van vragen/beloften verbeteren. Opgemerkt wordt dat de huurdersvereniging de indruk heeft dat SallandWonen daar reeds stappen in heeft gezet.
- SallandWonen moet niet proberen teveel 'de baas te spelen' over haar huurders. Het is een misvatting om te denken dat een corporatie altijd het beste weet wat de huurder nodig heeft;
- SallandWonen mag af en toe de botte bijl erin zetten naar belanghebbenden toe. 'Nee' is ook een antwoord. Ze mogen hierin ook meer eisen van de gemeenten of de verantwoordelijkheid eens bij de gemeenten leggen;

Gemeenten

- Het onderwerp 'scheefwonen' is een aandachtspunt in de gemeente Raalte. Het is van belang dat de gemeente en SallandWonen daarover in gesprek blijven.
- SallandWonen zou meer vaart kunnen zetten in het opleveren van extra woningen;
- SallandWonen beperkt zich ten aanzien van de leefbaarheid veel tot de eigen juridische verantwoordelijkheden, hetgeen begrijpelijk is. Desalniettemin spreekt de gemeente Olst-Wijhe de hoop uit om iets meer initiatieven van SallandWonen te zien.

Overige belanghebbenden

- SallandWonen kan iets meer aandacht geven aan het uiterlijk van de nieuwbouwwoningen.
- SallandWonen zou meer inzicht kunnen geven in waar men voor staat, met name in financieel opzicht.
- Salland Wonen zou zich meer kunnen positioneren in de samenleving en actief kunnen anticiperen op ontwikkelingen met betrekking tot leefbaarheid in de kernen. De zichtbaarheid mag hierin worden vergroot en een actievere rol mag worden vervuld.

- Neem bij service, onderhoud en technische aspecten de bewoner/huurder mee in het proces en overleg de stappen die worden gemaakt.
- SallandWonen zou de bereikbaarheid kunnen verbeteren; ruimere openingstijden en sneller doorverbinden naar de juiste persoon.

2.4.3 Boodschap

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

Huurders

- SallandWonen is van goede wil en zet zicht goed in op meerdere gebieden. In de uitvoering hiervan liggen nog wat verbeterpunten.

Gemeenten

- SallandWonen, de gemeente en de huurdersbelangenvereniging moeten dichtbij elkaar blijven en het gezamenlijk overleg voortzetten. Er is een goede basis om in de toekomst eveneens een blok te vormen bij het oppakken van de lokale opgaven;
- SallandWonen staat voor hun taak;
- Denk meer in mogelijkheden/ideeën en niet in beperkingen/obstakels.
- Denk aan cultuurhistorische waarden. De wederopbouwoningen uit het Marshall plan van na de tweede wereldoorlog zijn van cultuurhistorische waarden en het zou zonde zijn om deze te slopen.

Overige belanghebbenden

- Zet de prettige samenwerking voort, dankbaarheid voor de prettige samenwerking.
- Behoudt vooral het goede. SallandWonen is een betrouwbare partij die in het huisvesten van doelgroepen gewoon erg goede dingen doet. De belanghebbende wil ze alleen meer uitdagen en verleiden om buiten de gebaande paden zaken op te pakken om zodoende meer te betekenen voor onder andere de leefbaarheid.
- Wees, ondanks de beperkende wet- en regelgeving, creatiever in het manifesteren als maatschappelijke partner. De afgelopen tijd lijkt SallandWonen een pas op de plaats te hebben gemaakt. Waar SallandWonen zich eerst nadrukkelijk manifesteerde in de samenleving lijkt dat inmiddels minder.
- De corporatie heeft een prachtig nieuw logo; eenvoudig en passend bij de corporatie. De belanghebbende kijkt uit naar de verdere samenwerking.
- Dankbaar voor de prettige samenwerking

2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

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

Proces

De gemeenten geven aan dat het proces tot het komen van de prestatieafspraken goed is verlopen, hetgeen grotendeels te maken heeft met het wederzijdse vertrouwen. In het begin was het zoeken naar de juiste verhoudingen, maar inmiddels ligt er een goede basis en loopt het proces soepel en naar tevredenheid. Daarnaast wordt aangegeven dat zowel gemeenten als SallandWonen nadrukkelijk aandacht hebben gehad voor het inzetten van de huurdersverenigingen. Hierin is een duidelijk positieve ontwikkeling zichtbaar.

De huurdersvereniging Salland geeft aan dat het wennen was om met vijf partijen in gesprek te zijn over de prestatieafspraken. Na een periode van wennen is het proces soepeler gaan verlopen. Daarbij is sprake van een prettige sfeer in de samenwerking. Zij zien zelf dat hun rol verbeterd is in het proces. Eén huurdersvereniging geeft aan dat de discussie bij de prestatieafspraken scherper gevoerd mag worden.

Kwaliteit

De gemeenten zijn tevreden over de kwaliteit van de prestatieafspraken en geven aan dat de afspraken omvattend, compleet en helder zijn. Daarnaast zijn ze scherp geformuleerd en wordt duidelijk wat per jaar de plannen zijn.

De Huurdersvereniging Salland is tevreden over de kwaliteit van de afspraken, maar is wel van mening dat de inbreng van de gemeente Raalte kan worden verhoogd. Het Huurdersbelang is daarnaast wel van mening dat bepaalde afspraken scherper en concreter geformuleerd kunnen worden. Zo wordt bijvoorbeeld wel eens aangegeven dat de gemeente faciliterend optreedt, maar ontbreekt de toelichting in hoe dit dan precies gebeurt.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

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

3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

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

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 3: Presteren naar Vermogen			
Vermogensinzet	7,0	100%	7,0

3.3 Vermogensinzet

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de koppeling van de missie en visie met de financiële mogelijkheden. SallandWonen voert daarnaast periodiek een gestructureerde inventarisatie van haar vermogenspositie en bestedingsruimte en heeft een duidelijke rol weggelegd voor de maatschappelijke en volkshuisvestelijk opgaven in de besluitvorming.

SallandWonen legt de koppeling met de missie en visie

SallandWonen heeft een duidelijke visie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden. Het financiële beleid van SallandWonen bestaat uit de jaarbegroting, de meerjarenbegroting en het Treasuryjaarplan. De jaarbegroting presenteert, in overeenstemming met het Strategisch Plan, de koers en de prestaties voor het komende jaar. In de meerjarenbegroting worden de financiële consequenties van de beleidskeuzes inzichtelijk gemaakt voor de komende tien jaar. Het Treasuryjaarplan beschrijft de treasuryactiviteiten voor het komende jaar.

In de jaarbegroting worden de financiële mogelijkheden nadrukkelijk in verband gebracht met de missie en visie van SallandWonen. In de jaarbegroting worden de strategische doelstellingen voor het betreffende jaar beschreven. Vervolgens worden het effect van de prestaties op de organisatie en de financiële jaarplanning toegelicht.

In het kader van de voorbereiding van de jaarbegroting is per afdeling een jaarplan gemaakt om de voornemens voor het betreffende jaar te concretiseren en heeft er een capaciteitstoets plaatsgevonden. Daarnaast is een bijeenkomst georganiseerd met de teamleiders en het management, waarin de eerste doorrekeningen zijn gepresenteerd, de opgaven zijn besproken en is gediscussieerd over de uitgangspunten. Daarbij is er afstemming gezocht met het Strategisch Plan en de Herziene Woningwet.

SallandWonen monitort de indicatieve bestedingsruimte (IBR)

SallandWonen voert periodiek een gestructureerde inventarisatie uit van haar vermogenspositie en de aanwezige bestedingsruimte en de verschillende wijzen waarop haar vermogen kan worden ingezet. Uiteraard wordt de financiële continuïteit op lange termijn hierbij ook meegenomen door te bewaken dat wordt voldaan aan de normen van de toezichthouders. Dit wordt gedaan door te sturen op de eigen financiële normen van Salland Wonen die strenger zijn dan de normen van de toezichthouders.

SallandWonen maakt ook analyses van het maatschappelijke offer die haar investeringen hebben. Deze zijn echter meer op totaalniveau opgesteld, via de zogenoemde beleidswaterval, dan dat zij op individueel niveau het maatschappelijk effect proberen vast te stellen.

SallandWonen beoordeelt investeringsbesluiten vanuit verschillende perspectieven

SallandWonen heeft, om te borgen dat de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven een duidelijke rol in de besluitvorming spelen, een oplegger toegevoegd aan investeringsvoorstellen. In de oplegger wordt specifiek ingegaan op de relatie en de bijdrage van een investeringsvoorstel met de strategie. Op deze wijze wordt de bijdrage van een investering in een project aan de opgaven cq. prestatieafspraken inzichtelijk.

SallandWonen heeft een investeringsstatuut opgesteld dat regelt op welke wijze de corporatie haar vermogen kan inzetten. In dit document wordt weliswaar ook ingegaan op de overeenstemming met de volkshuisvestelijke doelen van een investering, maar het document is vooral gericht op het voldoen aan financiële en bedrijfseconomische criteria. Uit het voorgaande is echter gebleken dat SallandWonen wel degelijk de (lokale) opgaven meeneemt bij haar investeringsbeslissingen. Een verbeterpunt is derhalve het duidelijker benoemen en uitwerken van de rol van de opgaven bij investeringsbeslissingen in het investeringsstatuut.

SallandWonen bewaakt de hoogte van de bedrijfslasten en opmerkingen toezichthouders

SallandWonen scoorde in de jaren 2016 en 2018 een C in de Aedes Benchmark op het onderdeel bedrijfslasten. In de jaren 2015 en 2017 is de score B behaald. De bedrijfslasten van SallandWonen zijn in de periode tot en met 2017 gedaald naar ongeveer 800 euro per verhuureenheid. In 2017 is een stijging zichtbaar naar ongeveer 900 euro per verhuureenheid als gevolg van hogere bedrijfslasten door nieuwe automatiseringssystemen. De verwachting is dat de bedrijfslasten in de nieuwe benchmark zullen dalen onder 800 euro per verhuureenheid.

In de Oordeelsbrieven (2017 en 2018) geeft de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) aan dat SallandWonen voldoet aan de eigen normen/interne bandbreedte voor verschillende financiële ratio's. De eigen normen liggen echter boven de norm van het WSW/Aw. Om deze reden vraagt de Aw op welke wijze SallandWonen de beschikbare middelen gaat inzetten ten behoeve van het volkshuisvestelijk presteren. Als gevolg hiervan is de eerder genoemde gestructureerde inventarisatie van de vermogensruimte opgesteld.

De toezichthouders hebben verder geen opmerkingen gemaakt waaruit opgemaakt kan worden dat de financiële continuïteit bij SallandWonen in gevaar is.

SallandWonen verantwoordt haar vermogensinzet in het jaarverslag

Salland Wonen geeft in het jaarverslag uitgebreid en op heldere wijze aan hoe zij de opgaven in haar werkgebied heeft ingevuld en welke financiële investeringen zijn gepleegd. Daarnaast wordt ingegaan op het financieel rendement, de bedrijfslasten en de efficiency. De financiële verantwoording wordt indien nodig voorzien van een toelichting.

4 Governance van maatschappelijk presteren



4.1 Inleiding

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

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

4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

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

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

4.3 Strategievorming en prestatiesturing

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

4.3.1 Strategievorming

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de onderbouwing van de visie en de gestructureerde doorvertaling naar kritische prestatie-indicatoren.

SallandWonen heeft een visie vastgelegd in ondernemings- en strategische plannen

SallandWonen heeft een visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een ondernemingsplan respectievelijk een strategisch plan. Voor de periode van 2012 tot en met 2016 heeft SallandWonen de visie vastgelegd in het ondernemingsplan 'Duurzaam wonen in de toekomst'.

Voor de periode tot en met 2020 wordt gebruikgemaakt van Strategisch Plan 2021 'GoedWonen!'. Het strategisch plan bevat de middellange termijn strategische doelstellingen, zoals die in afstemming met de belangrijkste belanghebbenden, zoals de gemeenten en de huurdersverenigingen, zijn opgesteld. Daarnaast heeft SallandWonen een doorsnede van huurders bezocht om met hen te spreken over bijvoorbeeld het huurbeleid, de woonruimteverdeling en de woningkwaliteit.

Voor de ontwikkeling van zowel het ondernemingsplan als de strategische visie is een analyse gemaakt van de relevante ontwikkelingen voor SallandWonen.

SallandWonen heeft de strategische doelstellingen jaarlijks uitgewerkt in prestaties

SallandWonen heeft in de strategische visie zes strategische doelstellingen voor de periode tot en met 2020 geformuleerd. In 2017 zijn de strategische doelstellingen vertaald naar twaalf prestaties waarvoor een SMART-geformuleerde doelstelling is bepaald. Ieder jaar wordt bij de meerjarenraming getoetst of de doelstellingen nog passend zijn.

Tabel 4.1: Strategische doelstellingen uitgewerkt naar twaalf prestaties

	Prestatie	Doelstelling
1.	Klantwaardering	Gemiddeld 8
2.	Betaalbare woningen	> 70% betaalbaarheid
3.	Duurzaam: gemiddelde energie-index (label)	1,20 (A)
4.	Duurzaam: % woningen met een groen energielabel	> 95% tenminste label C
5.	Afbouw portefeuilleomvang	5.130 (2025)
6.	Nultredenwoningen	30% (2025)
7.	Financieel: ICR	1,8 - 2,4
8.	Financieel: Solvabiliteit	35 - 60%
9.	Financieel: Vreemd vermogen per vhe	30.000 – 37.000 euro
10.	Governance	Gemiddeld 8
11.	Bedrijfslasten	800 euro per vhe
12.	Medewerkerstevredenheid	Gemiddeld 8

Bron: SallandWonen (2017)

De twaalf prestaties passend bij de strategische doelstellingen maken het voor SallandWonen mogelijk om structureel te monitoren. Bij het vertalen van de strategische doelstellingen naar twaalf prestaties met een SMART-geformuleerde doelstelling heeft SallandWonen reeds nagedacht over de monitoring. SallandWonen heeft een monitor ontwikkeld om de voortgang van de strategische prestatie te volgen.

SallandWonen legt de jaarlijkse activiteiten vast in een jaarplan

Ieder jaar worden de strategische doelstellingen geconcretiseerd in de prestatieafspraken met de gemeenten en de huurdersverenigingen en in de jaarplannen. Het jaarplan vloeit voort uit het Strategisch Plan 2021, de benoemde twaalf prestaties, de wet- en regelgeving en het beleidskader volkshuisvesting SallandWonen. In het jaarplan zijn per strategische doelstelling de specifieke activiteiten voor het betreffende jaar vastgelegd. In het jaarplan zijn tevens de financiële jaarplanning en – begroting opgenomen.

Indien noodzakelijk worden de strategische doelstellingen en/of de prestaties herijkt of geactualiseerd. De vierde strategische doelstelling voor het percentage woningen met een groen energielabel is bijvoorbeeld tussentijds bijgesteld naar tenminste 90%. Het percentage van 90% ligt

meer in lijn met de - eveneens bijgestelde - doelstelling van een gemiddelde energie-index van 1,40 in 2020.

4.3.2 Sturing op prestaties

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop SallandWonen de voortgang op de doelstelling monitort en proactief bijstuurt als het nodig is.

SallandWonen volgt de voortgang op de strategische prestaties

SallandWonen monitort de voortgang op de strategische doelstellingen en prestaties aan de hand van een 'Monitor doelen en resultaten Strategisch Plan 2021'. Voor iedere strategische prestatie worden in een grafiek de volgende gegevens gepresenteerd:

- De gerealiseerde prestaties op basis van de jaarrekening;
- De prognosticeerde prestatie op basis van de meerjarenraming of financiële doorrekening;
- De doelstelling voor 2020 of langere termijn.

De strategische prestatie en de grafiek worden vervolgens toegelicht. In de toelichting wordt ingegaan op de ontwikkelingen met betrekking tot de strategische doelstelling of prestatie. De monitor geeft SallandWonen de gelegenheid om de volkshuisvestelijke prestatie in het licht van de strategische doelstellingen en prestatie te bezien. De toelichting in de monitor geeft inzicht in het sturen bij afwijkingen door SallandWonen.

SallandWonen stuurt -indien noodzakelijk- actief bij en verantwoordt gemaakte keuzes

SallandWonen identificeert in de 'Monitor doelen en resultaten Strategisch Plan 2021' afwijkingen ten opzichte van de doelstellingen. Indien noodzakelijk worden de maatregelen getroffen om de doelstelling alsnog te behalen (eerste orde sturing) of wordt de strategische doelstelling aangepast (tweede orde sturing).

Een voorbeeld van eerste orde sturing heeft betrekking op de eerste strategische prestatie 'Klantwaardering'. De klantwaardering van SallandWonen scoorde in 2016 en 2017 met een 7,4 lager dan de strategische doelstelling. De kwaliteit van de doelstelling en het niet nakomen van afspraken zijn daarbij aandachtsgebieden gebleken. In 2019 is SallandWonen overgestapt naar een nieuwe meetmethode, waarbij continue metingen wordt uitgevoerd voor de verschillende klantprocessen. Op basis van de continue metingen worden maatregelen getroffen om de klantprocessen te verbeteren.

Een voorbeeld van tweede orde sturing is het aanpassen van de doelstelling van een gemiddeld label A (energie-index 1,20). SallandWonen heeft in 2018 de duurzaamheidsaanpak geëvalueerd. Op basis van de evaluatie is besloten om de aanpak aan te passen en de doelstelling voor de korte termijn bij te stellen naar een gemiddelde energie-index van 1,40 in 2020. Om de doelstelling te behalen zet SallandWonen actief in op het verhogen van het percentage deelname aan de zonnepanelenregeling bij planmatig onderhoud en groot onderhoud. Bij groot onderhoud heeft SallandWonen bijna een deelname van 100% bereikt.

Een ander voorbeeld van sturing is het aanpassen van de strategische doelstelling voor het bouwen van de portefeuille. Op basis van het in 2018 geactualiseerde portefeuilleplan is de

periode om de portefeuille af te bouwen naar 5.130 woningen verlengd naar 2027. Deze aanpassing sluit aan bij de marktprognoses die op korte termijn een lichte stijging laten zien van de behoefte aan het aantal betaalbare woningen, die gevolgd wordt door een te verwachten daling vanaf het jaar 2030.

4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

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

4.4.1 Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen

8,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop de RvC invulling geeft aan de maatschappelijke rol. De RvC is goed op de hoogte van de maatschappelijke opgaven, zet zich ook actief in om dit beeld actueel te houden, betreft de opgaven goed in de besluitvorming, onder meer door een op verzoek van de RvC toegevoegde 'oplegger' bij investeringsvoorstellen en borgt vervolgens ook dat invulling wordt gegeven aan de opgaven.

De RvC heeft een gedeelde visie op de maatschappelijke rol als toezichthouder

Uit het gesprek met de leden van de RvC en de bestudeerde documentatie komt als rode draad naar voren dat de RvC maatschappelijk relevant wil zijn door het uitoefenen van haar rol als toezichthouder. Dit onderwerp komt ook regelmatig terug in de zelfreflectie die de RvC uitvoert, waarbij ook gelet wordt op een goede mix en combinatie van de verschillende aandachtsgebieden en rollen van de individuele leden van de RvC.

De RvC heeft aandacht voor het borgen van maatschappelijke doelen in strategisch beleid

De RvC is vanaf het eerste begin goed en nauw betrokken geweest bij de strategievorming. Omdat het nadenken over de strategische richting en de opgaven een continu proces is met bestuur en management van Salland Wonen, heeft de RvC niet bijzonder moeten sturen op het opnemen van bepaalde onderwerpen in de strategie. Wel heeft men het belang benadrukt van duurzaamheid en nieuwbouw en er ook op gelet dat deze onderwerpen voldoende werden uitgewerkt.

Daarnaast heeft de RvC aandacht gehad voor het betrekken van de belanghebbenden, in het bijzonder de HBV, in het proces van strategievorming.

De RvC geeft op actieve wijze invulling aan de maatschappelijke rol

De leden van de RvC vinden het belangrijk dat zij rechtstreeks van betrokken belanghebbenden informatie krijgen over bijvoorbeeld de achtergronden van bepaalde opgaven. Om deze reden zijn de leden van de RvC altijd aanwezig bij openingen van projecten. De leden van de RvC maken regelmatig een ronde langs het bezit en praten daarbij ook met belanghebbenden. De indrukken en meningen die worden verkregen worden besproken in de RvC vergaderingen. De RvC toetst op deze wijze of het beeld dat uit de voorgelegde stukken volgt, overeenkomt met de praktijk en de meningen van de belanghebbenden.

De RvC is ook nauw betrokken geweest bij het opstellen van de prestatieafspraken, zij het wel op gepaste wijze op de achtergrond. Men heeft de bijeenkomsten met de voltallige colleges van B&W

bijgewoond van beide gemeenten in het werkgebied. Hierdoor is men goed op de hoogte van de inhoud van lokale volkshuisvestelijke opgaven en de inhoud van de prestatieafspraken.

De RvC betreft de volkshuisvestelijke opgaven in de besluitvorming

Om te borgen dat de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven een duidelijke rol in de besluitvorming spelen, is op verzoek van de RvC een oplegger toegevoegd aan investeringsvoorstellen. In deze oplegger wordt specifiek ingegaan op de relatie en bijdrage van een investeringsvoorstel met de strategie. Hierdoor wordt duidelijk wat een investering op project bijdraagt aan de opgaven cq. prestatieafspraken.

De RvC reflecteert ook regelmatig op het volledig en relevant zijn van de onderwerpen die op de agenda staan. Als gevolg hiervan is bijvoorbeeld de bespreking van belangrijke onderwerpen als het huurbeleid, betaalbaarheid en leefbaarheid meer gestructureerd opgezet.

De RvC is hierbij ook alert op mogelijke nieuwe opgaven of aanpassingen in bestaande opgaven. Informatie en kennis die verkregen wordt uit bijvoorbeeld het eigen netwerk, lokale contacten met belanghebbenden, nieuwsberichten of door deelname aan congressen en seminars, wordt ingebracht in de RvC vergaderingen en besproken. De onderwerpen worden hierbij beoordeeld op relevantie voor Salland Wonen.

De RvC is zichtbaar in het lokale netwerk

De RvC vindt het belangrijk dat belanghebbenden breed worden betrokken bij het beleid van Salland Wonen en wil hierbij ook zelf op gepaste wijze een rol spelen. In eerste instantie vindt dit plaats door een actieve deelname aan de door Salland Wonen georganiseerde bijeenkomsten met belanghebbenden. Andere wijzen waarop de RvC zichtbaar en toegankelijk is, is door het uitvoeren van de eerder beschreven rondritten langs het bezit, het bezoeken van belangrijke projecten en het hierbij in gesprek gaan met de bewoners.

De RvC heeft één keer per jaar overleg met de HBV en de gemeente. Hierbij staat centraal wat de gemeenten en de HBV als belangrijke opgaven en ontwikkelingen zien. Daarnaast overlegt de RvC regelmatig met de huurdersverenigingen en de gemeenten over de prestatieafspraken en de maatschappelijke relevantie.

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

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

4.5.1 Externe legitimatie

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve en passende wijze waarop SallandWonen vanuit een duidelijke visie op belanghebbendenmanagement een brede groep van belanghebbenden op meerdere momenten betreft. Ook geeft Salland Wonen goed terugkoppeling geeft over hetgeen met de input van de belanghebbende is gedaan.

SallandWonen verantwoordt haar belanghebbendenmanagement

SallandWonen heeft de samenwerking met belanghebbenden reeds in 2013 vastgelegd in een visie. Daarin is onderscheid gemaakt tussen primaire, secundaire en formele belanghebbenden. De primaire belanghebbenden zijn de belanghebbenden die betrokken worden bij het invullen van de strategische doelstellingen, waaronder de huurdersverenigingen en bewoners. De secundaire belanghebbenden zijn belanghebbenden die raakvlakken hebben met SallandWonen en die van invloed zijn op de strategische doelstellingen en de daaruit voortvloeiende activiteiten. De formele belanghebbenden komen voort uit de formele status die SallandWonen heeft als Toegelaten Instelling en in wet- en regelgeving is vastgelegd.

In 2015 is de visie geëvalueerd, waarbij is geconcludeerd dat er op een goede en succesvolle wijze invulling is gegeven aan de visie. Daarnaast is in 2015 het traject van het 'Maatschappelijk bestemmingsplan' afgerond met een aantal belanghebbenden.

Op de website van SallandWonen wordt het belanghebbendenmanagement verder toegelicht en verantwoord. In een overzichtelijke tabel wordt aangegeven wie de primaire, de secundaire en de formele belanghebbenden zijn. Het overzicht wordt periodiek besproken en geactualiseerd.

SallandWonen betreft belanghebbenden op een actieve en passende wijze

SallandWonen ziet samenwerking met belanghebbenden als voorwaarde om invulling te geven aan de opgaven in het werkgebied. SallandWonen werkt intensief samen met de gemeenten en de huurdersverenigingen en betreft belanghebbenden bij het uitwerken en het realiseren van de strategische doelstellingen.

SallandWonen heeft in het werkgebied twee huurdersverenigingen: Huurdersvereniging Salland (HVS) en Huurdersbelangen Salland (HBSalland). In het jaarverslag geeft SallandWonen een toelichting op de onderwerpen die besproken zijn met de huurdersverenigingen, wat de reacties waren van de huurdersverenigingen en wat het uiteindelijke besluit was van SallandWonen. Aanvullend op de huurdersverenigingen maakt SallandWonen gebruik van een klantenpanel. In 2018 heeft SallandWonen bijvoorbeeld een bijeenkomst georganiseerd met het klantenpanel om de kwalitatieve behoefte aan nulredenwoningen in beeld te brengen.

Salland Wonen voert lokaal tevens overleg met Plaatselijk Belangen (PB). SallandWonen heeft bijvoorbeeld met Plaatselijk Belang De Nul en Belangengroep Beter Boskamp overleg gevoerd over grootschalig onderhoud, terwijl met Plaatselijk Belang Nieuw Heeten is gesproken over de woonruimteverdeling en potentiële bouwlocaties.

Naast overleg met de huurdersverenigingen en de gemeenten spreekt SallandWonen met zorg- en welzijnsorganisaties. Onder andere om ervoor te zorgen dat de verschillende verzoeken van zorgorganisaties voor het huisvesten van cliënten. Naast gezamenlijke bijeenkomsten zijn er verschillende individuele gesprekken gevoerd met zorgorganisaties.

Salland Wonen stemt nieuwbouwprojecten af met de Voorlichting en Adviescommissie (VAC). De corporatie heeft bijvoorbeeld overleg gevoerd met VAC Raalte over het Woon Kwaliteit Onderzoek dat zij heeft uitgevoerd in het appartementencomplex.

4.5.2 Openbare verantwoording

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop SallandWonen (leesbaar en gestructureerd) verantwoording aflegt over de maatschappelijke prestaties en de maatschappelijke prestaties in samenhang met de voorgenomen prestaties zichtbaar heeft gemaakt.

De openbare verantwoording van SallandWonen vindt met name plaats aan de hand van het jaarverslag en de website. De structuur van het jaarverslag volgt de zes strategische doelstellingen die SallandWonen heeft geformuleerd in het 'Strategisch Plan 2021'. Voor iedere strategische doelstelling worden de strategische prestaties, de doelstellingen en de gerealiseerde prestaties toegelicht (zie paragraaf 4.3.1). In een overzichtelijke tabel worden de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties in samenhang zichtbaar gemaakt. Daarnaast worden afwijkingen door SallandWonen toegelicht.

De toelichting per strategische doelstelling beschrijft onder andere de specifieke activiteiten die in het betreffende jaar zijn uitgevoerd. In de bijlage van het jaarverslag zijn de activiteiten die zijn vastgelegd in het jaarplan afgezet tegen de gerealiseerde prestaties. De tabel geeft het betreffende jaar 'in één overzicht'.

Naast het jaarverslag wordt gebruikgemaakt van de website. De website geeft inzicht in de missie, visie en strategie van Salland Wonen alsmede de betrokkenheid van belanghebbenden (belanghebbendenmanagement). Vermeldenswaardig is tevens de toelichting op de lopende projecten. Voor ieder project is een uitgebreide toelichting opgenomen, waarin onder ander de koppeling wordt gelegd met de beoogde resultaten en de opgaven. Daarnaast worden voor ieder project nieuwsberichten en documenten gepubliceerd. SallandWonen maakt naast de website ook gebruik van huis-en-huisbladen, zodat alle huurders worden bereikt. Voor SallandWonen is dat een belangrijk onderdeel van de communicatiestrategie.

In aanvulling op het jaarverslag en de website is SallandWonen zichtbaar in de lokale huis-aan-huisbladen en op sociale media. Voor het 100 jarig bestaan van de corporatie is een jubileummagazine uitgegeven en is een bijeenkomst georganiseerd. Deze mijlpijl is tevens gebruikt om -in het kader van de zichtbaarheid en herkenbaarheid- van logo te veranderen. SallandWonen heeft de visie om 'bewust alle kanalen open te houden'. SallandWonen is zich daarbij bewust van de behoeften van de verschillende doelgroepen. Voor huurders en woningzoekenden heeft SallandWonen een werkplek ingericht, zodat personen zonder computer bij de corporatie woonzaken kunnen regelen.

Een ander voorbeeld van openbare verantwoording is de 'open huis' activiteit die SallandWonen organiseert bij oplevering van nieuwe woningen. Buurtbewoners en geïnteresseerden zijn na oplevering van nieuwbouw allen welkom om deze nieuwbouw te komen bekijken. SallandWonen weet op deze wijze de nieuwbouwprestaties daadwerkelijk in praktijk te 'verantwoorden' aan de huurders.

SallandWonen staat daarnaast met enige regelmaat in regionale of lokale kranten en nieuwsbladen. Enkele recente voorbeelden zijn artikelen over: het realiseren van woningen voor een- en twee persoonshuishoudens, het opleveren van gasloze woningen, het verlagen van de huur van 400 woningen en een transformatie van een fabriek naar 20 woningen.

Deel 3: Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Waar staat SallandWonen voor?

SallandWonen staat voor blijde en tevreden huurders. De medewerkers van SallandWonen zijn elke dag weer met veel inzet aan het werk voor onze huurders vanuit de kernwaarden betrokken, respectvol, innovatief, professioneel en (gericht op) samenwerken. Ons bestaansrecht is onze missie: *“Wij werken aan duurzaam en betaalbaar wonen in Salland voor mensen die daar zelf minder goed in kunnen voorzien.”* Wij stellen de (toekomstige) huurders en de gemeenten in ons werkgebied centraal, vanuit de visie dat SallandWonen als grote partij in Salland een belangrijke bijdrage levert aan leefbare kernen en dorpen.

Onze huurders voelen zich gehoord. We werken in ons werkgebied actief samen met diverse partijen in de keten wonen, welzijn, zorg en openbaar bestuur voor die huurders die een steuntje in de rug nodig hebben. We zijn er om mensen te huisvesten en bouwen waar mogelijk ons aandeel vastgoed dat niet is bestemd voor wonen af. We richten ons vooral op de Daeb-tak, maar met onze niet-Daeb tak bedienen we ook middeninkomens.

Wij hechten erg aan betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van onze woningen en werken hard aan de verduurzaming van onze portefeuille, omdat we zowel de beperking van de woonlasten van onze huurders en het verbeteren van het wooncomfort belangrijk vinden als het bijdragen aan de realisatie van de klimaatdoelen.

We zijn altijd op zoek naar verbetermogelijkheden. We meten de tevredenheid van onze klanten en passen onze dienstverlening aan als dat nodig blijkt. Het werk dat vaak voorkomt standaardiseren en digitaliseren we zoveel mogelijk om tijd en geld te besparen. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk dat onze medewerkers altijd ruimte zien voor de menselijke maat, omdat ons werk om mensen gaat.

Wat zijn onze doelen en waar staan we nu?

In ons Strategisch Plan 2020, “Omdat goed wonen belangrijk is” hebben we bovenstaande visie vertaald in richtinggevende strategische doelen. Aan die strategische doelen hebben wij concrete resultaten gekoppeld tot en met 2020. Op dit moment zijn we hard op weg deze doelstellingen te realiseren.

Betaalbaarheid

We vinden zowel betaalbaarheid, beschikbaarheid als kwaliteit van onze woningen belangrijk en zoeken daarbij continu naar de beste mix als het gaat om de inzet van onze financiële middelen. Inmiddels hebben we al een aantal jaar een inflatievolgend huurbeleid en hebben we streefhuren verlaagd als gevolg van de regels rondom het zogenaamde “passend toewijzen”. We hebben de huren van 400 zittende huurders verlaagd. We passen een gematigde huurverhoging toe bij verduurzaming van woningen. Wij passen het sociaal huurakkoord 2018 toe. Onze doelgroep is financieel steeds kwetsbaarder. We voeren een actief beleid op het voorkomen van huurachterstanden en schuldenproblematiek. We werken daarbij samen met meerdere partijen. We zien het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurschuld significant afnemen.

Beschikbaarheid

We monitoren continu hoe de slagingskansen en zoektijden van woningzoekenden zich ontwikkelen. Salland kent een vrij stabiele woningmarkt en tot nu toe was de slagingskans voor alle woningzoekenden redelijk tot goed. Toch zien we sinds eind vorig jaar dat er steeds minder huurders verhuizen. Als er minder wordt verhuisd komen er minder woningen vrij en dan hebben woningzoekenden minder kansen op een nieuwe woning. Dat betekent dat we niet zullen schromen om in te grijpen als dat beeld ook in het derde kwartaal aanhoudt.

We hebben de afgelopen jaren actief gezocht naar bouwlocaties en dat werpt zijn vruchten af. De afgelopen tijd zijn veel bouwprojecten gestart en er zitten er meer in de pijplijn de komende jaren. Hopelijk geeft dat weer ruimte voor doorstroming en voor een stijging van de kansen van woningzoekenden. De zoektocht naar locaties om te bouwen gaat onverminderd voort.

Van oudsher hebben wij als plattelandscorporatie veel eengezinswoningen. Onze wensportefeuille bevat meer woningen voor de groeiende groep 1- en 2- persoonshuishoudens, jongeren en ouderen met of zonder zorgvraag. Zowel door toevoeging van appartementen (nieuwbouw en transformatie) als door toevoeging van kleinere grondgebonden woningen (veelal onze speciaal ontwikkelde buitgewoonthuiswoning) en strategische verkopen hopen wij de woningzoekenden in de toekomst goed te kunnen bedienen. We voegen al een aantal jaren geen grotere eengezinswoningen meer toe.

Kwaliteit en verduurzaming

We investeren fors in verduurzaming, groot onderhoud en transformatie van onze portefeuille. We willen dat onze woningen in 2020 gemiddeld een energielabel B hebben en dat lijken we te gaan halen. Door middel van ketensamenwerking zijn we langdurige contracten aangegaan met twee bouwers. Hierdoor hebben we in tijden van krapte van bouw personeel ook de zekerheid van het realiseren van onze projecten. We letten bij groot onderhoud en verduurzaming op de huurderstevredenheid. De woningen worden over het algemeen in bewoonde staat verbouwd en dat vraagt veel van onze huurders en dus van ons en onze ketenpartners. Lieten de eerste projecten in 2016 en 2017 nog zien dat er veel te verbeteren viel, omdat we daar een 6,1 of 6,5 scoorden. De laatste drie projecten zijn afgesloten met goede cijfers (van 7,8 tot 8,1). Dit bereiken we door continu te luisteren naar de ervaringen van onze huurders tijdens de verbouwing en door de verbeterpunten actief op te pakken samen met onze ketenpartners.

Ook bij planmatig onderhoud en op verzoek van huurders verduurzamen we woningen. Door de intensieve samenwerking met Wocozon hebben we inmiddels op een kwart van onze huurwoningen zonnepanelen liggen en dat aantal groeit gestaag. Het zogenaamde verduurzamen van woningen bij mutatie is gestopt, omdat dat organisatorisch teveel rompslomp gaf en het verhuurproces te veel verstoorde. We plaatsen nog wel zonnepanelen op die mutatiewoningen die daar geschikt voor zijn.

Huurderstevredenheid

Onze huurders zijn op ons aangewezen als het gaat om een sociale huurwoning in Salland. Daarvan zijn wij ons bewust en dat schept verplichtingen. Dat betekent dat we dagelijks proberen de dienstverlening te verbeteren. De huurderstevredenheid liep in 2017 terug. In 2018 is die daling gestopt en liepen de cijfers weer op. In 2019 is de huurderstevredenheid gestegen naar een stabiele 7,9. We zetten alles op alles om in 2020 een 8 te bereiken en die 8 dan ook te behouden.

Vanuit de inzet voor een betere huurderstevredenheid luisteren wij zo goed mogelijk naar de wensen van onze huurders. We werken daartoe intensief samen met de beide huurdersorganisaties en we zetten waar nodig enquêtes onder huurders uit of schakelen ons huurderspanel in. Klanten die niet tevreden zijn worden actief bevroegd. Ook bij groot onderhoud en verduurzaming is de input van huurders belangrijk en gewenst. Als we de woningen in een wijk gaan verbeteren beginnen we in 9 van de 10 gevallen met een bewonersonderzoek naar wensen en bevindingen over de kwaliteit van het wonen in de wijk en de woning. We doen dit dan samen met de gemeente, omdat het niet alleen om de woningen gaat, maar ook om de woonomgeving.

Medewerkerstevredenheid

Omdat je alleen tevreden huurders krijgt met tevreden medewerkers, vinden we medewerkerstevredenheid belangrijk. Ons doel voor 2020 is een 8. Een nulmeting in 2018 liet zien, dat we op de goede weg zijn, want de medewerkers bleken al erg tevreden met SallandWonen als werkgever. Ze waardeerden het werken bij SallandWonen gemiddeld met een 7,9. We stimuleren ontwikkeling van onze medewerkers en geven talenten een kans.

Governance

Een aandachtspunt uit de vorige visitatie was de kwaliteit van ons interne toezicht. Er is hard gewerkt door alle betrokkenen om daar een grote vooruitgang te laten zien. Ook hier is ons doel een 8 (zonder ambitie kom je nergens). De uitkomsten van deze visitatie zijn wat dat betreft een nulmeting.

Bedrijfslasten en financiële continuïteit

Ondernemen is keuzes maken. Wij besparen op onze organisatiekosten waar het kan. Als de korte en de lange termijn elkaar lijken te bijten, kiezen we in elk geval voor financiële continuïteit van de organisatie op de lange termijn. We bouwen en beheren immers niet alleen voor de huurders van nu en morgen, maar ook voor de huurders in de tientallen jaren die komen. Daarom sturen we op het minimaal in standhouden van onze eigen vermogen. Verder sturen we op rendement en op een bandbreedte bij de financiële kengetallen. We willen niet te rijk zijn, maar ook niet te arm. We streven naar gezonde financiële ratio's zonder overmaat voor de lange termijn, omdat we zoveel mogelijk van onze middelen willen inzetten voor de volkshuisvestelijke opgaves in ons werkgebied. Dit zie je bijvoorbeeld terug in ons gematigde huurbeleid, ons aanbestedingsbeleid, ons investeringsbeleid en onze projectenportefeuille. We halen onze financiële doelen. De overmaat die er was is minder of weg. Ons doel voor het niveau van de beïnvloedbare bedrijfslasten per verhuureenheid in 2020 is 800 euro en dat bedrag hebben we al in 2018 gerealiseerd (789 euro).

Flexibiliteit, wendbaarheid en innovatie

Hoewel we duidelijke doelen hebben en een helder strategisch plan is niets in beton gegoten. Als het nodig is, passen we zaken aan. Zo is ons SVB de afgelopen jaren aangepast aan de veranderende vragen vanuit de kleinere kernen en het uitblijven van krimp. We investeren nu wel beperkt in nieuwbouw in de kleine kernen, omdat dat belangrijk is voor de leefbaarheid in die kernen en voor de ook daar noodzakelijke transformatie van de portefeuille. We verbeteren en innoveren continu en checken of wat we doen nog passend is bij de voor ons relevante maatschappelijke vraagstukken. Toen door allerlei oorzaken bleek dat onze duurzaamheidsdoelstelling te ambitieus was hebben we de verwachtingen bijgesteld. We laten nog steeds een mooie prestatie zien bij verduurzaming.

Twee maal per jaar rapporteren we aan onze RvC hoe we vorderen met het behalen van al onze doelstellingen. In de bijlage treft u als voorbeeld een versie van deze monitor aan

Onze samenwerking met de gemeentes en de huurdersorganisaties

Samen met huurdersorganisaties en de beide gemeentes is er een intensief traject opgezet om te komen tot de jaarlijkse prestatie-afspraken. Als de afspraken er eenmaal zijn, wordt intensief gevolgd of we ze ook halen middels een monitor. Onze strategische doelen sluiten aan bij de woonvisies van de gemeentes en de prestatie-afspraken sluiten weer aan bij de woonvisies. Zo proberen we de cirkel rond te krijgen. We hebben de afgelopen jaren een aantal enquêtes (al dan niet gezamenlijk met de gemeentes) uitgezet onder al onze huurders of bij het huurderspanel. De informatie uit deze onderzoeken brengen we in het tripartite overleg met huurdersorganisaties en gemeentes in. Sinds de nieuwe Woningwet is de samenwerking tussen gemeente,

huurdersorganisaties en SallandWonen hechter en effectiever geworden. Niet alle voornemens en plannen zijn gelukt, maar er is veel positieve energie. De vraagstukken in het overleg met de huurdersorganisaties waren de afgelopen jaren implementatie van de woningwet, betaalbaarheid en dienstverlening. De vraagstukken voor de komende jaren voor het tripartite overleg worden nog vastgesteld, maar naar mijn verwachting zullen thema's als wederkerigheid, leefbaarheid en gezamenlijkheid zeker een rol spelen. We blijven daarbij inzetten op een goede samenwerking. Er zijn al dan niet samen met de gemeenten ook diverse contacten met de belangenorganisaties van de kleine kernen, omdat zij de specifieke wensen en noden van de kleine kernen het beste kennen.

Reflectie op ons maatschappelijk presteren?

We zijn op koers om de eerder gestelde doelen te behalen. Daarmee is hard gewerkt aan een solide basis voor de volkshuisvesting in Salland. Maar stil staan is niet aan de orde. Onze opgaven zijn voorlopig nog niet "op". Zelfs de tot voor kort relatief ontspannen woningmarkt in Salland begint te spannen. Om snel en efficiënt te kunnen werken hebben we een standaardwoning ontwikkeld, de "buitengewoonthuiswoning", die geschikt is voor bijna alle soorten 1- en 2-persoonshuishoudens en aansluit bij de manier waarop veel mensen in ons leefgebied willen wonen (grondgebonden met een tuin). Door deze standaardisatie kunnen we tempo maken in de transformatie van onze portefeuille en hopen we ook doorstroming te bereiken. Een eerste poging om deze woningen industrieel te laten bouwen is niet gelukt, maar we zullen dit zeker weer oppakken.

We verwachten binnen een aantal jaar gemiddeld energieabel A te halen met onze woningportefeuille en werken door naar CO₂-neutraal in 2050. Wij werken mee aan de gemeentelijke zoektocht naar de mogelijkheden de klimaatdoelstellingen te halen. Zo werken we samen met de gemeente Raalte en diverse maatschappelijke partijen in de wijk Westdorp aan het programma "Energiek Westdorp", waarin we met elkaar zoeken naar de mogelijkheden van een gasloze wijk. Tot duidelijk is wat per wijk de warmtebronnen worden, investeren wij qua verduurzaming in de zogenaamde "no-regret-maatregelen".

Naast standaardisatie van nieuwbouw en innovatieve manieren van aanbesteding en samenwerking in ons onderhoudsprogramma hopen we in 2022 onze standaardwoning voor het eerst volledig circulair te kunnen bouwen.

De leefbaarheid in wijken en buurten is meer en meer een aandachtspunt. SallandWonen is van oudsher goed verankerd in het werkgebied en heeft een sterk netwerk waarin met tal van partijen intensief overleg is over (voorkomen) van problemen. Recente ontwikkelingen in het sociaal domein vragen echter soms om nieuwe antwoorden. Met gemeenten en zorgpartijen zijn we in een netwerk verbonden, waarbij we zowel kijken naar leefbaarheidszaken als vastgoedvraagstukken rondom wonen, welzijn en zorg. We nemen actief deel aan armoedebestrijdingsnetwerken en sociale overleggen in ons werkgebied. We financieren mee aan buurtbemiddeling in de beide gemeenten en we doen testen met bijvoorbeeld de Voorzieningenwijzer, waarbij we huurders coachen op budgetbeheer en hen mogelijkheden voor financiële ondersteuning laten zien.

Financieel hebben we te maken met prijsstijgingen van grondstoffen, materiaal en arbeidskrachten. De overheid maakt het ons daarnaast erg lastig met een stapeling van belastingheffingen waardoor een groot deel van ons geld niet besteed kan worden aan de volkshuisvesting. De administratieve lasten die gepaard gaan met het toezicht baren ons ook zorgen.

Als wij naar de toekomst kijken bereiden we ons voor op diverse toekomstscenario's. Dat vraagt wendbaarheid van een organisatie. Technologische ontwikkelingen en digitaliseringsmogelijkheden maken dat ons werk verandert. De kern van ons personeelsbeleid is bevorderen van flexibiliteit en ontwikkeling. Wij bieden veel ruimte aan medewerkers die zich willen ontwikkelen. SallandWonen

kies niet voor grote reorganisaties, maar wel voor organisch veranderen en lean werken. Bij een wendbare organisatie liggen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Ook daar werken we aan met faciliterend leiderschap en veel ruimte voor opleiding en training.

Waar willen we heen? wat kan beter?

Zoals uit de bovenstaande tekst mag blijken vragen we ons niet alleen bij de visitatie, maar eigenlijk continu af wat beter kan. We werken vanuit de overtuiging dat het altijd beter kan, elke dag weer. Zo zien we bijvoorbeeld de huurderstevredenheid stijgen, maar uit een grondige analyse van klachten en de meting van de tevredenheidsonderzoeken, halen we nog dagelijks verbeterpunten op.

De uitkomsten van deze visitatie willen en zullen we zeker gebruiken als input voor ons nieuwe strategisch plan, dat we begin volgend jaar willen gaan opstellen met inbreng vanuit alle belanghouders.

Raalte, 14 augustus 2019

Marijke Kool, directeur-bestuurder SallandWonen

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Het bestuur van SallandWonen (RvC en directeur bestuurder) is trots op en tevreden met de oordelen van de visitatiecommissie naar aanleiding van de maatschappelijke visitatie 2015 tot en met 2018. We zien vooral bevestigd dat de strategische koers van SallandWonen stabiel is en goed is doorgevoerd tot in de haarvaten van de organisatie. Die bevestiging vinden we met name terug in de hoge waardering van de diverse belanghouders en de oordelen van de visitatiecommissie. SallandWonen ziet zichzelf als belangrijke lokale speler in de gemeenten van het werkgebied en stelt de huurder centraal. SallandWonen zoekt continu een goede mix tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit en dat erkent de visitatiecommissie ook.

Tevens zijn we zeer tevreden met de constatering van de visitatiecommissie dat SallandWonen de verbeterpunten uit de vorige visitatie voortvarend heeft opgepakt. Met name op het onderdeel intern toezicht zijn grote stappen gezet en concludeert de commissie dat de RvC haar maatschappelijke rol goed invult en dat de governancebasis is versterkt.

De waardering van de visitatiecommissie is uitgedrukt middels de volgende cijfers voor de vier prestatievelden:

- Presteren naar opgaven en ambities	7,6
- Presteren volgens belanghebbenden	7,7
- Presteren naar vermogen	7,0
- Governance van maatschappelijk presteren	7,8

Een waardering waar we zeer trots op zijn. De uitkomsten van de visitatie worden betrokken bij de vormgeving van het nieuwe strategisch plan dat in 2020 gepresenteerd wordt. In dit vervolg op het huidige strategisch plan “omdat goed wonen belangrijk is” geeft SallandWonen richting aan de verdere interne en externe ontwikkeling van de corporatie en de maatschappelijke verankering.

In 2019 heeft SallandWonen de maatschappelijke visitatie over het tijdvak 2015-2018 uit laten voeren door het bureau Ecorys. Begin 2020 was het rapport definitief en daarmee het extern oordeel over het maatschappelijk presteren van SallandWonen. Ter afsluiting van het visitatietraject is het aan SallandWonen om daarop een reactie te geven middels deze bestuurlijke reactie. We gaan hieronder in op de scores op alle prestatievelden.

Presteren naar opgaven en ambities

Als het gaat om de realisatie van de prestatieafspraken met de beide gemeenten scoort SallandWonen goed. De afspraken hebben als basis ons strategisch plan en onze vastgoedstrategie vastgelegd in het portefeuilleplan 2015-2025 en de woonvisies van de beide gemeenten. Volgens de commissie zijn de afspraken compleet en goed onderbouwd en voldoende SMART opgesteld. Het is duidelijk wie voor de desbetreffende taak verantwoordelijk is en op welke termijn resultaat gevraagd wordt.

De commissie spreekt eveneens haar waardering uit over de manier waarop SallandWonen invulling geeft aan beschikbaarheid en betaalbaarheid. De commissie roemt met name het feit dat 80% van de

woningvoorraad onder de 1^e aftoppingsgrens wordt gehouden en de creatieve wijze waarop wij kantoorgebouwen transformeren tot woongebouwen. Hiermee is tevens de betaalbaarheid van onze woningvoorraad gediend en ook over dat thema spreekt de commissie haar waardering uit. Wij herkennen ons hier duidelijk in. We hebben de laatste jaren sterk ingezet op betaalbaarheid middels een gematigd huurbeleid waarbij huurders met een laag inkomen zijn ontzien en in 2018 zijn van 400 woningen de huurprijzen verlaagd naar de aftoppingsgrenzen. In 2019 (buiten de visitatieperiode) hebben we het sociaal huurakkoord inclusief huurbevrozing toegepast.

De commissie is ook zeer te spreken over de wijze waarop wij aandacht besteden aan specifieke doelgroepen. Genoemd worden de initiatieven voor statushouders, starters, middeninkomens, uitstromers, gescheiden ouders, ouderen en de zorgbehoevende doelgroep.

Verder spreekt de commissie haar waardering uit over de wijze waarop wij leefbaarheid vorm geven en roemt zij onze inzet op kwaliteit en duurzaamheid.

De commissie heeft verder grote waardering voor het onderdeel Ambities in relatie tot de opgaven. Wij scoren hier zelfs een 8. Een belangrijke oorzaak voor deze hoge waardering is gelegen in het feit dat we strak sturen op ambities en dat continu monitoren. Dat vinden wij belangrijk en de visitatiecommissie ook.

Presteren volgens belanghebbenden

Wij zijn zeer blij met de waardering (gemiddeld 7,7) die de belanghebbenden hebben uitgesproken over de prestaties van SallandWonen, met als uitschieter een 8,3 voor het onderdeel relatie en communicatie. De beide huurdersorganisaties noemen onze benaderbaarheid en het feit dat we open staan voor andere ideeën. De beide gemeenten geven aan dat de partijen elkaar weten te vinden en dat er sprake is van wederzijds vertrouwen. De overige belanghebbenden zijn erg tevreden over de relatie en communicatie met SallandWonen. Zij vinden ons een sociale, actieve corporatie waarmee de samenwerking flexibel en soepel verloopt. Daarnaast vinden zij ons zeer benaderbaar en transparant.

Dit oordeel maakt ons extra blij. Wij manifesteren ons nadrukkelijk als een maatschappelijke organisatie die weet wat de lokale opgaven zijn. De waardering die de belanghebbenden ons hiervoor geven raakt ons in ons hart en is voor ons een bevestiging van de gekozen koers en inzet.

De aanbevelingen van de belanghebbenden nemen we mee bij de verdere ontwikkeling van onze organisatie en het nieuw te schrijven strategisch plan. De aanbevelingen zijn divers van aard en worden allen op waarde geschat en zoveel mogelijk meegenomen bij onze beleidsvorming.

Presteren naar vermogen

De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop de missie en visie is gekoppeld aan de financiële mogelijkheden. Dit komt tot uiting in de meerjarenbegroting waarin de financiële consequenties van de beleidskeuzes inzichtelijk worden gemaakt voor de komende 10 jaar.

Ook heeft de commissie waardering voor het opgestelde investeringsstatuut dat regelt op welke wijze SallandWonen haar vermogen kan inzetten. Daarbij plaatst de commissie wel een kanttekening. Het statuut is erg gericht op het voldoen aan financiële en economische criteria. Zij vindt dat daarin ook tot uiting moet komen welke

maatschappelijke opgave wordt gediend. De commissie vindt dit nodig, omdat SallandWonen wel degelijk de maatschappelijke opgave betreft bij het nemen van investeringsbeslissingen, maar dat niet zo scherp verwoordt.

Ook deze aanbeveling nemen wij over. Wij vinden de maatschappelijke opgave namelijk zeer belangrijk en zijn continu op zoek naar de optimale mix van besteding van middelen en maatschappelijk resultaat. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit worden steeds beoordeeld in het licht van onze financiële continuïteit op de lange termijn en de lokale maatschappelijke vraagstukken die spelen.

Governance van maatschappelijk presteren

SallandWonen heeft voor de periode tot en met 2020 zes strategische doelen geformuleerd en die vertaald in 12 SMART geformuleerde prestaties. Tevens is een monitor ontwikkeld om de voortgang van de prestaties te volgen. Als uit die voortgang een afwijking tot uiting komt ten opzichte van de doelstelling schroomt SallandWonen niet om actief bij te sturen en verantwoordt zij de daarbij gemaakte keuze. De commissie spreekt haar waardering uit voor de combinatie van formuleren van prestaties, het monitoren daarvan en het actief bijsturen, middels het cijfer 8.

De commissie heeft de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen gewaardeerd met een 8. Hiermee is de inzet die de Raad de afgelopen vier jaar heeft gepleegd om de negatieve bevindingen vanuit de vorige visitatie sterk te verbeteren, beloond. De commissie heeft aan de hand van de inzet en de activiteiten van de Raad geconstateerd dat de Raad maatschappelijk relevant is bij het uitoefenen van haar rol als toezichthouder. Tevens constateert de commissie dat de Raad nauw betrokken is geweest bij de strategievorming, het betrekken van de belanghebbenden, de betrokkenheid bij de prestatieafspraken en de wijze waarop zij toetst of de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven en rol spelen in de besluitvorming.

Met eveneens het cijfer 8 heeft de commissie ook een hoge waardering voor het onderdeel externe legitimatie. Met name wordt benoemd dat SallandWonen samenwerking met belanghebbenden als voorwaarde ziet om invulling te geven aan de lokale opgaven. Dit komt niet alleen tot uiting in het overleg met de gemeente en de huurdersorganisaties, maar ook in de contacten met de Plaatselijk Belangen (de vertegenwoordigers van de kleine kernen) en die met de zorg- en welzijnsorganisaties.

Tevens spreekt de commissie haar waardering uit voor de wijze waarop het belanghebbendenmanagement op de website wordt toegelicht en verantwoord. Deze waardering gecombineerd met de hoge waardering die de belanghebbenden ons geven is voor SallandWonen een bevestiging van de juistheid van de uitgezette koers, die van een maatschappelijk betrokken woningcorporatie.

Wat leren we van deze visitatie?

SallandWonen ziet zichzelf als een continu lerende organisatie. Daarom hechten we aan de gemaakte opmerkingen en aanbevelingen. Bij de terugblik door de visitatiecommissie op de vorige visitatie heeft de commissie geconstateerd dat wij de verbeterpunten uit de vorige visitatie voortvarend hebben opgepakt. De commissie merkt op dat we hebben gewerkt aan de professionalisering van de organisatie en dat haar daarbij opvalt dat wij continu op zoek blijven naar mogelijkheden voor verbetering van de interne organisatie. Die lijn willen we de komende periode voortzetten.

Verder noemt de commissie onze prestaties ten aanzien van nieuwbouw, betaalbaarheid en duurzaamheid bewonderenswaardig. Ook die lijn gaan we de

komende periode doortrekken en de genoemde thema's gaan dan ook opnieuw een belangrijke rol spelen in ons nieuwe strategisch plan.

Eveneens benoemt de commissie dat wij naast de 'stenen' aandacht hebben voor de 'mensen'. Dit gaan we de komende periode verder uitbouwen. Zo zijn we al een nieuwe klantvisie aan het ontwikkelen en monitoren we continue de klanttevredenheid om indien gewenst snel onze dienstverlening bij te kunnen stellen, maar ook de inzet (samen met maatschappelijke partners) op de leefbaarheid in onze wijken wordt geïntensiveerd. Dit doen we, omdat we zien dat het nodig is in het huidige tijdsgewricht. Naast aandacht voor huurders en bejegening in het algemeen is er ook tijd, aandacht en urgentie bij individuele huurders die soms net wat extra aandacht nodig hebben.

De commissie vindt de prestaties in de kleine kernen vermeldenswaardig. Om de leefbaarheid in de kleine kernen te stimuleren en om aan de lokale behoeften te voldoen heeft SallandWonen toch geïnvesteerd in die kernen, ondanks dat de volkshuisvestelijke noodzaak niet direct bleek uit de overall cijfers. Die noodzaak bleek wel na nader onderzoek in die kernen zelf. We lieten zien dat statistiek niet telt in zo'n klein verband en zijn op zoek gegaan naar het echte verhaal. Dit zien we als invulling van onze overtuiging dat we als maatschappelijke organisatie betrokken zijn bij en belangrijk zijn voor het werkgebied. Ook deze lijn gaan we de komende periode voortzetten.

De commissie geeft ons twee duidelijke aanbevelingen. Ten eerste om met de huurderorganisaties het gesprek aan te gaan over de verwachtingen ten aanzien van hun invloed op het beleid. We betrekken de adviezen van de huurdersorganisaties nadrukkelijk bij de bepaling van ons beleid. Ondanks de hoge waardering die de huurderorganisaties over SallandWonen hebben uitgesproken is voor hen niet altijd duidelijk wat SallandWonen met hun adviezen doet. Dit wordt geagendeerd voor het reguliere overleg met de huurdersorganisaties.

Ten tweede de aanbeveling om het maatschappelijk rendement (of financieel offer) bij investeringsbeslissingen duidelijker en zichtbaarder uit te werken. Wij herkennen ons hier zeer zeker in, omdat we dit zelf ook al hadden geconstateerd en de discussie daarover in 2019 al was gestart. We gaan dat in 2020 verder concretiseren.

Tenslotte

Tot slot willen we alle maatschappelijke partners en medewerkers van SallandWonen bedanken voor de geleverde prestaties en het meewerken aan de onderzoeken. Vooral onze partners hebben veel werk gemaakt van de gevraagde reflectie op het functioneren van SallandWonen en zonder onze medewerkers hadden we de mooie prestaties niet kunnen realiseren. Als laatste bedanken we de leden van de visitatiecommissie voor hun werk en het heldere en deskundige rapport. We zullen dit rapport zeker gebruiken om de komende jaren onze organisatie verder te professionaliseren.

Raalte, 19 februari 2020

Marijke Kool

Heleen Buijs

directeur-bestuurder

voorzitter RvC

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Belanghebbenden

Organisatie	Belanghebbende	Functie
Gemeenten		
Gemeente Raalte	De heer Wagemans	Wethouder
	Mevrouw Bugter	Beleidsambtenaar
Gemeente Olst-Wijhe	De heer Blind	Wethouder
	De heer Ganzevles	Beleidsambtenaar
Huurdersvertegenwoordiging		
Huurdersvereniging SallandWonen	De heer Baelemans	Voorzitter
	De heer van der Holst	Adviseur
Huurders Belang Salland	De heer Perton	Voorzitter
	De heer Croese	Secretaris
Overige belanghebbenden		
ZGR	Mevrouw Kater	Directeur-Bestuurder
	Mevrouw de Jong	Coachend manager Schuilenburg
De Parabool	De heer Leferink	Directeur-Bestuurder
	Mevrouw Klunder	Manager Zorg
Carinova	Mevrouw Jorritsma	Directeur Zorg
Humanitas Raalte	De heer Klein Tank	Bestuurder coördinator
	De heer Dijs	Vrijwilliger
Stichting de Kern	Mevrouw van der Heijden	Regiomanager
	Mevrouw Mars	Maatschappelijk Werker
VAC Raalte	Mevrouw Rosenkamp	Voorzitter
	Mevrouw Haarsman	Secretaris

SallandWonen

Naam	Functie
Mevrouw Kool	Directeur-Bestuurder
Raad van Commissarissen	
Mevrouw Buijs	Voorzitter
De heer Veenstra	Vice-voorzitter
De heer Niehof	Voorzitter Auditcommissie
Mevrouw de Bruijn	Voorzitter Remuneratiecommissie
De heer van Proosdij	Lid RvC
Managementteam	
De heer Bosscha	Manager Bedrijfsvoering
Mevrouw Schutte	Manager Wonen
De heer Schriemer	Manager Vastgoed

Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van SallandWonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 juli 2019

Maarten Nieland
Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van SallandWonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 juli 2019

Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van SallandWonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 juli 2019

Robert Kievit

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Frank de Gouw verklaart hierbij dat de visitatie van SallandWonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 juli 2019

Frank de Gouw

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

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

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

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

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

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

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

Secretaris

Robert Kievit



Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Profielchets:

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

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

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

Commissielid

Frank de Gouw

Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

's-Hertogenbosch, 22 juni 1993



Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Profielchets:

Frank de Gouw is commissielid van deze visitatie, werkzaam als consultant bij Ecorys binnen de afdeling Regions & Cities en is afgestudeerd stadsgeograaf aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Frank is door zijn studie in staat om de wederzijdse wisselwerking en dynamiek van geografische (ruimtelijke) verschijnselen te doorgronden, zoals het sociaal-ruimtelijk handelen van bedrijven, overheidsinstanties, huishoudens en individuen en de sociaaleconomische ontwikkeling van steden en regio's.

Als consultant binnen de sector Regions & Cities is Frank betrokken bij verschillende advies- en onderzoek georiënteerde vraagstukken gerelateerd aan de woningmarkt, volkshuisvesting, regionale (her)ontwikkelings opgaven en beleidsevaluaties. Frank heeft hierin onder andere woningmarktonderzoek gedaan voor de gemeenten Apeldoorn en Zoetermeer.

Daarnaast is Frank onderdeel van een team die maatschappelijke visitaties uitvoert bij woningcorporaties. Door het uitvoeren van diverse visitaties heeft Frank affiniteit opgedaan met volkshuisvestelijke thema's en kent Frank het speelveld tussen gemeente, corporaties en huurders. Frank is onder andere betrokken bij de maatschappelijke visitaties van Intermaris, Zeeuwend, Wonen Zuid en Centrada.

Kernwaarden waarover Frank beschikt zijn pro activiteit, enthousiasme, sociaalvaardigheid het hebben van een kritische blik en oplossingsgerichtheid.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten SallandWonen – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper 2019</p> <p>Prestatieafspraken Raalte 2012-2015</p> <p>Prestatieafspraken Olst-Wijhe 2012-2015</p> <p>Activiteitenplan SallandWonen 2016</p> <p>Prestatieafspraken Raalte 2017 en 2018 (inclusief kaderafspraken 2017-2021)</p> <p>Prestatieafspraken Olst-Wijhe 2017 en 2018 (inclusief kaderafspraken 2017-2021)</p> <p>Monitor prestatieafspraken 2018 Raalte en Olst-Wijhe</p> <p>Ondernemingsplan 2012-2016</p> <p>Strategisch plan 2017-2021 (inclusief vertaling naar 12 prestaties en smart doelen)</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Jaarverslagen 2015, 2016, 2017 en 2018</p> <p>Portefeuilleplan 2015 en actualisatie portefeuilleplan 2017</p> <p>Duurzaamheids- en uitvoeringsplan SallandWonen</p> <p>Monitor Strategische doelen 2019</p> <p>Woonvisie 2016 t/m 2020 Raalte</p> <p>Woonvisie 2016 t/m 2020 Olst-Wijhe</p> <p>Aedes benchmark factsheet 2016, 2017 en 2018</p> <p>Jaarbegroting 2015, 2016, 2017 en 2018</p> <p>Samenwerkingsovereenkomst HVS en HBS 2017</p> <p>Convenant Armoedevrij Raalte</p> <p>Convenant Sallandse Dialoog</p> <p>Convenant inzake uitwisseling persoonsgegevens</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Diverse verslagen bijeenkomsten belanghebbenden in periode van 2015 t/m 2018</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW</p> <p>Begrotingsplafond WSW 2015, 2016, 2017 en 2018</p> <p>Oordeelsbrief AW 2016, 2017 en 2018</p> <p>WSW Beoordeling 2016, 2017 en 2018</p> <p>Risicobeoordelingsmodel WSW 2015, 2016, 2016 en 2017</p> <p>Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen</p> <p>Jaarverslagen en jaarrekeningen 2015, 2016, 2017 en 2018</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Periodieke rapportages</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p>
Governance van maatschappelijk presteren	<p>Documenten met betrekking tot de PDCA-cyclus: ondernemingsplannen, jaarplannen en werk- of activiteitenplannen, periodieke rapportages en jaarverslagen</p> <p>Documenten met betrekking tot toezicht: toezicht visie, zelfevaluatie, jaarverslagen en relevante notulen van RvC-vergaderingen</p> <p>Zelfevaluatie RvC 2015, 2016, 2017 en 2018</p> <p>Notulen RvC 2015 t/m 2018</p>

Bijlage 7: Prestatietabel

Thema 1: Beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Voorraadverdeling		
<p>SallandWonen heeft de opgave om een kernvoorraad te hebben van minimaal 4.400 woningen, waarvan minimaal 3.600 woningen onder de 2^e aftoppingsgrens van de huurtoeslagen (Pres 2015).</p> <p>SallandWonen heeft de opgave om minimaal 70% van het aanbod onder de aftoppingsgrenzen te behouden (waarvan 80% onder de eerste aftoppingsgrens) (Activiteitenplan 2016; Pres Raalte/OW 2017; 2018).</p>	<p>SallandWonen heeft een kernvoorraad van 4.737 woningen, waarvan 4.616 onder de tweede aftoppingsgrens (JV 15, p.32).</p> <p>SallandWonen heeft woningen onder de aftoppingsgrenzen gehouden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 81% (JV 16, p.48) • 2017: 86% (JV 17, p.53) • 2018: 90% (JV 18, p.15) 	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave en het belang van een betaalbare kernvoorraad</p>
Voorraadontwikkeling		
<p>SallandWonen heeft als opgave de omvang van de DAEB woningportefeuille tot 2025 af te bouwen naar 5.130 woningen (bron). In 2018 is deze opgave bijgesteld van 2025 naar 2027.</p>	<p>De omvang van de woningvoorraad van SallandWonen is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2015: 5.409 woningen DAEB en 31 woningen niet-DAEB. (JV 15, p.32) • 2016: 5.371 woningen DAEB en 31 woningen niet-DAEB. (JV 16, p.53) • 2017: 5.202 woningen DAEB en 177 woningen niet-DAEB. (JV 17, p.14) • 2018: 5.204 woningen DAEB en 175 woningen niet-DAEB. (JV 18, p.15) 	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>
Nieuwbouw		
<p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 woningen gemeente Raalte (Act. 2016). Hart van Heino 13 woningen en Groenling 4 woningen. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markstraat 8 woningen en Swaenewoerd 30 woningen (Activiteitenplan 2016). 	<p>SallandWonen heeft aan nieuwbouw opgeleverd</p> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hart van Heino 13 woningen; gemeente Raalte. (JV 15, p.26) • Groenling 4 woningen, gemeente Raalte. Vanuit transformatie van onzelfstandige wooneenheden. (JV 15, p.26) • 4 woningen vanuit transformatie van vrijgekomen ruimtes binnen Kulturhus Broekland (JV 15, p.26) <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 huurappartementen in voormalig kantoorpand aan Markstraat 65 in Raalte (JV 16, p.15) • 6 service- en 24 zorgappartementen na verbouw van verzorgingstehuis Swaenewoerd in Raalte (JV 16, p.17) 	<p>8</p> <p>Salland Wonen heeft voldaan aan de opgave. Een extra pluspunt is toegekend voor het grote aantal projecten en de alertheid voor te benutten kansen, waardoor extra woningen zijn gerealiseerd.</p>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 27 (nultreden)woningen; Burgemeesterkwartier (Westdorplaan) Raalte (Pres 2017); • 6 woningen; Kerkstraat/Langstraat in Wijhe (Pres 2017; 2018) 	<p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 appartementen door transformatie van de algemene ruimte van woongebouw de Brinkerhoek in Raalte • 5 levensloopbestendige woningen Burgemeesterkwartier worden opgeleverd (JV 17, p.19) • Woningen Westdorplaan/Kerkstraat/Langstraat zijn opgeleverd in 2018 <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 woningen opgeleverd op locatie Westdorplaan in Raalte (JV 18, p.70) • 6 woningen aangekocht in Olst-Wijhe (JV 18, p.70). Pand met winkel heeft SW verkocht aan bouwer, vervolgens heeft bouwer getransformeerd en SW weer teruggekocht (Kerkstraat/Langstraat) • 1 koopgarantwoning teruggekocht in Raalte (JV 18, p.70) 	
<p>Verkoop</p> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 29 woningen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 woningen Raalte (Activiteitenplan 2016) • 10 woningen Olst-Wijhe (Act. 2016) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 woningen Raalte (Pres 2017); • 10 woningen in Olst-Wijhe (Pres OW 2017) <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 woningen Raalte (Pres 2018) • 10 woningen in Olst-Wijhe (Pres 2018) 	<p>SallandWonen heeft woningen verkocht:</p> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 42 woningen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 31 woningen in Raalte (JV 16, p.51) • 14 woningen in Olst-Wijhe (JV 16, p.51) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 woningen in Raalte (JV 17, p.60) • 13 woningen in Olst-Wijhe (JV 17, p.60) <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 16 woningen in Raalte (JV 18, p.72) • 13 woningen in Olst-Wijhe (JV 18, p.72) 	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave</p>
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SallandWonen ten aanzien van de beschikbaarheid met een ruim voldoende. SallandWonen zet zich in om woningen beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep door 80% van de voorraad onder de eerste aftoppingsgrens te houden. Daarnaast weet SallandWonen creatief de mogelijkheden voor nieuwbouw te benutten door onder andere transformaties en zijn meer woningen opgeleverd dan afgesproken. SallandWonen realiseert deze nieuwbouw in overleg met huurders om zo goed mogelijk te kunnen voldoen aan de lokale behoefte.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,3

Thema 2: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Passend toewijzen		
SallandWonen heeft de opgave minimaal 95% van de huurtoeslagontvangers bij toewijzing passend te huisvesten (Act. 2016; Pres Raalte/OW 2017; 2018).	SallandWonen heeft passend toegewezen: <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 99% (JV 16, p.14) • 2017: 98,5% (JV 17, p.15) • 2018: 100% (JV 18, p.16) 	7 Een pluspunt is toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave
SallandWonen heeft de opgave te voldoen aan de EU-norm waarbij minstens 80% van de woningen dient te worden verhuurd aan de doelgroep tot € 38.035 (prijspeil 2019) (Act. 2016; Pres Raalte/OW 2017; 2018).	Het percentage verhuringen aan de doelgroep door SallandWonen is: <ul style="list-style-type: none"> • 2015: 97% (JV 15, p.5) • 2016: 93% (JV 16, p.13) • 2017: 93% (JV 17, p.15) • 2018: 94,5% (JV 18, p.16) 	
Huurbeleid		
SallandWonen heeft als opgave dat de gemiddelde jaarlijkse huurverhoging in 2015 1% boven inflatie ligt (Pres 2015). SallandWonen houdt de huurverhoging in 2016 op maximaal 0,3% boven inflatie (Act. 2016) SallandWonen heeft voor 2017 en 2018 de opgave een gematigd huurbeleid te hanteren, waarbij niet de maximale huursom in rekening wordt gebracht (Pres Raalte/OW 2017; 2018)	SallandWonen heeft een gemiddelde huurverhoging toegepast van: <ul style="list-style-type: none"> • 2015: 2,1% (JV 15, p.5) • 2016: 0,5% (JV 16, p.48) • 2017: 0,3% (JV 17, p.53) • 2018: 1,4% (JV 18, p.65) <ul style="list-style-type: none"> • 2015 is inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast. • In 2016 kregen huurders met een hoog inkomen een huurverhoging van 2,5%. De huurverhoging van de overige groepen varieerde tussen de 0% en 0,5%. • In 2017 was de maximale huurverhoging 0,5% op een gemiddelde van 0,3%. • In 2018 was de verhouding tussen kwaliteit van de woning en de huidige huurprijs bepalend voor de feitelijke huurverhoging. De maximale huurverhoging was 2,1% op een gemiddelde van 1,4%. 	7 Een pluspunt is toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave
SallandWonen past huurbevrozing toe bij jaarlijkse huurverhoging bij huurders die wonen in een woning waar de huur wordt afgetopt bij mutatie (Pres Raalte/OW 2017).	Bij huurders met een laag inkomen die wonen in een woning, waarvan de huurprijs na hun verhuizing wordt verlaagd tot de aftoppingsgrenzen, worden de huren bij de jaarlijkse huurverhoging bevroren. In 2016 is bij 542 woningen om deze reden afgezien van een huurverhoging (JV 17, p.53). In 2018 zijn daarnaast de huurprijzen van 400 woningen verlaagd naar de aftoppingsgrenzen.	8 Twee pluspunten zijn toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave en het grote aantal woningen waarvan de

Opgaven	Prestaties	Cijfer
		huurprijzen is verlaagd en de huur is bevroren.
<p>SallandWonen heeft de opgave om zich in te zetten voor het voorkomen van huurachterstanden (Pres Raalte/OW 2017; 2018)</p> <p>SallandWonen heeft de opgave om de totale huurachterstand van zittende huurders niet meer dan maximaal 1% te laten bedragen (Act. 2016). In 2017 wordt de verwachting naar beneden bijgesteld naar 0,75%.</p>	<p>SallandWonen heeft invulling gegeven aan deze opgave door onder meer een strakke procedure om huur tijdig te innen. Ook wordt in een zo vroeg mogelijk stadium persoonlijk contact gezocht met huurders om grotere huurachterstanden te voorkomen. (JV 17, p.16; JV 18, p.18). In totaal zijn er in 2017 8 ontruimingen gedaan wegens huurincasso en in 2018 6.</p> <p>De totale huurachterstand in percentages is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 0,64% (JV 16, p.15) • 2017: 0,69% (JV 18, p.16) • 2018: 0,59% (JV 18, p.18) 	<p>8</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en de inspanningen van Salland Wonen om achterstanden vroegtijdig te voorkomen.</p>
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SallandWonen ten aanzien van de betaalbaarheid met een ruim voldoende. SallandWonen heeft gedurende de visitatieperiode de huren op inflatieniveau verhoogd en heeft zodoende inzet getoond om de huren laag te houden. SallandWonen heeft daarnaast huurbevrozing toegepast voor huurders met een laag inkomen en heeft van een groot aantal woningen de huren verlaagd naar de aftoppingsgrenzen. SallandWonen heeft daarnaast aandacht gehad voor huurders met betalingsproblematiek en heeft hier een strikt preventiebeleid voor gevoerd.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,4

Thema 3: Specifieke doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Statushouders		
<p>SallandWonen heeft de opgave om te voldoen aan de wettelijke taakstelling tot het huisvesten van vergunninghouders en geeft die prioriteit (Act. 2016; Pres Raalte/OW 2017). SallandWonen heeft hierbij als actiepoint dat de wachttijden voor reguliere woningzoekenden zo min mogelijk oplopen.</p> <p>Taakstelling vergunninghouders:</p> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 63 statushouders in Raalte • 31 statushouders in Olst-Wijhe <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 76 statushouders in Raalte • 46 statushouders in Olst-Wijhe <p>2017:</p>	<p>SallandWonen heeft statushouders gehuisvest:</p> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 63 statushouders in Raalte • 33 statushouders in Olst-Wijhe <p>Taakstelling is voor 100% gerealiseerd (JV 15, p.14)</p> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 71 statushouders in Raalte • 32 statushouders in Olst-Wijhe <p>Taakstelling is voor 84% gerealiseerd. In Raalte heeft dit geen gevolgen gehad voor de reguliere woningzoekenden.</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 67 statushouders in Raalte (waarvan 17 uit 2016); • 40 statushouders in Olst-Wijhe (waarvan 14 uit 2018). 	<p>8</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en het feit dat Salland Wonen op diverse wijze extra activiteiten heeft uitgevoerd die de integratie van de statushouders bevorderen</p>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> 50 statushouders in Raalte 26 statushouders in Olst-Wijhe <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 55 statushouders in Raalte 27 statushouders in Olst-Wijhe 	<p>Taakstelling is voor 100% gerealiseerd</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 55 statushouders in Raalte 24 statushouders in Olst-Wijhe <p>In Raalte is de taakstelling behaald. In Olst-Wijhe dienen er nog 3 te worden gehuisvest.</p> <p>SallandWonen initieert daarnaast diverse activiteiten en trajecten voor statushouders zoals stages bij diverse bedrijven. Ook worden cursussen aangeboden waar woonconsulenten aanwezig zijn.</p>	
Wonen en zorg		
SallandWonen is verantwoordelijk voor de toegankelijkheid van woningcomplexen die bestemd zijn voor senioren en zorgvragers. In 2017 heeft SallandWonen zodoende opgave om het complex Kuiperstraat op te plussen (Pres Raalte 2017).	SallandWonen heeft aan de opgave voldaan en heeft de 17 woningen in 2017 opgeplust (JV 17, p.54).	7 Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave
SallandWonen heeft als opgave dat de toegevoegde nieuwbouw in Raalte voor minimaal 80% uit nultreden (of eenvoudig nultreden te maken in de toekomst) woning bestaat (Act. 2016; Pres Raalte 2017; 2018)	SallandWonen heeft nultredenwoningen in verhouding tot de totale nieuwbouw opgeleverd: 2016: 79% (JV 16, p.48) 2017: 100% (JV 17, p.54) 2018: 100% (JV 18, p.70) In 2016 zijn alle appartementen Swaenewoerd nultreden. Het project Marktstraat is gekozen om starters te huisvesten.	8 Twee pluspunten zijn toegekend voor het voldoen aan de opgave en de mate waarin de opgave is behaald.
SallandWonen heeft de opgave om dat in 2027 30% van de vastgoedportefeuille bestaat uit nultredenwoningen nabij voorzieningen (Act. 2016; Pres Raalte/OW 2017; 2018).	Het percentage nultredenwoningen op de totale voorraad van SallandWonen is: 2015: 24% (JV 15, p.%) 2016: 24% 2017: 24% (JV 17, p.14) 2018: 25% (JV 18, p.15) In het kader van langer zelfstandig thuis wonen is in 2018 door SallandWonen een klantenpanel gehouden over nultredenwoningen met o.a. als onderwerp de kwalitatieve behoefte aan nultredenwoningen en over de verhuisredenen van mensen met een zorgvraag met als hoofdgedachte dat mensen liever thuis blijven wonen wanneer de woning aangepast kan worden (JV 18, p.66)	7 Een pluspunt is toegekend voor de activiteiten die Salland Wonen heeft ondernomen om in 2027 de opgave te behalen
SallandWonen verkent samen met zorgpartijen de mogelijkheden voor nieuwe kleinschalige woonvormen voor mensen met een zorgvraag (Pres Raalte/OW 2017).	SallandWonen heeft in 2017 een eerste bijeenkomst met zorgpartijen gehouden om te verkennen of via een samenwerkingsverband de realistische vraag naar zorgwoningen duidelijk wordt. Begin 2018 is een vervolgoverleg gepland (JV 17, p.54).	7 Een pluspunt is toegekend voor het volledig

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Is regulier overleg gepland, gaat veel breder over dan over de zorgvraag. Zusterflat in Raalte met 45 m2, zie eerder ergens opmerking, is een mogelijkheid.	voldoen aan de opgave
SallandWonen zet gezamenlijk met verschillende organisaties diverse initiatieven op ten aanzien van de (zorgbehoevende) specifieke doelgroepen.	SallandWonen heeft zorgcomplex Swaenewoord verbouwd naar de huidige eisen en verzorgt samen met verschillende partners aan diverse woon-zorgcomplexen in het werkgebied. Hierin is onder andere intensief overleg over het complex Schuilenburg waar innovatief wordt nagedacht over vernieuwende concepten ten aanzien van de ontwikkelingen in de zorg. Daarnaast heeft SallandWonen meerdere initiatieven om verschillende doelgroepen te faciliteren zoals de Herberg wat nu voornamelijk dienst doet als maatschappelijke opvang en het ParentsHouse waar gescheiden ouders tijdelijk kunnen wonen. In al deze initiatieven probeert SallandWonen maatwerk te leveren en probeert op deze wijze zo goed mogelijk te voldoen aan de lokale behoeften (toelichting SallandWonen).	8 Twee pluspunten zijn toegekend voor het grote aantal initiatieven waarmee invulling is gegeven aan de opgave
SallandWonen gaat waar mogelijk bij groot onderhoud en renovatie woningen levensloopbestendig maken (Pres Raalte 2017; 2018).	In 2017 zijn 32 woningen bij groot onderhoud aangepast om ze meer levensloopbestendig te maken (JV 17, p.54). SallandWonen plaatst bij alle groot onderhoud een toilet op de eerste verdieping. Dat is vanuit ouderenorganisatie een van de belangrijkste maatregelen.	7 Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave
Middeninkomens		
SallandWonen gebruikt de geboden ruimte binnen de staatsteunregeling en wijst 'de laatste 10%' binnen de 80-10-10 regeling zoveel mogelijk toe aan inkomens tot € 43.000 (prijsspeil 2017) (Act. 2016; Pres Raalte/OW 2017; 2018).	<p>SallandWonen heeft toegewezen aan de laatste 10%:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 5% (JV 16, p.13) • 2017: 4% (JV 17, p.15) • 2018: 2% (JV 18, p.16) <p>SallandWonen heeft toegewezen aan de inkomensgroep € 36.165 - € 40.349:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 7% • 2017: 3% • 2018: 4% <p>SallandWonen koppelt ten aanzien van de middeninkomens jaarlijks de resultaten terug, monitort de behoefte en maakt aanvullende afspraken over het faciliteren van deze doelgroep.</p>	7 Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave
Starters		
SallandWonen heeft de opgave om bij circa 15% van de voorraad een lotingsmodule te hanteren. Hiermee worden de mogelijkheden om met een korte inschrijfduur, wat starters vaak hebben, om toch aan een	<p>SallandWonen heeft woningen toegewezen via loting in relatie tot alle nieuwe verhuringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017: 9,3%; 40 op 432 verhuringen (JV 17, p.15) • 2018: 10,4%; 46 op 442 verhuringen (JV 18, p.16) 	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
woning te komen vergroot (Pres Raalte/OW 2017; 2018).	SallandWonen stelt daarnaast dat in 2018 circa 1 woning per week via loting werd aangeboden (JV 18, p.70). Salland Wonen monitort het percentage loting maandelijks en neemt maatregelen om de 15% te behalen	
Beoordeling visitatiecommissie		
De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SallandWonen ten aanzien van de specifieke doelgroepen als goed. SallandWonen heeft ruime aandacht voor verschillende doelgroepen in het werkgebied. Er zijn initiatieven opgestart voor statushouders, starters, middeninkomens, uitstromers, gescheiden partners, ouderen en de zorgbehoevende doelgroep. Zo heeft SallandWonen een flink aantal nultredenwoningen opgeleverd, is ruimte vrijgemaakt om middeninkomens te bedienen, wordt loting toegepast voor starters en worden woningen levensloopgeschikt gemaakt. Ook is inzet getoond om statushouders te begeleiden en zijn stages aangeboden.		
Gemiddelde beoordeling		7,5

Thema 4: Leefbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Inspelen op sociale overlast		
SallandWonen heeft de opgave om zich in te zetten voor sociaal leefbare wijken en kernen. Het voorkomen van stapeling van problematiek in bepaalde wijken staat hierin centraal. Specifieke acties die SallandWonen dient uit te voeren zijn o.a. het actief aanwezig zijn in de wijk, het gesprek aangaan met huurder, bemiddeling bij overlast en het signaleren van problematiek achter de voordeur (Pres Raalte/OW 2017; 2018).	SallandWonen voorkomt overlast door zelf actief de wijken in te gaan en in gesprek te komen met de huurders. Daarnaast is SallandWonen met gemeenten en hulpverlenende instanties continue in gesprek over maatregelen om escalatie waar nodig te voorkomen (JV 17, p.20; JV 18, p.21).	7 Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave
SallandWonen heeft de opgave om deel te nemen aan het multidisciplinair overleg waarin signalen van problematiek worden besproken (Pres Raalte/OW 2017).	Om aan deze opgave te voldoen is sinds 2013 het project Buurtbemiddeling in de gemeente Olst-Wijhe en sinds 2017 ook in de gemeente Raalte gestart. Hierin wordt in onderling overleg met gemeente, zorgpartijen en politie bepaalde wie welke zaken oppakt en afhandelt (JV 17, p.20; JV 18, p.21). Maandelijks met gemeente Raalte is multidisciplinair overleg. Daarnaast maandelijks overleg over zorg en veiligheid in Raalte en Olst-Wijhe.	8 Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en de actieve en uitgebreide wijze waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de opgave
Fysieke leefbaarheid		
SallandWonen heeft in het verleden diverse panden getransformeerd naar woningen om leegstand te voorkomen. In samenwerking met de gemeente wordt dit traject waar nodig voortgezet (Act. 2016; Pres Raalte 2017).	SallandWonen heeft in 2016 het kantoor aan de Marktstraat getransformeerd tot woningen voor starters (JV 16, p.51). Daarnaast vindt in 2019 nog een aanstaande transformatie plaats.	7 Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave
SallandWonen stelt samen met de gemeente Olst-Wijhe in 2017 wijkvisies op voor Den Nul en Boskamp om werkzaamheden aan de woningen in het openbare	SallandWonen heeft in 2017 de wijkvisie voor Den Nul opgesteld. Bij Boskamp zijn alle huurders gevraagd, waarvan de uitkomsten worden meegenomen in de	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>gebied af te stemmen en de problematiek ten aanzien van de leefbaarheid te bespreken (Pres OW 2017).</p> <p>SallandWonen stelt in 2018 met de gemeente Raalte een wijkvisie op voor Westdorp om werkzaamheden aan de woningen en in het openbare gebied af te stemmen (Pres Raalte 2018).</p>	<p>planvorming (JV 17, p.53). Den Nul en Boskamp zijn ook de kernen waar eventueel verkocht mag worden omwille van de samenstelling van de wijk. SallandWonen heeft daar ook verduurzaamd en na project een buurtactiviteit georganiseerd.</p> <p>Het opstellen van de wijkvisie is in uitvoering. Zo is onderzoek uitgevoerd hoe bewoners de wijk beleven. Daarnaast maakt de wijk Westdorp onderdeel uit van Energiek Westdorp (JV 18, p.67)</p>	<p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>
<p>SallandWonen en de gemeente zetten de huidige aanpak Buurtschouw voort (Pres OW 2017)</p>	<p>Buurtschouw is door SallandWonen voorgezet in 2017 en 2018. Door deel te nemen aan deze schouwen in SallandWonen zichtbaar en aanspreekbaar in de wijken en kunnen huurders diverse vragen stellen over de woningen, onderhoud, veiligheid en leefbaarheid (JV 17, p.20; JV 18, p.24)</p>	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>
<p>SallandWonen start in 2018 met het vervangen van draadloze rookmelders en met het actief aanbieden van cv-combi installaties aan zittende huurders (Pres Raalte/OW 2018).</p>	<p>SallandWonen heeft veel aandacht voor de veiligheid van de woningen. Huurders met een open verbrandingstoestel kregen bijvoorbeeld een aanbod om de apparaten te laten vervangen door veiligere exemplaren. In 2018 zijn diverse huurders benaderd en zijn waar nodig combi Cv-ketels geplaatst (JV 18, p.25). Daarnaast zijn in 2018 zo'n 800 woningen bezocht, waarbij 2.150 rookmelders zijn geplaatst. Huurders die geen cv-combi wilden kregen koolmonoxidemeters in hun woningen.</p> <p>SallandWonen had moeite een installateur te vinden. Daardoor is de uitvoering later begonnen. Uiteindelijk is de uitvoering opgepakt door zelf met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te benaderen en in te zetten.</p>	<p>8</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het voldoen aan de opgave en de aandacht die Salland Wonen heeft gegeven om de uitvoering van de opgave te realiseren.</p>
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SallandWonen ten aanzien van de leefbaarheid met een ruim voldoende. SallandWonen gaat actief de wijken in om lokaal spelende opgaven te achterhalen en aan te pakken. SallandWonen voert daarnaast al geruime tijd Buurtbemiddeling uit, gaat leegstand tegen door transformaties en stelt wijkvisies op. SallandWonen heeft daarnaast veel aandacht voor de veiligheid van de woningen en installeert diverse installaties om deze veiligheid te waarborgen.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,3

Thema 5: Kwaliteit en duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Energie-index</p>		
<p>SallandWonen stuurt op een gemiddelde energie-index van 1,25 in 2020 (Act. 2016).</p> <p>In 2017 heeft SallandWonen de doelen aangescherpt en wordt gestuurd op een gemiddelde index van 1,2 eind 2020.</p>	<p>De gemiddelde energie-index van de woningvoorraad van SallandWonen is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2015: gemiddeld energielabel C (JV 15, p.5) • 2016: 1,55 (JV 16, p.15) • 2017: 1,51 (JV 17, p.14) • 2018: 1,44 (JV 18, p.15) 	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In 2018 is dit doel door SallandWonen bijgesteld naar een gemiddeld index van 1,40 eind 2020.	<p>Om aan de opgave te voldoen heeft SallandWonen duurzame maatregelen getroffen bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 643 woningen in 2016 (JV 16, p. 48) • 523 woningen in 2017 (JV 17, p.17) • 441 woningen in 2018 (JV 18, p.20); 889 woningen inclusief zonnepanelen <p>Binnen deze verduurzaming valt onder andere het uitvoeren van grootschalig onderhoud, het uitvoeren van gepland onderhoud, verzoeken van huurders, het uitvoeren van onderhoud tussen twee verhuringen, het plaatsen van zonnepanelen en nieuwbouwwoningen.</p>	
<p>SallandWonen heeft als doel om in 2015 70% van de woningvoorraad een groen label te laten hebben (Bron)</p> <p>SallandWonen heeft de opgave dat eind 2016 82% van het bezit maximaal een energie-index van 1,8 heeft (Act. 2016).</p> <p>SallandWonen heeft de opgave dat in 2020 het woningbezit voor 95% energielabel C (index 1,8) of hoger heeft (Pres Raalte/Ow 2017). In 2018 is deze opgave verlaagd naar 90% in 2020 (Pres Raalte/OW 2018).</p>	<p>Het totale woningbezit van SallandWonen met maximaal een energielabel C is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2015: 77% (JV 15, p.32) • 2016: 82% (JV 16, p.48) • 2017: 81% (JV 17, p.14) • 2018: 83% (JV 18, p.15) <p>In 2016 moest een deel van de energetische maatregelen echter nog te worden uitgevoerd (JV 16, p.48).</p>	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>
Verduurzaming		
<p>SallandWonen heeft de intentie om daken van zonnepanelen te voorzien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 500 huurwoningen in 2016 (Act. 2016) (was 750, naar beneden bijgesteld); • 500 huurwoningen in 2017 (Pres Raalte/OW 2017); • 350 huurwoningen in 2018 (Pres Raalte/OW 2018). 	<p>SallandWonen heeft huurwoningen van zonnepanelen voorzien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 409 woningen (JV 16, p.48) • 2017: 259 woningen (JV 17, p.53) • 2018: 448 woningen (JV 18, p.65) 	<p>6</p>
SallandWonen heeft de opgave om alle nieuwbouw vanaf 2018 energieneutraal op te leveren (Pres Raalte/OW 2018).	SallandWonen heeft dit uitgevoerd.	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>
SallandWonen en gemeente hebben de opgave om in 2018 minimaal twee gezamenlijke initiatieven op te pakken om bewustwording over duurzaamheid te vergroten en/of verbruik te beperken (Pres Raalte/OW 2018).	In 2018 zijn diverse initiatieven besproken. Gezamenlijk met andere partijen is SallandWonen uiteindelijk in de gemeente Raalte gestart met het project Energie(k) Westdorp. In Olst-Wijhe is gekeken naar hoe particulieren meegenomen kunnen worden bij verduurzaming.	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>
Onderhoud		

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>SallandWonen voert in 2016 aan 148 huurwoningen groot onderhoud uit (Act. 2016).</p> <p>Boskamp en Den Nul SallandWonen gaat in 2018 bij circa 40 woningen in Boskamp en aan woningen in Den Nul groot onderhoud uitvoeren (Pres OW 2017; 2018).</p> <p>Heino-dorp SallandWonen gaat in 2017 uitvoering geven aan het groot onderhoud Heino-dorp. Hier wordt bij circa 55 woningen geïnvesteerd in duurzame maatregelen en wooncomfort (Pres Raalte 2017). (zat al bij 2016 in, overgeheveld naar 2017).</p> <p>Langkamp SallandWonen gaat via groot onderhoud de daken van circa 100 woningen in de wijk Langkamp vervangen, de schil optimaliseren en daken waar mogelijk voorzien van zonnepanelen (Pres Raalte 2017)</p>	<p>SallandWonen heeft in 2016 aan 93 woningen in Olst groot onderhoud uitgevoerd (JV 16, p.48)</p> <p>Boskamp en Den Nul In 2017 is gestart met de voorbereidingen voor het onderhoud aan de huurwoningen in Den Nul en Boskamp. In 2018 zijn uiteindelijk de 42 woningen kwalitatief verbeterd en zijn energiebesparende maatregelen doorgevoerd (JV 18, p.21). In Boskamp loopt de uitvoering nog en zijn in 2018 de eerste 11 van 37 woningen aangepakt. Gemiddeld zijn de aangepaste woningen van label C naar A gegaan.</p> <p>Heino-dorp Grootschalig onderhoud is uitgevoerd. Er is geïnvesteerd in comfortverbetering waarin de woningen gemiddeld van een energielabel C naar A zijn gegaan (JV 17, p.18)</p> <p>Langkamp SallandWonen is in 2017 gestart met de verduurzaming van de woningen in de wijk Langkamp, waarbij 2/3 al werd afgerond (JV 17, p.53). Hierin werden werkzaamheden aan het dak gecombineerd met duurzaamheidsmaatregelen en hebben alle huurwoningen een label A of zelfs A+. Daarnaast zijn 98% van de huurders bereid gevonden om zonnepanelen te plaatsen (JV 18, p.21)</p>	<p>7</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave</p>
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SallandWonen ten aanzien van de duurzaamheid met een ruim voldoende. SallandWonen heeft ambitieuze opgaven ten aanzien van verduurzaming. Zo wil SallandWonen dat 90% van de voorraad in 2020 minimaal een energielabel C heeft. SallandWonen voert verschillende vormen van energetische maatregelen door om dit percentage te halen en verduurzaamt zo de woningvoorraad. Hierin wordt alle nieuwbouw energieneutraal opgeleverd, is het proces ten aanzien van het plaatsen van zonnepanelen aangepast en is in Raalte het project Energie(k) opgestart. SallandWonen heeft daarnaast aandacht voor de kwaliteit van de voorraad en voert groot onderhoud en renovaties uit in combinatie met verduurzamende maatregelen.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,3

Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas