

Visitatierapport

Domijn

periode 2014-2017



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 5 juni 2018

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
Germa Reivers
Ruud Pijpers
Eef Nibbelink

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Domijn, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 Domijn	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	7
2 Het maatschappelijk presteren van Domijn	9
2.1 Recensie: hoe anders kan het zijn	9
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	12
2.3 Samenvatting per perspectief	12
Deel II Toelichting per perspectief	17
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	19
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	20
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	21
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	22
3.5 (Des)investeringen in vastgoed	23
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten	24
3.7 Ambities.....	25
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	26
4 Belanghebbenden	27
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Domijn	27
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	28
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	29
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	30
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	30
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	31
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	32
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	32
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	33
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	35
5 Presteren naar vermogen	36
5.1 Financiële continuïteit.....	36
5.2 Doelmatigheid	39
5.3 Vermogensinzet	40
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	41
6 Governance.....	42
6.1 Besturing	42
6.2 Intern toezicht.....	44
6.3 Externe legitimering en verantwoording	46
6.4 Oordeel over Governance	47

Deel III Bijlagen.....	49
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	50
Bijlage 2 CV's visitatoren	52
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	58
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews	64
Bijlage 5 Position Paper Domijn	66
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	70
Bijlage 7 Visitatieaanpak	87
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	92

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Domijn. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van maart tot en met juni 2018.

Domijn heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Domijn voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Domijn gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Domijn is een corporatie met 15.586 gewogen verhuureenheden (bron: CiP 2016). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Eind januari 2018 heeft Domijn Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Germa Reivers (visitor), Ruud Pijpers (visitor) en Eef Nibbelink (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2014 tot en met 2017.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Domijn, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Domijn ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Domijn weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Domijn, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Domijn

Domijn is een corporatie met 15.586 gewogen verhuureenheden, waarvan 15.229 woonegelegenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (47,6%). Daarnaast 19,6% etagebouw zonder lift, 15,4% met lift, 14,4% hoogbouw en 3,1% onzelfstandige overige wooneenheden (bron: CiP 2016).

Domijn beschrijft haar collectieve ambitie (geformuleerd door de medewerkers van Domijn) in het jaarverslag over 2016:

*Thuis is de **belangrijkste plek** in ons leven. Wij vinden dat iedereen **recht heeft op een ‘thuis’**. Daarom zetten wij ons, samen met onze huurders en partners, in voor fijne woningen, straten en buurten. Ieder pakt daarbij zijn **eigen verantwoordelijkheid**. We zijn altijd duidelijk in wat wel of niet kan, maken dingen niet ingewikkelder dan ze zijn en denken graag mee. We houden van korte lijnen en vooral van **persoonlijk contact**. Hiervoor zetten we ons met **hart en ziel** in en dat voel je.*

Sinds 2014 is Domijn door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 10.001- 25.000 vhe's (CiP 2014).

1.2 Interne organisatie en toezicht

Domijn is een stichting. Het toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2016 uit 5 leden.

Bij Domijn werken in 2016 216 werknemers in 196,87 fte's. De corporatie wordt geleid door één bestuurder.

1.3 Het werkgebied

Het bezit van Domijn is gelegen in de gemeenten Enschede, Haaksbergen en Losser. Ze is in al deze gemeenten de corporatie met de meeste sociale huurwoningen.

De woningen van Domijn zijn verdeeld over drie gemeenten: Enschede, Haaksbergen en Losser. Domijn is in Haaksbergen en Losser de enige corporatie. In Enschede zijn ook Ons Huis, De Woonplaats, SJHT en De Veste actief. In paragraaf 3.1 zijn de opgaven in het werkgebied verder beschreven

Gemeente	Vhe's
Enschede	11.219
Haaksbergen	2239
Losser	1969

Het aantal woningen van Domijn per gemeente (portefeuillestrategie 2016-2020).

samenleving
Betrokkenheid
Krachtig
Innovatief
Partner
Moed
Inclusieve
Transparant
Wederkerigheid
Samenwerken
Betrokken
Betrokken

2 Het maatschappelijk presteren van Domijn

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Domijn in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: hoe anders kan het zijn.

Op een bijzondere plek in Enschede is het minstens zo bijzondere Domijn gehuisvest. In de Performance Factory. Het industriegebied aan de rand van het centrum, ooit aangekocht om woningen te realiseren, is ontwikkeld tot een plek met bedrijvigheid en sociale initiatieven. Het kantoor van Domijn is er gehuisvest. In een van de oude fabrieksgebouwen is een open ruimte gerealiseerd waarin alle medewerkers van Domijn werken, ontmoeten en ontwikkelen. In een open verbinding met de organisaties, bedrijven en horeca die medehuurders zijn. Het is exemplarisch voor de ontwikkeling die Domijn in de afgelopen jaren in gang heeft gezet en waar ze nog midden in zit.

In haar position paper verwoordt Domijn haar ambitie als volgt: *“Thuis is de belangrijkste plek in ons leven. Wij vinden dat iedereen recht heeft op een ‘thuis’. Daarom zetten wij ons, samen met onze huurders en partners, in voor fijne woningen, straten en buurten. Ieder pakt daarbij zijn eigen verantwoordelijkheid. We zijn altijd duidelijk in wat wel of niet kan, maken dingen niet ingewikkelder dan ze zijn en denken graag mee. We houden van korte lijnen en vooral van persoonlijk contact. Hiervoor zetten we ons met hart en ziel in en dat voel je.”*

Dit is de essentie van het proces waar Domijn volop mee bezig is. Een proces waarin ze van een organisatie die planmatig en gestructureerd werkt, beweegt naar een organisatie die zich voortdurend afvraagt waarom ze doet wat ze doet, die de collectieve ambitie leidend wil laten zijn voor het dagelijkse handelen en niet met strakke plannen wil werken. Dat lijkt niet vanzelf samen te gaan met de visitatiemethodiek waarin concrete en meetbare doelen en prestaties beoordeeld worden.

De visitatiecommissie heeft gezien en gevoeld dat er binnen Domijn op een andere manier gedacht en gewerkt wordt. Domijn heeft wezenlijke stappen gezet in de ontwikkeling van de visie waar de mensen van Domijn met elkaar voor staan. Dat werd zichtbaar doordat niet de bestuurder maar een medewerker HR de position paper presenteerde in de startbijeenkomst van de visitatie. Dat merkten we ook in de open sfeer en cultuur in en rond het kantoor van Domijn. Dat raakte ons in het gesprek met een huurder die vertelde hoe er maatwerk is geleverd voor haar specifieke situatie en wat dat voor haar betekende.

Maar we zagen dat ook in de moeite die het kostte om concrete prestaties over de afgelopen periode inzichtelijk te krijgen. Het werken vanuit de collectieve ambitie betekent bij Domijn dat medewerkers de ruimte hebben om vandaaruit te handelen. We zien als visitatiecommissie dat er zeker gehandeld wordt en prestaties worden geleverd. Wat we daarin op een aantal onderdelen missen is de expliciete verbinding van het handelen en de prestatie met de collectieve ambitie. Zowel vooraf als achteraf. Het lijkt van heel abstract (de collectieve ambitie) naar heel concreet handelen over te springen. Dat is een van de punten waarop Domijn verder kan ontwikkelen. Dat kan langs twee lijnen die elkaar versterken. De eerste is het vertalen van wat de ambities inhoudelijk betekenen voor aspecten van het beleid (bijvoorbeeld zorg, leefbaarheid en duurzaamheid). Het gaat dan niet over subdoelen of tussendoelen maar om het formuleren van kaders of afgeleide ambities. Die gedeelde kaders en ambities kunnen houvast geven bij de individuele interpretatie van de collectieve ambitie. Het is een referentiekader om het eigen handelen met collega's aan te spiegelen.

De tweede zijn de processen. Het afstemmingsproces kan meer leidend zijn. Dat proces is nu nog niet uitgekristalliseerd. Het beschrijven van de processen waarlangs je komt tot de realisatie van de ambitie en waar die processen helpend kunnen zijn om met elkaar te weten waar je staat en of dat wat je doet (het handelen) daaraan bijdraagt.

Beide zou Domijn meer kunnen doen.

Domijn beseft dat er, passend bij haar doelstelling ook andere manieren van monitoren en verantwoorden nodig zijn om een beeld te krijgen van haar prestaties. We zien dat Domijn frequent en op alle niveaus buiten het gesprek daarover aan gaat. Dat doet ze door een stevige control functie in te vullen. Dat doet ze ook door in de organisatie momenten en plekken te organiseren waar met elkaar het gesprek wordt gevoerd. Daarin is Domijn luisterend en onderzoekend. Ze benut haar omgeving bewust als thermometer voor hoe zij presteert.

Domijn is zich bewust van het gegeven dat de meer organische manier van organiseren vraagt om een andere manier van monitoren en verantwoorden. Voor een deel werkt ze aan het verbeteren hiervan door bijvoorbeeld de verslaglegging aan te scherpen en terugkijkend en vooruitkijkend afwijkingen en risico's te analyseren en te bespreken. Dat is in gang gezet. Maar vernieuwen betekent vaak dat de balans even doorslaat. Zo ook bij Domijn. Ze wil af van volgens een strak plan werken en denken dat je zo de wereld kunt voorspellen. Het ontwikkelen van een meer bij de visie passende manier om de resultaten en prestaties te volgen is nog volop gaande. Met name de manier waarop ze daarover naar buiten toe verantwoording aflegt. Ook de prestatieafspraken zijn meer intentioneel en minder SMART geformuleerd. Dat past voor de gemeenten en Domijn bij dit moment en bij het ontwikkelen van de gezamenlijke visie en de verdere samenwerking. De gemeenten spreken uit dat ze deze in de toekomst willen concretiseren, maar voor nu zijn ze tevreden met de gemaakte afspraken.

Op het gebied van duurzaamheid heeft Domijn haar doelstellingen gewijzigd. Haar eigen doelstelling (B-label in 2025) heeft ze recent losgelaten en ze richt zich op de sectordoorstelling CO-2 neutraal in 2050. De motivatie hiervoor is dat ze niet gelooft in het realiseren van label B als vinklijstje. Ze wil duurzamere oplossingen realiseren en het vraagstuk structureler en integraler benaderen. Dat is een mooi streven. De vraag die de commissie nu nog niet kan beantwoorden is in hoeverre dit in de toekomst een verbetering gaat betekenen of dat het een vlucht in de toekomst blijkt te zijn.

Domijn is een financieel gezonde corporatie. Ze heeft een sobere bedrijfsvoering en het prachtige kantoor in de Performance Factory is goedkoper dan waar ze vandaan kwam. Ze heeft in de afgelopen periode een nieuwe koers ingezet, ze heeft de organisatie veranderd, ze is verhuisd. Toch hebben we als commissie geen enkele belanghouder horen zeggen dat ze in de afgelopen periode intern gericht was. Kennelijk is ze de verbinding met buiten blijven maken. Dat past bij de visie.

De Performance Factory is voor een groot deel in de visitatieperiode gerealiseerd. Het is bewonderenswaardig hoe Domijn erin geslaagd is om dit in deze periode, waarin de woningwet van kracht ging, voor elkaar te krijgen. Ze heeft de externe belanghebbenden, waaronder de gemeente, Aw, WSW meegenomen in het proces en de afwegingen. De gemeente is enorm enthousiast over het project. De Aw heeft haar fiat gegeven onder voorwaarde dat er een exitstrategie door Domijn wordt gevoerd. Domijn is er in geslaagd dit project onder de normale condities en rekenend met de reguliere ratio's en normen te realiseren. Welaan een prestatie van formaat.

In Enschede, Losser en Haaksbergen staat Domijn bekend als een meedenkende en open corporatie. De score op de tevredenheid over de relatie en communicatie van Domijn met haar belanghebbenden is gemiddeld een 8,4. Deze score bevestigt dat Domijn door haar omgeving zeer gewaardeerd wordt, dat ze een voortrekkersrol inneemt en gezien wordt als een corporatie die zich veel gelegen laat liggen aan haar omgeving en open staat voor eigenlijk alles waarmee ze haar huurders beter van dienst kan zijn. Het belang dat ze hecht aan een inclusieve samenleving werkt aanstekelijk. Ook haar voortrekkersrol in WoOn wordt gezien en gewaardeerd.

In het vorige visitatierapport zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Het toetsingskader is in deze visitatieperiode vastgelegd en Domijn hanteert het. Dat is positief. Bij voorstellen die moeilijker getoetst kunnen worden aan het kader, bijvoorbeeld omdat ze er niet precies in passen, ontstaat er veel discussie. Juist dan is het goed als de raad en bestuur met elkaar in het gesprek opnieuw afbakenen waarop zij toetsen en waarom. In het vorige visitatierapport was veel waardering voor de mate waarin Domijn haar doelen en realisatie geconcretiseerd had. Dat is in deze visitatieperiode niet

doorgezet en er is een andere nieuwe ontwikkelrichting in gang gezet. In de vorige visitatie werd gewaarschuwd voor mogelijke zelfgenoegzaamheid. Wij hebben dat niet kunnen constateren. Wel hebben we als commissie gezien dat Domijn een stevige visie heeft die ze uitdraagt. We weten dat een stevige visie kan tenderen naar het overtuigen van de ander dat dit het enige juiste is. Dit kan het de essentie, het luisteren naar de omgeving, in de weg staan. Vooralsnog is de indruk van de visitatiecommissie dat er binnen Domijn en in haar omgeving voldoende kritisch tegenspel is.

De manier van werken van Domijn en het visitatiestelsel zitten van nature niet op één lijn. De visitatiecommissie heeft datgene waar Domijn voor staat en wat ze gepresteerd heeft, zo goed mogelijk in het format van het visitatiestelsel verwerkt en gewaardeerd wat Domijn gepresteerd heeft.

Omdat Domijn in ontwikkeling is en organisch groeit, is het niet af. Dat zal het nooit zijn. De manier waarop Domijn zich in deze visitatie opstelde, open, lerend, nieuwsgierig en nooit defensief, geeft de visitatiecommissie het vertrouwen dat ze met deze aanpak veel gaat bereiken.

De ontwikkeling van Domijn is al best ver gevorderd. Onderstaande verbeterpunten geven vooral een volgende stap aan.

Verbeterpunten

- Ontwikkel kaders om de (abstracte) ambities met elkaar aan te toetsen. Maak een inhoudelijke verdieping van de onderwerpen die in de 'Reis' beschreven staan op de verschillende beleidsterreinen.
- Ontwikkel en beschrijf de manier waarop de organisatie haar handelen prospectief monitort en retrospectief verantwoordt, zowel in- als extern. Doe dat op een manier die past bij de zienswijze van Domijn.
- Maak naast de lange termijn doelstelling ook pragmatische korte termijn keuzes op het gebied van duurzaamheid. Leg de ambitie en de doelen daarin niet te ver weg.
- Formuleer als raad vooraf helder aan de hand waarvan ze een voorstel wil toetsen, zeker als dit niet precies in het bestaande toetsingskader past.
- De RvC legt op verschillende manieren haar oor te luister in de samenleving. Ontwikkel als raad een manier om de betekenis van deze informatie expliciet mee te nemen in de besluitvorming en daarmee deze werkwijze te verankeren in het toezicht.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Domijn ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,1	7,0	6,8	7,0	7,0	7,0	75%	6,8	
Ambities in relatie tot de opgaven						6	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,4	7,3	7,2	7,3	7,4	7,3	50%	7,7	
Relatie en communicatie						8,4	25%		
Invloed op beleid						7,8	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						7,0	30 %	7,3	
Doelmatigheid						8,0	30 %		
Vermogensinzet						7,0	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					6,5	6,2	33%	7,1
	Check					6,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,7	7,6	33%	
	Toetsingskader					8,0			
	Toepassen Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			

* De vijf prestatievelden zijn:

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

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,8. De commissie vindt dat Domijn haar voorgenomen prestaties voldoende tot ruim voldoende realiseert.

De prestaties van Domijn op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep zijn ruim voldoende. Ze houdt zich aan afspraken en regels, de beschikbaarheid van woningen is ruim voldoende, ze heeft een sociaal huurbeleid en heeft ervoor gezorgd dat leegstand en huurachterstanden zijn afgenomen. Ook Huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft Domijn

volgens afspraken en ambities opgepakt. Ze heeft vanuit het verleden zorgspecifiek vastgoed in bezit en heeft de risico's daarvan in kaart gebracht en waar mogelijk geminimaliseerd. Inmiddels streeft ze ernaar om deze doelgroepen in reguliere woningen te huisvesten. De behoefte aan zorgwoningen is in kaart gebracht en hiermee wordt in de portefeuillestrategie rekening gehouden. Ze heeft mensen uit deze doelgroepen op aanvraag gehuisvest.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer scoort een 6,8. De kwaliteit van de woningen is voldoende en wordt door de driejaarlijkse conditiemetingen in gaten gehouden door Domijn. De dienstverlening is naar eigen norm ruim voldoende. Opvallend is wel dat Domijn de norm in 2015 naar beneden bijgesteld heeft. Op het gebied van duurzaamheid heeft Domijn ambities geformuleerd waarvan de resultaten deels zichtbaar zijn in de visitatieperiode. Deze zijn echter niet in lijn zijn met de sectorafspraken. Hierop scoort Domijn een onvoldoende. Voor Investerings in vastgoed scoort Domijn een ruim voldoende. Op dit gebied wordt er planmatig gewerkt volgens de portefeuillestrategie 2016-2020. De nieuwbouw is ver achtergebleven bij de planning, de verkoop is ver boven planning gerealiseerd. De sloop en woningverbeteringen zijn redelijk volgens planning verlopen.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort een 7. Domijn voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit. Ze heeft zich actief ingezet voor het verbeteren van de leefomgeving, het bevorderen van initiatieven in buurten en wijken en het gezamenlijk aanpakken van overlast.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Domijn op een aantal gebieden haar ambities heeft verwoord, maar dat niet alles in actuele beleidsstukken vastgelegd is. Domijn werkt met uitgebreide gebiedsvisies die een sterk vertrekpunt vormen. In de visitatie heeft de commissie Domijn veel ambities horen formuleren. Opvallend is dat we deze niet altijd terug hebben kunnen vinden in de stukken. De ambities passen bij de opgaven, op duurzaamheid is nog een grote stap te zetten. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 6.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,7. De belanghebbenden zijn in het algemeen erg tevreden over de prestaties van Domijn.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,4. De huurdersvertegenwoordiging vindt Domijn goed zichtbaar voor de doelgroep. De gemeente waardeert de prestaties van Domijn op gebied van betaalbaarheid en de overige partijen merken op dat Domijn erg sterk is in het leveren van maatwerk. De belanghebbenden zijn kritisch over het lotingssysteem. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,3. De huurdersvertegenwoordiging is kritisch op de houding van Domijn ten overstaan van verzoeken van bewoners binnen de bijzondere doelgroepen. De gemeenten zijn erg tevreden over de samenwerking met Domijn op dit gebied. De overige partijen prijzen hoe Domijn de normalisatie van bijzondere doelgroepen oppakt. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 7,2. De belanghebbenden geven aan dat de woningen van Domijn er goed bij staan. Ze zijn kritisch over de prestaties op het gebied van duurzaamheid, daar had Domijn meer kunnen doen. Het prestatieveld (Des)investerings in vastgoed is gewaardeerd met een 7,3. De overige partijen prijzen Domijn voor de manier waarop ze bewoners betreft bij projecten. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7,4. De huurdersvereniging vindt dat Domijn meer kan doen bij het aanpakken van overlast. De gemeenten en de overige partijen zien verschillen in kwaliteit en zichtbaarheid van Domijn per wijk.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 8,4 zeer tevreden over de relatie met en de communicatie van Domijn. Ze prijzen Domijn als open, transparant, meedenkend en ze steekt graag haar handen uit de mouwen.

De belanghebbenden geven een 7,8 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. Ze hebben het gevoel dat wat ze zeggen ertoe doet voor Domijn en daar iets meer gedaan wordt. De overige partijen geven wel aan dat het soms afhangt van de medewerker waarmee contact is, dat zou niet zo moeten zijn volgens hen.

Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,3. De financiële continuïteit van Domijn is in de visitatieperiode ruim voldoende. Domijn heeft in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel ontvangen van de Aw. Dit geeft aan dat Domijn financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren voor de toekomst zonder dat de financiële continuïteit in het geding is. Ze heeft voldaan aan de zes toezichtsterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidsisen van het WSW. Verder heeft Domijn een financieel beleid geformuleerd met eigen normen en stuurt ze zichtbaar op kasstromen.

De doelmatigheid van Domijn beoordeelt de visitatiecommissie met een 8. Domijn is een sobere en doelmatige woningcorporatie omdat de netto bedrijfslasten in de periode 2014 tot en met 2016 aanzienlijk lager liggen dan de referentiecorporatie. Ze behoort tot de koplopersgroep (Klasse A-corporatie) en monitort haar bedrijfslasten in de kwartaal- en viermaandsrapportages.

De vermogensinzet van Domijn beoordeelt de visitatiecommissie met een 7. Domijn heeft in de visitatieperiode haar vermogen voldoende ingezet voor haar maatschappelijke ambities. Ze verantwoordt de inzet van haar vermogen ruim voldoende in verschillende documenten. Domijn werkt vanuit de visie dat een sobere en doelmatige corporatie meer vermogen kan inzetten voor haar maatschappelijke ambities.

Governance

Domijn heeft een uitgesproken visie en werkt vanuit de principes van het Rijnlands organiseren. In de beoordeling van Governance hebben we als visitatiecommissie meegenomen hoe Domijn deze visie en besturingsfilosofie toepast. De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,1.

De beleidscyclus van Domijn beoordelen we met een 6,2. Een gedeelte van de visitatieperiode werkt Domijn met het Strategisch Plan 2012 – 2016. In het Strategisch plan en jaarplannen zijn concrete doelstellingen opgenomen. Het Strategisch Plan is tot stand gekomen in samenwerking met haar belanghebbenden. In 2016 heeft Domijn een nieuw ondernemingsplan “Onze reis” opgesteld. Het reisplan is een visie op de wereld en een manier van samenwerken die breed wordt onderschreven door de belanghebbenden. In het reisplan zijn de doelstellingen minder geoperationaliseerd. Verder heeft Domijn een portefeuillestrategie voor haar vastgoed en werkt met eigen wijkvisies. Domijn werkte in de visitatieperiode met kwartaalrapportages en vanaf 2016 met viermaandsrapportages. De kwartaalrapportage en de viermaandsrapportages geven goed inzicht in de gerealiseerde operationele volkshuisvestelijke en financiële prestaties. Ze geven minder inzicht in de gerealiseerde strategische doelstellingen en bij de viermaandsrapportages ontbreekt de samenhang met het Plan “Onze reis”. De visitatiecommissie ziet wel dat Domijn inclusief de raad veel in gesprek is met haar belanghebbenden om te checken waar de organisatie inclusief de koers nu staat en de vinger regelmatig aan de pols houdt. Echter dit is niet procesmatig vastgelegd. Domijn stuurt op projectniveau actief bij. Op organisatieniveau kan ze dit meer doen.

Het intern toezicht beoordelen we met een 7,7. De raad bestaat uit relatief jonge toezichthouders en frisse mensen die open staan om te leren en niet belerend zijn. De deskundigheden in de raad zijn divers en sluiten aan bij de profielschets. De raad heeft een heldere visie en een duidelijk beeld van de informatie die zij nodig heeft toezichthoudende rol adequaat uit te voeren. Hierbij maakt ze een helder onderscheid tussen de documenten die ze nodig heeft voor het toezichtskader en het toetsingskader. De raad is zich er van bewust dat in het werken met het Rijnlands model niet alles is vastgelegd en voorspelbaar is. Door zich regelmatig intern en extern op andere manieren te laten informeren breidt ze haar inzicht in de voortgang uit. De raad werkt verder met een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De controller is aanwezig in de auditcommissie- en raadsvergaderingen en heeft een rechtstreekse lijn met de raad. De raad hecht groot belang aan de functie van de controller, omdat zij vindt dat deze functie een passend en juist tegenwicht kan bieden aan de meer organische werkwijze van Domijn. De raad bespreekt in de remuneratiecommissie jaarlijks het functioneren van de bestuurder. Voor de beoordeling van de bestuurder past de raad 360 graden

feedback toe. De raad evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. In de zelfevaluatie wordt zowel aandacht besteed aan inhoudelijke onderwerpen en relationele aspecten. De raad getuigt van een open en kritische houding ten opzichte van elkaar, elkaars functioneren en de werkwijze van de raad als geheel. In 2016 heeft de raad in een document haar toezichts- en toetsingskader op een heldere wijze vastgelegd. In het document beschrijft ze welke documenten ze nodig heeft om adequaat toezicht te houden. De visitatiecommissie constateert dat de afwegingscriteria waarop voorstellen vanuit de organisatie beoordeeld worden niet altijd helder zijn. Als het toetsingskader daarvoor niet voldoende houvast geeft heeft de raad de neiging om met elkaar in discussie te gaan in plaats van de kaders met elkaar te (her-)formuleren. Domijn hanteert de governancecode. Eventuele afwijkingen van de governancecode worden in de jaarverslagen toegelicht. De governancecode wordt door Domijn gemonitord en ze evalueert of ze voldoet aan de bepalingen.

Het onderdeel externe legitimering en verantwoording beoordelen we met een 7,5. Domijn is goed gelegitimeerd in haar omgeving. Domijn heeft met de huurdersbelangenverenigingen, de gemeentes, zorginstellingen en diverse maatschappelijke organisaties structureel overleg op bestuurlijk en medewerkersniveau. Ze betreft de belanghebbenden actief bij de totstandkoming van het beleid. Domijn werkt samen met haar belanghebbenden aan een dynamische investeringsagenda en heeft het werken aan de realisatie van een inclusieve samenleving op de agenda gekregen van veel partners en belanghebbenden.

Het jaarverslag geeft goed inzicht in de voorgenomen en gerealiseerde prestaties en is goed leesbaar. De informatie voor de huurders is op de website overzichtelijk en toegankelijk.



3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Domijn op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Domijn haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Domijn.

De feitelijke prestaties van Domijn zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Domijn passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

Met de gemeenten waar Domijn bezit heeft, zijn in 2016 voor het eerst prestatieafspraken gemaakt op basis van de nieuwe Woningwet. Vóór 2016 maakten Domijn en de gemeenten altijd samenwerkingsafspraken over o.a. de portefeuillestrategie, 1 op 1 terugbouwen, verkoop sociale huurwoningen, betaalbaarheid, gebiedsprioritering, duurzaamheid, wonen en zorg en leefbaarheid.

In de visitatieperiode heeft Domijn te maken (gehad) met uiteenlopende ontwikkelingen en vraagstukken. Deze noemt Domijn in haar portefeuillestrategie 2016-2020:

- krimpende markt, wijzigende huishoudensamenstelling;
- dubbele vergrijzing, toename zorgbehoefte, scheiden wonen en zorg;
- extra heffingen vanuit de overheid en daarmee de financieringspositie;
- aanscherping wet- en regelgeving;
- verscherpt toezicht c.q. versterking centrale aansturing door de overheid.

In de portefeuillestrategie noemt Domijn ook de verduurzaamheidsopgave. Ze stelt dat de reguliere instandhoudingsactiviteiten niet toereikend zijn om de woningvoorraad op het gewenste peil te brengen. Dit betekent dat de woningvoorraad deels ververst moet worden door verduurzaming, groot onderhoud en renovatie of door sloop, aankoop en/of vervangende nieuwbouw.

Uit het EIB rapport uit 2017 over de kwalitatieve woningvraag in Twente blijkt dat de regio te maken krijgt met een afname van vraag in de gereguleerde huursector met ruim 10.000 huishoudens, waarmee eerdere voorspellingen onderschreven zijn. Voor Domijn betekent dit een krimpopgave.

Ook de samenstelling van de huishoudens verandert, waardoor de vraag naar grondgebonden woningen zal toenemen. Daarbij speelt de vergrijzing een grote rol. In totaal neemt het aantal huishoudens van 70 jaar en ouder in Twente met 11.000 toe. De mate van vergrijzing zal sterker zijn in de landelijke gemeenten dan in de stedelijke gemeenten. Ook blijven ouderen door de extramuralisering langer thuis wonen. Ouderen stellen andere eisen aan een woning. Domijn zal op deze vraag moeten inspelen.

De decentralisering van de zorg heeft als gevolg dat gemeenten en zorginstellingen meer taken krijgen die met een minder groot budget moeten worden uitgevoerd. Vraagstukken rondom armoede, veiligheid, psychische problematiek, eenzaamheid en integratie nemen toe in aantal en complexiteit met negatieve gevolgen voor de leefbaarheid in de wijken en buurten.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Domijn op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Domijn realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Domijn heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De afspraken die Domijn heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd. Ze heeft in de visitatieperiode ook onderzocht of de verdeling van de woningen over de prijsklassen passend was en heeft naar aanleiding hiervan de verdeling aangepast. Hierdoor sluiten vraag en aanbod meer op elkaar aan.
- Daarnaast is het DAEB woningbezit van Domijn in de visitatieperiode afgenomen van 14.739 vhe's eind 2014 naar 14.332 vhe's eind 2017. Gezien de opgave is dit een passende ontwikkeling.
- Er is binnen de visitatieperiode geen sprake van een specifiek fraudeprotocol. Dit is in 2017 door de accountant geconstateerd. Het onderwerp wordt in 2018 meegenomen in de risicoanalyse en zal besproken worden in de teams.
- De toewijzing van woningen vindt plaats via een lotingssysteem en gebeurt volgens de geldende regels voor passend toewijzen. Domijn heeft als ambitie de ruimte binnen de wetgeving voor passend toewijzen te benutten voor het huisvesten van middeninkomens. Ze gebruikt die ruimte zeer beperkt.
- Domijn heeft geen expliciete norm ten aanzien van slaagkansen. De norm voor maximale wachttijd is 12 maanden. Wanneer een actief woningzoekende geen huis heeft gevonden binnen deze tijd kan deze gebruik maken van de 'pechvogelregeling', waarbij Domijn in overleg een passende woning aanbiedt. Domijn monitort sinds 2018 of de norm t.a.v. wachttijd gehaald wordt. De wachtlijst met actief woningzoekenden wordt met een hapering in 2015 sinds 2014 regelmatig opgeschoond.
- De leegstand is van 2014 naar 2016 sterk afgenomen: de huurderving is gedaald van 2,15% in 2014 naar 1,01% in 2016. Hierbij zat Domijn altijd op of onder de eigen norm. In 2017 is de huurderving echter verdubbeld naar 2,04%, meer dan een procent boven de eigen norm. Gemiddeld zijn de prestaties voldoende.
- In de visitatieperiode heeft Domijn statushouders gehuisvest om de gemeentelijke taakstelling in te vullen. Daar waar de taakstelling voor Domijn bekend is heeft Domijn grotendeels voldaan aan de

taakstelling en in sommige gevallen zelfs meer statushouders gehuisvest dan de norm. Domijn presteert hierop voldoende.

- In 2017 is Domijn een pilot gestart om minimaal 20 jongeren in Haaksbergen voorrang te verlenen bij de toewijzing van een woning. Domijn heeft 22 woningen aangeboden aan jongeren, waarvan er slechts 2 zijn aangenomen. De pilot niet doorgezet. Domijn presteert hierop goed.

Betaalbaarheid

- Per 2015 heeft Domijn de volgende uitgangspunten in haar huurbeleid: expliciete keuze voor betaalbaarheid, loslaten winstmaximalisatie, grenzen van de passendheidstoets zijn leidend en streefhuur wordt naast markthuur opnieuw geïntroduceerd voor het DAEB bezit.
- Vanaf 2015 zijn elk jaar een aantal woningen omlaag bijgesteld naar streefhuur.
- Domijn heeft de laatste jaren een zeer gematigde jaarlijkse huurverhoging toegepast. Ze heeft hierbij voor de primaire doelgroep duidelijk gekozen voor een verhoging die lager was dan wat wettelijk was toegestaan. Ze presteert hierop ruim voldoende.
- De huurachterstanden zijn van 2014 tot 2016 afgenomen (variërend van gemiddeld 1,81% in 2014 naar gemiddeld 1,66% in 2016). Dit heeft Domijn bereikt door huurders meer proactief in een vroeg stadium en in samenwerking met hulpverlenende instanties te benaderen. In 2017 is er sprake van een huurachterstand van 1,94% als gevolg van de administratieve opstart van de Performance Factory (BOG). Domijn presteert hierop gemiddeld ruim voldoende.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep¹

Domijn scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8. Domijn zit in het proces van het loslaten van de systemen en regels en de overgang naar maatwerk, wat betekent dat Domijn streeft naar een passende oplossing in elke situatie. Er is veel aandacht besteed aan passend toewijzen en binnen deze kaders het op peil houden van de beschikbaarheid. Ze heeft gekeken naar demografische ontwikkelingen en bereidt zich voor op de krimpopgave. Domijn ziet dat de primaire doelgroep steeds meer bestaat uit mensen met een rugzakje. Ze heeft leefbaarheid meegenomen in de prestatieafspraken om haar taak als beheerder in het sociale domein te kunnen vervullen. In de organisatiedialoog is ook nog aangegeven dat er wordt ingezet op krimp om leegstand in de toekomst te voorkomen. De medewerkers denken verschillend over de vervolgstap van maatwerk. De een vindt dat er een stap verder gezet moet worden en de ander vindt dat Domijn nu ver genoeg gaat.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Domijn op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Domijn realiseert de vragen die op dit gebied voorgelegd worden. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Domijn heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Algemeen

- Domijn heeft in de visitatieperiode de samenwerking met andere partijen onder de loep genomen en daaraan een andere invulling gegeven, inventarisaties en (risico)analyses van het gehele zorgvastgoed uitgevoerd en de focus op de inclusieve samenleving ingebracht op dit gebied.
- Domijn heeft verschillende zorgvastgoedprojecten gerealiseerd en in gebruik genomen.
- Domijn presteert hierop ruim voldoende.

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Domijn huisvest ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Ze hanteert een seniorenlabel voor woningen die zeer geschikt zijn voor het verlenen van zorg.
- Domijn informeert in het project 'Lang zult u wonen' ouderen over hun doorstroommogelijkheden naar een geschiktere woning.
- Domijn presteert hierop ruim voldoende.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- In samenwerking met de gemeenten wijst Domijn WMO-woningen toe zodat deze investeringen optimaal worden benut.
- Domijn werkt mee in een regionale samenwerking om cliënten te ondersteunen in de overgang naar een reguliere woning.
- Domijn presteert hierop ruim voldoende.

Personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- Domijn heeft geen doelstellingen op dit gebied, dus is het ook niet gescoord.
- Domijn denkt en werkt waar nodig mee om mensen met een speciale zorgvraag te huisvesten. Ze doet dit op basis van maatwerk en sinds 2017 niet meer op basis van convenanten.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Domijn scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 9. Ze geeft aan dat ze zo min mogelijk specifiek voor deze doelgroep bouwt vanuit de visie dat de bijzondere doelgroepen deel uitmaken van de samenleving en dus in een normale buurt moeten kunnen wonen. Ze is in overleg met zorgpartijen om dit te realiseren zodat het voor hen efficiënt blijft. Ze streeft daarbij naar zo kleinschalig mogelijke locaties en wil zo vormgeven aan haar idee van de inclusieve samenleving. In de organisatiedialoog is hieraan nog toegevoegd dat Domijn de reguliere bewoners meer mee zou moeten nemen in deze filosofie. Ook geven de medewerkers aan dat passend toewijzen tot gevolg heeft dat de bijzondere doelgroepen geconcentreerd worden in de wijk.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Domijn op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Domijn realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt voldoende.

Domijn heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- Domijn voert driejaarlijks een conditiemeting uit. De laatste conditiemeting over het volledige bezit is in 2014 uitgevoerd, sinds 2014 wordt de conditiemeting elk jaar bij een derde van het bezit uitgevoerd.
- De corporatie heeft haar onderhoudsplicht aan het interieur klant-gestuurd ingericht en haar onderhoudsplicht aan het exterieur vastgoed-gestuurd ingericht.
- De onderhoudskosten zijn in de visitatieperiode volgens budget gemaakt. In 2015 heeft Domijn 7,5% meer uitgegeven. Domijn soort hierop goed.
- De gemiddelde puntprijs van Domijn is gelijk aan of lager dan die van de referentiecorporatie en het aantal WWS-punten per woning (DAEB) is gemiddeld (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2014 en 2015).
- De gemiddelde huurprijs ligt in alle jaren net iets hoger dan die van de referentie corporatie.

Kwaliteit dienstverlening

- Domijn heeft in 2014 en 2015 eigen tevredenheidsmetingen gedaan. Ze scoort voor beide jaren boven de norm. Ze presteert naar eigen ambities ruim voldoende. Opvallend is dat de norm in 2015 lager is dan in 2014.
- Domijn zet in op 'first call fixed' (de beller wordt tijdens het eerste telefoongesprek meteen geholpen). Voor 2014 en 2015 overtreft ze haar eigen norm. Ze presteert naar eigen ambities ruim voldoende. Sinds 2017 wordt er niet meer gestuurd op een kwantitatieve doelstelling maar op de kwaliteit van de beantwoording van de klantvraag.

Energie en duurzaamheid

- Domijn realiseert haar ambitie (gemiddeld label B in 2025) ten aanzien van energie en duurzaamheid goed. De ambities die ze heeft opgesteld zijn echter niet in lijn met de sectorafspraken (gemiddeld label B in 2021). Ze scoort hierop onvoldoende. In 2018 heeft Domijn de ambitie gemiddeld label B in 2025 losgelaten en zich gericht op CO2 neutraal in 2050.
- Domijn zet stappen om in de toekomst energieneutraal nieuwbouw te kunnen realiseren.
- Domijn stimuleert huurders om mee te werken aan energiebesparing door het mogelijk te maken dat de huurder advies op maat krijgt op gebied van duurzaamheid door Reimarkt.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Domijn scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze heeft na opmerkingen daarover van de Aw en het WSW de onderhoudsuitgaven gemaximeerd, daar is ze heel tevreden over. Ze zet in op coalities met aannemers die (een deel van) het onderhoud overnemen. Domijn besloot de buitenkant van de woning planmatig te blijven onderhouden, het onderhoud van het interieur van de woningen heeft ze inmiddels klant-gestuurd gemaakt. Op het gebied van duurzaamheid heeft Domijn de focus gelegd op het inbouwen van duurzaamheid in de levenscyclus van het object in plaats van het streven naar labelverbetering. In de organisatiedialoog geven de medewerkers aan dat Domijn een kwaliteitsrisico loopt met het klant-gestuurd maken van een deel van het onderhoud. Ze zouden graag meer samenwerken met de huurder op dit gebied.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Domijn op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Ze presteert op dit gebied ruim voldoende.

Domijn heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- Domijn heeft alleen in 2015 haar eigen ambitie op gebied van nieuwbouw gehaald. In de andere jaren binnen de visitatieperiode heeft ze veel minder gerealiseerd dan voorgenomen.
- In de prestatieafspraken met de gemeente Enschede en Losser heeft Domijn afgesproken alle nieuwbouw levensloopbestendig op te leveren. Dit is gerealiseerd, Domijn scoort hierop ruim voldoende.

Sloop/samenvoeging

- De sloopplannen zijn gedeeltelijk uitgevoerd, de prestaties zijn voldoende.

Renovatie/groot onderhoud

- De renovaties zijn volgens plan uitgevoerd. Hierop scoort Domijn ruim voldoende.

Maatschappelijk vastgoed

- Voor maatschappelijk vastgoed heeft Domijn geen doelstellingen. Wel heeft ze op dit gebied veel gepresteerd. Zo heeft ze onder andere de Performance Factory, het Kulturhus en het Robson terrein gerealiseerd. Hierop scoort Domijn goed.

Verkoop

- Over de periode 2014-2017 heeft Domijn met de verkoop van 271 woningen haar doelstelling van 125 woningen uitstekend gerealiseerd.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investerings in vastgoed

Domijn scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 9. Haar focus ligt op doen wat noodzakelijk is. Haar doel is om flexibel om te gaan met vastgoed. Ze betreft bewoners bij nieuwbouw en werkt op basis van gebiedsvisies. Het mooiste voorbeeld vindt ze de ontwikkelingen in Overdinkel. Ook over de wijze waarop de Performance Factory is gerealiseerd is ze zeer tevreden. In de organisatiedialoog is aangegeven dat de kwaliteit van de nieuwbouw erg goed is. De medewerkers zouden graag zien dat er kleinere woningen gebouwd worden van goede kwaliteit. Ook merken ze dat het moeilijk uit te leggen is aan huurders dat een duurder woning van hoge kwaliteit in woonlasten soms goedkoper is dan een goedkopere woning van mindere kwaliteit.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Domijn op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Domijn realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

Domijn heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid

- Domijn geeft aan sociale en fysieke activiteiten veel meer uit dan de referentiecorporatie (in 2014 en 2015).
- Domijn levert een bijdrage aan de fysieke kwaliteit van de leefomgeving, zoals in 2017 in het Hart van Overdinkel.
- Voor 2017 heeft Domijn met de gemeenten Enschede, Haaksbergen en bewonersorganisaties afgesproken dat overschrijding van de norm (maximaal € 126,25 per DAEB-woning) is toegestaan. Met de gemeente Losser heeft Domijn de overschrijding achteraf besproken en hierover overeenstemming bereikt.
- Op leefbaarheid presteert Domijn ruim voldoende.

Wijk- en buurtbeheer

- Domijn bevordert initiatieven in buurten en wijken, waaronder de opschoondag van het Jupitercomplex in 2016.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Domijn ruim voldoende.

Aanpak overlast

- Domijn pak overlast samen met andere partijen aan. Een voorbeeld hiervan is de inzet van buurtbemiddeling in Haaksbergen in 2017.
- Domijn heeft in de hele visitatieperiode slechts 8 huisuitzettingen op basis van overlast uitgevoerd.
- De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van Domijn met ruim voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Domijn zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze ziet haar rol op dit gebied als de initiator die het probleem signaleert en andere partijen bij de oplossing betreft. Ze is tevreden over de wijze waarop ze een de bewoners zelf betreft bij de oplossing. In de organisatiedialoog is aangegeven dat met name de fysieke kant (leefomgeving) binnen de taakopvatting van Domijn valt. De medewerkers signaleren dat Domijn door aanwezigheid in de wijken en buurten een echte gesprekspartner is geworden. Ook geeft men aan dat het afstemmen met de bewoners heel belangrijk blijft.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Domijn haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Domijn op een aantal gebieden haar ambities heeft verwoord zoals het nieuwe kans beleid, huurbeleid, verkoopbeleid, asbestbeleid, duurzaamheidsbeleid, onderhoudsbeleid, participatiebeleid, servicekostenbeleid, stakeholdersbeleid, betaalbaarheid en beschikbaarheid, leefbaarheid, passend toewijzen en het huisvesten van kwetsbare groepen. De portefeuillestrategie 2016-2020 is in 2015 opgesteld en vastgesteld. Wat opvalt is dat het beleid niet altijd actueel is. Zo is het duurzaamheidsbeleid in 2010 vastgesteld en pas in 2017 volgt er een volgende summier samenvatting van het beleid op dit gebied. Duurzaamheid is tijdens de visitatieperiode een belangrijk en veranderlijk vraagstuk geweest, in de ogen van de visitatiecommissie had het duurzaamheidsbeleid eerder geactualiseerd kunnen worden.

Domijn werkt met uitgebreide gebiedsvisies: voor Haaksbergen en Losser ieder één, voor Enschede vijf. Deze visies worden regelmatig geactualiseerd en vormen volgens de visitatiecommissie een sterk vertrekpunt. Waar nodig wordt in de visies ingezoomd op focusgebieden waardoor nog meer in detail wordt getreden. Op het gebied van wonen en zorg is geen ambitie geformuleerd. In de gebiedsvisies wordt wonen en zorg meegenomen in de visies voor Haaksbergen en Enschede West, in de andere gebiedsvisies ontbreekt deze ambitie. Aangezien Domijn zichzelf typeert als de primaire partner van gemeenten en zorginstellingen in het werkgebied mist de visitatiecommissie het beleid op dit vlak.

In de visitatie heeft de commissie Domijn veel ambities horen formuleren. Deze hebben we niet altijd terug kunnen vinden in de stukken.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. De gebiedsvisies koppelen de opgaven en de typering van het gebied en haar bewoners aan de toekomstvisie. De ambitie op het gebied van duurzaamheid loopt volgens de visitatiecommissie achter op de opgave, daar heeft Domijn nog een grote stap te zetten. Domijn maakt op dit gebied de keuze om te investeren in het doel energieneutraal in 2050, ze denkt daar meer mee te bereiken dan een investering in gemiddeld label B in 2021.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 6: Domijn heeft ambities en doelstellingen geformuleerd die passen bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Domijn met 6,8.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,1	7,0	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,8		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
Ambities		6	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		6,8	

4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Domijn: de wethouder vergezeld door een ambtenaar van de gemeente Enschede, de wethouders van de gemeenten Haaksbergen en Losser, twee vertegenwoordigers van Stichting Bewonersrijk Enschede, drie vertegenwoordigers van Huurdersvereniging Haaksbergen en een vertegenwoordiger van HBV Losser (Huurders Belangen Vereniging Losser). Daarnaast is een ketendialoog gehouden. Daarbij waren ambtenaren van de gemeenten, vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, vertegenwoordigers van onderhouds- en aannemersdiensten, de wijkagent, collega corporatie bestuurders, een vertegenwoordiger van een adviesbureau op gebied van verduurzaming, een vertegenwoordiger van een hogeschool en een vertegenwoordiger van een betrokken organisatieadviesbureau aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie geeft hierover in dit hoofdstuk geen oordeel (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is hierbij belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Domijn

Domijn noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten Enschede, Haaksbergen en Losser;
- de georganiseerde huurders: huurderskoepel, huurdersverenigingen, huurderscommissies, projectcommissies, wijkraden Enschede;
- samenwerkingspartners in het maatschappelijk domein, zoals politie Enschede, Haaksbergen en Losser, Humanitas, Livio, Leger des Heils, Kadera, RIBW, Tactus, JP van de Bent, Avelijn, Interact Contour, Jarabee, All Care, Maathuis, Arbe, Step up now, Transfore, Mediant, De Posten, Alifa, Stichting Fundament-Cluster en Noaberpoort;
- collega corporaties: De Woonplaats, Ons Huis, SJHT en De Veste;

- aannemers, onderhoudsbedrijven en adviesbureaus: Exterion, Reimarkt, Remuon, Plegt Vos, Dura Vermeer, Haafkes en Klein Poelhuis;
- onderwijsinstellingen: Hogeschool Saxion, ROC, Universiteit Twente en AOC.

De gemeenten Enschede, Haaksbergen en Losser zijn belangrijke gesprekspartners voor Domijn als het om de opgaven gaat. Samen met deze gemeenten en de huurdersorganisaties maakt ze sinds 2016 jaarlijks de prestatieafspraken. Er is regelmatig contact met de gemeenten, op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Vóór 2016 maakte Domijn met de gemeenten samenwerkingsafspraken.

Domijn werkt samen met drie huurdersorganisaties: Stichting Bewonersrijk in Enschede, Huurdersvereniging Haaksbergen en Huurders Belangen Vereniging Losser. De drie organisaties zijn actief in hun eigen gemeente. Op lokaal niveau overleggen de huurdersorganisaties met de regisseur van de betreffende vestiging van Domijn over lokale aangelegenheden. Beleidszaken op corporatieniveau worden besproken met de directeur-bestuurder van Domijn. De huurdersorganisaties zijn betrokken bij het maken van de prestatieafspraken in hun eigen gemeente. In het verleden was er sprake van een huurderskoepel waarin de huurdersorganisaties verenigd waren. De huurderskoepel is op 1 januari 2018 opgeheven vanwege onderlinge meningsverschillen over de in te zetten lijn in de toekomst.

Met de partners in het maatschappelijk domein werkt Domijn samen in het kader van de huisvesting van bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en de aanpak van (huur)achterstanden.

Met de aannemers en onderhoudsbedrijven werkt Domijn samen voor het beheer, onderhoud, sloop, nieuwbouw en verduurzaming van huurwoningen.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	6,8	7,8
Gemeenten	7,5	7,5
Overige partijen	7,9	8,6
Gemiddeld	7,4	8,0

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Domijn op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,4 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging geeft een 6,8. De huurdersvereniging Haaksbergen geeft aan dat Domijn voldoende aanwezig is voor de doelgroep. HBV Losser zegt twijfels te hebben over het lotingssysteem. Op papier is alles in orde, maar het gevoel dat dit niet altijd eerlijk verloopt blijft aanwezig. Stichting Bewonersrijk Enschede stelt dat het loslaten van de senioren labels niet altijd goed uitpakt, waardoor de rust in de voormalige senioren complexen verstoord wordt.

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Domijn op dit gebied. De gemeente Enschede geeft aan met name tevreden te zijn over de betaalbaarheid (de streefhuren zijn naar beneden bijgesteld), het huisvesten van statushouders en het bestrijden van leegstand. Er is volgens de gemeente Enschede nog winst te behalen door kritisch te kijken naar huurders uit de bijzondere doelgroepen die eigenlijk in de primaire doelgroep thuishoren. De gemeenten Losser en Haaksbergen geven aan dat de inwoners niet altijd tevreden zijn over het lotingssysteem, die ervaren ze niet altijd als eerlijk. De gemeente Haaksbergen geeft aan dat de cijfers dit gevoel niet ondersteunen en dat Domijn en de gemeente de gezamenlijke opgave hebben om dit over te brengen aan de huurders.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,9. Ze zijn erg positief over de prestaties van Domijn op dit gebied. Ze geven aan dat Domijn erg sterk is in maatwerk. Ze hebben twijfels over het lotingsmodel en zouden graag zien dat Domijn creatiever is in de woningverdeling. Ook missen ze informatie van

Domijn over alles wat goed gaat, ze zouden graag zien dat Domijn meer communiceert over haar positieve resultaten.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,4 toe voor de prestaties van Domijn voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is positieve waardering voor de prestaties van Domijn op het gebied van betaalbaarheid, aanwezigheid voor de doelgroep en het huisvesten van statushouders. De gewenste waardering is een 8,0. Het verschil wordt met name veroorzaakt door de twijfels over het lotingssysteem.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	7,0	8,5
Gemeenten	7,0	7,0
Overige partijen	8,0	8,4
Gemiddeld	7,3	8,0

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Domijn op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,3, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 9.

De huurdersvertegenwoordiging is tevreden over de prestatie van Domijn op het gebied van Huisvesting bijzondere doelgroepen. Zij geeft hiervoor een 7. Stichting Bewonersrijk Enschede geeft aan louter positieve ervaringen te hebben op dit vlak, mensen worden snel geholpen. HBV Losser geeft aan er in het Leuringshof onvrede bestaat vanwege het verschil in huurprijs van appartementen aan de zonnkant en de niet zonnkant. Ook geeft ze aan dat bewoners behoefte hebben aan bepaalde voorzieningen (zoals een camera/intercom systeem waardoor bewoners kunnen zien wie ze binnenlaten), maar Domijn niet meegaat in deze behoefte.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7. Ze zijn zeer positief over het overleg dat plaatsvindt tussen Domijn en de gemeenten over het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Ze geven aan dat Domijn goed mee denkt op dit gebied en ook graag mee helpt in de realisatie van initiatieven.

De overige partijen waarderen de prestaties van Domijn met een 8. De mensen die minder met dit onderwerp van doen hebben vragen zich af of de vraag vanuit de maatschappij beantwoord wordt: de resultaten zijn volgens hen niet goed zichtbaar. De anderen geven aan dat Domijn de normalisatie van bijzondere doelgroepen erg goed oppakt. Het Van Gool pand is hier een voorbeeld van. Daar is vanuit de overige partijen veel waardering voor. Ze geven aan dat er nog winst valt te behalen op de inclusieve samenleving: ze zien dat zorgpartijen nog niet altijd op één lijn zitten met Domijn en de gemeenten en denken dat Domijn hier in iets kan betekenen. Ook denken ze dat Domijn een rol kan spelen in het hele werkgebied en niet alleen in de centrumgemeenten.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van Domijn voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gewenste waardering is 8. Volgens de huurdersvertegenwoordiging komt dit verschil doordat Domijn te weinig mee beweegt met verzoeken van de bewoners binnen de bijzondere doelgroepen. De overige partijen denken dat Domijn en de zorgpartijen meer op één lijn hadden kunnen zitten en Domijn hier een belangrijke rol in had kunnen spelen.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	7,7	7,7
Gemeenten	7,0	7,3
Overige partijen	6,9	7,7
Gemiddeld	7,2	7,6

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,2 met een spreiding in de individuele waarderingen van 6 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging is tevreden over het onderhoud van de woningen: ze geeft op dit punt een 7.7. HBV Losser geeft aan dat het begrip kwaliteit op detailniveau niet duidelijk is en dat Domijn ervoor open staat om die discussie te voeren. Ook komen er uit een onderzoek dat HBV Losser momenteel doet signalen van huurders over verschillende maatstaven in het onderhoud. Ze geeft aan dat Domijn bereid is om die signalen samen nader te onderzoeken.

De gemeenten waarderen dit prestatieveld met een 7 als ruim voldoende. Ze geven aan dat de kwaliteit van de huizen voldoende is en de huizen er goed bij staan. De gemeente Haaksbergen geeft aan dat sommige delen van het bezit (zoals het Zwarte Land, de Beatrixstraat en 't Kempe) van mindere kwaliteit is, maar dat er plannen zijn om deze te verbeteren. De gemeenten Enschede en Losser geven aan dat er op het gebied van duurzaamheid nog een slag te slaan is. Over de dienstverlening zijn de gemeenten positief.

De overige partijen waarderen de Kwaliteit van de woningen en woningbeheer met een 6,9. Ze zijn over tevreden over de kwaliteit van het woningbezit en de dienstverlening van Domijn. Ze maken zich zorgen om de progressie van Domijn op het gebied van duurzaamheid, daar lijkt het soms alsof ze 'de bal vooruit schopt'. Wel is er begrip voor de complexe opgave waar Domijn voor staat. Ze geven aan dat Domijn best iets mag vinden van de wetgeving en haar eigen plan mag trekken. Dat er een plan moet komen zijn de overige partijen het over eens.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van Domijn op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De gewenste score is 7,6. Om deze score te behalen had Domijn volgens de gemeenten en de overige partijen meer moeten doen op gebied van duurzaamheid.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	6,7	7,3
Gemeenten	7,0	7,0
Overige partijen	8,2	8,4
Gemiddeld	7,3	7,6

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,3 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 9.

De huurdersvertegenwoordiging waardeert dit prestatieveld met een 6,7. Huurdersvereniging Haaksbergen geeft aan dat er woningen verkocht worden maar dat het niet duidelijk is of deze woningen boventallig of juist nodig zijn voor het huisvesten van de doelgroep. HBV Losser heeft als enige aanmerking dat er te veel sociale huurwoningen in het hogere prijssegment in de gemeente zijn.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied als ruim voldoende. De gemeente Enschede geeft aan dat Domijn sinds de crisis weinig heeft geïnvesteerd, maar heeft hier ook begrip voor. Nu is het tijd om hiermee aan de slag te gaan, stelt ze. Ook hier voelt de gemeente Enschede een grote bereidheid vanuit Domijn om mee te denken. De gemeente Losser geeft aan dat Domijn in die regio voor een krimpopgave staat, daar zijn nog geen lange termijn afspraken over gemaakt, maar vanwege de goede contacten heeft de gemeente alle vertrouwen in een gezamenlijke oplossing.

De overige partijen waarderen de prestaties met 8,2. Ze geven aan dat in Enschede woningen die kwalitatief onder de maat zijn, worden verkocht en dat dit niet gewenst is. Ze zijn tevreden over de manier waarop Domijn huurders betreft bij projecten, zoals bijvoorbeeld het Robsonterrein.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van Domijn op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. De gewenste score is een 7,6. De gemeenten geven aan dat ze liever hadden gezien dat Domijn geen woningen verkocht had die kwalitatief onder de maat zijn.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	7,3	7,3
Gemeenten	7,7	8,0
Overige partijen	7,3	8,0
Gemiddeld	7,4	7,8

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van Domijn op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 7 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging is tevreden over de inzet van Domijn op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Stichting Bewonersrijk Enschede geeft aan dat de buurtteams erg actief zijn en dat in de prestatieafspraken veel aandacht wordt besteed aan leefbaarheid. Daarover is ze erg positief. Als enige aanmerking geeft ze aan dat Domijn meer zou kunnen doen aan het aanpakken van overlast. Ook de andere twee huurdersverenigingen zijn tevreden over de prestaties van Domijn op dit gebied. HBV Losser noemt het project Happy in de buurt als een pluspunt.

De gemeenten zijn tevreden over de inzet van Domijn. De gemeente Enschede is over veel delen van de stad tevreden. Ze geeft wel aan dat de leefbaarheid in Enschede Zuid beter kan. De gemeente Haaksbergen merkt op dat spelers in het sociale domein (waaronder Domijn) elkaar heel goed kunnen vinden in Haaksbergen waardoor het samenspel erg goed is.

De overige partijen waarderen de inzet van Domijn met een 7,3. Ze zijn tevreden over de inzet van Domijn. Ze geven aan dat de wijkbuurtbeheerder in de ene wijk beter in beeld is dan in de ander.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van Domijn op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. De gewenste score is 7,8. Volgens de gemeente Enschede had Domijn in Enschede Zuid meer kunnen doen op leefbaarheidsgebied.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	8,3	8,0
Gemeenten	7,8	8,0
Overige partijen	8,9	8,8
Gemiddeld	8,4	8,3

De belanghebbenden geven gemiddeld een 8,4 voor de relatie en communicatie met Domijn met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 10.

De huurdersvertegenwoordiging geeft de relatie en communicatie met Domijn een 8.3. Ze stelt dat er niets is dat niet goed is en dat ze hoort wat ze te horen moet krijgen. Ook stelt ze dat er sneller gereageerd wordt en dat je snel wordt geholpen. Domijn doet dit goed.

De gemeenten zijn zonder uitzondering zeer tevreden over de relatie en communicatie met Domijn. Ze geven aan dat de lijnen kort zijn, er snel gereageerd wordt en zaken soms sneller door Domijn worden opgepakt dan door de eigen organisatie. De gemeente Losser heeft als kritische noot dat Domijn de cijfers over afgelopen jaar nog niet bekend heeft gemaakt. De gemeente Losser zou graag door het jaar heen cijfermatig geïnformeerd worden.

De overige partijen zijn uitermate tevreden over de relatie en de communicatie met Domijn. Ze geven aan dat de samenwerking erg sterk is, je kunt zeggen wat je vindt, Domijn erg open, transparant en behulpzaam is en dat ze snel terugkoppelen. Ook als het even minder gaat in de samenwerking loopt Domijn niet weg, stellen de overige partijen.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 8,4. Het gewenste cijfer is een 8,3. Het gewenste cijfer is een tiende punt lager dan het huidige cijfer. De overige partijen geven aan dat Domijn ontzettend goed is in het onderhouden van de relatie en communicatie en dat een beetje minder nog steeds goed genoeg zou zijn.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	8,0	8,0
Gemeenten	7,0	7,5
Overige partijen	8,4	8,5
Gemiddeld	7,8	8,0

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,8 voor de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van Domijn met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 10.

De huurdersvertegenwoordiging geeft de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van Domijn een 8. Huurdersvereniging Haaksbergen vertelt dat ze in het verleden wel eens voor een voldongen feit zijn gesteld, maar dat ze toen kon aangeven dat ze hier niet mee akkoord ging en dat het besluit toen is teruggedraaid. Stichting Bewonersrijk en HBV Losser geven aan dat ze gehoord worden en dat er altijd eerst overleg gepleegd wordt voordat er een besluit wordt genomen. Ze zijn dan ook allen zeer tevreden over hun mate van invloed op het beleid.

De gemeenten waarderen hun invloed op het beleid van Domijn met een 7. Ze hebben het gevoel dat wat ze zeggen ertoe doet voor Domijn. De gemeente Enschede geeft aan dat ze graag strakkere, meer concrete prestatieafspraken had gemaakt en waardeert het dat Domijn hier in de voortrekkersrol pakt. De gemeente Losser zou graag zien dat de prestatieafspraken ook geëvalueerd worden. De

gemeente Haaksbergen geeft aan dat de volgende stap richting de inclusieve samenleving samen wordt vormgegeven.

De overige partijen geven gemiddeld een 8,4. Ze geven aan dat Domijn veel samen ontwikkelt en goed mee denkt. Wel geven ze als kanttekening mee dat het af en toe nog te veel afhangt van de medewerker van Domijn waar men mee samen werkt. Daar zit nog veel verschil in.

Het gemiddelde cijfer voor de mate van invloed op het beleid is een 6,5. Het gewenste cijfer is een 7,2. De gemeenten willen graag stappen zetten in het strakker vormgeven en volgen van de prestatieafspraken.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Domijn uitblinkt en waarin Domijn kan verbeteren.

Huurdersvertegenwoordiging

- Zorg voor faciliteiten in de woning die ervoor zorgen dat een oudere langer in de woning kan blijven.
- Zorg voor een stukje privacy bij de balie van Domijn in het gemeentetehuis van Losser, communiceer tijdig welke ruimte in het gemeentehuis beschikbaar is voor Domijn en zorg dat die ruimtes passen bij de omvang van de groep.
- Kijk wat betreft verduurzaming van woningen meer naar de toekomst, bespreek voorstellen en maak concreet wat de plannen betekenen voor de woonlasten van de huurder.

Gemeenten

- Ga door op dezelfde weg. Blijf verbinding houden met gemeenten en inwoners. Blijf werken vanuit de bedoeling.
- Geef sneller inzicht in de kwartaalrapportages.
- Lever meer maatwerk voor huurders met problemen, zodat zij in hun gemeenschap kunnen blijven wonen.
- Gebruik de ruimte in de wettelijke normen om de uitzonderingen in de toewijzing te kunnen bedienen.
- Laat zien wat je doet en hoe je het doet.
- Signaleer een initiatief op gebied van bijzondere doelgroepen vroegtijdig en deel dat met de partners.
- Geef het concept van de inclusieve samenleving concreter handen en voeten.
- Wees zichtbaar, niet alleen voor huurders van Domijn, maar ook voor de rest van de inwoners.
- Kijk meer gezamenlijk (met de gemeente) welk bezit verkocht kan worden.
- Investeer qua duurzaamheid voor de lange termijn en niet voor de korte klap.

Overige belanghebbenden

- Maak de ambitie en het resultaat meer concreet.
- Differentieer in de rapportage van huurachterstanden per gemeente.
- Blijf van andere corporaties leren.
- Wees creatief met het distributiemodel, maak een combinatie van modellen.
- Kijk in het huurprijsbeleid naar de netto huurprijs (inclusief woonlasten).
- Verlaag je exploitatiekosten ten gunste van een lagere huurprijs.
- Laat woonconsulenten meedraaien in het wijkteam.
- Neem de beleving van bewoners mee in de kwaliteitsnorm.
- Deel kennis wat betreft duurzaamheid met andere corporaties.
- Pak onderhoud en duurzaamheid integraal aan.
- Maak concrete plannen met de bestaande voorraad op gebied van duurzaamheid.

- Verkoop het beste bezit niet.
- Neem initiatief voor groepen die dreigen buiten de boot te vallen (bijvoorbeeld: uitstromers jeugdzorg)
- Kies voor projecten voor bijzondere doelgroepen een locatie en ga daar dan ook voor – doe geen concessies om het maar voor elkaar te krijgen.
- Zoek de samenwerking wat betreft leefbaarheid.
- Let erop dat de kwaliteit van de wijk niet afglijdt.
- Blijf qua relatie en communicatie alsjeblieft zo door gaan!
- Leiderschap.

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Domijn uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is Domijn goed in?

“Inclusief denken.” 2x

“Woonstap (project) staat symbool voor handelen van Domijn, iedereen weet elkaar te vinden op elkaars niveau.”

“Medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid en vertrouwen en hebben veel plezier.”

“Domijn is een inspirator met een voortrekkersrol.” 2x

“Ze mogen trots zijn op de Performance Factory.” 2x

“Innovatief, lef, vooruitstrevend. Door vandaag ook gezien dat ze het op andere terreinen het heel goed doen.”

“Ze hebben het lef om buiten bestaande kaders te treden en nemen initiatief om zaken bij marktpartijen neer te leggen.”

“Ze zijn open en werken goed samen”

“Ze zijn in vier jaar vernieuwend geworden, dat is heel knap.”

“De gelijkwaardigheid onder de huurders en hoe ze dat presenteren.”

“Ze zijn transparant, bereikbaar en er zijn geen muren in de communicatie. Zo kom je op alle aspecten een stap verder.”

“Het huidige proces bij het Robson-terrein.”

“Ze zijn betrokken en communiceren goed.”

Wat kan Domijn beter doen?

“Systemisch denken is goed, maar heeft ook een schaduwkant, wees daar alert op.”

“Blijf jezelf pushen om te blijven ontdekken en vernieuwen.”

“Zet met bijzondere doelgroepen op inclusieve manier een stapte verder.”

“Laat concepten vanuit de participanten groeien zodat ze zelf kunnen ontwikkelen.”

“Haal meer uit de integraliteit met stakeholders.”

“Blijf faciliteren.”

“Behoud de voorsprong door te dóén.”

“Lever specifieke informatie eerder in het traject aan om het proces te versnellen.”

“Wees vernieuwender met huurdersparticipatie, ontwikkel samen met huurders.”

“Voer de regie in de maatschappelijke opdracht – loop niet te veel voor de troepen uit, doe het samen!”

“Communiceer meer over de resultaten.”

“Neem de gemeente mee in het bescherm wonen proces.”

“Verdiep 18/18+ begeleid wonen.”

“Zoek in grotere mate de samenwerking met instanties en bewoners.”

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6,8	7,5	7,9	7,4	7,3
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	8,0	7,3	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,7	7,0	6,9	7,2	
• (Des)investeringen in vastgoed	6,7	7,0	8,2	7,3	
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	7,7	7,3	7,4	
Relatie en communicatie met corporatie	8,3	7,8	8,9	8,4	8,4
Invloed op corporatiebeleid	8,0	7,0	8,4	7,8	7,8
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,7²

² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Domijn haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentieccorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de oordeelbrief van de Aw (Autoriteit Woningcorporaties), het WSW, het accountantsverslagen en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' en de benchmark CBC zijn een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk waren nog niet de (financiële cijfers) gereed over 2017 zoals het jaarverslag en Corporatie in Perspectief (CiP). Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn de cijfers gebruikt over de jaren 2014 tot en met 2016.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtsoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Domijn.

Het toezichtsoordeel van de Aw is gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies.

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) is het oordeel over de solvabiliteit van Domijn in de visitatieperiode positief, omdat het volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de benodigde risicobuffers (zie volgende tabellen).

Volkshuisvestelijk vermogen per vhe	2014	2015	2016
Domijn	17.742	15.748	n.b.
Referentieccorporatie	18.669	21.507	n.b.
Landelijk	18.861	21.152	n.b.

Risicobuffer per vhe	2014	2015	2016
Domijn	8.172	9.088	n.b.
Referentiecorporatie	7.723	9.088	n.b.
Landelijk	8.375	9.572	n.b.

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Dit geeft aan dat Domijn financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren voor de toekomst zonder dat de financiële continuïteit in het geding is. Ook de gehanteerde normen van de financiële ratio's door de Aw worden door Domijn niet overschreden.

5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van Domijn worden hieronder toegelicht en vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2014	2015	2016	Norm WSW
Domijn	32,7%	29,8%	36,0%	>20%
Referentiecorporatie	35,2%	38,8%	n.b.	
Landelijk	33,0%	36,1%	n.b.	

Bron: *Corporatie in Perspectief, Oordeelsbrieven en jaarverslag 2016*

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van Domijn in de periode 2014 tot en met 2016 gestegen is van 32,7% naar 36,0%. In 2015 daalde de bedrijfswaarde door een aantal wijzigingen in de aannames van de bedrijfswaarde. De solvabiliteit van Domijn ligt in de jaren 2014 en 2015 onder de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde, maar ligt ruim boven de norm van het WSW (>20%). Domijn scoort voldoende op gebied van solvabiliteit.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2014	2015	2016	Norm WSW
Domijn	70%	71%	65%	< 75%
Referentiecorporatie	67%	63%	n.b.	
Landelijk	66%	62%	n.b.	

Bron: *Corporatie in Perspectief, Oordeelsbrieven en jaarverslag 2016*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Domijn in de periode 2014 tot en met 2016 is gedaald van 70% naar 65%. De daling van de LTV in het jaar 2015 wordt veroorzaakt door de daling van de bedrijfswaarde (zie toelichting solvabiliteit). De LTV van Domijn ligt in de jaren 2014 en 2015 boven de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde, maar ligt ruim onder de norm van het WSW (<75%). Domijn scoort voldoende op gebied van LTV.

In het verlengde van de LTV heeft Domijn een eigen interne norm geformuleerd en stuurt op een maximaal schuldrestant per vhe. Het maximaal schuldrestant per vhe heeft Domijn begrensd op € 45.000 per vhe. Gedurende de visitatieperiode bedroeg het gemiddelde schuldrestant per vhe circa € 35.000 en deze ligt ruim onder de gestelde interne norm.

ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2014	2015	2016	Norm WSW
Domijn	1,61	1,91	1,85	> 1,4
Referentiecorporatie	1,99	2,31	n.b.	
Landelijk	2,28	2,67	n.b.	

Bron: *Corporatie in Perspectief, Oordeelsbrieven en jaarverslag 2016*

In de periode van 2014 - 2016 ontwikkelde de ICR zich van 1,61 naar 1,85. De ICR van Domijn ligt in de jaren 2014 en 2015 onder de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde, maar ligt ruim boven de norm van het WSW (> 1,4). Domijn heeft in haar financieel beleid een strengere doelstelling van $\geq 1,5$ opgenomen. Domijn is door de gerealiseerde ICR in de visitatieperiode voldoende in staat om haar rentebetalingen te voldoen.

DSCR

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. Domijn heeft in haar financieel beleid een strengere doelstelling van $\geq 1,1$ opgenomen. In de visitatieperiode lag de DSCR van Domijn boven de gestelde norm van het WSW en haar eigen interne norm van 1,1.

5.1.3 Hoe hanteert Domijn deze financiële indicatoren

Domijn verantwoordt de diverse financiële kengetallen in al haar jaarverslagen gedurende de visitatieperiode. In de viermaandsrapportage wordt de ICR, DSCR en de LTV verantwoord en in de begrotingen worden door uitgebreide scenario-analyses de effecten op de ICR, DSCR en LTV inzichtelijk gemaakt.

De visitatiecommissie waardeert het dat Domijn een eigen visie op het financiële beleid heeft geformuleerd. Hierbij heeft Domijn interne normen benoemd voor de ICR, de DSCR en eigen financiële ratio's benoemd zoals het maximaal schuldrestant per vhe en monitort zij het rendement op het vastgoed. Verder constateert de visitatiecommissie dat Domijn goed stuurt op kasstromen door regelmatig kasstroomprognoses op te stellen.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 7. Domijn voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit geeft aan dat Domijn financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren voor de toekomst zonder dat de financiële continuïteit in het geding is;

- dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de zes toezichtterreinen van de Aw (kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht) en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

Ze krijgt een pluspunt omdat:

- ze een financieel beleid heeft geformuleerd waarin ze eigen normen hanteert;
- ze aanvullende normen heeft gedefinieerd zoals het maximaal schuldrestant per vhe;
- ze zichtbaar stuurt op kasstromen.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Domijn een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CiP en CBC) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2014	2015	2016
Domijn	788	741	729
Referentiecorporatie	932	853	788
Landelijk	923	853	790

Bron: Aedes Benchmark (geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten) en CiP

De netto bedrijfslasten van Domijn liggen in de jaren 2014 tot 2016 beduidend lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In de Aedes Benchmark is Domijn in alle jaren geclassificeerd als een A-corporatie. Een A-corporatie wil zeggen dat Domijn in de koplopergroep zit en geclassificeerd is als een sobere en doelmatige woningcorporatie. De bedrijfslasten worden door Domijn gemonitord in de kwartaal- en de viermaands-rapportages.

5.2.2 Aantal vhe's per fte

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte en de personeelslasten per vhe (zie onderstaande tabellen).

Aantal vhe's per fte	2014	2015	2016
Domijn	80	79	n.b.
Referentiecorporatie	100	106	n.b.
Landelijk	102	106	n.b.

Bron: Corporatie in Perspectief, in CiP over 2016 ontbreken deze cijfers

Het aantal verhuureenheden per fte ligt bij Domijn op basis van de CiP-rapportage structureel lager dan de referentiegroep. Oorzaak hiervan is dat Domijn een eigen onderhoudsbedrijf heeft. Dit in tegenstelling tot veel andere woningcorporaties die dit uitbesteden aan derden. Hierdoor heeft Domijn relatief meer mensen in dienst. Domijn kiest bewust voor een eigen onderhoudsdienst, omdat dit financieel aantrekkelijk is en een eigen onderhoudsdienst heeft een belangrijke signaleringsfunctie in

de wijken en buurten. Omdat de visitatiecommissie geen aanvullend onderzoek kan doen, weegt zij het aantal vhe's per fte niet mee in haar oordeel over doelmatigheid

Personeelslasten per vhe	2014	2015	2016
Domijn	238	200	n.b.
Referentiecorporatie	378	348	n.b.
Landelijk	392	357	n.b.

Bron: Corporatie in Perspectief, in CiP over 2016 ontbreken deze cijfers

De personeelslasten per vhe van Domijn liggen structureel lager dan de referentiegroep, terwijl door het relatief laag aantal vhe's per fte de verwachting zou zijn dat deze hoger liggen. Echter de personeelslasten van de onderhoudsdienst worden volledig ondergebracht onder de kostenpost onderhoud. Hierdoor kan de visitatiecommissie geen oordeel geven over de personeelslasten per vhe en heeft ze deze ook niet meegenomen in haar oordeel over doelmatigheid.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Domijn met een 8. Zij voldoet aan het ijkpunt omdat ze een sobere en doelmatige corporatie is en krijgt pluspunten omdat de netto bedrijfslasten van Domijn in de periode 2014 tot en met 2016 aanzienlijk lager liggen dan de referentiegroep en ze monitort haar bedrijfslasten in de kwartaal- en viermaandsrapportages. Ze behoort tot de kopgroep voor wat betreft sobere en doelmatige corporaties.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

Domijn heeft in de laatste jaren van de visitatieperiode haar vermogen ruim voldoende ingezet voor verversing van haar woningbestand (sloop en nieuwbouw), verhoging van de kwaliteit van haar woningbezit inclusief verduurzaming, betaalbaarheid en leefbare wijken. Domijn verantwoordt haar vermogensinzet ruim voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Domijn werkt vanuit de visie dat een sobere en doelmatige corporatie meer vermogen kan inzetten voor haar maatschappelijke ambities. In de visitatieperiode heeft Domijn dan ook ingezet op een verlaging van de bedrijfslasten

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Domijn met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze haar vermogen ruim voldoende heeft ingezet voor haar ambities en ze werkt vanuit de visie dat haar vermogen vergroot kan worden door haar organisatie sober en doelmatig in te richten.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Domijn met een 7,3.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	7
• Doelmatigheid	30%	8
• Vermogensinzet	40%	7
Eindoordeel presteren naar vermogen		7,3

6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

Vooraf

Domijn heeft een uitgesproken visie. Ze werkt vanuit de bedoeling. In haar position paper schrijft Domijn dat ze geïnspireerd geraakt is door de principes van het Rijnlands organiseren. “Met als belangrijke thema’s: de hark voorbij, wendbaarheid en sociale innovatie, primaire proces centraal en leiderschap gericht op ontwikkeling van vakmanschap. Waarbij niet het plan heilig is maar de realiteit leidend is. Haar organisatiestructuur kenmerkt zich als een netwerkorganisatie en samenwerkingsorganisatie waarbij het draait om vakmanschap, verantwoordelijkheid, vrijheid en verbinding”.

Waar Domijn voor gaat beschrijft ze als een gezamenlijke reis. “Ze hanteert geen uitgebreid ondernemingsplan met visie, ambities, strategieën en SMART gemaakte doelstellingen. Domijn hanteert een collectieve ambitie als kompas, namelijk de opdracht om mensen een goede en betaalbare woning te bieden. Tegelijkertijd wordt een toenemend beroep gedaan op de eigen regie van bewoners en medewerkers en is eigen verantwoordelijkheid een gegeven voor de toekomst.”

Een belangrijk onderdeel van haar besturingsfilosofie is dat ze gedurende de reis blijft ontwikkelen in hoe ze de organisatie bestuurt en op welke wijze ze toezicht houdt. Ze blijven hierover met elkaar in gesprek.

In de beoordeling van Governance hebben we als visitatiecommissie meegenomen hoe Domijn deze uitgesproken visie en besturingsfilosofie toepast. Daarbij hebben we gekeken naar de balans tussen vertrouwen en controle, tussen bezieling en beheersing. Op alle onderdelen is dat meegewogen.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om ‘Plan’, ‘Check’ en ‘Act. ‘Do’ is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan

Plan/Visie

Een gedeelte van de visitatieperiode werkt Domijn met het Strategische Plan 2012 – 2016. In dit Strategisch plan is opgenomen dat haar vastgoedstrategie gericht is op verbetering van de kwaliteit van haar bestaande bezit, beperking van de woonlasten, verduurzaming van haar vastgoed, verhoging van de klantwaarde, leefbare buurten en wijken en een flexibele, creatieve en innovatieve organisatie die gericht is op soberheid en doelmatigheid. Het Strategisch Plan is tot stand gekomen in samenwerking met haar belanghebbenden.

In 2016 is het nieuwe ondernemingsplan “Onze reis” tot stand gekomen. Dit ondernemingsplan met de metafoor van een reisplan is intentioneel en geeft de bestemming weer. Het reisplan is een visie op de wereld en een manier van samenwerken die breed wordt onderschreven door de belanghebbenden. Het reisplan wordt actief gehanteerd en gecommuniceerd naar haar belanghebbenden. De visitatiecommissie is positief over het reisplan. Het sluit aan bij wat Domijn wil en past bij hoe Domijn (samen)werkt.

In 2016 heeft Domijn een portefeuillestrategie opgesteld voor haar vastgoed. De portefeuillestrategie is gebaseerd op de demografische ontwikkelingen in haar werkgebied en beschrijft gedetailleerd hoe het streefbezit er in 2020, 2030 en 2040 eruit ziet en wat de transformatieopgave is om de wensportefeuille te bereiken. Verder geeft Domijn in deze portefeuillestrategie een sterkte- en zwakteanalyse weer van het huidige bezit en wordt de portefeuillestrategie financieel doorgerekend.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een 7. Domijn voldoet aan het ijkpunt en scoort een pluspunt voor de wijze waarop en mate waarin ze het Plan “Onze reis” actief hanteert, communiceert naar haar belanghebbenden en dat breed onderschreven wordt in haar omgeving.

Plan/Vertaling doelen

In de periode van het Strategisch Plan 2012 – 2016 heeft Domijn haar Strategisch Plan vertaald naar diverse jaarplannen. Hierin zijn voldoende concrete doelstellingen opgenomen. Verder werkte Domijn in dit deel van de visitatieperiode met eigen wijkvisies, waarin concrete doelstellingen zijn opgenomen voor de wijken waar zij woningbezit heeft. Vanaf 2016 bij de totstandkoming van het Plan “Onze reis” constateert de visitatiecommissie dat de doelen minder geoperationaliseerd zijn. In 2017 heeft Domijn wel een uitgebreid activiteitenplan opgesteld, waarin voor elke activiteit een verantwoordelijke benoemd is, welke collega's en andere partijen betrokken zijn, wat het resultaat is en wanneer de activiteit plaatsvindt. De visitatiecommissie mist daarin de expliciete relatie met “Onze reis”.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Vertaling doelen in met een 6. Domijn voldoet aan het ijkpunt, omdat in de periode van het Strategisch Plan 2012 – 2016 de plannen voldoende vertaald zijn naar concrete doelen. Vanaf 2016 constateert de visitatiecommissie dat het nog niet overal lukt om “Onze reis” op een bij de visie passende manier te vertalen in doelen die gevolgd kunnen worden.

Gemiddeld scoort Domijn daarmee in Besturing/Plan met een 6,5.

Check

Domijn werkte in de periode van het Strategisch Plan 2012 – 2016 met kwartaalrapportages. De kwartaalrapportage kent in deze periode een heldere indeling gebaseerd op de velden presteren naar ambities en doelen, presteren naar opgaven, presteren naar stakeholders, presteren naar vermogen en governance. Voor het onderdeel presteren naar ambities en doelen is er een helder dashboard opgesteld naar onderdelen klant, vastgoed, financiën en organisatie. Per onderdeel zijn kpi's (inclusief normen) opgenomen in een stoplichtenmodel. Indien de norm van een kpi niet is gerealiseerd, wordt de oorzaak hiervan beschreven. De kwartaalrapportages zijn zeer uitgebreid en geven goed inzicht in de gerealiseerde operationele volkshuisvestelijke en financiële prestaties van Domijn. Ze geven minder inzicht in de gerealiseerde strategische doelstellingen zoals verwoord in het Strategisch Plan 2012 – 2016. Verder constateert de visitatiecommissie dat in de kwartaalrapportages wel ingegaan wordt op het proces van de prestatieafspraken met de gemeentes en minder op de behaalde resultaten.

Sinds 2016 werkt Domijn met viermaandsrapportages. Deze rapportages zijn minder uitgebreid dan de kwartaalrapportages, maar geven voldoende inzicht in de gerealiseerde operationele volkshuisvestelijke en financiële prestaties van Domijn. In de viermaandsrapportages ontbreekt echter de samenhang met het Plan “Onze reis” en daardoor biedt deze minder inzicht in waar de organisatie nu staat. De visitatiecommissie ziet wel dat Domijn inclusief de raad veel in gesprek is met haar belanghebbenden om te checken waar de organisatie inclusief de koers nu staat en de vinger regelmatig aan de pols houdt. Echter dit is niet procesmatig vastgelegd.

We beoordelen de prestaties van Domijn op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat de kwartaal/viermaandsrapportages voldoende inzicht bieden in de volkshuisvestelijke en financiële prestaties van Domijn. De koers en de strategische doelstellingen wordt door Domijn gecheckt door in gesprek te gaan met haar belanghebbenden, maar zijn minder navolgbaar.

Act

De visitatiecommissie constateert dat er zeker op projectniveau actief bijgestuurd wordt door Domijn. Een voorbeeld hiervan is de totstandkoming van de Performance Factory en de herstructurering van de Bloemenbuurt. Op organisatieniveau constateert de visitatiecommissie dat overschrijding van de normen van de kpi's weliswaar beschreven wordt, maar dat niet in alle gevallen maatregelen benoemd worden om bij te sturen. Het effect van de maatregelen wordt niet altijd bijgehouden.

We beoordelen de prestaties van Domijn op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat ze op projectniveau actief en consequent bijstuurt. Op organisatieniveau kan ze dit meer doen.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Domijn bestaat uit vijf personen. De raad bestaat eind 2017 uit vier mannen en een vrouw. De visitatiecommissie constateert dat de raad bestaat uit relatief jonge toezichthouders en frisse mensen die open staan om te leren en niet belerend zijn. De raad laat zien dat ze flexibel is en open staat voor verandering. De deskundigheden in de raad zijn divers op inhoudelijk gebied (bestuurlijk, zorg, juridisch en financieel). Deze deskundigheden sluiten aan bij de opgestelde actuele profielschets. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie. Domijn beschikte in de visitatieperiode over een heldere en actuele profielschets van de raad. De leden van de raad zijn aantoonbaar geworven buiten de eigen kring. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW en er zijn afspraken gemaakt over de educatie. Sinds 2015 worden de behaalde PE punten gepubliceerd in het jaarverslag.

De visitatiecommissie beoordeelt Domijn op dit onderdeel met een 8. Men voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat de raad divers is en ze een heldere en actuele profielschets heeft die aantoonbaar gehanteerd wordt bij de benoeming van nieuwe leden.

Rolopvatting van de Raad van Toezicht

De raad van Domijn is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. De visitatiecommissie ziet dat de relatie tussen de raad en bestuurder open, zakelijk en professioneel is. In 2016 heeft de raad in een document haar toezichts- en toetsingskader op een heldere wijze vastgelegd. In dit document beschrijft de raad haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord en haar taken als intern toezichthouder.

De raad heeft een heldere visie op welke wijze zij haar toezichthoudende rol adequaat wil uitvoeren. Ze heeft deze visie vastgelegd. De raad vergadert minimaal 4 keer per jaar, maar in de praktijk vergadert ze vaker. De raad heeft regelmatig contact met de interne en externe belanghebbenden. De raad heeft een duidelijk beeld van de informatie die nodig heeft om haar toezichthoudende rol goed te kunnen uitoefenen. Hierbij maakt ze een helder onderscheid tussen de documenten die ze nodig heeft voor het toezichtskader en het toetsingskader. De raad is zich er van bewust dat in het werken met het Rijnlants model niet alles is vastgelegd en voorspelbaar is. Door zich regelmatig intern en extern op andere manieren te laten informeren breidt ze haar inzicht in de voortgang uit. Zo praat ze regelmatig met de controller, de ondernemingsraad (OR) en de medewerkers. Extern doet de raad dit door minimaal drie keer per jaar gesprekken te voeren met haar belanghebbenden zoals de huurdersorganisaties, gemeenten, Aw, WSW en cetera. De bestuurder is hierbij niet aanwezig. Deze wordt na afloop van alle gesprekken op hoofdlijnen geïnformeerd over de inhoud.

De raad werkt met een formele auditcommissie, die vier tot zes keer per jaar vergadert. In de auditcommissie worden onderwerpen besproken zoals het jaarverslag, het treasuryjaarplan, de begroting, de kwartaalrapportages, de managementletters en cetera. In de auditcommissie zijn twee leden van de raad, de bestuurder en de controller aanwezig. De controller is ook aanwezig tijdens de raadsvergaderingen en heeft een rechtstreekse lijn met de raad. De raad hecht groot belang aan de functie van de controller, omdat zij vindt dat deze functie een passend en juist tegenwicht kan bieden

aan de meer organische werkwijze van Domijn. De raad heeft zich actief bemoeid met de aanstelling van de controller. De raad heeft als werkgever van het bestuur een vaste remuneratiecommissie ingesteld. De remuneratiecommissie vergadert twee tot drie keer per jaar. De raad bespreekt jaarlijks het functioneren van de bestuurder. Voor de beoordeling van de bestuurder – ook op verzoek van de bestuurder zelf – heeft de raad 360 graden feedback toegepast. Zij heeft daartoe gesprekken gevoerd met de directie, MT en OR. De beloning van de bestuurder en de raad is conform de richtlijnen van het WNT.

We beoordelen de prestaties van Domijn op dit thema met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat de raad de opvatting over haar rol passend bij de visie van Domijn invult en daarin ontwikkelt. Ze verzamelt vanuit verschillende invalshoeken informatie om haar toezichtrol goed te kunnen vervullen.

Zelfreflectie

In de visitatieperiode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks besproken. In 2014, 2015 en 2017 heeft de zelfevaluatie zonder externe begeleiding plaatsgevonden en in 2016 met begeleiding van een externe. In de zelfevaluatie wordt zowel aandacht besteed aan inhoudelijke onderwerpen zoals de Governancecode, het uitwerken van de permanente educatie systematiek, maar ook aan relationele aspecten zoals de relatie met bestuur, het functioneren van de raad als collectief en de individuele raadsleden. De raad getuigt van een open en kritische houding ten opzichte van elkaar, elkaars functioneren en de werkwijze van de raad als geheel. De visitatie commissie constateert dat de raad haar eigen functioneren plaatst en bespreekt in het licht van de ontwikkeling van de organisatie. Ze is zich bewust van de noodzaak om zowel mee te bewegen in ontwikkeling van de organisatie als ook gezond tegenwicht te bieden.

We beoordelen Domijn op dit punt met een 7. De raad voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat in de zelfevaluatie aandacht is voor inhoudelijke onderwerpen en het collectieve en individuele functioneren.

Toetsingskader

In 2016 heeft de raad in een document haar toezichts- en toetsingskader op een heldere wijze vastgelegd. In het document beschrijft ze welke documenten ze nodig heeft om adequaat toezicht te houden. Deze documenten zijn onder andere visiedocument, ondernemingsplan, vastgoedstrategie, meerjareninvesteringsplan, prestatieafspraken, investeringsbeleid, treasuryjaarplan. Het toetsingskader wordt gevormd door het financieel beleid, financieel reglement, begroting, investeringsstatuut, treasurystatuut, risicobeheersingssystemen, integriteitscode en klokkenluidersregeling, het personeelsplan en de strategie HR. Tevens heeft de raad een informatieprotocol opgesteld. In het informatieprotocol geeft de raad aan dat de organisatie niet alleen een brengplicht heeft, maar dat de raad ook een haalplicht heeft. Ze doet dit door zowel intern als extern gesprekken te voeren met haar belanghebbenden. De visitatiecommissie constateert dat de afwegingscriteria waarop voorstellen vanuit de organisatie beoordeeld worden niet altijd helder zijn. Als het toetsingskader daarvoor niet voldoende houvast geeft heeft de raad de neiging om met elkaar in discussie te gaan in plaats van de kaders met elkaar te (her-)formuleren.

We beoordelen Domijn op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten vanwege de compleetheid van het toetsingskader en de actieve manier waarop ze dit hanteert.

Toepassing Governancecode

Domijn hanteert de governancecode. Eventuele afwijkingen van de governancecode worden in de jaarverslagen toegelicht. De governancecode wordt door Domijn gemonitord en ze evalueert of ze voldoet aan de bepalingen. Op de site van Domijn is de volledige governancestructuur beschikbaar zoals de statuten, reglement, rooster van aftreden, profielschets, integriteitscode, klokkenluidersregeling, bestuursreglement en het visitatierapport.

We beoordelen de prestaties van Domijn met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze de volledige en transparante governancestructuur op de website heeft vermeld.

6.3 Externe legitimering en verantwoording

Externe legitimatie

De visitatiecommissie ziet dat Domijn goed gelegitimeerd is in haar omgeving. Domijn heeft met de huurdersbelangenvereniging Enschede, Losser en Haaksbergen, de gemeentes, zorginstellingen en diverse maatschappelijke organisaties structureel overleg op bestuurlijk en medewerkersniveau. Ze betreft de belanghebbenden actief bij de totstandkoming van het beleid. Domijn werkt samen met de haar belanghebbenden aan een dynamische investeringsagenda. Ze heeft het werken aan de realisatie van een inclusieve samenleving op de agenda gekregen van veel van haar partners en belanghouders. Alle belanghebbenden geven aan dat de relatie goed is, dat er naar hen geluisterd wordt en de lijnen kort zijn. Het vanuit de bedoeling werken is bij de belanghebbenden bekend en zij geven aan dat ze zich meer gehoord voelen. De realisatie van de Performance Factory wordt door de omgeving van Domijn gezien als een belangrijke bijdrage in Enschede en als een 'vanzelfsprekende' taak voor Domijn. Ook de raad heeft op gezette tijden contact met diverse belanghebbenden zoals gemeenten en huurdersbelangenverenigingen. Dit is in lijn met de Woningwet, waarin wordt gesteld dat een goede relatie tussen de raad en belanghebbenden belangrijk is en de raad aanspreekbaar moet zijn.

Domijn scoort op dit onderdeel een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat ze belanghebbenden actief betreft bij de totstandkoming van het beleid en ze het beleid en de voortgang regelmatig bespreekt met de belanghebbenden. Ze werkt samen met belanghebbenden in Enschede aan een dynamische investeringsagenda. Ze heeft de inclusieve samenleving op de agenda weten te zetten.

Openbare verantwoording

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Domijn alle relevante informatie met betrekking tot de voorgenomen en gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag. Het jaarverslag geeft goed inzicht in de voorgenomen en gerealiseerde prestaties en is goed leesbaar. De informatie voor de huurders is op de website overzichtelijk en toegankelijk.

We beoordelen de prestaties van Domijn met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt. Pluspunt is dat alle voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang gepubliceerd in het jaarverslag en op de site. Verder is het jaarverslag goed leesbaar.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Domijn over het algemeen met een 7,1.

Governance			Oordeel	Weging	Gemiddeld
• Besturing	Plan	7	6,5	33%	6,2
		6			
	Check		6		
	Act		6		
• Intern toezicht	Functioneren RvC		7,7	33%	7,6
	• Samenstelling	8			
	• Rolopvatting	8			
	• Zelfreflectie	7			
	Toetsingskader		8		
	Toepassen Governancecode		7		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		8	33%	7,5
	Openbare verantwoording		7		
Eindoordeel Governance					7,1

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Domijn hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

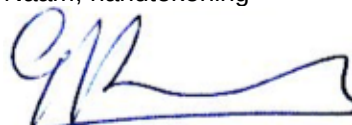
Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

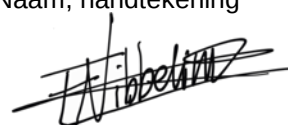
Plaats	Datum	Naam, handtekening
Geldrop,	20-1-2018	 Ruud Pijpers

Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van Domijn in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Eef Nibbelink

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs

		Curriculum Vitae		
Joos Jacobs Woonplaats : Maastricht Geboortedatum : 16-01-1959				
Ervaring bij: Woningcorporaties • Visitaties (voorzitter visitatiecommissie) • Voorzitter stakeholders-dialogen • Organisatie-ontwikkeling • Effectiviteit en efficiency • Fusiebegeleiding Gemeente & overheid • Samenwerking corporaties en prestatieafspraken • Projectleiding Provincie Limburg Industrie • Training en advies • Mobiliteit-reorganisatie begeleiding Arbeidsmarkt • Toekomstscenario gemeente Maastricht Brainport Eindhoven • Shared facility center • Teamsamenstelling Zorginstellingen • Implementatie nieuw beleid	Persoonlijk profiel Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt." Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt". Specialiteit Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht. Ontwikkeling Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.			Rollen: • Voorzitter dialogen/symposia • Interim manager • Programma-manager • Voorzitter visitatie-commissie • Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

Anva
College Bouw
Ziekenhuisvoorzieningen
Bloemenveiling Aalsmeer
Woningcorporaties:
- Portaal
- Delftwonen
- Woonbron
- Wel Wonen
- Woonbedrijf
- Weller
- Veenendaalse Woningstichting
Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Gemeente Sittard-Geleen
A&O Services
Telecom:
- SNT Callbedrijf
- KPN Telecom Vaste Net
- Research
- TOS
- CSN
- Uniworld
PTT Post Bedrijfservice
Postkantoren BV
Banken en verzekeringen:
- ABN-AMRO
- Ohra
LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, informatieverzorging, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

Managementconsultant
Implementatieleider
Project(bege)leider
Procesontwerper
Coach
Visitor
woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Cv Ruud Pijpers

Naam ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE
Geboortedatum 27 september 1965
Mobiel 06 - 51 64 58 79
Organisatie New FT Consult
Adres Laan van Tolken 63
Plaats 5663 RW Geldrop
E-mail ruud.pijpers@newftconsult.nl



Functie Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding**
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
 - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
 - TIAS Business School, Master of Real Estate.
 - Diverse nascholing als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring**
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
 - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
 - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
 - 2006 - 2009: senior consultant bij HabiTask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
 - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
 - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten**
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
 - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
 - Projectleider bij opzetten van risicomanagement(systemen) bij woningcorporaties.
 - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
 - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
 - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties

Eef Nibbelink

Woonplaats : Arnhem
Geboortedatum : 29 april 1992



Ervaring bij:

Overheid

- Provincie Utrecht

Woningcorporaties

- Tiwos
- Vivare

IT-sector:

- Dinz

Persoonlijk profiel

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen - master arbeidsorganisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen - psychologie (2011-2014)

Ervaring

Functies

Junior consultant

Pentascopel; Organisatie adviesbureau (2017- heden)

Pentascopel is een implementatiebureau voor duurzame verandering. Wij leren mensen en (deel)organisaties beter samen te werken. Dat doen we vanuit onze drie expertisegebieden strategie, processen en cultuur en met een pragmatisch en mensgerichte aanpak. Het resultaat is winst voor alle stakeholders.

Zelfstandige

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

Projecten

Visitaties woningcorporaties (2017)

Eef is betrokken bij de visitaties bij Vivare en Tiwos als lid van de visitatiecommissie.

Provincie Utrecht (2017)

Eef is als junior consultant betrokken bij het organisatiebrede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe wordt ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

Dinz (2015-heden)

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze begeleidt de implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders. Daarnaast houdt ze zich bezig met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. Bovendien heeft ze binnen deze organisatie de NEN7510 geïmplementeerd.

Rollen

- Procesbegeleider
- Procesontwerper
- Visitator woningcorporaties
- Coach

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Positionpaper Domijn 2018
 CIP rapportages 2014, 2015, 2016
 Aedes benchmark 2014, 2015, 2016, 2017
 Participatieactiviteiten 2017
 Jaarplan Wonen 2014-2016
 Jaarplan Front Office 2014-2016
 Jaarplan Klantrelaties 2014-2016
 Jaarplan OSB 2014-2016
 Jaarplan Regisseurs 2014-2016
 Jaarplan Team Maatschappelijk Vastgoed 2014-2016
 Jaarplan Makelaardij 2014-2016
 Jaarplan Wijkbeheer 2014-2016
 Coalitieakkoord 2014-2018 Losser
 Collegeprogramma 2014-2018 Haaksbergen
 Collegeprogramma's\coalitieakkoord 2014-2018 Enschede
 Project Lelie Irisstraat te Losser (besluitvorming, bewonerscommissie, huurders, nieuwsbrieven, particulieren)
 Ambitiedocument Performance Factory
 Analysedocument-Keigoed-2013-2014-2015 (5) (2)
 Bijeenkomst gebied Keigoed uitwerking West
 Bijeenkomst gebied Keigoed uitwerking centrum
 Bijeenkomst gebied Keigoed
 Collectieve ambitieambassadeurs
 Domijn Onze reis 2017
 Evaluatie combi functies keigoed Centrum
 Hart van Overdinkel all over prestatie
 Huurdersparticipatie op beleidsniveau voor een Nederlandse woningcorporatie
 Identiteit Domijn vastgesteld RvC 24-11-2017
 Opzet bijeenkomst wijkbeheer en vastgoedbeheer.laatste versie
 Programma teamochtend Keigoed Noord15 juni 2014
 Strategisch Plan Domijn 2012 - 2014
 Uitkomsten Heidag 17022015
 Inloop Keigoed 16 juni
 Intranet bericht voortgang Keigoed november 2014
 Prestatievelden teams Keigoed
 Prestatievelden teams Keigoed uitkomsten
 Uitwerking bijeenkomst vastgoedbeheer en wijkbeheer
 Uitwerking heisessie team Noord 18 juni 2015
 Jaarverslagen 2014, 2015, 2016, 2017 (concept)
 Actualisatie strategische uitgangspunten huurbeleid 2015
 Directiebesluit incassobesluit (klantgericht, integraal en resultaatgericht) 2014
 Directiebesluit waarderingsgrondslag vastgoed 2014
 Samenvatting Beleid duurzaamheid Domijn 2017
 Actualisatie verkoopbeleid 2016
 Directiebesluit huurbeleid 2017
 Adviesnotitie jaarlijkse huurverhoging per 1 juli 2014
 Ambitie Domijn kwetsbare groepen 2011
 Asbestbeleid 2012
 Besluitenlijst 2014, 2015, 2016, 2017

Bestuursbesluit proces Datalekken
Betrokkenheid RvC bij prestatieafspraken
Beleidsregels 2015
CFV - Sectorbeeld 2014 1 en 2
CFV betr. beleidsregels
DB Performance Factory
DB Scenario keuze passend toewijzen bij Domijn
Directiebesluit jaarlijkse huurverhoging per 1 juli 2014
Directiebesluit Asbestbeleid2012
Domijn Onze reis juni 2017
Draaiboek woningwet
Duurzaamheidsbeleid Domijn 2010
Een klacht is een gratis advies 2010
Evaluatienotitie wrbbeleid 2011
Financiële uiteenzetting projecten businesscase definitief (2)
Financieringsstrategie - 3124818
Fiscale Strategie - getekend
Huurbeleid 2010-2012
Huurprijsbeleid 2017
Identiteit Domijn 20 oktober 2017
Incassobeleid 2014
Informatiebeveiliging Beleid Domijn
Inkomensregistratie bij Domijn 2013
Integriteitscode Domijn
Investeringsstatuut
Klantgestuurd en vastgoedgestuurd onderhoud 2010
Klokkenluiderregeling
Maatwerkwoonruimtebemiddeling 2012
Management ontwikkeling 2017
Managementletter 2014
Min. ILT - Reactie oordeelsbrief 2013
Nieuwe kans beleid 2012
Notitie klachtenreglement
Notitie Betaalbaarheid Beschikbaarheid Financiële continuïteit
Notitie Leefbaarheid 2011
PP Kantelen
PWC - Onderbouwing optimalisatie fiscale strategie
Participatiebeleid Luister naar de klant 2011
Positionering OSB
Proces om te komen tot een nieuwe vorm van huurdersparticipatie
Profiel directeur-bestuurder 20 oktober 2017
Projectopdracht Keigoed 2013
Projectplan PF
Projectplan Wiedenbroek te Haaksbergen
Risicomanagement bij Domijn
Rolverdeling m.b.t. beheer van panden 2012
Scheidingsvoorstel Domijn tbv RVC 3-10-2016
Servicekostenbeleid2010
Spelregels rondom 10 toewijzing 2012
Stakeholdersbeleid
Stroomschema datalekken juli 2016
Technisch Beheer Domijn 2009
Toekomstvisie Wijkbeheer Domijn 2012
Vanaf nu... woonruimtebemiddeling 2010
Verkoopbeleid 2009
Verkoopbeleid evaluatie maart 2010 def

Verkoopstrategie met bijlagen
 Verkoopstrategie 2011
 VvE beleid 2010
 WSW betr. aanvullende toelichting bij de dVi2014
 ZAV-beleid Domijn 2011
 Directiebesluit doorrekening passend toewijzen
 SEP Wesselerbrink documenten
 Intentieovereenkomst Mekkelholt 2016
 Corporatiereactie vergunninghouders Enschede 2016
 Memo wijzigingen werkwijze convenantpartners 2017
 Bijpraatmoment Commissie Ruimte en Samenleving gemeente Haaksbergen
 Vervolgbijsamenkomst 310315 gemeente Haaksbergen en Domijn
 Concept opdracht buurtbemiddeling 2017
 Memo actualisatie incl. spelregelnotitie 2015
 Uitvoeringsplan buurtbemiddeling Enschede 2017
 Uitvoeringsprotocol Hennep Twente
 Gebiedsvisie Enschede Centrum update 2017
 Gebiedsvisie Enschede Noord een update
 Gebiedsvisie Enschede West geactualiseerd 2015
 Gebiedsvisie Haaksbergen
 Gebiedsvisie Losser 2014
 Gebiedsvisie Enschede Oost
 Gebiedsvisie Enschede Zuid 2013
 Portefeuillestrategie 2016-2020
 Presentatie AssetManagement tbv visitatie
 Wachtijd contracten Enschede januari 2018
 Memo aftoppen streefhuren
 EIB rapport 2017
 Rapportage Passend toewijzen Kwartaal 1-2-3-4 2016
 Wonitor 2014, 2015, 2016
 Actualisatie strategische uitgangspunten huurbeleid
 Totaalbestand saldo begroting 2015 OH, Domijn, DWP
 Email voorbeelden leefbare buurten
 Totaalbestand 1 op 1 terugbouwen
 Toewijzing statushouders
 Evaluatie pilot Jongerenhuisvesting Haaksbergen
 Monitoring gegevens 2017
 Presentatie AssetManagement tbv visitatie
 Toelichting (Des)investeringen in vastgoed
 Eerste aanzet Woonfraude
 Streefhuren
 Memo Twentse corporaties duurzaamheidsambitie februari 2018`
 Risicoanalyse zorgvastgoed corporaties september 2016

Presteren volgens belanghebbenden

Jaarverslagen WoON 2014, 2015, 2016
 Woonvisie Twente 2015-2025
 Woonvisie Enschede 2025
 Woonvisie Haaksbergen van nu naar 2020
 Woonvisie Losser 2012 en verder
 Verslagen en samenwerkingsafspraken gemeente Enschede 2014, 2015
 Prestatieafspraken Enschede 2016-2017 (inclusief procesdocumenten)
 Verslagen en samenwerkingsafspraken gemeente Haaksbergen 2014
 Prestatieafspraken Haaksbergen 2016, 2017 (inclusief procesdocumenten)
 Verslagen en samenwerkingsafspraken gemeente Losser 2014
 Prestatieafspraken Losser 2016, 2017 (inclusief procesdocumenten)

Bod gemeente Enschede, Haaksbergen, Losser 2018
 Actieprogramma Regionale Woonvisie Twente 2015 - 2025
 Bestuursvereenkomst woonafspraken Twente
 Convenant Domijn - SIDW
 Convenant buurtbemiddeling Enschede
 Convenant buurtbemiddeling Enschede financierende partners
 Intentieovereenkomst Acacia juni 2017
 Regionaal Henneconvenant
 Samenwerkingsovereenkomst Domijn – JPR
 Basis Sociaal Plan 2017
 Brief Gemeente Haaksbergen - Zienswijze scheidingsvoorstel
 Gemeente Enschede - Zienswijze scheidingsvoorstel DAEB niet-DAEB
 Huurderskoepel Domijn - Zienswijze scheiding DAEB niet-DAEB
 Reactie huurdersorganisaties op bod prestatieafspraken 2017
 Huurcommissie Haaksbergen 2016
 Stakeholdersgesprek RvC met Aw
 Stakeholdersgesprek RvC met Gemeente Enschede 2016
 Verslagen huurderskoepel Domijn 2014, 2015, 2016, 2017
 Projectplan pilot aanpassen of verhuizen
 KTO Dashboard kwartaal 3 2014
 MT memo evaluatie Langer zelfstandig wonen en vervolg
 Projectplan Domijn pilot Lang zult u wonen juni 2016
 Projectplan Wonen in de toekomst Enschede West
 Terugkoppelverslag klantenpanel Domijn 16 oktober 2017
 Samenwerkingsovereenkomst huurderskoepel 2009
 Aveleijn convenant 2007
 Convenant Domijn - SIDW
 Humanitas convenant 2004
 Interakt Contour convenant 2011
 JP van den bent 2011 Overeenkomst Hogelandstraat Enschede
 Livio 2010 overeenkomst SL Louwesstraat 94 Enschede
 Mediant convenant 2013
 RIBW convenant 2011
 Tactus convenant 2010
 Convenanten monitoring vanaf 2010
 Samenwerkingsafspraken labeling en woningtoewijzing
 Stakeholderbenadering Domijn

Presteren naar Vermogen

Voorstel procedure accountantskeuze
 Accountantsverslag 2015, 2016
 Antwoordbrief aan Aw betr. PF
 Aw - Voorlopig Oordeel ontwerpvoorstel scheiding DAEB niet-DAEB 18-5-2017
 Aw- Besluit def. scheidingsvoorstel DAEB en niet-DAEB
 Aw- Goedkeuring aanvraag statutenwijziging dochtermaatschappij
 Aw- Goedkeuring addendum bij reglement financieel beleid en beheer
 Aw- Goedkeuring voorgenomen statutenwijziging
 Aw- Oordeel staatssteun en passendheidsnorm 2016
 Aw- Oordeelsbrief 2016
 Aw- Voorlopige controle dvi 2017
 Beoordeling 1e viermaandsrapportage 2017 door P&C
 Beoordeling 3e kwartaalrapportage 2015 door afd PC
 Beoordeling P&C 3e viermaandsrapportage
 Brief Aw - Goedkeuring addendum bij reglement financieel beleid en beheer
 Brief Aw - Goedkeuring reglement financieel beleid en beheer
 Brief Aw - Goedkeuring verkoop zorgcentrum St. Jozef te Weerselo

Brief Aw - Goedkeuring voorgenomen statutenwijziging
 Brief Aw - Vaststelling bijdrageheffing Aw 2016
 Brief ILT - Beoordeling maatregelen
 Brief KPMG - Assurancerapport inz. de dVi over het verslagjaar
 Brief KPMG - Assurancerapport inz. de naleving van specifieke wet- en regelgeving
 Brief KPMG-controleverklaring jaarstukken 2015
 Brief WSW - Aankondiging aanpassing volmacht
 Brief WSW - Borgbaarheid, borgingsplafond en business risks
 Brief WSW - Borgingplafond en borgbaarheid
 Brief WSW - Opgave en aanbieden van alle bezit per 30-6-2015
 Brief WSW - Risicoscore
 Brief WSW-Beoordeling WSW
 Brief WSW-borgingsplafond en borgbaarheid
 Brief aan Aw betr. stand van zaken PF
 Brief van Aw - Monitoring PF
 CFV - Toezichtbrief 2014
 Deloitte - Assurance-rapport inz. de dVi over het verslagjaar 2016 cijfermatige verantwoording 13-07-17
 Deloitte - Assurance-rapport inzake de dVi over het verslagjaar 2016 naleving van specifieke wet- en regelgeving d.d. 13-07-17
 ILT - Oordeelsbrief 2013, 2014, 2015 2016
 KPMG - Rapport van feitelijke bevindingen inzake de marktwaarde in verhuurde staat
 KPMG - Assurance-rapport inz. de dVi over het verslagjaar 2013
 KPMG - Assurance-rapport naleving specifieke wet- en regelgeving
 KPMG - Assurancerapport inzake de dVi over het verslagjaar 2015
 KPMG - Assurancerapport inzake de naleving an specifieke wet- en regelgeving
 KPMG - Rapportages kasstroomoverzicht 2013 WSW
 KPMG bijlage de Verantwoordingsinformatie verslagjaar 2013
 Managementletter 2015, 2016
 Min. BZK - Verkopen
 Ministerie BiZa - Aanvullende info aan Ministerie inz. Oordeelsbrief
 Ministerie BiZa - Reactie Oordeelsbrief 2012
 Ministerie van Infrastructuur en Milieu - Melding verkoop
 Treasury Jaarplan 2015, 2016, 2017
 Samenvatting dVi 2013
 Toetsing P&C scheidingsvoorstel DAEB niet-DAEB
 Treasury Jaarplan 2015, 2016, 2017
 WSW - Indicatieve bestedingsruimte
 WSW - Vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring
 WSW- Beoordeling WSW 2014 2015, 2016, 2017
 Begroting 2014, 2015, 2016, 2017
 Kwartaal/viermaandsrapportages 2014, 2015, 2016, 2017

Governance

Procedure en termijnen bij herbenoemingen bestuurders en commissarissen
 Domijn concept controle auditplan 2017
 Governancecode 2015
 Integriteitscode Domijn
 Introductieprogramma
 Investeringsstatuut
 Klokkenluideregeling
 Permanente educatie
 Procuratiestatuuat voorstel januari 2018
 Profielschets RvC 2016
 Profielschets bestuur 2016
 Reglement Bestuur
 Reglement auditcommissie 2016

Reglement financieel beleid en beheer Domijn 2016
Reglement remuneratiecommissie 2016
Risicomanagement en beheersing
Schema van aftreden 2016
Stakeholdersbeleid
Statuten Woningstichting Domijn
Strategisch Plan Domijn 2012 - 2014
Toezicht-toetsingskader RvC 2016
Treasurystatuut 2015
Procedure werving huurderscommissaris 2018
Zelfevaluatie RvC 2014, 2016, 2017
Verslagen en vergaderstukken RvC 2014, 2015, 2016, 2017
Visitatierapport 2014
Presentatie kantelen
Werkstijlontwikkeling bij Domijn november 2014
Vragenlijst zelfevaluatie visitatie Domijn

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews

Tabel Interne deelnemers interviews en organisatiedialoog

Naam	Functie
Arthur Burghouts	voorzitter RvC
Rudi Gerard	lid RvC
Gerard Ankone	lid RvC
Dennis van Zijl	lid RvC
Rob Andela	secretaris RvC
Jan Salverda	bestuurder
Ineke Buursink	directeur
Lucas Fransen	manager wonen
John Slot	manager vastgoedsturing
Dennis Strikker	manager vastgoed
Jasper Rensen	manager financiën
André Geut	senior adviseur financiën
Frank Roerdinkholder	concern controller
John Lammers	relatiebeheerder
Annemarie Veneman	consulent wijkbeheer
Daphne Toorman	consulent wijkbeheer
Jos Boonk	vakman
Ellen Extercate	projectcoördinator
Frank te Velde	informatiemanager
Jan Schreurs	technisch consulent
Karin Tempelman	consulent wonen
Marielle Bosch	communicatie adviseur
Sandra Wennink	vastgoed
Sophie Oosterbroek	vastgoedsturing
Herbert Haselhorst	finance & Control
Frank Achterbosch	vastgoed

Tabel Externe deelnemers interviews en externe dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Hans van Agteren	wethouder	Enschede
Belinda van Oosten	ambtenaar	Enschede
Jan Martin van Rees	wethouder	Losser
Edith Spiegel	wethouder	Haaksbergen
Joy Laarhoven	secretaris	HBV Losser
Leen Huisman	voorzitter	Bewonersrijk Enschede
Cor Verbeten	lid/adviseur	Bewonersrijk Enschede
J. Wolferink	penningmeester	HvH Haaksbergen
Lambert van Strik	voorzitter	HvH Haaksbergen
Henk van de Berg	bestuurslid	HvH Haaksbergen
Jeroen Hateboer	voormalig wethouder	Enschede
Individuele huurder	huurder bij Domijn	
Hiddo Born	beleidsadviseur wonen en zorg	Gemeente Enschede
Belinda van Oosten	strategisch adviseur duurzaamheid	gemeente Enschede
Gerlo van der Wens	beleidsadviseur RO	Gemeente Haaksbergen
Henk Lahuis	beleidsadviseur RO, wonen en zorg	Gemeente Losser

Bert Delien	president-directeur	Humod
René Droste	wijkteam	gemeente Enschede
Michel Peterinck	wijkagent	Enschede
Hans ter Heijne	voorzitter	kulturhus Overdinkel
Dédé Grützmacher	secretaris	wijkraad Horstlanden Veldkamp
Glenn Stern	docent en stagecoördinator	Saxion
Harry Rupert	bestuurder	Welbions
Peter Wintermans	bestuurder	Ons Huis
Agnes Gielians	bestuurssecretaris	Ons Huis
Youssef Zinad	algemeen directeur	Custom solutions
Dick van der Geest	directeur	Gebroeders van der Geest
Mathijs Vallinga	productontwikkelaar	Reimarkt
Peter Roode	bedrijfsleider	Wesselink Buunk

Bijlage 5 Position Paper Domijn

In deze position paper reflecteren we op onszelf. Voor wie zijn we er? Waar staan we voor? Wat willen we bereiken en zijn we op de goede weg? Deze visitatie geeft ons de kans om het straks terug te horen van de mensen die geïnterviewd worden. Wat zijn hun ervaringen en wat zouden zij anders willen? Daar willen we graag van leren.

Voor wie zijn we er?

Onze huurder, daar draait het allemaal om. Om de 30.000 mensen die in onze woningen wonen en om de mensen die een woning zoeken. We zijn er voor de mensen met een lager inkomen. Daarnaast zetten we ons extra in voor mensen in een kwetsbare positie die om welke reden dan ook wat extra hulp kunnen gebruiken. En van deze verantwoordelijkheid zijn we ons zeer bewust. We vinden dan ook dat het in ons werk draait om meer dan stenen. We willen een corporatie zijn waar mensen ervaren dat we oprecht geïnteresseerd zijn en we echt luisteren. Waar we ons dagelijks inzetten om mensen zich thuis te laten voelen in hun huis, in de buurt en bij onze organisatie. Daarbij werken we nauw samen met verschillende partners. Onze collectieve ambitie:

Thuis is de belangrijkste plek in ons leven. Wij vinden dat iedereen recht heeft op een 'thuis'. Daarom zetten wij ons, samen met onze huurders en partners, in voor fijne woningen, straten en buurten. Ieder pakt daarbij zijn eigen verantwoordelijkheid. We zijn altijd duidelijk in wat wel of niet kan, maken dingen niet ingewikkelder dan ze zijn en denken graag mee. We houden van korte lijnen en vooral van persoonlijk contact. Hiervoor zetten we ons met hart en ziel in en dat voel je.

Wie is Domijn?

Domijn is een zelfstandige en financieel gezonde corporatie waar ruim 200 medewerkers werken. Onze 15.500 woningen vind je in Enschede, Losser en Haaksbergen. In Enschede zijn we gevestigd in de Performance Factory (PF) dat midden in ons werkgebied de Bothoven ligt. De PF is een bruisende talentenfabriek voor kunst, cultuur, ambacht, sport en ondernemerschap. Elkaar ontmoeten staat centraal. Er worden veel activiteiten georganiseerd, laagdrempelig en bereikbaar voor iedereen. Ook voor onze huurders, in de buurt en daarbuiten. Domijn wil een corporatie zijn en blijven waar talentvolle gedreven mensen met plezier werken. Met ruimte voor ontwikkeling en waar mensen de vrijheid voelen om echt het verschil te maken. Een corporatie die midden in de maatschappij staat en goed weet wat er bij onze huurders speelt. Hoewel er steeds meer online kan via "MijnDomijn" zetten we vooral in op persoonlijk contact. Werken vanuit onze collectieve ambitie betekent dat onze huurders erop moeten kunnen rekenen dat we ons werk, goed, betrokken en gewetensvol doen. Niet alleen met het hoofd, maar ook met het hart. Zoals we thuis ook zouden doen.

Waar staan we voor?

'Waar we voor staan', is het gezamenlijke vertrekpunt. Wat ons elke dag weer beweegt om aan de slag te gaan. We zijn geïnspireerd geraakt door de principes van het Rijnlands organiseren. Met als belangrijke thema's: de hark voorbij, wendbaarheid en sociale innovatie, primaire proces centraal en leiderschap gericht op ontwikkeling van vakmanschap. Waarbij niet het plan heilig is maar de realiteit leidend is. Waar de een niet zonder de ander kan (samen schitteren) en

waar bezieling, organiseren met gezond verstand en het niet uit het oog verliezen van de menselijke maat voorop staan. Hier herkennen we ons in omdat deze uitgangspunten volgens ons nodig zijn om betekenisvol te kunnen zijn.

Als vertrekpunt vroegen we ons af: waarom doen we wat we doen? Medewerkers gingen in gesprek over onze ambitie. Zij zeiden: “we voelen ons thuis bij Domijn en we wensen dat onze huurders zich ook thuis voelen.” We zijn ons werk gaan organiseren rondom onze klant en werken veel met pilots om te ontdekken wat werkt en wat niet. We hebben ervoor gekozen onze organisatie anders in te richten toen onze structuur begon te knellen. Geen reorganisatie maar een natuurlijke zoektocht in nauwe samenspraak met medewerkers en de ondernemingsraad.

Onze nieuwe organisatie-structuur kenmerkt zich als een netwerkorganisatie of samenwerkingsorganisatie waarbij het draait om vakmanschap, verantwoordelijkheid, vrijheid en verbinding. Van de controle loslaten naar durven, doen en ondersteunen.

Waar gaan we voor?

Waar we voor gaan is onze gezamenlijke reis. Met de collectieve ambitie als ons kompas. Als corporatie hebben we de heldere maatschappelijke positie en opdracht om mensen een goede en betaalbare woning te bieden. Tegelijkertijd wordt een toenemend beroep gedaan op de eigen regie en is eigen verantwoordelijkheid een gegeven voor de toekomst. Aan ons de taak bewoners meer vertrouwen en regie te geven en co-producties met hen aan te gaan.

In onze besturingsfilosofie staan onze producten en diensten voor onze huurders centraal. Inspelen op de vraag naar onze producten en diensten en het liefst de vraag voor zijn is waar we op koersen. ‘Domijn’ zit in de gereedschapskist van de vakman en niet andersom. Dat vraagt van ons allemaal een luisterend oor om de ontwikkelingen en signalen in ons werkgebied goed te kunnen vertalen zodat we tijdig kunnen inspringen.

Wonen is lokaal. Met bewoners en gemeenten maken we prestatieafspraken over kwaliteit, prijs en beschikbaarheid van onze woningen. De grote decentralisaties zorgden ervoor dat gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen meer verantwoordelijkheden en vaak minder budget hebben gekregen. Zij dreigen minder te kunnen doen voor kwetsbare burgers. Domijn neemt ook haar verantwoordelijkheid in het sociale domein zonder het over te nemen. Bijvoorbeeld door de inzet van keigoed-teams in buurten en wijken, het mogelijk maken dat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen, het leveren van een bijdrage in de energietransitie en duurzaamheidsmaatregelen en het bieden van andere woonvormen die de combinatie wonen en zorg mogelijk maken.

Vraagstukken rondom armoede, veiligheid, psychische problematiek, eenzaamheid en integratie nemen toe in aantal en complexiteit. Domijn streeft naar een samenleving waarin iedereen naar vermogen meedoet. Een samenleving die niemand uitsluit en waar iedereen kan wonen in buurten en woningen die leefbaar en duurzaam zijn; de inclusieve samenleving.

We realiseren ons dat we ook moeten anticiperen op veranderingen die niet direct voorspelbaar zijn en die voortkomen uit de maatschappelijke dynamiek. Technologische ontwikkelingen nemen een ware vlucht. We zijn ons ervan bewust dat we als corporatie niet meer de levering van het product of dienst bepalen, maar dat de klant deze bepaalt. Onze ambitie is om zelf aan de basis van deze innovaties te staan. Dat dwingt ons tot anders denken. Nog meer openstaan

voor vernieuwing en ons voortdurend afvragen hoe het anders en beter kan en elkaar opzoeken in de samenwerking. Een ander belangrijk vraagstuk is: is ons bezit voldoende toekomstbestendig en hebben we daarvoor de goede producten in huis?

Wat ons voor ogen staat is een organisatie die wendbaar is én in control. Met mensen die maatwerk kunnen leveren, kritisch nadenken maar vooral ook gewoon doen, creatief zijn, samenwerken met anderen en die over een hoge dosis emotionele intelligentie beschikken. We investeren in kwaliteiten in plaats van in verbeterpunten. We voeren geen jaarlijkse beoordelingsgesprekken maar (ontwikkel)gesprekken vanuit een dialoog en vanuit oprechte betrokkenheid. Medewerkers krijgen alle ruimte om door te stromen; dat kan ook buiten Domijn zijn. We zijn ervan overtuigd dat als je de kans krijgt dat te doen waar je goed in bent dit creativiteit en bevlogenheid met zich meebrengt waardoor onze huurders zich begrepen voelen en zich thuis voelen bij onze organisatie. Met in control bedoelen we de opdracht om een gezonde bedrijfsvoering te realiseren onder invloed van landelijke en lokale ontwikkelingen en alle relevante wet- en regelgeving. Waarbij we de opgave hebben te zorgen voor een goede balans tussen maatschappelijk en financieel rendement.

Zijn we op de goede weg?

De vraag is of we deze vraag zelf kunnen beantwoorden. De reis die we zijn begonnen leidt tot vele mooie dingen en tot het besef dat we fundamenteel met een andere manier van werken zijn gestart. Met ruimte voor maatwerk. Wat ons betreft geen strakke plannen van aanpak, maar stap voor stap. We hebben namelijk niet de illusie dat we op voorhand al de gehele, vaak complexe, context kunnen overzien. Deze werkwijze is naar ons idee niet meer terug te draaien. Dat is niet alleen onze eigen waarneming, we horen het ook terug van collega corporaties, huurdersorganisaties, gemeenten en andere stakeholders. We zijn telkens op zoek naar wegen die het verschil kunnen maken voor onze huurders. Niet alleen door het zelf op te pakken maar ook door te initiëren, aan te jagen en altijd de verbinding te zoeken met anderen om samen meer te kunnen bereiken. Een mooi voorbeeld zijn onze inspanningen in Overdinkel waar we partijen bij elkaar brachten om 't Trefhuus te kunnen realiseren. Het Trefhuus is een ontmoetingsplek geworden voor en door Overdinkelnaren.

De ontwikkeling van het Robson terrein, een oude dekenfabriek in Enschede, laat zien dat wij als corporatie niet "het product" bepalen. Hier was de vraag wat doen we met het terrein voordat we met de transformatie en nieuwbouw kunnen starten? Vanaf 2013 hebben we het terrein voor een periode van vijf jaar verhuurd aan o.a. kunstenaars en creatieve ondernemers. De buurtbewoners bedachten de plannen voor de tijdelijke invulling van het omliggende terrein. Er kwam ruimte voor moestuinen, educatie en cultuur. De plannen die we nu gaan ontwikkelen zijn totaal anders dan we eerst hadden bedacht door het "pauzelandchap" dat is ontstaan in de afgelopen vijf jaar.

In de Performance Factory (PF) bieden we verschillende partijen de mogelijkheid hun bedrijf of organisatie verder te brengen en elkaar te versterken. Daarmee blazen we deze unieke locatie nieuw leven in. Talentontwikkeling en elkaar ontmoeten zijn de sleutelwoorden. Het levert een zeer levendige voorziening op voor buurt en stad (en zelfs regio).

We zijn ons ervan bewust dat we met dergelijke projecten de grenzen raken van wat volgens de letterlijke teksten van de huidige Woningwet mag. We doen dit in goed en open overleg met zowel de interne als externe toezichthouders (en we betrekken stakeholders) waardoor er draagvlak is voor de activiteiten die we uitvoeren. Uiteraard begint het bij onze

Raad van Commissarissen die naast haar rol als toezichthouder ook steeds kritisch kijkt naar haar eigen rol en taakopvatting. Als zij zich niet zouden kunnen vereenzelvigen met de voorgestane werkwijze, rolopvatting en (collectieve) ambitie van Domijn konden we als corporatie niet werken zoals we nu doen.

Er zijn ook zaken die nog beter kunnen en vooral tijd vragen. De manier van werken die we voorstaan is echt anders dan voorheen en vraagt horizontale samenwerking. Niet iedereen is even gemakkelijk in staat om de rol van vakman of vakvrouw zelfstandig op zich te nemen en tegelijkertijd de juiste inschatting te maken welke samenwerkingspartners je wanneer en waar bij betreft (autonomie *en* verbinding). Het vraagt van leidinggevenden dat ze soms op hun handen moeten gaan zitten; wel faciliteren, maar niet vertellen hoe het moet. De focus op de maatschappelijke bijdrage van Domijn levert intern discussies op over kosten, belang van de eigen organisatie versus het (overstijgende) maatschappelijk belang. De focus op de collectieve ambitie en de bijdrage daaraan van het team versus de focus op de taak en hoe we het altijd deden is onderwerp van gesprek.

Kortom, we zijn er niet en die illusie hebben we ook niet. Zoals Jan Rotmans zegt: we leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk. We zullen ons continu moeten aanpassen aan kleine en grote maatschappelijke verschuivingen. Dat vraagt inspelen op de signalen en rechtdoen aan het menselijk aspect. Door daar bij stil te staan blijven we ons doorontwikkelen. De Volkskrant wijdde afgelopen zomer een column aan onze werkwijze onder de titel: *Hoe wat inlevingsvermogen meer oplevert dan zero-tolerance*. Dat maakt dat we durven te zeggen dat we op de goede weg zijn!

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen

n.t.b.	Niet te beoordelen
a.b.	Al beoordeeld
CiP	Corporatie in Perspectief

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten								Oordeel/toelichting																																																												
EINDCIJFER HUISVESTING PRIMAIRE DOELGROEP									7,1																																																												
Woningtoewijzing en doorstroming									6,7																																																												
Beschikbaarheid woningen									7,3																																																												
Prijsegmenten huurwoningen	<table><tr><td></td><td>2014</td><td>%</td><td>2015</td><td>%</td><td>2016</td><td>%</td><td>2017</td><td>%</td></tr><tr><td>Goedkoop</td><td>2111</td><td>13%</td><td>2139</td><td>14%</td><td>2267</td><td>15%</td><td>2293</td><td>15%</td></tr><tr><td>Betaalbaar</td><td>10128</td><td>66%</td><td>10112</td><td>66%</td><td>10291</td><td>68%</td><td>10387</td><td>68%</td></tr><tr><td>Duur (onder t.g.)</td><td>2059</td><td>13%</td><td>1982</td><td>13%</td><td>1618</td><td>10%</td><td>1585</td><td>10%</td></tr><tr><td>Duur (boven t.g.)</td><td>1215</td><td>8%</td><td>1089</td><td>7%</td><td>1053</td><td>7%</td><td>973</td><td>7%</td></tr><tr><td>Totaal</td><td>15513</td><td></td><td>15322</td><td></td><td>15229</td><td></td><td>15238</td><td></td></tr></table>									2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	Goedkoop	2111	13%	2139	14%	2267	15%	2293	15%	Betaalbaar	10128	66%	10112	66%	10291	68%	10387	68%	Duur (onder t.g.)	2059	13%	1982	13%	1618	10%	1585	10%	Duur (boven t.g.)	1215	8%	1089	7%	1053	7%	973	7%	Totaal	15513		15322		15229		15238		n.t.b.						
	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%																																																													
Goedkoop	2111	13%	2139	14%	2267	15%	2293	15%																																																													
Betaalbaar	10128	66%	10112	66%	10291	68%	10387	68%																																																													
Duur (onder t.g.)	2059	13%	1982	13%	1618	10%	1585	10%																																																													
Duur (boven t.g.)	1215	8%	1089	7%	1053	7%	973	7%																																																													
Totaal	15513		15322		15229		15238																																																														
Streefbezit 2020: 14.200 woningen in portefeuille (DAEB).	<table><tr><td>aantal verhuur eenheden</td><td>2017</td><td>2016</td><td>2015</td><td>2014</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Woningen totaal</td><td>15.259</td><td>15.250</td><td>15.322</td><td>15.497</td></tr><tr><td>Zelfstandige woonegelegenheden DAEB</td><td>13.869</td><td>14.188</td><td>14.108</td><td>14.185</td></tr><tr><td>Zelfstandige woonegelegenheden niet-DAEB</td><td>906</td><td>576</td><td>634</td><td>757</td></tr><tr><td>Onzelfstandige woonegelegenheden DAEB</td><td>463</td><td>465</td><td>522</td><td>554</td></tr><tr><td>Onzelfstandige woonegelegenheden niet-DAEB</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>1</td></tr><tr><td>Voorraad koop</td><td>21</td><td>21</td><td>58</td><td>-</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Totaal woningen (DAEB)</td><td>14.332</td><td>14.653</td><td>14.630</td><td>14.739</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Totaal exclusief voorraad verkoop</td><td>15.238</td><td>15.229</td><td>15.264</td><td>15.497</td></tr></table>								aantal verhuur eenheden	2017	2016	2015	2014						Woningen totaal	15.259	15.250	15.322	15.497	Zelfstandige woonegelegenheden DAEB	13.869	14.188	14.108	14.185	Zelfstandige woonegelegenheden niet-DAEB	906	576	634	757	Onzelfstandige woonegelegenheden DAEB	463	465	522	554	Onzelfstandige woonegelegenheden niet-DAEB	-	-	-	1	Voorraad koop	21	21	58	-						Totaal woningen (DAEB)	14.332	14.653	14.630	14.739						Totaal exclusief voorraad verkoop	15.238	15.229	15.264	15.497	8
aantal verhuur eenheden	2017	2016	2015	2014																																																																	
Woningen totaal	15.259	15.250	15.322	15.497																																																																	
Zelfstandige woonegelegenheden DAEB	13.869	14.188	14.108	14.185																																																																	
Zelfstandige woonegelegenheden niet-DAEB	906	576	634	757																																																																	
Onzelfstandige woonegelegenheden DAEB	463	465	522	554																																																																	
Onzelfstandige woonegelegenheden niet-DAEB	-	-	-	1																																																																	
Voorraad koop	21	21	58	-																																																																	
Totaal woningen (DAEB)	14.332	14.653	14.630	14.739																																																																	
Totaal exclusief voorraad verkoop	15.238	15.229	15.264	15.497																																																																	
Enschede, 2016, 2017: De corporaties monitoren of er voldoende goedkope en betaalbare woningen beschikbaar zijn voor de doelgroep. Hierbij hoort 84% tot de 2e aftoppingsgrens (€ 628) en 95 % tot de sociale huurvoorraad.	Het aantal woningen in de huurprijsklasse bij mutatie vanaf de 2e aftoppingsgrens (€ 628) tot de liberalisatiegrens is gehalveerd, te weten van 9509 (2013) naar 4114 woningen (2016) 2017: 83% van de markthuren onder de 2e aftoppingsgrens. 93% sociale huurvoorraad. 2016: 88% van de markthuren onder de 2e aftoppingsgrens, 93% sociale huurvoorraad. 2015: zat 66% van de markthuren onder de 2e aftoppingsgrens.								7																																																												
Haaksbergen, 2016-2017: Er zijn voldoende betaalbare woningen voor de sociale doelgroep. - de huurprijs wordt gebaseerd op de kwaliteit van de woning - Domijn handelt naar het woningwaarderingssysteem	Het aantal woningen in de huurprijsklasse bij mutatie boven de 2e aftoppingsgrens tot de liberaliseringsgrens is meer dan gehalveerd, te weten van 876 naar 319 woningen. Vanaf januari 2016 heeft 83% van de woningen een marktprijs onder deze 2e aftoppingsgrens, een toename van 743 woningen t.o.v 2015								7																																																												
Losser, 2016-2017: Er zijn voldoende betaalbare woningen voor de sociale doelgroep. - de huurprijs wordt gebaseerd op de kwaliteit van de woning - Domijn handelt naar het woningwaarderingssysteem	Het aantal woningen in de huurprijsklasse bij mutatie boven de 2e aftoppingsgrens tot de liberaliseringsgrens is fors afgenomen, te weten van 323 naar 55 woningen. Vanaf januari 2016 heeft 93% van de woningen een marktprijs onder deze 2e aftoppingsgrens, een toename van 406 woningen t.o.v 2015								7																																																												

Passend toewijzen		6,4
Domijn-geeft aan te willen voldoen aan de wettelijke toets op 95% passend toewijzen 2017: minimaal 95% 2016: minimaal 95% 2015: check op baseline, wetgeving gaat in 2016 in. 2014: n.v.t.	Domijn heeft passend toegewezen: 2017: 99,37% 2016: 99,3% 2015: 66,6% 2014: n.v.t.	7
Voldoen aan de wettelijke normen, met benutten ruimte voor middeninkomens. 2017: wettelijke norm: 80-10-10 2016: wettelijke norm: 80-10-10 2015: 90% woningen verhuren aan lage inkomens, 10 procent aan middeninkomens. 2014: 90% woningen verhuren aan lage inkomens, 10 procent aan middeninkomens.	2017: 96%-2%-2% (-20% => 5) 2016: 98%-1%-1% (-22% => 5) 2015: 96,8% - 3,2% (-7% => 6) 2014: 93% - 7% (-3% => 7) Beleid benutten overige ruimte voor middeninkomens is niet gewijzigd. Door het passend toewijzen komt je bijna niet boven de 80-10-10 uit.	5,8
Tegengaan woonfraude		-
2017: de accountant constateerde dat er geen sprake is van een specifiek fraudeprotocol.	2018: thema fraude bespreken met teams en medewerkers en opnemen in risicoanalyse. 2012: er is een eerste aanzet tot procedure omgaan met woonfraude opgesteld. Geen vervolg op gegeven.	n.t.b.
Keuzevrijheid voor doelgroepen		7
Er wordt gebruik gemaakt van een lotingsysteem met een 'pechvogelregeling'.	Gerealiseerd	7
WachtlIJst/slaagkans		6,5
Enschede, 2017: Corporaties (en gemeente) streven er naar dat actieve woningzoekenden binnen 12 maanden een woning kunnen vinden. Begin 2017 ontwikkelen de corporaties hiertoe een monitorinstrument, 2018 start de monitoring.	Vanaf januari 2018 is deze afspraak te monitoren. Ivm overgang nieuw systeem was dit niet eerder mogelijk. De mensen die in januari 2018 een woning accepteerden hebben gemiddeld 5,6 maand actief naar een woning gezocht.	7
Opschonen van de wachtlIJst. 2017: 2016: Opschonen opstarten en volhouden 2015: - 2014: Eerste opschoning, daarna maandelijks opschonen.	2017: - 2016: Opschonen opgestart en wekelijks opnieuw gedaan. 2015: - 2014: Eerste opschoning gedaan, halverwege 2014 is maandelijks opschonen blijven liggen.	6
Leegstand		6,3
Leegstand beperken tot onder de norm. 2017: norm: < 1% 2016: norm: < 1% 2015: norm: < 2,60% 2014: norm: < 2,60%	Huurderving leegstand: 2017: 2,04% (-100% => 1) 2016: 1.01% (-1% => 7) 2015: 1.92% (+27% => 9) 2014: 2,15% (+18% => 8)	6,3

Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		6,8
Huisvesten statushouders Enschede 2017: n.b. 2016: 190 2015: n.b. 2014: n.v.t.	2017: 11 2016: 190 2015: 33 2014: n.v.t.	7
Enschede, 2016: Als corporaties houden we het aantal te verwachten na reizigers bij.	Geen resultaten aangetroffen	n.t.b.
Huisvesten statushouders Haaksbergen 2017: 35, maximaal 25% van gemuteerde woningen wordt aan vergunninghouders verhuurd. 2016: 57, maximaal 25% van gemuteerde woningen wordt aan vergunninghouders verhuurd. 2015: n.b. 2014: n.v.t.	2017: 39 statushouders toegewezen, 194 mutaties (opzeggingen) in Haaksbergen Hiermee blijven we onder de maximaal 25%. 2016: 50, 22,67% van de mutaties aan statushouders toegewezen. 2015: 20 2014: geen cijfers bekend.	6
Huisvesten statushouders Losser 2017: n.b., maximaal 1/3 van gemuteerde woningen wordt aan vergunninghouders verhuurd. 2016: 46, maximaal 1/3 van gemuteerde woningen wordt aan vergunninghouders verhuurd. 2015: n.b. 2014: n.v.t.	2017: 28 statushouders toegewezen, 197 mutaties (opzeggingen) Hiermee blijven we onder het maximaal 1/3 2016: 23, 33% van de mutaties aan statushouders toegewezen. 2015:11 2014: n.v.t.	6
Enschede, 2015-2016: Partijen spannen zich gezamenlijk in om de positie van Enschede als een van de meest betaalbare studentensteden te behouden. Dit wordt opgepakt door de andere corporaties, voor Domijn geen specifiek beleid.	Geen resultaten aangetroffen	n.t.b.
Haaksbergen, 2017: Jongeren tot 23 (in evaluatie staat tot 30 jaar) jaar krijgen een voorkeursbehandeling bij het toewijzen van woningen uit geselecteerd bestand. Afspraak: minimaal 20 woningen worden zo aangeboden.	2017: er zijn 22 woningen met voorrang aangeboden. Slechts 2 woningen zijn aangenomen. Conclusie: Zowel de gemeente Haaksbergen als Domijn concluderen dat de behoefte aan woonruimte onder jongeren er niet is op basis van bovenstaande gegevens.	8
Losser 2016-2017: Jongeren tot 23 jaar krijgen een voorkeursbehandeling bij het toewijzen van woningen uit geselecteerd bestand. Resultaat geslaagd indien - meer dan 75% van de gevallen een jongere een woning heeft gekregen - er geen negatieve effecten heeft op de wachttijd van de overige woningzoekenden	Geen resultaten aangetroffen.	n.t.b.
<u>Betaalbaarheid</u>		7,4
Huurprijsbeleid		7
Uitgangspunten huurbeleid vanaf 2015: Met de keuze voor betaalbaarheid laat Domijn het uitgangspunt van inkomsten maximalisatie los.	2017: geen huurverhoging. Wederom fors aantal woningen bijgesteld naar streefhuur. 2016: 0,75% inflatiecorrectie. Fors aantal woningen bijgesteld naar streefhuur om passend te kunnen toewijzen.	7

- De grenzen van de passendheidstoets zijn leidend. - Naast markthuur wordt bij niet DAEB ook streefhuur geïntroduceerd. 2014: inflatiecorrectie plus inkomensafhankelijke huurverhoging.	2015: 0,70% inflatiecorrectie. Voor een aantal woningen zijn de huurprijzen en streefhuren naar beneden bijgesteld. 2014: maximale inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast.	
Aanpak huurachterstanden		7,8
Maximale huurachterstand; 2017: 1,60% bruto jaarhuur. 2016: 1,80% bruto jaarhuur. 2015: 1,80% bruto jaarhuur. 2014: 3,50%. De werkwijze is gewijzigd (in een vroeg stadium contact en maatwerkoplossingen, nauwe samenwerking met hulpverlenende instanties en een grotere inzet vanuit Domijn).	Resultaten 2017: 1,94% bruto jaarhuur (-21% => 5) 2016: 1,66% bruto jaarhuur (+ 8% => 8) 2015: 1,89% bruto jaarhuur (- 5% => 7) 2014: 1,81% bruto jaarhuur (+48% => 10) 2017: bevat ook achterstanden van bedrijfspanden. De helft gevolg administratieve opstart van verhuur aan participanten Performance Factory. Dit heeft derhalve een incidenteel karakter.	7,5
Enschede, 2017: Corporaties zetten zich maximaal in om huisuitzettingen agv huurachterstand te voorkomen	Gerealiseerd. Geen resultaten specifiek voor Enschede aangetroffen.	7
Enschede, 2017: de corporaties monitoren jaarlijks:	Gerealiseerd. Geen resultaten specifiek voor Enschede aangetroffen.	7
o het aantal huisuitzettingen; o het bedrag aan huurachterstand; o het aantal huishoudens met huurachterstand		
Ontruiming 2017: Gestopt met een doelstelling voor ontruiming. We willen zo min mogelijk ontruiming. Dit is niet in een aantal uit te drukken. 2016: maximaal 45 ontruiming. 2015: maximaal 45 ontruiming. 2014: maximaal 65 ontruiming (door huurachterstand)	Resultaten 2017: 37 vonnissen, 7 ontruiming (huurachterstand) (10) 2016: 92 vonnissen, 25 ontruiming (huurachterstand) (10) 2015: 246 vonnissen, 42 ontruiming (huurachterstand) (8) 2014: 237 aanzeggingen, 45 ontruiming (huurachterstand) (10) 2017: Medio 2016 hebben we besloten dat de deurwaarder niet meer zelf het besluit neemt om een vonnis te halen. Domijn bepaalt dit nu zelf. Ten opzichte van 2016 is het aantal behaalde vonnissen met 60% gedaald.	9,5

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
EINDCIJFER HUISVESTING BIJZONDERE DOELGROEPEN		7
Algemeen		7
2017: focus op inclusieve samenleving, andere invulling samenwerking partners (geen convenanten meer) en samenwerking wijkteams. 2016: focus op doelgroep onafhankelijke woonconcepten, inventarisatie en analyse zorgvastgoed. 2014-2015: focus op samenwerking andere partijen, risicoanalyse complexmatig verhuurd zorgvastgoed en intermediaire verhuur. Zorgvastgoed projecten	Gerealiseerd. In 2016 hebben de corporaties samen met zorgpartijen het zorgvastgoed in Enschede in beeld gebracht en gekeken of er leegstand is. Uitkomst hiervan was dat er geen leegstand is en de markt zelfregulerend is. Ook zijn er geen wachttijden.	7
	2017: sloop/nieuwbouw Wiedenbroek in Haaksbergen 2016: 45 levensloopbestendige woningen opgeleverd in de Iris- en Leliestraat. 2015: in gebruik neming van het Erve Leppink project. 2014: nieuwbouw aan de Zenderenbrink in gebruik genomen (doelgroep dak en thuislozen) 't Winlo opgeleverd (ouderinitiatief).	7
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7
Aantal nultredenwoningen t.o.v. woningen in % Geen specifieke ambities gevonden	2017: n.n.b. 2016: 26,4% 2015: 26,3% 2014: 31,7%	n.t.b.
Aantal zorgwoningen t.o.v. woningen in %	2017: n.n.b. 2016: 4,7 % 2015: 6 %	n.t.b.
Bevordering doorstroming 2016: pilot Lang Zult u Wonen	Gerealiseerd.	7
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		7
Enschede, 2013-2017. De gemaakte afspraken tussen gemeente, De Woonplaats, Ons Huis en Domijn over labeling (rollator-, rolstoel- en rolstoel+-geschikt blijven van kracht.	Gerealiseerd. Woningzoekenden kunnen bij het woningaanbod zien welke label de woning heeft.	7
Haaksbergen, 2017: Huurwoningen met aanpassingen voor mensen met een beperking die vrijkomen, worden verhuurd aan WMO doelgroepen. Alle aangepaste woningen worden eerst aangeboden bij Noaberpoort.	Gerealiseerd.	7
Uitstroom beschermd wonen door regionale samenwerking Zij hebben de gezamenlijke opgave een aantal cliënten te ondersteunen bij hun uitstroom naar regulier wonen. De pilot uitstroom Beschermd Wonen zet in op doorstroom en uitstroom. Deze is op 1 januari 2017 gestart.	2017: - Voor de centrumgemeente Enschede zijn 82 cliënten het traject “gestart” en 33 cliënten uitgestroomd en gehuisvest met ambulante begeleiding. Over 2017 zijn dit voor Domijn 9 cliënten. - De toewijzingsperiode van maximaal 6 maanden wordt aangehouden door de	7

	woningcorporaties. In de praktijk meestal 4- 5 maanden. De ambulante begeleiding is bij alle cliënten na uitstroom voor minimaal 1 jaar afgegeven (WMO) en onderdeel van de huurovereenkomst.	
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		7
Aantal verhuringen d.m.v. convenanten aan bijvoorbeeld Avelijn, InteractContour, Mediant FACT, RIBW Twente en Tactus.	2017: convenanten losgelaten, overgang op maatwerk. 2016: 26 verhuringen d.m.v. convenanten 2015: 46 verhuringen d.m.v. convenanten samenwerkingspartners, 2,89% van totaal aantal verhuringen in 2015. 2014: 44 verhuringen d.m.v. convenanten samenwerkingspartners. 2,8% van totaal verhuringen.	7
Aantal verhuringen aan zorgorganisaties intramuraal	2016: 95,7% van alle zorgwooneenheden 2015: 97,5% van alle zorgwooneenheden 2014: 679 verhuringen	n.t.b.

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
EINDCIJFER KWALITEIT WONINGEN EN WONINGEBEHEER		6,8
Prijskwaliteit verhouding		-
Domijn kent 3 huurprijzen voor haar woningen: Actuele huur: huidige huur Markthuurstuur: huur die bij mutatie obv prijs/kwaliteit gevraagd kan worden Streefhuurstuur: huur die nodig is om voldoende beschikbaar en betaalbaar te houden voor de doelgroep. Dit kan betekenen dat er bij mutatie een korting wordt gegeven op de markthuurstuur (aftoppen).	Gerealiseerd vanaf 1 januari 2017	n.t.b.
Enschede, 2017: De corporaties nemen als uitgangspunt dat de prijs van de woning tot stand komt op basis van de kwaliteit van de woning;	Geen resultaten aangetroffen	n.t.b.
	Gemiddelde huurprijs 2016: € 518 (ref. corp.: € 512) 2015: € 502 (ref. corp.: € 499) 2014: € 500 (ref. corp.: € 484) Gemiddelde puntprijs 2015: € 3,48, ref. corp.: € 3,50 (DAEB); € 3,92, ref. corp.: € 4,32 (niet DAEB) 2014: € 3,30, ref. corp.: € 3,44 (DAEB); € 4,02, ref. corp.: € 4,19 (niet DAEB) Gemiddeld aantal punten 2015: 144, ref. corp.: 143 (DAEB); 211, ref. corp.: 187 (niet DAEB) 2014: 143, ref. corp.: 140 (DAEB); 193, ref. corp.: 184 (niet DAEB) (uit CiP) DAEB: gemiddelde huurprijs iets boven referentiecorporatie; puntprijs onder gemiddelde (DAEB en niet-DAEB); aantal punten iets hoger dan referentiecorporatie (DAEB), hoger (niet-DAEB).	n.t.b.
Conditie en onderhoudstoestand		6,8
Enschede, 2017: De corporaties garanderen een goed minimumniveau wat betreft de kwaliteit van de sociale huurwoningen.	Alle woningen krijgen driejaarlijks een conditiemeting waarmee de kwaliteit gemeten wordt. Score mbv NEN 2767.	n.t.b.
Enschede, 2012-2016: Domijn gaat haar onderhoudsplicht aan het interieur <i>klantgestuurd</i> inrichten (actie bij de klant) en haar onderhoudsplicht aan het exterieur ('de schil') <i>vastgoedgestuurd</i> inrichten	Gerealiseerd.	7
Driejaarlijks uitvoeren van conditiemeting	Vanaf 2014: elk jaar conditiemeting bij een derde van het bezit. 2014: Conditiemeting woningvoorraad uitgevoerd (levert een besparing op van 8 miljoen op onderhoud van komende jaren, met gelijkblijvende kwaliteit).	7
Onderhoudskosten (in €) 2017: 31.266.000 2016: 28.581.000	2017: 29.747.000 (-4,9% => 7) 2016: 29.290.000 (+2,5% => 7)	7,3

2015: 26.919.000 2014: 28.961.000	2015: 28.947.000 (+7,5% => 8) 2014: 29.076.000 (+0,4% => 7)	
Tevredenheid woning Vanaf 2016 niet meer via standaard KTO. 2015: 7,3 2014: 7,5	We vragen via kwalitatief onderzoek naar woonbeleving, inclusief de vraag hoe men de kwaliteit van de woning ervaart. Deze onderzoeken staan op de jaarlijkse participatieagenda. Voorbeelden hiervan zijn een klantenpanel, onderzoek door studenten Saxion, of huisbezoeken door medewerkers ism partners. Dit levert niet een eenduidig cijfer op, wel meer inzicht. 2015: 6,5 2014: niet bekend	6
Kwaliteit dienstverlening		7
Tevredenheid dienstverlening 2015: 7,3 2014: 7,5	2015: 7,5 (+2% => 7) 2014: 7,7 (+2% => 7)	7
Haaksbergen, 2015-2017: We streven naar minder overlast voor bewoners door werkzaamheden op elkaar af te stemmen.	Dagelijks werk. Afstemming vindt plaats in het tussen medewerkers Vastgoed en het Keigoed team.	7
Klanttevredenheid makelaardij Domijn: 2016: score 7,7 2015: score 7,7 2014: score 7,6 Klanttevredenheid op incasso, 2014-2016: score 7 Klanttevredenheid op het afhandelen van alle niet geplande klantcontacten binnenkomend op de verschillende kanalen: 2016: score 8,0 2015: score 7,7 2014: score 7,5 Klanttevredenheid op het op peil houden en/of versterken van de leefbaarheid op individueel, buurt en wijkniveau 2014: score 6,5 Klantwaardering reparatieverzoeken en klantgestuurd onderhoud, 2014-2016: >7,5	Resultaten Aedes benchmark 2016: huurdersoordeel 2016: nieuwe huurders: 7,5, huurders met reparatieverzoek: 8, vertrokken huurders: 7,4 2015: nieuwe huurders: 7,6, huurders met reparatieverzoek: 7,6, vertrokken huurders: 7,5 2014: nieuwe huurders: 7,4, huurders met reparatieverzoek: 7,6, vertrokken huurders: 7,3 Klanttevredenheid reparatieverzoeken nav een panel van 11 huurders, oktober 2017: 7,5 gemiddeld Klanttevredenheidsonderzoek Q3 2014: Gemiddeld gewogen: 7.0 FO: Q2: 7,7, Q3: 7,8 Zoeken naar een huurwoning: Q2: 5,7, Q3: 5,8 Starten met huren: Q2: 7,4, Q3: 7,4 Huren en betalen: Q2: 7,6, Q3: 7,7 Melding overlast: Q2: 5,1, Q3: 3,6 Huur opzeggen: Q2: 7,3, Q3: 6,8 Klantgestuurd onderhoud: Q2: 8,2, Q3: 7,7	n.t.b.
Klanten die direct met eerste telefonisch contact worden geholpen (first call fixed): 2017: geen kwantitatieve doelstelling 2016: minimaal 85% 2015: minimaal 80% wordt afgehandeld door de front office 2014: minimaal 80% wordt afgehandeld door de front office	Sturing is op kwaliteit van beantwoording klantvraag en niet meer op kwantitatieve cijfers. 2015: 80,6% is afgehandeld door de front office 2014: 86% is afgehandeld door de front office	7
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		6
Gemiddeld label B in 2025 (Energie Index klasse tussen 1,21 – 1,40).	2017: EI index: 1,72, label C. 2016: EI index: 1,76, label C.	5 Ambitie komt niet overeen met de sector afspraak

	Tabel 7: Energielabels woongelegenheden <table><tr><th></th><th>Aantallen</th><th>Percentage t.o.v. totaal aantal</th><th>Referentie</th><th>Landelijk</th></tr><tr><td>Energielabel AAA</td><td>15</td><td>0,1</td><td>0,2</td><td>0,3</td></tr><tr><td>Energielabel AA</td><td>15</td><td>0,1</td><td>0,5</td><td>0,6</td></tr><tr><td>Energielabel A</td><td>996</td><td>6,5</td><td>10,4</td><td>10,8</td></tr><tr><td>Energielabel B</td><td>3.386</td><td>22,1</td><td>15,5</td><td>15,8</td></tr><tr><td>Energielabel C</td><td>4.643</td><td>30,3</td><td>28,6</td><td>29,2</td></tr><tr><td>Energielabel D</td><td>3.233</td><td>21,1</td><td>21,0</td><td>19,5</td></tr><tr><td>Energielabel E</td><td>1.027</td><td>6,7</td><td>10,6</td><td>10,2</td></tr><tr><td>Energielabel F</td><td>215</td><td>1,4</td><td>5,5</td><td>5,3</td></tr><tr><td>Energielabel G</td><td>15</td><td>0,1</td><td>3,2</td><td>4,6</td></tr><tr><td>Energielabel onbekend</td><td>1.793</td><td>11,7</td><td>4,6</td><td>3,8</td></tr></table> 2014: Tabel 8: Energielabels woongelegenheden <table><tr><th></th><th>Aantallen</th><th>Percentage t.o.v. totaal aantal</th><th>Referentie</th><th>Landelijk</th></tr><tr><td>Energielabel AAA</td><td>15</td><td>0,1</td><td>0,4</td><td>0,2</td></tr><tr><td>Energielabel AA</td><td>15</td><td>0,1</td><td>0,3</td><td>0,3</td></tr><tr><td>Energielabel A</td><td>899</td><td>5,8</td><td>8,1</td><td>7,7</td></tr><tr><td>Energielabel B</td><td>3.611</td><td>23,3</td><td>15,6</td><td>15,2</td></tr><tr><td>Energielabel C</td><td>4.990</td><td>32,2</td><td>28,1</td><td>28,2</td></tr><tr><td>Energielabel D</td><td>3.781</td><td>24,4</td><td>23,3</td><td>22,4</td></tr><tr><td>Energielabel E</td><td>1.193</td><td>7,7</td><td>11,4</td><td>11,4</td></tr><tr><td>Energielabel F</td><td>248</td><td>1,6</td><td>5,9</td><td>5,6</td></tr><tr><td>Energielabel G</td><td>15</td><td>0,1</td><td>2,2</td><td>3,8</td></tr><tr><td>Energielabel onbekend</td><td>728</td><td>4,7</td><td>4,7</td><td>5,0</td></tr></table>		Aantallen	Percentage t.o.v. totaal aantal	Referentie	Landelijk	Energielabel AAA	15	0,1	0,2	0,3	Energielabel AA	15	0,1	0,5	0,6	Energielabel A	996	6,5	10,4	10,8	Energielabel B	3.386	22,1	15,5	15,8	Energielabel C	4.643	30,3	28,6	29,2	Energielabel D	3.233	21,1	21,0	19,5	Energielabel E	1.027	6,7	10,6	10,2	Energielabel F	215	1,4	5,5	5,3	Energielabel G	15	0,1	3,2	4,6	Energielabel onbekend	1.793	11,7	4,6	3,8		Aantallen	Percentage t.o.v. totaal aantal	Referentie	Landelijk	Energielabel AAA	15	0,1	0,4	0,2	Energielabel AA	15	0,1	0,3	0,3	Energielabel A	899	5,8	8,1	7,7	Energielabel B	3.611	23,3	15,6	15,2	Energielabel C	4.990	32,2	28,1	28,2	Energielabel D	3.781	24,4	23,3	22,4	Energielabel E	1.193	7,7	11,4	11,4	Energielabel F	248	1,6	5,9	5,6	Energielabel G	15	0,1	2,2	3,8	Energielabel onbekend	728	4,7	4,7	5,0	Realisatie gaat vooruit maar is traag
	Aantallen	Percentage t.o.v. totaal aantal	Referentie	Landelijk																																																																																																												
Energielabel AAA	15	0,1	0,2	0,3																																																																																																												
Energielabel AA	15	0,1	0,5	0,6																																																																																																												
Energielabel A	996	6,5	10,4	10,8																																																																																																												
Energielabel B	3.386	22,1	15,5	15,8																																																																																																												
Energielabel C	4.643	30,3	28,6	29,2																																																																																																												
Energielabel D	3.233	21,1	21,0	19,5																																																																																																												
Energielabel E	1.027	6,7	10,6	10,2																																																																																																												
Energielabel F	215	1,4	5,5	5,3																																																																																																												
Energielabel G	15	0,1	3,2	4,6																																																																																																												
Energielabel onbekend	1.793	11,7	4,6	3,8																																																																																																												
	Aantallen	Percentage t.o.v. totaal aantal	Referentie	Landelijk																																																																																																												
Energielabel AAA	15	0,1	0,4	0,2																																																																																																												
Energielabel AA	15	0,1	0,3	0,3																																																																																																												
Energielabel A	899	5,8	8,1	7,7																																																																																																												
Energielabel B	3.611	23,3	15,6	15,2																																																																																																												
Energielabel C	4.990	32,2	28,1	28,2																																																																																																												
Energielabel D	3.781	24,4	23,3	22,4																																																																																																												
Energielabel E	1.193	7,7	11,4	11,4																																																																																																												
Energielabel F	248	1,6	5,9	5,6																																																																																																												
Energielabel G	15	0,1	2,2	3,8																																																																																																												
Energielabel onbekend	728	4,7	4,7	5,0																																																																																																												
Enschede, 2010: Ambitie om voor alle corporatiewoningen in 2020 gemiddeld het energielabel C te realiseren	Deze ambitie is losgelaten. Omdat deze tussendoelstelling het hoofddoel CO2 neutraal in 2050 frustreert.	n.t.b.																																																																																																														
Haaksbergen, 2016-2017: Nieuwbouw voldoet minimaal aan A++ label	Geen nieuwbouw gerealiseerd, behalve rondom transformatie zorgcentrum Wiedenbroek. Deze transformatie is in 2017 gestart en het wordt een energieneutraal zorggebouw.	7																																																																																																														
Haaksbergen, 2016-2017: Ambitie om in 2020 gemiddeld alle woningen op label B te hebben en minimaal label C	2015: 28,8% label B en hoger, 30,3% label C, 29,3% label D of lager, 11,7% onbekend	n.t.b.																																																																																																														
Losser, 2016: Al haar woningen zijn in 2025 gemiddeld een B-label	Deze ambitie is losgelaten. Omdat deze tussendoelstelling het hoofddoel CO2 neutraal in 2050 frustreert.	n.t.b.																																																																																																														
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7,2																																																																																																														
2016-2017: - Duurzame energie 2025: 25% - Energiebesparing 2025 30% 2015: 2% CO2 reductie via labelverbetering bij onderhoud, renovatie	2017: - Gerealiseerd: 12% (6) - Gerealiseerd: 16,4% (7) 2016: - Gerealiseerd: 12% (7) - Gerealiseerd: 12,2% (7) 2015: 0.14% CO2 reductie (-93% => 1)	5,5																																																																																																														

en nieuwbouw; • 2% energiebesparing via labelverbetering en gedragsbeïnvloeding bewoners; • 2% toevoeging duurzame energie via het starten met aanbieden van zonne-energie. 2014: • 1000 woningen voorzien van PV panelen • 2% CO2 reductie • 2% energiebesparing • 1% duurzame energie	• 1,6% energiebesparing (-20% => 5) • 0% duurzame energie (-100% => 1) 2014: • 650 woningen voorzien van PV panelen (-35% => 4) • 4,07% CO2 reductie (+204% => 10) • 1,02% energiebesparing (-50% => 3) • 3,91% duurzame energie (+319% => 10)	
Enschede 2010: Ambitie om in 2020 een CO2 reductie te realiseren van 20% ten opzichte van 2008.	Geen resultaat op beschikbaar.	n.t.b.
Enschede: Ambitie vanaf 2015 wordt er gestreefd naar energieneutrale nieuwbouw	Hier doen we geleidelijk ervaring mee op. En leren van ervaringen voor de volgende projecten. Bijvoorbeeld op het Bijvank. Door het aanbrengen van bijvoorbeeld pv-panelen (zonnepanelen), lage temperatuurverwarming, HR++ glas en uitstekende vloer-, muur- en dakisolatie voldoen deze woningen aan de eisen van energiezuinigheid. In deelplan 5 gaan we bij 8 woningen aan de Striepe- en Radewijkbrink nog een stap verder. Deze woningen worden uitgevoerd zonder gas en traditionele CV-installatie, maar met een installatie die energie opwekt. Dit doen we onder andere met een bodemwarmtepomp en pv-panelen.	7
Haaksbergen, 2016-2017: Energiebesparing stimuleren bij huurders	Alle huurders kunnen advies op maat krijgen en hun woning op maat verduurzamen via Reimarkt.	7
Haaksbergen, 2016-2017: Aanbieden van energiepakketten aan huurders	Alle huurders kunnen advies op maat krijgen en hun woning op maat verduurzamen via Reimarkt.	7
Haaksbergen, Ambitie 2010 → 2020 energiebesparing via labelverbetering en gedragsbeïnvloeding -/- 20%, doel voor 2015: -2%, doel 2016: 2%	Gerealiseerd 2010-2014: -10,6%, 2014: -1,5%, 2015: 1,6% (t/m 215: 12,2%)	n.t.b.
Haaksbergen, , Ambitie 2010 → 2020 verhogen aandeel duurzame energie +/- 20%, doel voor 2015: 1%, doel 2016: 2%	Gerealiseerd 2010-2014: 1%, 2014: 1%, 2015: 0% (t/m 2015: 8,61%)	n.t.b.
Losser, 2016-2017: Energiebesparing stimuleren bij huurders	Alle huurders kunnen advies op maat krijgen en hun woning op maat verduurzamen via Reimarkt.	7
Losser, Enschede en Haaksbergen, 2016-2017: Domijn brengt, in haar werkgebied Losser, Haaksbergen en Enschede, op verzoek van de huurder of bij een verhuizing per jaar bij ongeveer 250 grondgebonden woningen energetische maatregelen aan.	2017: 57 verduurzaamde mutatiwoningen 268 individuele aanvragen voor verduurzaming van huurders waar de maatregelen ook zijn uitgevoerd. (+30% => 9) Het lagere aantal in 2017 komt doordat we i.v.m. invoering van ons nieuwe primaire systeem tijdelijk geen mutatiwoningen konden doorgeven aan Reimarkt. 2016: 132 verduurzaamde mutatiwoningen 330 individuele aanvragen voor verduurzaming van huurders waar de maatregelen ook zijn uitgevoerd. (+84,8% => 10)	9,5

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investerings in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
EINDCIJFER (DES-)INVESTERINGEN IN VASTGOED		7
Nieuwbouw		6,4
Nieuwbouw 2017: 174 woningen. 2016: 111 woningen. 2015: 135 huurwoningen 2014: 254 huurwoningen Totaal gepland: 674	2017: 99 woningen. 2016: 38 huurwoningen. 2015: 157 huurwoningen. 2014: 155 huurwoningen. Totaal gerealiseerd: 449	4
Enschede, 2012-2016: 2% / jaar = +100 eenheden nieuwbouw	Het aantal van 100 was voor het hele werkgebied. De afgelopen vier jaar is dit gemiddeld uitgekomen op 449. Zie hierboven.	a.b.
Enschede, 2014 - 2017: Voor de corporaties Ons Huis, De Woonplaats en Domijn blijft het principe van 1 op 1 terugbouwen gehandhaafd	Jaarlijks ontvangen gemeente en huurdersorganisaties een bijlage bij het bod waarin het overzicht van sloop en nieuwbouw staat. Dit overzicht dient als basis voor het 1 op 1 terugbouwen.	n.t.b.
Enschede: Bouwplannen corporaties vanaf 1-1-2015 tot 2020: 298. Nog te bouwen in periode tot 2020: 45	Jaarlijks ontvangen gemeente en huurdersorganisaties een bijlage bij het bod waarin het overzicht van sloop en nieuwbouw staat. Dit overzicht dient als basis voor het 1 op 1 terugbouwen.	n.t.b.
Enschede: ambitie vanaf 2013: Iedere nieuwbouwwoning is levensloop geschikt te maken	Gerealiseerd.	7
Haaksbergen, 2016-2017: Iedere nieuwbouwwoning is levensloopgeschikt (te maken)	Geen nieuwbouw gerealiseerd, behalve rondom transformatie zorgcentrum Wiedenbroek. Deze woningen zijn levensloopgeschikt.	n.t.b.
Haaksbergen, 2016-2017: investeringsbegroting vastgoedprojecten 2015-2020: €26.989.000	Geen resultaten aangetroffen. Dit is niet met terugwerkende kracht apart per gemeente uit de begroting te halen.	n.t.b.
Losser 2016-2017: Nieuwbouwprogramma's zijn levensloopgeschikt of ten minste levensloop bestendig te maken	Gerealiseerd. Alle nieuwbouwwoningen in Losser die gebouwd zijn in de periode 2016-2017 zijn levensloop geschikt of levensloop bestendig te maken: 3 woningen met slapen/baden begane grond, 21 appartementen met lift en rolstoeltoegankelijk, 32 woningen gebouwd met woonkeur waardoor plaatsen traplift mogelijk is.	7
Losser 2016-2017: Domijn bouwt geen woningen meer in het niet-DAEB segment	Gerealiseerd. Domijn heeft in de periode 2016-2017 geen niet-DAEB woningen gebouwd in Losser.	7
Losser, 2016-2017: investeringsbegroting vastgoedprojecten 2016-2025, MJB 2017: €21.273.000	Geen resultaten aangetroffen	n.t.b.
Portefeuillestrategie 2016-2020: + 50 woon nieuwbouw/ aankoop	In de periode 2013-2015 heeft Domijn gemiddeld 136 woningen opgeleverd terwijl de koers 100 per jaar was. In de periode 2016-2017 heeft Domijn gemiddeld 63 woningen opgeleverd terwijl de koers 50 per jaar was. De portefeuillestrategie geldt als koers als afgeleide van de lange termijn koers die is gesteld op 2040. Wijzigingen op de korte termijn kunnen ingegeven worden door economische ontwikkelingen en/of politieke wendingen. Deze wijzigingen worden zodanig doorgevoerd dat de lange termijn ambitie en koers overeind blijven. Met ander woorden: alle investeringsbeslissingen worden genomen met het oog op de wensportefeuille van 2030 en 2040. De koers betreft jaarlijkse gemiddelden oftewel jaarlijks kunnen de aantallen afwijken van de gemiddelde koers.	7

Sloop, samenvoeging		6
Sloop 2017: 122 woningen. 2016: 123 woningen 2015: 295 woningen. 2014: 49 woningen Totaal gepland: 589	2017: 31 woningen. 2016: 33 woningen. 2015: 292 woningen. 2014: 16 woningen. Totaal gerealiseerd: 372	6
Enschede, 2012-2016: 2% / jaar = -100 eenheden sloop	Het aantal van 100 was voor het hele werkgebied. De afgelopen vier jaar is dit gemiddeld uitgekomen op 372. Zie hierboven.	a.b.
Enschede: Sloopplannen corporaties vanaf 1-1-2015 tot 2020: 430	Jaarlijks ontvangen gemeente en huurdersorganisaties een bijlage bij het bod waarin het overzicht van sloop en nieuwbouw staat. Dit overzicht dient als basis voor het 1 op 1 terugbouwen.	n.t.b.
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		7
Enschede, 2012-2016: 2% / jaar = +/-300 eenheden renovatie	Regulier werk via KGO.	6
Groot onderhoud 2017: 232 woningen. 2016: 344 woningen 2015: 303 woningen 2014: 100 woningen Totaal gepland: 979	2017: 473 woningen. 2016: 30 woningen . 2015: 389 woningen 2014: 70 woningen Totaal gerealiseerd: 962	7
Maatschappelijk vastgoed		-
Geen opgave benoemd	<i>Resultaten</i> 2017 Performance Factory, Robson terrein 2016: Kulturhus + sporthal (MOG+BOG)	8
Verkoop		8,5
Verkoop 2017 50 woningen 2016 25 woningen 2015: 25 woningen (minimaal) 2014: 25 woningen Totaal gepland: 125	Resultaten 2017: 71 woningen. 2016: 104 woningen. 2015: 59 woningen. 2014: 37 woningen. Totaal gerealiseerd: 271	10
Enschede, 2017: De onderhoud technische staat is bij verkoop <4 conform de huidige inspectiemethode NEN2767-1, conditiemeting van bouw- en installatiedelen. Daarnaast verkopen de corporaties geen woningen met een energielabel F en G.	De complexen waaruit Domijn verkoopt hebben een conditiescore van 1-3; Domijn verkoopt dus geen woningen met een conditiescore >= 4. Domijn heeft in 2017 geen woningen verkocht met label F of lager. Vanaf 2017 wordt dit geregistreerd. Voor de overige jaren is dit wel beoordeeld maar niet geregistreerd.	7
2012-2016: Enschede: 2% / jaar = -100 eenheden verkoop	Geen resultaten aangetroffen	n.t.b.

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
EINDCIJFER KWALITEIT VAN WIJKEN EEN BUURTEN		
Leefbaarheid		7
Bijdrage leveren aan fysieke kwaliteit van de leefomgeving	2017: - Fysieke verbetering in het Hart van Overdinkel (schuttingen, erfafscheidingen, parkeerhavens, herinrichting en onderhoudsvrij maken van voortuinen) 2016: 4 vakmannen in het Jupitercomplex in Tweekelerveld. - Huismeester voor de Torenflats in Mekkelholt en Boswinkel. - Opknappen plein Enschede. - Fietsenbergingen bij 5 flats aan de Vlierstraat. 2015: - Redemptoristenpark in Glanerbrug: 24 nieuwe schuurtjes, opknappen schuttingen, tuinen, hekwerk en beplanting. - Etudestraat in Glanenburg: hangjongerenprobleem opgelost door plaatsen schutting. - Kerkstraat in Glanenburg: plaatsen ramen om diefstallen te verminderen. - Op de Wal in centrum Enschede: onderdoorgangen afgesloten om overlast junks terug te dringen. 2014: Geen voorbeelden.	7
Uitgaven (realisatie in € per woongelegenheid)	2015: Sociale activiteiten: 165 (ref. corp: 62) Fysieke activiteiten: 242 (ref. corp: 35) 2014: Sociale activiteiten: 188 (ref. corp: 83) Fysieke activiteiten: 48 (ref. corp: 33)	n.t.b.
Enschede: 2016-2017, De corporaties blijven binnen de mogelijkheden van de Woningwet investeren in leefbaarheid in die gebieden waar zij bezit hebben.	2017: De Woningwet beperkt de bijdrage aan investeringen in leefbaarheid door corporaties tot een bijdrage in de directe nabijheid van bezit van corporaties. Het bedrag dat hierbij, inclusief personeelslasten, mag worden besteed is maximaal € 126,25 per DAEB-woning. Waarbij moet worden opgemerkt dat de inzet van onze medewerkers de grootste investering is. Overschrijding van de norm is toegestaan bij overeenstemming tussen gemeente, bewonersorganisaties en corporatie. Voor 2017 is met de gemeenten Enschede, Haaksbergen en bewonersorganisaties afgesproken dat overschrijding van deze norm is toegestaan. Met de gemeente Losser hebben we de overschrijding achteraf besproken en hierover overeenstemming bereikt.	7
Enschede 2014-2015: Gemeenten en corporaties informeren elkaar over de gebieden die volgens de eigen organisatie een investering verdienen	Regulier werk. Via informele contacten en formele overleggen als voorbereiding op prestatieafspraken.	7
Enschede 2016-2017, De corporaties blijven bewoners actief wijzen op de ondersteuning die vanuit wijkteams geboden kan worden.	Regulier werk van wijkbeheerders en consultants wijkbeheer. Zij werken nauw samen met partners als wijkcoaches, politie en andere hulpverleners. En weten daardoor welke ondersteuning bij een specifieke vraag mogelijk is.	7
Enschede ambitie: Wij dagen bewoners uit actief mee te denken, mee te kiezen en – zoveel als mogelijk – zelf te beslissen.	Regulier werk van wijkbeheerders en consultants wijkbeheer. Zij werken nauw samen met partners als wijkcoaches, politie en andere hulpverleners. En weten daardoor welke ondersteuning bij een specifieke vraag mogelijk is. Daarnaast zijn alle vaklieden getraind	7

	in het herkennen van signalen.	
Enschede, 2017-2019: Domijn stelt jaarlijks €75.000 beschikbaar voor leefbaarheidsprojecten van SIDW	Regulier werk van wijkbeheerders en consultants wijkbeheer. Zij werken nauw samen met partners als wijkcoaches, politie en andere hulpverleners. En weten daardoor welke ondersteuning bij een specifieke vraag mogelijk is.	7
Haaksbergen, 2016-2017: Domijn wijst bewoners actief op de ondersteuning die geleverd kan worden vanuit de Noarborpoort	Regulier werk van wijkbeheerders en consultants wijkbeheer. Zij werken nauw samen met partners als wijkcoaches, politie en andere hulpverleners. En weten daardoor welke ondersteuning bij een specifieke vraag mogelijk is.	7
Haaksbergen en Losser, 2016-2017: Domijn is verantwoordelijk voor de directe woonomgeving rond de complexen.	Regulier werk. Domijn zet in op competenties personeel ipv projecten. Zij zijn dagelijks aanwezig in buurt om contact te maken, te weten wat er speelt, welke ideeën mensen hebben en om initiatieven te ondersteunen.	7
Haaksbergen en Losser, 2016-2017: Domijn signaleert vroegtijdig huurachterstanden, overlastsituaties, zorgmijders en kwetsbare groepen	Gerealiseerd.	7
Losser, 2016-2017: Domijn ondersteunt de zelfredzaamheid van buurtcollectieven	Gerealiseerd. Dagelijks werk.	7
Losser, 2016-2017: Domijn wijst bewoners actief op de ondersteuning die vanuit het sociaal team geboden kan worden	Regulier werk. Domijn investeert in op competenties personeel ipv projecten. Zij zijn dagelijks aanwezig in buurt om contact te maken, te weten wat er speelt, welke ideeën mensen hebben en initiatieven te ondersteunen.	7
Wijk- en buurtbeheer		7
Bevorderen van initiatieven in buurten en wijken.	2017: - In Glanenburg doet een dorpsraad het groenonderhoud. - In Reizigersbuurt bewoner in het zonnetje gezet vanwege inzet in de buurt. 2016: - Beheer speeltuin aan de Roerstraat naar bewoners. - Opschoondag bij Jupitercomplex. - Reizigersbuurt in gesprek met bewoners entree flats opgeknapt.	7
Enschede, 2017: De corporaties geven invulling aan het opstellen van gebiedsvisies en het afstemmen van gebiedsprioriteringen.	Voor elk gebied heeft Domijn een gebiedsvisie. Deze worden geleidelijk geactualiseerd in samenwerking met collega corporaties en gemeente. In 2017 is Noord op deze manier geactualiseerd in het kader van de Dynamische Investerings Agenda.	7
<i>Begroting wijkbeheer per VHE over het hele werkgebied</i> 2017 € 222,- 2016 € 330,- 2015: sociale activiteiten: 165 fysieke activiteiten: 242 2014: sociale activiteiten: 188 fysieke activiteiten: 48	Uitgevoerd. Domijn investeert in personeel ipv projecten. Zij zijn dagelijks aanwezig in buurt om contact te maken, te weten wat er speelt, welke ideeën mensen hebben en om initiatieven te ondersteunen.	7
Enschede, 2014-2016, Domijn stelt gelden (jaarlijks €20.250) beschikbaar voor buurtbemiddeling, werken actief samen met Buurtbemiddeling Enschede en dragen de mogelijkheid actief uit.	Gerealiseerd	7
Haaksbergen, 2016-2017: Domijn ondersteunt de zelfredzaamheid van buurtcollectieven	Regulier werk. Domijn zet in op competenties personeel ipv projecten. Zij zijn dagelijks aanwezig in buurt om contact te maken, te weten wat er speelt, welke ideeën mensen hebben en om initiatieven te ondersteunen.	7

Aanpak overlast		7,5
Gezamenlijk aanpakken van overlast.	2017: • Haaksbergen: samenwerking buurtbemiddeling. 2016: • Samenwerkingsverband om drugsoverlast in Glanenburg terug te dringen. • Oost Enschede overlast jongeren terug gedrongen. 2014: • Pilot buurtbemiddeling Enschede.	7
Sociale klachten	2017: 1816 klachten door 944 unieke klanten. 2015: 3664 klachten door 2299 unieke klanten. 2014: 3327 klachten door 1446 unieke klanten.	n.t.b.
Domijn wil zo min mogelijk ontruiming. Dit is niet in aantallen uitgedrukt.	<i>Resultaten</i> 2017: 0 ontruiming op basis van overlast. 2016: 0 ontruiming op basis van overlast. 2015: 4 ontruiming op basis van overlast. 2014: 4 ontruiming op basis van overlast. 31 hennep teelt gevallen, 21 verdenkingen van hennep teelt. 3300 sociale klachten opgelost.	8

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

Domijn heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurders en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

Pentascopes is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit vier leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers, visitorator, Ruud Pijpers, visitorator en Eef Nibbelink, visitorator en secretaris.

4. Visitatie aanpak

Pentascopes hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

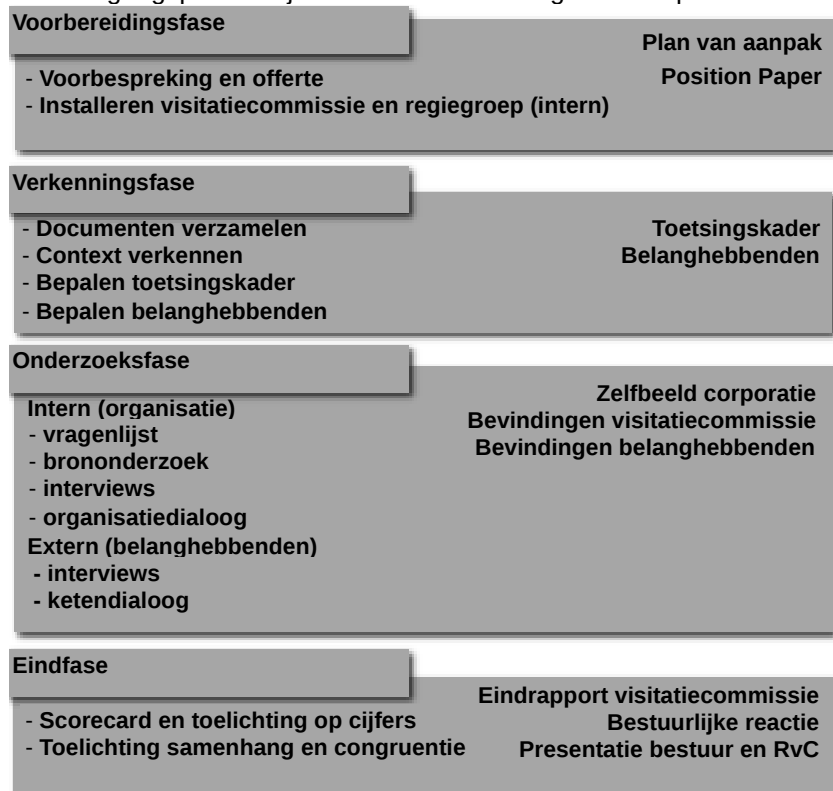
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningssfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Domijn aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurders en een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopel een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- Domijn heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de secretaris van de RvC, de directeur, de concerncontroller, de managers wonen, vastgoedsturing, vastgoed, en financiën, en een senior adviseur financiën.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 13 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de fase van externe analyse zijn 12 belanghebbenden van Domijn (wethouders van de gemeenten Enschede, Losser en Haaksbergen, een ambtenaar uit Enschede, 6 huurdersvertegenwoordigers, een voormalig wethouder van Enschede en een individuele huurder). In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie en communicatie;
 - tevredenheid over de invloed op het beleid van Domijn.
- In een dialoog met 16 externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de interviews. Daarbij waren vier ambtenaren van de gemeenten, een vertegenwoordiger van een zorgorganisatie, een wijkagent, iemand van een wijkteam, van het kulturhus, van een wijkraad, en van een school, twee bestuurders en een directiesecretaris van collega corporaties, en drie mensen van toeleveranciers.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Domijn gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts). De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

Huisvesting primaire doelgroep	- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

Kwaliteit woningen en woningbeheer	- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. - Kwaliteit dienstverlening. - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.
(Des)investeringen in vastgoed	- Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) - Maatschappelijk vastgoed - Verkoop
Kwaliteit van wijken en buurten	- Leefbaarheid - Wijk- en buurt beheer - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Domijn heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Domijn naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Domijn hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.