

# Visitatierapport

Woningbouwstichting De Gemeenschap



1 augustus 2018

**Cognitum**

Kruisdijk 2

3291 LH Strijen

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Hans Schönfeld, visitor

Dick Ruimschotel, visitor in training

Gemma Oosterman, secretary

## Voorwoord

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

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Sinds begin 2015 is het een wettelijke verplichting geworden. De visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Visitaties zijn niet vorm vrij en moeten voldoen aan kwaliteitsvereisten. De stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Deze visitatie is dan ook uitgevoerd volgens de voorgeschreven visitatiemethodiek (op het moment van uitvoeren van de visitatie was dit versie 5.0) van deze stichting. Cognitum is het bedrijf dat deze visitatie heeft uitgevoerd.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van De Gemeenschap over de periode 2014 t/m 2017.

Het experiment "Vernieuwing maatschappelijk gesprek " maakt onderdeel uit van deze visitatie. In hoofdstuk 7, zullen na afloop van het experiment de resultaten van het experiment worden opgenomen.

# Inhoud

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                              | <b>2</b>  |
| <b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b> | <b>5</b>  |
| <b>1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties</b>    | <b>6</b>  |
| 1.1 Terugblik op de vorige visitatie                          | 6         |
| 1.2 Recensie                                                  | 6         |
| 1.3 Integrale scorekaart 2014-2017                            | 11        |
| 1.4 Samenvatting                                              | 12        |
| 1.5 SWOT diagram                                              | 12        |
| <b>2 Woningbouwstichting De Gemeenschap</b>                   | <b>13</b> |
| <b>Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief</b> | <b>15</b> |
| <b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>                   | <b>16</b> |
| 3.1 Beoordelingskader                                         | 16        |
| 3.2 Opgaven in het werkgebied van De Gemeenschap              | 16        |
| 3.3 Relevante ontwikkelingen                                  | 16        |
| 3.4 Beoordeling prestaties                                    | 16        |
| 3.5 Beoordeling van de ambities                               | 22        |
| 3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten                         | 23        |
| 3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties                  | 23        |
| <b>4 Presteren volgens belanghebbenden</b>                    | <b>24</b> |
| 4.1 Beoordelingskader                                         | 24        |
| 4.2 Werkwijze                                                 | 24        |
| 4.3 Belanghebbenden in het werkgebied                         | 24        |
| 4.4 Belanghebbenden over De Gemeenschap                       | 26        |
| 4.5 De Gemeenschap's reputatie                                | 30        |
| 4.6 Waardering van het tripartite overleg                     | 31        |
| 4.7 Bewonderpunten en verwonderpunten                         | 32        |
| <b>5 Presteren naar Vermogen</b>                              | <b>34</b> |
| 5.1 Beoordelingskader                                         | 34        |
| 5.2 Relevante ontwikkelingen                                  | 34        |
| 5.3 Financiële continuïteit                                   | 34        |
| 5.4 Doelmatigheid                                             | 35        |
| 5.5 Vermogensinzet                                            | 37        |
| 5.6 Bewonder- en verwonderpunten                              | 38        |
| 5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen                | 38        |
| Visitatierapport Woningbouwstichting De Gemeenschap 2014-2017 | 3         |

|          |                                                |           |
|----------|------------------------------------------------|-----------|
| <b>6</b> | <b>Governance</b>                              | <b>39</b> |
| 6.1      | Beoordelingskader                              | 39        |
| 6.2      | Relevante ontwikkelingen                       | 39        |
| 6.3      | Besturing                                      | 39        |
| 6.4      | Intern toezicht                                | 42        |
| 6.5      | Externe legitimering en verantwoording         | 45        |
| 6.6      | Bewonder- en verwonderpunten                   | 46        |
| 6.7      | Totale beoordeling Governance                  | 46        |
| <b>7</b> | <b>Bijlagen</b>                                | <b>47</b> |
|          | <b>Position paper</b>                          | <b>48</b> |
|          | <b>Factsheet maatschappelijke prestaties</b>   | <b>51</b> |
|          | <b>Reputatie Quotiënt Model De Gemeenschap</b> | <b>62</b> |
|          | <b>Waardering netwerk De Gemeenschap</b>       | <b>63</b> |
|          | <b>Overzicht geïnterviewde personen</b>        | <b>64</b> |
|          | <b>Korte cv's visitatoren</b>                  | <b>66</b> |
|          | <b>Onafhankelijkheidsverklaringen</b>          | <b>68</b> |
|          | <b>Meetschaal</b>                              | <b>71</b> |
|          | <b>Werkwijze visitatiecommissie</b>            | <b>74</b> |
|          | <b>Bronnenoverzicht</b>                        | <b>76</b> |
|          | <b>Prestatiemonitor</b>                        | <b>78</b> |



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

# 1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

## 1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In deze paragraaf worden de constatering van de vorige visitatiecommissie over de periode 2010-2013 kort langs gelopen. Beoordeeld wordt of adequaat met de aandachtspunten is omgegaan.

### *Presteren naar Ambitie*

De vorige visitatiecommissie beoordeelde de kwaliteit van het bestaande woningbezit als mager en wees op een groot percentage oude woningen vooral in de Spoorbuurt. De huidige visitatiecommissie heeft geconstateerd dat De Gemeenschap de afgelopen jaren (veel) meer dan het gemiddelde in de sector geïnvesteerd heeft in renovatie, onderhoud en energiebesparing.

### *Presteren naar Opgave*

De vorige visitatiecommissie vroeg meer aandacht voor de kwaliteit van het binnenstedelijk woningbezit als externe opgave. De huidige visitatiecommissie heeft geconstateerd dat De Gemeenschap zich sindsdien heeft ontwikkeld van beheerder tot actief sociaal investeerder. Er zijn (voor de omvang van de corporatie) uitdagende opgaven geformuleerd en ook gerealiseerd.

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

De vorige visitatiecommissie constateerde dat het gemiddelde oordeel ruim voldoende was, maar dat de toenmalige bewonerscommissies belangrijke punten van verbeteringen zagen en de kwaliteit van de woningen maar net als voldoende ervaarden. De huidige visitatiecommissie heeft geconstateerd dat er bij alle belanghebbenden, met name ook de huurders, sprake is van een positief oordeel over de actieve en open opstelling van de bestuurder en medewerkers van De Gemeenschap.

### *Presteren naar Vermogen*

De vorige visitatiecommissie was van mening dat de vermogenspositie, gegeven de opgaven binnen het bezit, tegenviel. De huidige visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de financiële continuïteit, ook na flinke investeringen in de kwaliteit van bestaand bezit en het verwerven van nieuw bezit, goed is. De continuïteit is gegarandeerd en er is ruimte voor (aanvullende) investeringen.

### *Presteren naar Governance*

De Governance werd door de vorige visitatiecommissie als ruim voldoende beoordeeld. De huidige visitatiecommissie heeft geconstateerd dat nog steeds sprake is van voldoende presteren.

### *De Gemeenschap is een adequaat lerende organisatie*

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat De Gemeenschap er in is geslaagd om de verbeterpunten uit de vorige visitatie adequaat in handelen en acties om te zetten. Men was kritisch maar luisterde en reageerde op de feedback.

## 1.2 Recensie

### *Van beheerder naar actieve sociale investeerder*

De Gemeenschap is een woningcorporatie met een kleine 2.500 verhuureenheden. Belanghebbenden kenschetsten De Gemeenschap tot 2013 als ‘een goede beheerder’. Na de aanstelling van een nieuwe bestuurder in 2013 wordt De Gemeenschap ondertussen geschetst als een actieve sociale investeerder, met een grote ambitie en slagkracht. Alle belanghebbenden waarderen deze omslag en De Gemeenschap als positief. Ook de visitatiecommissie is onder de indruk geraakt van de wijze waarop De Gemeenschap de afgelopen vier jaar zaken aangepakt heeft en als organisatie tot mooie resultaten heeft weten te komen. Die resultaten raken de kerntaak van een woningcorporatie. De aanpak van de Spoorbuurt, de start met de verduurzaming van de woningvoorraad, het betreden van het sociale domein in diverse wijken waaronder de Spoorbuurt en Neerbosch Oost en de opvang van een kwart van de statushouders; stuk voor stuk indrukwekkende resultaten.

#### *Er is daarbij sprake van gestuurde ambitie*

Het is duidelijk dat met de komst van een nieuwe bestuurder medio 2013 er een andere, ambitieuze, wind ging waaien. Overigens was dat ook de opdracht van de raad van commissarissen. Belangrijker was dat de organisatie daarin mee ging. En bovenal dat de (relatief kleine) organisatie de noodzakelijke kwaliteiten bleek te bezitten om successen te halen. In zijn position paper toont de bestuurder zich in de ogen van de visitatiecommissie zeer bewust van deze bijsturing als hij reflecteert op de afgelopen jaren. Vanaf het moment van zijn aantreden zijn de ambities geduid en is het de organisatie gelukt om tot een geplande en goed uitgevoerde ontwikkeling van deze ambities te komen. Daarmee werd gelijk een aantal opmerkingen uit de vorige visitatieperiode gepareerd (immers daarin werd kritisch gekeken naar de ambities en naar de inzet van het vermogen). Bestuurder, organisatie en raad van toezicht mogen trots zijn op deze ontwikkeling.

#### *De Gemeenschap is een lerende organisatie*

In zijn position paper reflecteert de bestuurder op de afgelopen jaren. Een eerste ondernemingsvisie verscheen in 2014: de ambities voor de periode van 2015 – 2020 werden daarin geduid. In het jaarlijkse bedrijfsplan worden vervolgens de strategische doelstellingen geformuleerd. De visitatiecommissie ontdekte in veel van de recent gevoerde gesprekken de beeldspraak van Sneeuwwitje: de bestuurder (de prins) die de organisatie (Sneeuwwitje) wakker kuste en vervolgens meenam in een volkshuisvestelijk dringend gewenste aanpak van het bezit en in het nadenken over de toekomst.

#### *De basis van De Gemeenschap is opgepoetst en in glans hersteld*

De Gemeenschap bestaat bijna 100 jaar en heeft een oprichtingsverleden dat rechtstreeks gelieerd is aan de Nederlandse Spoorwegen. Niet zonder betekenis in de omslag was dan ook het besluit tot een grondige aanpak van de Spoorbuurt, een fraaie vooroorlogse woonbuurt waarvan de woningen niet meer aan de eisen van de tijd voldeden. Aan het begin van de visitatieperiode is besloten de buurt niet te slopen maar te verbeteren. Dat besluit heeft zowel fysieke als ook psychologische doorwerking gehad, zowel bij de huurders, binnen de organisatie als bij belanghebbenden. De blik van De Gemeenschap is verschoven van het beheren van datgene wat uit het verleden kwam naar het verbeteren en ontwikkelen met een oog op de toekomst. De luiken (ook die van het kantoor) gingen zowel letterlijk als figuurlijk open. De Spoorbuurt is ondertussen deels getransformeerd naar een prachtig gerenoveerde buurt met huizen voor kleinere huishoudens (waar veel belangstelling voor bestaat). Fase 1 is in 2017 afgerond. Fase 2 loopt en fase 3 is in 2019 gereed.

#### *Huurders en medewerkers zijn steeds meer mede verantwoordelijk gemaakt*

De afgelopen visitatie periode heeft de organisatie een duidelijke omslag gemaakt van beheer naar innovatie en investeren. Belangrijk is dat er in 2015 is gestart met het oprichten van een huurdersorganisatie. Hiermee is invulling gegeven aan de bedoeling van de Woningwet. Huurders zijn

nu serieus partij bij de prestatieafspraken. Maar ook binnen de organisatie is er sprake geweest van een behoorlijke omslag. Verantwoordelijkheden werden op een lager niveau gelegd en iedere medewerker kreeg kansen om zich verder te ontwikkelen. Waar er in het begin begrijpelijk ook weerstand bestond tegen de koerswijzigingen, is door middel van dilemma gesprekken binnen de organisatie aandacht besteedt aan de nieuwe koers. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat er inmiddels sprake is van brede interne steun voor de nieuwe actieve opstelling. Velen kenschetsen het proces als “spannend en wennen” en geven tegelijkertijd aan trots te zijn op de resultaten die zijn bereikt. Volgens de visitatiecommissie is die trots terecht.

### *Dilemma's voor de nabije toekomst*

Er tekent zich in de ogen van de visitatiecommissie een aantal dilemma's af die voor de nabije toekomst van De Gemeenschap van groot belang zijn.

- Het relatief grote aantal corporaties maakt de afstemming om problemen binnen de Nijmeegse volkshuisvesting op te lossen moeilijk. Vragen inzake noodzakelijke sloop, renovatie en nieuwbouw verhouden zich qua planning tussen betrokken corporaties niet altijd optimaal. Anders gezegd lijkt de omvang van de problematiek van de Nijmeegse woningmarkt om intensievere samenwerking te vragen.
- De Gemeenschap met haar bijna 2.500 woningen, heeft de afgelopen visitatieperiode behoorlijk geïnvesteerd. De visitatiecommissie is van oordeel dat er wellicht naar het maximum van de organisatorische mogelijkheden is geïnvesteerd. Naar objectieve maatstaven, waarbij geen rekening wordt gehouden met de omvang van de organisatorische capaciteit, is de inzet van het beschikbare vermogen te laag. De bestuurder en de raad van toezicht hebben aangegeven zich bewust te zijn van het dilemma inzake de omvang van de organisatie, de omvang van het vermogen en de bedrijfslasten. De visitatiecommissie is van oordeel dat er op korte termijn, planmatig, op het beleidsplan aanvullende keuzen moeten worden gemaakt inzake de ambities, inzet van vermogen en mogelijkheden/omvang van de organisatie.

In het aangaan van deze discussie zit een dilemma voor De Gemeenschap. Een medewerkster van de organisatie verwoordde dat mooi: “kleinschaligheid zit in de identiteit van onze corporatie” en “we zijn dan misschien wel klein, maar we boeken wel goede resultaten”. Of de organisatie dit op deze wijze kan blijven doen in de toekomst is een vraagstuk dat, op korte termijn, door bestuurder en raad van toezicht dient te worden aangepakt. Aspecten of de overmaat aan vermogen binnen de huidige organisatievorm en omvang volkshuisvestelijk verantwoord kan worden ingezet zonder dat de bedrijfslasten door externe inhuur verder groeien, dienen daarbij te worden beschouwd.

### *De blikken Trommel*

De opgave in Nijmegen is groot als gekeken wordt naar de veranderingen binnen de woningmarkt en haar doelgroepen. Het vraagstuk van de ongedeelde stad en de sociale en betaalbaarheidsproblematiek in diverse wijken als Dukenburg, Lindenholt en Neerbosch vragen niet alleen naar de mening van belanghouders maar ook in de ogen van de visitatiecommissie om meer samenwerken. Dat geldt ook voor de verduurzaming van de woningvoorraad. Er wordt op dit terrein al samengewerkt, maar voor het creëren van een toekomstig draagvlak en het consolideren van behaalde resultaten is opschaling dan wel samenwerking een vraagstuk dat bespreking behoeft.

De afstemming van een op de toekomst afgestemde invulling van de organisatie is een thema dat de aandacht heeft in alle geledingen van de organisatie. In de in 2017 gehouden scenarioplanning sessies is hier ook aandacht aan gegeven. De interviews geven blijk van een dilemma. Enerzijds is iedereen zich bewust van het schaalvraagstuk. Anderzijds wordt vaak een beeld opgeroepen als verbeeld in het verhaal van De Blikken Trommel (Günter Grass). De hoofdpersoon Oskar Matzerath besluit te stoppen

met groeien, omdat hij afschuw heeft van het leven van volwassenen. Hoe dan ook; binnen de organisatie is behoefte aan duidelijkheid over de noodzakelijke aanpassingen om klaar te zijn voor de nabije toekomst. Dat vraagt, gelet op de aanwezige trots en loyaliteit, een behoedzame maar wel duidelijke en spoedige uitwerking.

### *Wie geen koers kiest, heeft nooit een gunstige wind*

In (de verhouding tussen) de raad van commissarissen en bestuur is het dilemma tussen de omvang en sfeer van de organisatie aan de ene kant en noodzakelijke aanpassingen om het volkshuisvestelijk rendement verder te vergroten anderzijds duidelijk waarneembaar. De raad vroeg ruim 4 jaar geleden om ambitie, maar was zich vervolgens ook bewust van de spanning binnen de organisatie die dit opriep en de vraag of de organisatie het aan zou kunnen. Ook het dilemma rondom de schaal van de organisatie is gedurende de gehele visitatieperiode een thema. Naar de mening van de visitatiecommissie verdient het aanbeveling om koers te kiezen. De mogelijke volkshuisvestelijke opbrengsten en ook kansen van de organisatie vragen daar om.

De onzekerheid omtrent dit punt draagt ertoe bij dat de rolverdeling tussen bestuur en intern toezicht niet altijd even helder is. Dat uit zich soms in tempo aan besluitvorming, informatievoorziening en het (te) dicht op elkaar zitten. Bestuurder en commissarissen zijn zich daar van bewust. De diversiteit in de raad waarborgt kwaliteit, men is zich bewust van de verschillende rollen, maar er is behoefte aan een heldere vertaling van visie en missie met kansen en risico's (met bijvoorbeeld uitwerking in de portfolio analyse van het eigen woningbezit). Kortom de boardroom dynamics vragen nadere uitwerking. Verder signaleert de commissie het risico, dat de hiërarchische verhouding bij het aannemen van een bestuurder (de werkgeversrol) zich uitbreidt naar andere functies in het subtiele maar essentiële governance samenspel tussen Raad en Bestuurder. Het kan zakelijker en er is ruimte om minder mee te (willen) sturen.

### *Belanghouders zijn onverdeeld tevreden*

Bij alle belanghebbenden bestaat grote waardering voor de bestuurder en medewerkers van De Gemeenschap. Men omschrijft de organisatie als een organisatie met een warm kloppend sociaal hart. In het sociale domein is er veel waardering voor de aanpak van De Gemeenschap. Dit uitte zich in onder meer de “achter de voordeur gesprekken” waarbij een inventarisatie is gemaakt van sociale problematieken als dementie, schulden en eenzaamheid. Ook relatief als goed bekende wijken bleken behoorlijke problemen te kennen. De corporatie heeft de zorgpartners vooraf geïnformeerd over de aanpak.

### **Verbeter- en aandachtspunten:**

- a. Is omvang van de organisatie een probleem voor verdere groei? De visitatiecommissie kan zich niet aan de indruk onttrekken dat vanuit meerdere kanten gevraagd wordt dit thema te agenderen. Dit raakt de investeringsopgave, de verduurzamingsopgave, maar ook het betreden van het sociale domein ;
- b. De zakelijkheid van de relatie tussen bestuurder en raad van toezicht in de besluitvorming en rolverdeling verdient een betere uitwerking. De roloppvatting van de raad van toezicht maakt dat de raad vanuit zijn betrokkenheid soms te dicht op de organisatie en haar medewerkers zit. Daarnaast vormen de boardroom dynamics een aandachtspunt;
- c. De inzet op diverse vormen van samenwerking zonder dat meteen het “fusiewoord” valt. Nu nog te veel gebaseerd op vrijwilligheid en “mutual benefits”. Het zoeken naar een goede invulling van de controllersfunctie is teken over moeizaamheid in die discussie;
- d. Een heldere portfoliostrategie van de eigen woningvoorraad in relatie tot het grotere geheel van alle Nijmegense woningcorporaties om een beeld te krijgen van de toekomstige opgave van de stad als geheel;

- e. Het benutten van die strategie voor toekomstige prestatieafspraken;
- f. Het continueren van de zichtbaarheid van andere medewerkers van De Gemeenschap naast die van de bestuurder in diverse overlegvormen. Die grotere zichtbaarheid dan in het verleden wordt gewaardeerd. Met het continueren en verbreden daarvan wordt de verbindende rol verbeterd;
- g. Het verankeren van de interne sturing en verantwoording (PDCA-cyclus) in de organisatie;
- h. De bredere inbedding van de aanpak van risicomanagement. Met het vervaardigen van een risico register en de vertaling daarvan in tertiaalrapportages is een mooie slag gemaakt begin 2017 die vervolg behoeft in regelmatige beoordeling en bespreking in o.m. de Auditcommissie en de raad van toezicht zelf;
- i. Een zorgvuldige met de zorgpartijen gezamenlijke voorbereiding van trajecten 'achter de voordeur' opdat signalen een vervolg kunnen krijgen;
- j. De follow-up van de bijzondere innovatieve energieoplossingen zoals het gebruik van het ActiveWarmth All Electric renovatie concept in Tolhuis 1590, het huis dat mensen verwarmt in plaats van zichzelf, of de geheel circulair verbeterde woning in Hengstdal;
- k. Aandacht voor de mate waarin kwalitatieve doeleinden gehaald worden of dichterbij komen;
- l. De scenarioverkenning van de toekomst van eind 2017 kan benut worden bij een volkshuisvestelijke alsmede financiële meerjarige uitwerking waardoor de onderbouwing van voorstellen aan waarde wint.

### 1.3 Integrale scorekaart 2014-2017

| Presteren naar opgaven en ambities     |                                |     |     |     |     |     |            |        |            |
|----------------------------------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------|--------|------------|
|                                        | prestatieveld                  |     |     |     |     |     | gemiddelde | Weging | eindcijfer |
|                                        | 1                              | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |            |        |            |
| Prestaties in het licht van de opgaven | 7,5                            | 7,0 | 7,3 | 6,5 | 7,0 | -   | 7,1        | 75%    | 7,1        |
| Ambities in relatie tot de opgaven     |                                |     |     |     |     |     | 7          | 25%    |            |
| Presteren volgens belanghebbenden      |                                |     |     |     |     |     |            |        |            |
|                                        | prestatieveld                  |     |     |     |     |     | gemiddelde | Weging | eindcijfer |
|                                        | 1                              | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |            |        |            |
| Prestaties                             | 7,8                            | 7,7 | 7,8 | 8,1 | 7,7 | -   | 7,8        | 50%    | 7,8        |
| Relatie en communicatie                |                                |     |     |     |     |     | 8,0        | 25%    |            |
| Invloed op beleid                      |                                |     |     |     |     |     | 7,4        | 25%    |            |
| Presteren naar vermogen                |                                |     |     |     |     |     |            |        |            |
|                                        |                                |     |     |     |     |     |            | Weging | eindcijfer |
| Financiële continuïteit                |                                |     |     |     |     |     | 8          | 30%    | 6,7        |
| Doelmatigheid                          |                                |     |     |     |     |     | 5          | 30%    |            |
| Vermogensinzet                         |                                |     |     |     |     |     | 7          | 40%    |            |
| Governance                             |                                |     |     |     |     |     |            |        |            |
|                                        |                                |     |     |     |     |     | gemiddelde | Weging | eindcijfer |
| Besturing                              | Plan                           |     |     |     |     | 8,0 | 7,7        | 33%    | 7,1        |
|                                        | Check                          |     |     |     |     | 7   |            |        |            |
|                                        | Act                            |     |     |     |     | 8   |            |        |            |
| Intern toezicht                        | Functioneren Raad van toezicht |     |     |     |     | 5,6 | 6,2        | 33%    |            |
|                                        | Toetsingskader                 |     |     |     |     | 7   |            |        |            |
|                                        | Toepassing governancecode      |     |     |     |     | 6   |            |        |            |
| Externe legitimering en verantwoording | Externe legitimatie            |     |     |     |     | 8   | 7,5        | 33%    |            |
|                                        | Openbare verantwoording        |     |     |     |     | 7   |            |        |            |

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

## 1.4 Samenvatting

De visitatie van De Gemeenschap over de periode 2014-2017 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 5.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats op 27 en 28 februari 2018. De Gemeenschap telt bijna 2.500 verhuureenheden, waarvan 2.300 huurwoningen. Het werkgebied van De Gemeenschap is de gemeente Nijmegen. In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

### Presteren naar Opgaven en Ambities:

De visitatiecommissie beoordeelt het 'Presteren naar Opgaven en Ambities' door De Gemeenschap met een 7,1. Dit wil zeggen dat De Gemeenschap ruim voldoet aan de opgaven en dat haar ambities in lijn zijn met die opgaven. De Gemeenschap voldoet aan alle gestelde opgaven. De woningtoewijzing en doorstroming en duurzaamheid krijgen een hoge beoordeling.

### Presteren volgens belanghebbenden:

De belanghebbenden geven De Gemeenschap gemiddeld een 7,8, een goede prestatie. De belanghebbenden geven een goede beoordeling voor de maatschappelijke prestaties, waarbij alleen de collega-corporaties iets minder positief zijn dan de rest, zoals bijvoorbeeld zorgpartijen, huurders en de gemeente. De belanghebbenden zijn zeer tevreden over de relatie en de wijze van communicatie van De Gemeenschap en daarvoor krijgt de corporatie een 8.

De belanghebbenden zijn meer dan tevreden de mate van invloed op het beleid van De Gemeenschap en geven daar een ruim voldoende voor.

### Presteren naar vermogen:

De Gemeenschap scoort een 6,7 voor het Presteren naar Vermogen. De financiële continuïteit en de vermogensinzet zijn goed. De visitatiecommissie heeft waargenomen dat er ten opzichte van andere corporaties een toename van de bedrijfslasten was per verhuureenheid. Dit leidt in de voorgeschreven systematiek tot een onvoldoende. De commissie ziet wel dat door deze investering ambities en vernieuwingen zijn gerealiseerd en de waardering door belanghebbenden sterk is toegenomen.

### Governance:

De governance beoordeelt de commissie met een 7,1. De besturing en de externe legitimatie worden als goed beoordeeld. De commissie vestigt graag de aandacht op de 9 voor visie. Het functioneren van het intern toezicht is als onvoldoende beoordeeld, voornamelijk vanwege het feit dat de rollen van de raad van toezicht in de ogen van de commissie gedurende de visitatieperiode niet voldoende scherp in de gaten zijn gehouden.

## 1.5 SWOT diagram

|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Sterk</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionair bestuurder</li> <li>• Innovatief vermogen</li> <li>• Beheer en onderhoud goed op orde</li> </ul> | <b><u>Zwak</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een kleine betrokken organisatie met een grote opgave en ambitie (dilemma)</li> <li>• Boardroom dynamics nog niet uitgekristalliseerd</li> </ul> |
| <b><u>Kans</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereidheid tot samenwerking</li> </ul>                                                                      | <b><u>Bedreiging</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgave woningmarkt in relatie tot omvang organisatie</li> </ul>                                                                            |



## 2 Woningbouwstichting De Gemeenschap

Op 13 augustus 1920 werd De Gemeenschap opgericht als woningbouwvereniging voor medewerkers van de toenmalige Nederlandse Spoor- en Tramwegen. Het bezit van De Gemeenschap telt bijna 2.500 verhuureenheden, waarvan 2.300 huurwoningen. Het werkgebied van De Gemeenschap is de gemeente Nijmegen, onderdeel van de woningmarktregio Arnhem Nijmegen.



Nijmegen is een stad en gemeente in de provincie Gelderland, dicht bij de grens met Duitsland. De gemeente telt 174.575 inwoners (30 april 2017) en is qua inwonertal de grootste in de provincie en in Oost-Nederland en de tiende van heel Nederland. De stad ligt grotendeels op de zuidelijke oever van de Waal, aan de voet van een stuwwal. Een deel van de gemeente ligt aan de overzijde van de rivier. Het betreft hier de zogenaamde Waalsprong, een geannexeerd gebied waarin zich het dorp Lent en een deel van Oosterhout bevinden. Samen met Arnhem, Wijchen en 17 andere gemeenten in de omgeving vormt Nijmegen de Stadsregio Arnhem Nijmegen (SRAN) en is aangesloten bij het

samenwerkingsverband Euregio Rijn-Waal. Nijmegen heeft een lange geschiedenis, die meer dan 2000 jaar teruggaat. Als Ulpia Noviomagus Batavorum kreeg het rond het jaar 100 marktrechten. In 1230 werd Nijmegen vrije rijksstad en in 1402 Hanzestad. Nadat Nijmegen tussen 1655 en 1679 al eens een Illustere Academie huisvestte, is de stad sinds de komst van de Katholieke Universiteit (de huidige Radboud Universiteit) in 1923 een universiteitsstad.

| Woningen van De Gemeenschap in de gemeente Nijmegen | Woningen ultimo 2017 |
|-----------------------------------------------------|----------------------|
| Nijmegen-Oost                                       | 1.242                |
| Nijmegen-Noord (Oosterhout en Lent)                 | 129                  |
| Neerbosch-Oost                                      | 257                  |
| Dukenburg                                           | 385                  |
| Lindholt                                            | 143                  |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>2.156</b>         |

40% van het bezit van De Gemeenschap is eengezinswoningen, en ook de meergezinswoningen t/m 4 etages zonder lift maken 40% van de portefeuille uit.

Naast De Gemeenschap zijn meerdere corporaties in Nijmegen actief. Dit betreft Portaal (landelijke corporatie), Woningbouwvereniging Gelderland (uit Arnhem) en de Nijmeegse corporaties SSHN, Standvast Wonen, Talis en Woongenoot. De prestatieafspraken met de gemeente Nijmegen zijn 1 op 1, dat wil zeggen voor de periode nog zonder ondertekening door de huurdersorganisatie (periode 2012-2015), daarna ook samen met de huurdersorganisatie van De Gemeenschap (2016-2020 en 2018-2022).

In 2016 tekende de HOG voor gezien (prestatieafspraken 2016-2020) en in 2017 (prestatieafspraken 2018-2022) voor akkoord.

De organisatie wordt bestuurd door een eenhoofdige leiding. Het intern toezicht wordt uitgevoerd door een raad van commissarissen met tenminste 5 en ten hoogste 7 leden. Anno 2017 waren dat er vijf. Twee commissarissen zijn bindend voorgedragen door de huurdersvertegenwoordiging.

De missie van De Gemeenschap is vastgelegd in de ondernemingsvisie 2015-2020 'Thuis in Nijmegen':  
"De Gemeenschap zorgt samen met haar bewoners en partners voor een prettig, duurzaam en betaalbaar Thuis in Nijmegen'.

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

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

#### 3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Onder externe opgaven worden verstaan:

*“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.”*

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven?

#### 3.2 Opgaven in het werkgebied van De Gemeenschap

In dit hoofdstuk worden de prestaties van De Gemeenschap gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2014 tot en met 2017. De opgaven zijn opgenomen in de prestatieafspraken tussen De Gemeenschap en de gemeente Nijmegen over de periode 2012-2015 en de prestatieafspraken over de periode 2016 tot en met 2020, waarbij ook de huurdersvertegenwoordiging partij is. Omdat de oprichting van de huurdersorganisatie van De Gemeenschap in 2015/2016 plaats vond, heeft de huurdersorganisatie in 2016 de prestatie afspraak voor gezien getekend en eerst in 2017 voor akkoord.

De ambities van De Gemeenschap zijn weergegeven in het Beleidsplan 2012-2017, de Ondernemingsvisie 2015-2020 en het jaarlijks herijkte Bedrijfsplan 2015-2020.

In de bijlagen is de Prestatiemonitor opgaven en ambities opgenomen, hierin zijn alle afspraken en prestaties opgenomen.

#### 3.3 Relevante ontwikkelingen

Met de komst van de huidig bestuurder in 2013 is een omslag gekomen. Van een louter weinig zichtbare woningcorporatie die zich concentreerde op beheer en onderhoud, is De Gemeenschap geslaagd in een aantal opmerkelijke projecten van de grond te trekken. De waardering daarvoor is groot bij alle belanghebbenden. Genoemd kunnen worden de aanpak van de Spoorbuurt, de huisvesting van een grote groep statushouders in een complex Griftdijk (25% van de totale Nijmeegse opgave in het jaar 2016), het ontwikkelen van nieuwbouw op een voormalig schoolterrein (Vlierestraat in Nijmegen-Oost) en de aanpak van de verduurzaming.

#### 3.4 Beoordeling prestaties

##### 3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

##### Woningtoewijzing en doorstroming

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De Gemeenschap is volgens de Woningwet gehouden minimaal 90% van de vrijgekomen sociale huurwoningen te verhuren aan huishoudens die voldoen aan de inkomensgrens. De Gemeenschap voldoet ruim aan deze wettelijk norm
- Tevens geldt met ingang van 2016 de eis dat huishoudens die recht hebben op huurtoeslag, de woning met de juiste huurprijs krijgen toegewezen. Ook hier voldoet De Gemeenschap ruimschoots aan.
- De gemaakte prestatieafspraken en de eigen ambities van De Gemeenschap zijn gelijk aan de genoemde wettelijke normen.
- De Gemeenschap vervult haar rol in het huisvesten van vergunninghouders. In het complex Gritdijk worden tientallen vergunninghouders gehuisvest en in 2017 is nog een complex met 20 wooneenheden toegevoegd voor de opvang van vergunninghouders. De visitatiecommissie heeft hierbij begrepen dat dit meer is dan De Gemeenschap verhoudingsgewijs zou moeten doen.
- De ambitie is om 6% van de vrijkomende woningen beschikbaar te stellen voor urgenten. Dit is meestal iets lager en in 2017 iets hoger. Gemiddeld betreft het 6,7%.

Daarmee overtreffen de prestaties van De Gemeenschap de opgaven en eigen ambities en beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een 8 (goed).

### **Betaalbaarheid**

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De Gemeenschap heeft zich te houden aan het huurbeleid van de Rijksoverheid en doet dat ook. In 2017 zit zij daar zelfs fors binnen, inclusief huurharmonisatie.
- De Gemeenschap heeft de ambitie om ten minste 90% van het woningbezit tot de sociale voorraad te laten behoren. Die ambitie wordt in de visitatieperiode gehaald
- Het aantal goedkope woningen is zelfs gestegen in de visitatieperiode met 50 eenheden.
- In 2016 -2017 is een aantal pilotprojecten uitgevoerd voor de sociale aanpak bij huurachterstanden. Eind 2017 is een beleidsnotitie vastgesteld voor een gewijzigde en meer sociale aanpak.
- De ambitie om geen bewoners uit te zetten naar aanleiding van huurachterstand is al twee jaar gehaald! Dat is een bijzondere prestatie.

Alles overziende zijn de prestaties gelijk aan de opgaven en scoort De Gemeenschap ruim voldoende (7).

| <b>Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep</b> | <b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b> |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| woningtoewijzing en doorstroming                   | 8                                                                       |
| Betaalbaarheid                                     | 7                                                                       |
| <b>Oordeel</b>                                     | <b>7,5</b>                                                              |

### **3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen**

#### **Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte**

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De gemeente Nijmegen heeft de ambitie ouderen zo goed en zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen in de eigen woonomgeving met passende voorzieningen in de wijk. In 2017 is een planningskader wonen en zorg vastgesteld met daarin uitspraken over de opgave in 15 woonservicegebieden, over de wijze van afspraken maken en over 4 prioriteitsgebieden. De Gemeenschap wil hieraan bijdragen. Er zijn geen concrete afspraken maar bijvoorbeeld wel de intentie om ongeveer 40 zorgappartementen te realiseren in samenwerking met de Waalboog. Uitwerking geschiedt bij voorkeur via de jaarlijkse prestatie afspraken.
- Van het bezit van De Gemeenschap in ruim 10% levensloopgeschikt.

De prestaties van De Gemeenschap zijn gelijk aan de opgave en daarmee ruim voldoende (7).

### **Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking**

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De Gemeenschap had de afspraak om het Meldpunt Bijzondere Zorg financieel te ondersteunen en heeft deze afspraak ook uitgevoerd.
- De Gemeenschap verhuurt diverse complexen aan zorginstellingen (al dan niet rechtstreeks aan de instelling of aan de individuele huurder).

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat De Gemeenschap op dit gebied presteert conform de opgave en scoort een 7 (ruim voldoende).

### **Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.**

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Samen met alle andere partijen die hier een rol in hebben, wordt deze doelgroep bediend door de toewijzing via het WBB.
- Zowel gemeente als partijen uit de zorg en het welzijn complimenteren De Gemeenschap over het nemen van initiatief, de goede samenwerking en de korte lijnen. Men vindt De Gemeenschap onderscheidend ten opzichte van andere corporaties. De commissie herkent dit beeld.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat De Gemeenschap op dit gebied presteert conform de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

| <b>Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen</b> | <b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b> |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| ouderen met specifieke behoeften                       | 7                                                                       |
| bewoners met beperkingen                               | 7                                                                       |
| overige personen                                       | 7                                                                       |
| <b>Oordeel</b>                                         | <b>7,0</b>                                                              |

### 3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

#### Woningkwaliteit

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- De technische woningkwaliteit is hoger dan de gemiddelde index (landelijk).
- Er zijn geen specifieke afspraken over woningonderhoud.
- De Gemeenschap voert haar eigen ambities v.w.b. planmatig onderhoud uit.
- Door bewoners wordt de kwaliteit als goed ervaren (woonkwaliteit uit de Aedes Benchmark).

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van De Gemeenschap gelijk zijn aan de opgaven en eigen ambities en scoort een 7 (ruim voldoende).

#### Kwaliteit dienstverlening

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- De Gemeenschap heeft geen specifieke afspraken of ambities op het terrein van de klanttevredenheid.
- Uit de Aedes Benchmark en de eigen metingen komt een positief beeld naar voren.
- De Aedes Benchmark laat steeds een A of een B voor het huurdersoordeel zien.
- Uit eigen metingen blijkt een goede score van gemiddeld een 8 of hoger.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van De Gemeenschap de eigen ambities evenaren en scoort een 7 (ruim voldoende).

#### Energie en duurzaamheid

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De landelijke afspraak is dat het corporatiebezit eind 2020 gemiddeld label B heeft.
- De Gemeenschap heeft in 2017 gemiddeld al label C en verwacht gemiddeld label B in 2019 gehaald te hebben.
- Er wordt door de Gemeenschap bijna geen normaal onderhoud uitgevoerd zonder duurzaamheidsmaatregelen.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van De Gemeenschap de afspraken overtreffen en scoort een 8 (goed).

| Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer | Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| woningkwaliteit                                         | 7                                                                |
| kwaliteit van dienstverlening                           | 7                                                                |
| energie en duurzaamheid                                 | 8                                                                |
| <b>Oordeel</b>                                          | <b>7,3</b>                                                       |

#### 3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed

##### Nieuwbouw

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De opgave zoals opgenomen in de prestatieafspraken 2016-2020 is dat de investering in nieuwbouw in Koningsdaal wordt opgenomen in de nieuwe begroting. Daarin is ook aangegeven dat de afspraken op projectniveau verbeterd dienen te worden. Deze afspraken hebben het karakter van een inspanningsverplichting.
- De Gemeenschap heeft geld gereserveerd in de begroting voor de nieuwbouw van Koningsdaal en het investeringsbesluit voor de bouw van deze 75 appartementen is eind 2017 goedgekeurd.
- Voor het plan Parc Margriet (Nijmegen-Oost) zijn concrete projectafspraken gemaakt.

In aanvulling hierop constateert de visitatiecommissie dat in de externe afsprakenfeer (bestuurlijk overleg of vergelijkbaar) geen concrete nieuwbouwaantallen zijn opgenomen. In de gesprekken heeft de commissie de indruk gekregen dat De Gemeenschap handig opereerde en kansen pakte waar het nieuwbouw betreft. In de eigen beleidsplannen was sprake van een ambitie van jaarlijks minimaal 20-30 en later van minimaal 10. De eerder gekozen hoge aantallen waren niet realistisch en zijn in 2016 gewijzigd vastgesteld vanaf 2017. Gelet op het aantal nieuwbouw woningen in de tweede helft van de visitatieperiode, namelijk 18, evenaart die prestatie in belangrijke mate de opgave na bijstelling van het beleid.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van De Gemeenschap op dit gebied de opgaven evenaren en scoort een 6 (voldoende).

##### Sloop, samenvoeging

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Er zijn geen afspraken of ambities om woningen te slopen, in het verleden niet en in de toekomst ook niet.

##### Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:



- De afspraken en/of ambities voor wat betreft woningverbetering zijn opgenomen bij het onderdeel energie en duurzaamheid.

### **Maatschappelijk vastgoed**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Er zijn geen afspraken of ambities om maatschappelijk vastgoed te exploiteren of te bouwen. De Gemeenschap heeft dit ook niet in haar bezit.

### **Verkoop**

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De Gemeenschap heeft met de gemeente afgesproken terughoudend te zijn met de verkoop van woningen.
- De Gemeenschap heeft ook geen actief verkoopbeleid. Er zijn 2 woningen verkocht. Daarnaast is 1 complex verkocht (zg. Heren van Nijmegen vanwege niet-DAEB-karakter).

De prestaties van De Gemeenschap zijn daarmee gelijk aan de opgave en De Gemeenschap scoort een 7 (ruim voldoende).

| <b>Prestatieveld (des)investeren in vastgoed</b> | <b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b> |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| nieuwbouw                                        | 6                                                                       |
| sloop / samenvoeging                             | -                                                                       |
| verbeteren bestaand bezit                        | -                                                                       |
| maatschappelijk vastgoed                         | -                                                                       |
| verkoop                                          | 7                                                                       |
| <b>Oordeel</b>                                   | <b>6,5</b>                                                              |

### **3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten**

#### **Leefbaarheid en wijk- en buurtbeheer**

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- De Gemeenschap voert het beheer in de wijken degelijk uit. Er zijn geen bijzondere problemen. Toch is opvallend dat zij gestart is in een tweetal wijken met “achter de voordeur” gesprekken om een beeld te krijgen van wat er speelt bij haar bewoners. Het initiatief kreeg veel waardering.

#### **Aanpak overlast**

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- Bij woningbouwstichting De Gemeenschap is de aanpak van jongerenoverlast in portieken en openbare ruimte geïnitieerd. Naast het in kaart brengen van de technische opgave bij groot onderhoud, is er daarnaast ook plaats voor de sociale opgave. Dit is in de Spoorbuurt in fasen opgezet en gecontinueerd na fase 1. Er zijn geen concrete plannen op gebied van de sociale infrastructuur. De Gemeenschap levert zelf geen zorg of welzijn, maar werkt op dit gebied samen met vrijwilligers en professionals.

Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van De Gemeenschap gelijk zijn aan de opgaven (7).

### 3.4.6 Overige opgaven en prestaties

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

Er zijn geen overige opgaven en prestaties die niet elders aan de orde zijn gekomen en wel beoordeeld zouden moeten worden.

## 3.5 Beoordeling van de ambities

### 3.5.1 Beschrijving van de ambitie

De missie van De Gemeenschap is vastgelegd in de ondernemingsvisie 2015-2020 'Thuis in Nijmegen': 'De Gemeenschap zorgt samen met haar bewoners en partners voor een prettig, duurzaam en betaalbaar Thuis in Nijmegen'. Deze visie is eind 2014 vastgesteld. In het Bedrijfsplan 2017-2020 wordt dit omgezet in 6 strategische doelen:

- Door middel van investeren in onze bestaande woningvoorraad het woongenot voor onze bewoners vergroten
- Aantoonbaar, transparant en naar behoren presteren als maatschappelijk investeerder
- Vergroten van zelfbeheer door en zeggenschap voor onze bewoners
- Continu verbeteren van de maatschappelijke prestatie van De Gemeenschap
- Permanent ontwikkelen en optimaliseren van onze eigen organisatie
- Optimaal maatschappelijk resultaat gebaseerd op aanvaardbaar rendement en risico.

### 3.5.2 Beoordeling van de ambities

**De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van De Gemeenschap met een 7.**

De Gemeenschap heeft een actueel document waarin de ambities van de organisatie worden beschreven, alhoewel dit op een zeer beschrijvend en algemeen niveau is. De beleidsvisie wordt jaarlijks herijkt. De verantwoording in jaarstukken en kwartaalrapportages is goed. Er wordt zeker voldaan aan het minimale ijkpunt voor een 6 bij de beoordeling van de ambitie.

De commissie kent 1 pluspunt toe voor de kwaliteit en kracht van de ambitie:

- In de ogen van de visitatiecommissie is De Gemeenschap met de goede zaken bezig. De Gemeenschap sluit goed aan bij wat er in het werkgebied aan de orde is en moet zijn. Dat blijkt ook uit de reacties van de belanghebbenden.
- Het is duidelijk dat in de gehele visitatieperiode sprake is van een ambitie met de nodige energie waardoor er op diverse onderdelen goede resultaten geboekt zijn. Daarbij is aansluiting gezocht bij signalen uit de omgeving en actief ingegaan op vragen van gemeente en/of belanghebbenden dan wel zijn zelf initiatieven ontwikkeld. De ambities bereiken soms hun grenzen in de omvang van de organisatie.

### 3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- De realisatie van gemiddeld B in 2019; dat is eerder dan veel andere corporaties.
- De aanpak van het sociale domein in Hengstdal en in het bijzonder in de Spoorbuurt.
- De Gemeenschap is in staat handig in te springen op mogelijkheden voor ontwikkeling van bijzondere vrijkomende percelen zoals een oude schoollocatie; zij grijpt ad hoc kansen, door actief en slim te onderhandelen en contracteren.

#### Verwonderpunten

- Er kan actiever gezocht worden naar allerlei vormen van samenwerking met diverse partijen.
- Het portfoliebeleid moet beter in kaart gebracht worden als onderbouwing voor fysieke ingrepen en toekomstig bouwbeleid.

### 3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

**De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,1 op presteren naar opgaven en ambities.**

Bij het eindcijfer tellen de prestaties in relatie tot de opgaven mee voor 75% en de ambities in relatie tot de opgaven voor 25%.

| Presteren naar Opgaven en Ambities | Beoordeling visitatiecommissie    |                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
|                                    | prestaties in relatie tot opgaven | ambities in relatie tot opgaven |
| huisvesten primaire doelgroep      | 7,5                               |                                 |
| huisvesten specifieke doelgroepen  | 7,0                               |                                 |
| kwaliteit woningen en woningbeheer | 7,3                               |                                 |
| (des)investeren in vastgoed        | 6,5                               |                                 |
| kwaliteit wijken en buurten        | 7,0                               |                                 |
| overige / andere prestaties        | -                                 |                                 |
| <b>Oordeel</b>                     | <b>7,1</b>                        | <b>7</b>                        |
| <b>Gewogen oordeel</b>             |                                   | <b>7,1</b>                      |

## 4 Presteren volgens belanghebbenden

### 4.1 Beoordelingskader

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

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelen.
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

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

### 4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevestigd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

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

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

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

### 4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

De Gemeenschap is werkzaam in de gemeente Nijmegen. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevestigd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

*Gemeente Nijmegen*

Alle woningen van de Gemeenschap liggen in de gemeente Nijmegen. In hoofdstuk 2 is een schets van deze gemeente gegeven. De visitatiecommissie sprak met de heer Velthuis en mevrouw H. Tiemens, beiden wethouders, en met de heer B. Böhm, ambtenaar (telefonisch).

### *Huurdersbelangenorganisaties*

In 2016 is de Huurdersorganisatie De Gemeenschap (HOG) opgericht. De HOG behartigt de belangen van alle bewoners en overlegt regelmatig met De Gemeenschap. Ook is er 2x per jaar contact met de raad van toezicht. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer W. Reijnen en de heer J. Gersie, respectievelijk voorzitter en secretaris van de HOG.

### *Maatschappelijke instellingen*

Het gesprek heeft plaatsgevonden met een aantal zorg- en welzijnsinstellingen en met een aantal collega-corporaties.

- **ZZG Zorggroep**  
De zorggroep verleent onder meer de volgende diensten: wijkverpleging, wonen met zorg, dagbehandeling bij dementie en er is een thuiszorgwinkel en uitleen, een herstelcentrum, een team geriatrische behandeling en advies. In de aparte website voor alle partners van de ZZG Zorggroep, huisartsen, apotheken, ziekenhuizen staan ook de partners op het terrein van wonen, onderwijs en lokale en provinciale overheid. De Zorggroep is in een gevorderd stadium om samen met de Gemeenschap en Standvast Wonen in Hengstdal een instelling voor mensen met dementie te ontwikkelen.
- **Oud Burgeren Gasthuis (OBG)**  
OBG biedt verzorging en verpleging aan huis, welzijnsactiviteiten en woonondersteuning (zoals alarmering en begeleiding). De Gemeenschap verhuurt onder meer seniorenwoningen in De Weijer en De Archipel.
- **Het Inter-lokaal/ Tandem**  
Het Inter-lokaal is een organisatie op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening in Nijmegen. Sinds 1 april 2017 is Het Inter-lokaal gefuseerd met Tandem Welzijn. De fusie is vooralsnog juridisch. Voorbeelden van de dienstverlening zijn: materiële dienstverlening, opbouwwerk, jongerenwerk en opvoedingsondersteuning.
- **De Waalboog**  
De Waalboog is een organisatie voor zorg, welzijn en wonen, voor senioren en jongere ouderen met verlies van lichamelijke en/of geestelijke mogelijkheden en voor mensen in de terminale fase van hun leven, met een aantal lokaties in Nijmegen en Asten.
- **Talis**  
Collega-corporatie Talis beheert en bouwt zo'n 14.000 woningen in de regio Nijmegen en Wijchen.
- **Standvast Wonen**  
Collega-corporatie Standvast Wonen bezit ongeveer 9.000 woningen in Nijmegen, Beuningen, Ewijk, Weurt, Winssen, Afferden, Deest, Druten en Puiflijk.
- **Vryleve**  
Woonstichting Vryleve heeft plusminus 1500 woningen in alle dorpskernen van de gemeente Rijnwaarden. Vryleve is werkzaam in de noordflank van Nijmegen (met Woonstichting Valburg en woonstichting Gendt).

De commissie heeft gesproken met mevrouw T. Piket (De Waalboog), mevrouw M. Lubbers (OBG) en mevrouw S. Plass (Inter-Lokaal/ Tandem) op het kantoor van de Gemeenschap en telefonisch met mevrouw A. de Jong (ZZG Zorggroep). Ook is een 3-tal bestuurders van collega-corporaties gesproken, te

weten de heer W. Hamers (Talis), mevrouw E. Lamers (Standvast Wonen) en de heer D. Hoogland (Vryleve).

### Samenwerkende partijen rondom het thema Duurzaamheid

De Gemeenschap is op diverse manieren en niveau bezig met de energietransitie. Concreet met project Hengstdal aardgasloos. De bestuurder acteert daarvoor in een coalitie van gemeente, Rabobank Rijk van Nijmegen, collega-corporatie Portaal Arnhem-Nijmegen, Radboud Universiteit afdeling Vastgoed en Infrastructuur, De Gelderse Natuur en Milieu Federatie, Duurzaam Hengstdal, Huiskerk Energie (een partner die faciliteert in de energietransitie door het helpen van burgerinitiatieven om samen duurzame energie op te wekken).

Een groot deel van deze coalitiepartners heeft in een groepsgesprek gesproken met de commissie. In aanvulling is nog telefonisch contact geweest met de heer E. Mimmel (Radboud Universiteit) en de heer P. den Biesen (initiatiefnemer Huiskerk Energie).

#### 4.4 Belanghebbenden over De Gemeenschap

#### 4.4.1 Typering van De Gemeenschap

Aan de belanghebbenden is gevraagd De Gemeenschap in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. De Gemeenschap wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken en kleinschalig.



#### 4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over De Gemeenschap

##### ***Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties***

Onze gesprekspartners bij de gemeente Nijmegen onderstrepen de goede waardering voor de volkshuisvestelijke prestaties. Op alle velden scoort de corporatie goed.

Bij de huurders ligt de waardering gemiddeld tussen ruim voldoende en goed. Wonen en zorg wordt door de huurdersvereniging aangedragen als een punt van zorg, overigens voor alle corporaties in de stad. De huurdersorganisatie is blij met de recente planvorming voor de ontwikkeling van het complex beschermd wonen aan de Vlierestraat.

Overige stakeholders (in het bijzonder de coalitiepartners Duurzaamheid) geven de corporatie eveneens een goede waardering. De zorginstellingen zijn onverdeeld enthousiast en spreken hun waardering uit voor de maatschappelijke prestaties van De Gemeenschap. Er is met name bij deze groep veel waardering voor de visionaire inspirerende en hardwerkende rol van de bestuurder /De Gemeenschap.

##### ***Tevredenheid over de relatie en communicatie***

Onze gesprekspartners bij de gemeente Nijmegen, de huurders én de overige belanghebbenden onderstrepen de goede waardering voor de kwaliteit van de relatie en communicatie.

De gemeente benadrukt de bevologenheid en benaderbaarheid van de bestuurder in relatie met in de organisatie aanwezige kwaliteit. De combinatie heeft gemaakt dat De Gemeenschap gedurende de visitatieperiode de goede dingen heeft gedaan, zichtbaar was en dat er resultaten geboekt werden. Deze goede waardering is overigens in lijn met de goede waardering van de commissie voor de externe legitimiteit/ openbare verantwoording (hoofdstuk 6).

De Huurders geven aan dat de bestuurder graag zaken uitlegt en 'echt werk maakt' van de overlegvergaderingen tussen het bestuur en de HOG. De HOG mag gebruik maken van het digitaal bewonerspanel en de communicatie is in de ogen van de huurdersorganisatie op orde. De medewerkers van de Gemeenschap kennen de huurders en dat wordt gewaardeerd.

De overige partijen geven aan dat de bestuurder hen altijd goed op de hoogte brengt van relevante ontwikkelingen.

##### ***Tevredenheid over de invloed op beleid***

Onze gesprekspartners bij de gemeente Nijmegen, de huurders én de overige belanghebbenden zijn ook eensgezind in de waardering voor de invloed op het beleid van de corporatie. Deze is ruim voldoende.

De gemeente geeft aan dat de bestuurder het gesprek open voert. Initiatieven en kansen zijn goed bespreekbaar (denk aan kleinschalig bouwen, het realiseren van lage huren en bijvoorbeeld het experiment met tijdelijke huur). Doorstroming is wel een onderwerp dat meer aandacht zou moeten krijgen.

Voor de huurdersorganisatie geldt dat sinds de oprichting structureel stappen worden gezet. De corporatie zet zich in voor de huurdersorganisatie. Er is voldoende budget aanwezig voor professionalisering.



De overige partijen geven aan dat de samenwerkingsbereidheid van de bestuurder groot is. De partijen geven aan het te waarderen als er naast de bestuurder ook andere collega's van de Gemeenschap zichtbaar buiten acteren.

De commissie heeft bij de gesprekspartners van zorg- en welzijn en de collega-corporaties wel een duidelijke vraag om visie op de toekomst van de corporatie opgetekend. Gaat De Gemeenschap samenwerken inzake de volkshuisvestelijke opgave in de stad, en zo ja, met wie en wanneer? Waarin gaat de corporatie dan investeren en hoe ziet samenwerking met maatschappelijke partners in het sociaal domein eruit? De (letterlijke) deur is overigens in de ogen van onze gesprekspartners van de zorg- en welzijnspartners onvoldoende open (waarom moeten we aanbellen?).

#### 4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

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

In de eerste tabel is weergegeven hoe de huurders De Gemeenschap beoordelen met cijfers. In de eerste kolom de individuele huurders die lid zijn van het huurderspanel en de 2e kolom de Huurdersorganisatie, het officiële overleg orgaan. De individuele huurders scoren over de hele linie iets hoger dan de Huurdersorganisatie.

|                                                                             | Prestatievelden                       | Individuele huurders | Huurdersraad H.O.G. | gemiddelde cijfers categorie huurders |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------------------------|
| De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties                         | 1. huisvesting primaire doelgroep     | 8,0                  | 7,3                 | 7,6                                   |
|                                                                             | 2. huisvesting bijzondere doelgroepen | 7,0                  | 7,8                 | 7,4                                   |
|                                                                             | 3. kwaliteit woningen en woningbeheer | 8,0                  | 7,0                 | 7,5                                   |
|                                                                             | 4. (des)investeren vastgoed           | 7,5                  | 7,8                 | 7,6                                   |
|                                                                             | 5. kwaliteit wijken en buurten        | 7,5                  | 6,8                 | 7,1                                   |
|                                                                             | 6. overige / andere prestaties        | -                    | -                   | -                                     |
|                                                                             | gemiddelde                            | 7,6                  | 7,3                 | 7,5                                   |
| De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie |                                       | 7,8                  | 7,5                 | 7,8                                   |
| De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie    |                                       | 7,8                  | 6,3                 | 7,1                                   |

In de tweede tabel is een uitsplitsing gemaakt van de categorie overige belanghebbenden (niet zijnde gemeente en de huurders). Dit betreft in het geval van De Gemeenschap zorgpartijen, collega-corporaties en overige.



|                                                                             | Prestatievelden                       | Zorgpartijen | Collega-corporaties | Overige | gemiddelde cijfer categorie overige belang-hebbenden |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------------|---------|------------------------------------------------------|
| De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties                         | 1. huisvesting primaire doelgroep     | 8,0          | 7,5                 | 8,2     | 7,9                                                  |
|                                                                             | 2. huisvesting bijzondere doelgroepen | 8,0          | 8,0                 | 7,8     | 7,9                                                  |
|                                                                             | 3. kwaliteit woningen en woningbeheer | 8,0          | 7,5                 | 8,0     | 7,8                                                  |
|                                                                             | 4. (des)investeren vastgoed           | 8,3          | 7,2                 | 8,3     | 7,9                                                  |
|                                                                             | 5. kwaliteit wijken en buurten        | 9,0          | 7,3                 | 7,7     | 7,8                                                  |
|                                                                             | 6. overige / andere prestaties        | -            | -                   | -       | -                                                    |
|                                                                             | gemiddelde                            | 8,3          | 7,5                 | 8,0     | 7,9                                                  |
| De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie |                                       | 8,0          | 7,3                 | 8,3     | 7,9                                                  |
| De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie    |                                       | 7,7          | 7,0                 | 7,8     | 7,5                                                  |

In onderstaande tabel zijn de uitkomsten samengevoegd tot overall-uitkomsten voor De Gemeenschap.

|                                                                             | Prestatievelden                       | Huurders | Gemeente | Overige belang-hebbenden | gemiddelde cijfer categorie |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|--------------------------|-----------------------------|
| De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties                         | 1. huisvesting primaire doelgroep     | 7,6      | 7,8      | 7,9                      | 7,8                         |
|                                                                             | 2. huisvesting bijzondere doelgroepen | 7,4      | 7,8      | 7,9                      | 7,7                         |
|                                                                             | 3. kwaliteit woningen en woningbeheer | 7,5      | 8,2      | 7,8                      | 7,8                         |
|                                                                             | 4. (des)investeren vastgoed           | 7,6      | 8,7      | 7,9                      | 8,1                         |
|                                                                             | 5. kwaliteit wijken en buurten        | 7,1      | 8,3      | 7,8                      | 7,7                         |
|                                                                             | 6. overige / andere prestaties        | -        | -        | -                        | -                           |
|                                                                             | gemiddelde                            | 7,5      | 8,2      | 7,9                      | 7,8                         |
| De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie |                                       | 7,8      | 8,3      | 7,9                      | 8,0                         |
| De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie    |                                       | 7,1      | 7,7      | 7,5                      | 7,4                         |

#### 4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

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

##### *Gemeente*

- meer ambitie op wonen met zorg (levensloopbestendig maken)
- meer woningen voor starters (goedkoop)
- meer samenwerken met andere coöperaties
- tijd vrijmaken
- gezamenlijk ambities definiëren

##### *Huurders*

- verdere verduurzaming van de woningen

##### *Overige belanghebbenden*

- bedrijven nog meer inzetten waar ze echt goed in zijn
- bedrijven meer inzetten op innovaties
- beter uiteenzetten wat ze gaan doen om aardgasvrij te worden
- duidelijkheid verschaffen, waarom de huidige schaalgrootte gehandhaafd moet blijven
- stakeholdersmanagement over de organisatie verspreiden
- coöperatief in plaats van competitief
- kaders vormen met toezichthouders over welke plannen op welk moment opgepakt kunnen worden en deze delen
- transparantie
- afspraken nakomen
- daad bij het woord voegen als uit planvorming in wijken ook daden gevraagd worden
- nog meer als innovatieve maatschappelijke partner laten zien
- explicieter zijn met betrekking tot haar visie
- wellicht meer personele samenwerking of fusie met andere kleine corporatie vanwege doelmatige inzet van middelen
- communiceren
- transparantie
- nog meer openheid
- eens per jaar de samenwerking bespreken
- niet met alle hypes meegaan
- actief samen toekomstplannen maken rondom zorg

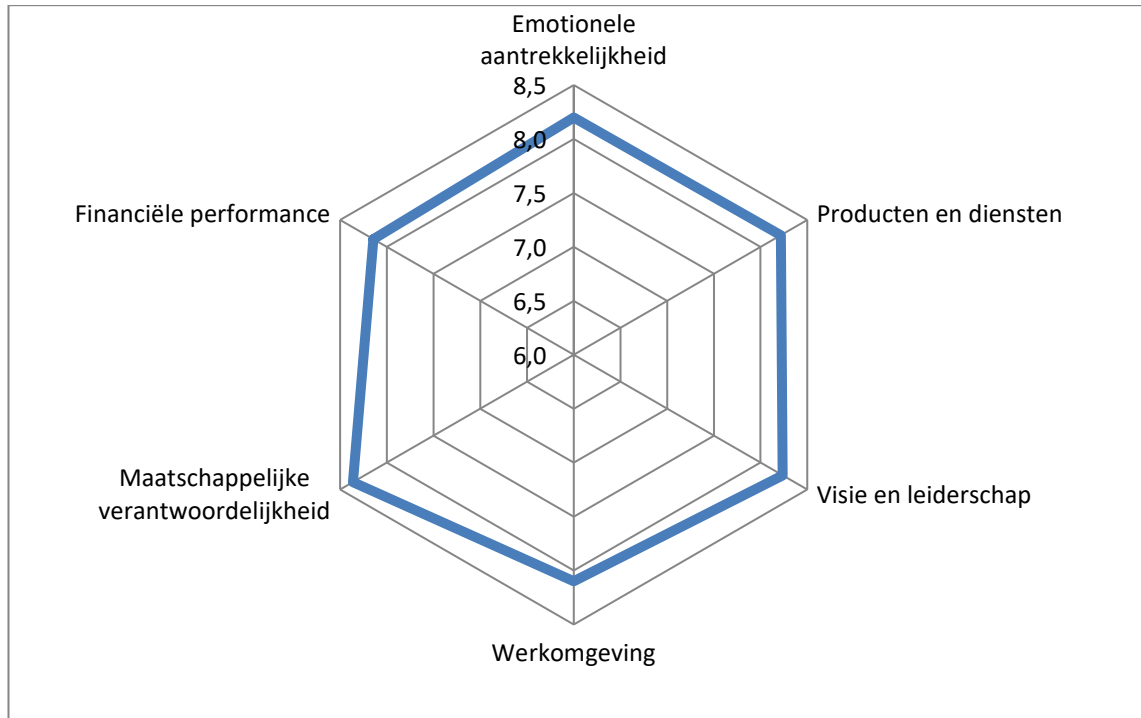
#### 4.5 De Gemeenschap's reputatie

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met divers belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over De Gemeenschap. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van

Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

De Gemeenschap scoort een 8,2 voor haar reputatie. Dat is goed.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model bestaat.

Hoger dan het gemiddelde zijn de scores op maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarbij vooral de milieubewustheid in het oog springt (reputatieverhogend). Iets lager dan het gemiddelde scoort de reputatie van de werkomgeving (goed georganiseerd, goed gekwalificeerde werknemers) en de financiële performance (bijvoorbeeld ten opzichte van collega-corporaties). Alle scores echter blijven boven de 8, wat een goede score is.

#### 4.6 Waardering van het tripartite overleg

De Gemeenschap is deelnemer in het tripartite overleg op gemeentelijk niveau (samen met de gemeente en de huurdersvertegenwoordiging). Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het tripartite overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen De Gemeenschap. Dit maakt de beoordeling van De Gemeenschap door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van De Gemeenschap heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. In de enquête is hiervoor

gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"<sup>1</sup>.

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 7,2.

Hoog scoort vooral dat de medewerkers die worden ingezet, over voldoende pionierskwaliteiten beschikken en dat – indien nodig- voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking worden gerealiseerd.

Er is door de visitatiecommissie ook gevraagd wat er in de samenwerking verbeterd zou kunnen worden.

De gemeente geeft aan:

- tijd vrijmaken
- gezamenlijke ambities definiëren
- corporatie meer werken vanuit stedelijk perspectief
- meer samenhang in ambities en projecten
- meer inbreng van huurders
- meer vanuit stedelijk perspectief werken
- verdiepend gesprek op keuzes in ambities

Op de vraag welke bijdrage de partij zelf kan leveren aan verbetering van de samenwerking antwoordt de corporatie:

- investeren
- toekomstperspectief
- inhoudelijke ondersteuning
- planning
- kritische reflectie

#### **4.7 Bewonderpunten en verwonderpunten**

##### **Bewonderpunten**

- De opvang van een kwart van de statushouders in 2016.
- Inspirator zijn van geïntegreerde aanpak en regie op duurzaamheid in Nijmegen, waardoor basis wordt gelegd voor bv. het initiatief "Hengstdal van het gas".
- Waardering voor de (stedenbouwkundig fraaie) Spoorbuurt.
- Waardering voor de lage huren van de Spoorbuurt.
- Spoorbuurt: huurders blijven hier wonen, als er een woning vrijkomt staan er honderden huurders in de rij.
- Waardering voor het naar buiten toe treden van De Gemeenschap en het meer zichtbaar zijn als actieve speler in Nijmegen.
- Er is veel vertrouwen in de leiding van de organisatie.
- Ruim voldoende tot goede score voor volkshuisvestelijke prestaties over de hele linie.

##### **Verwonderpunten**

- Bij het lokaal bestuur heeft de commissie verschillende argumentaties naast elkaar gehoord voor wat betreft de schaalgrootte van de corporatie. Enerzijds lijkt de volkshuisvestelijke opgave (ongedeelde stad, gezamenlijke visies op wijken) te vragen om sterker samenwerkende of minder

---

<sup>1</sup> Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep

BV, 2009, zie voor een nadere toelichting in de bijlagen.

corporaties in Nijmegen (3 in plaats van 7). Anderzijds is er een goede waardering voor de kleine corporatie die De Gemeenschap is, met wie het goed dealen is en die bovendien de betaalbaarheid zo hoog in het vaandel heeft.

- De andere partijen, de collega- corporaties, de zorg- en welzijnsinstellingen en met name ook de partijen rondom duurzaamheid zijn veel explicieter in de wens dat de opgave voor de corporaties op het niveau van de stad ligt.
- Gebrek aan visie op de toekomst van de (omvang) van de corporatie wordt vooral door collega- corporaties zelfs als een gemis ervaren.
- Overigens is bij de collega corporaties bekend dat De Gemeenschap worstelt met het dilemma ambitie versus draagkracht (en de sturende rol van de Raad van toezicht in deze).
- Ook bij de maatschappelijke partners in het sociaal domein heeft de commissie meerdere malen de vraag om een meerjarige visie opgetekend; wat gaat De Gemeenschap investeren in de samenwerking binnen dit domein?
- Het door een zorg/welzijnspartner genoemde verbeterpunt “eens per jaar de samenwerking bespreken”.
- Een van de zorginstellingen geeft aan meer invloed te willen hebben op het thema ‘zorg aan huis’ en geeft vervolgens aan daar geen invloed op te hebben.

## 5 Presteren naar Vermogen

### 5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of De Gemeenschap voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De commissie oordeelt over de financiële continuïteit (houdt men het maatschappelijk vermogen voldoende op peil), de doelmatigheid (werkt men aan een sobere bedrijfsvoering) en een verantwoorde inzet van vermogen.

### 5.2 Relevante ontwikkelingen

In 2013 werd de verhuurderheffing geïntroduceerd (in 2013 is het bedrag van €66.000 opgelegd aan de corporatie; dit bedrag loopt op naar bijna € 2,3 miljoen in 2017 en daarna vrijwel constant blijft). In de periode 2012-2014 heeft de Parlementaire Enquête Woningcorporaties haar onderzoek uitgevoerd en daarover gerapporteerd. Het beleid tot garantiestelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd aangescherpt, evenals het toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en sinds 2015 de Autoriteit woningcorporaties. Met de vaststelling van de Woningwet in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB). De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door extra heffingen en een extreme regeldruk voor de gehele corporatiesector.

### 5.3 Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt in hoeverre en hoe De Gemeenschap haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. Daartoe heeft de commissie gesprekken gevoerd met de bestuurder, het managementteam en leden van de raad van toezicht en kennisgenomen van de beschikbare cijfers en oordelen van het CFV en later Autoriteit woningcorporaties, het WSW, het Aedes Benchmark Centrum (ABC), de Corporatie in Perspectief (CIP) en de accountants.

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat De Gemeenschap heeft voldaan aan al de normstellingen van de externe toezichthouders en daarmee voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

#### **De Gemeenschap heeft een erg goede vermogenspositie, er is ruimte voor investeringen**

In tabel op de volgende pagina zijn de scores op de diverse voorgeschreven parameters opgenomen. De solvabiliteit, buffer en loan to value zijn gebaseerd op bedrijfswaarde. De solvabiliteit van De Gemeenschap was voor de hele visitatieperiode ruim voldoende. De buffer is het verschil tussen solvabiliteit en de totale risicoscore en die is hoog; er is sprake van enige overmaat en ruimte voor verdere investeringen. De ICR geeft aan hoe vaak de rente over aangetrokken leningen uit de operationele kasstroom kan worden betaald en die is goed. De Loan to Value geeft aan hoeveel geld een corporatie heeft geleend ten opzichte van de bedrijfswaarde van het vastgoed. De Gemeenschap leende veel minder dan maximaal toegestaan is door het WSW. De DSCR geeft aan of er voldoende operationele kasstromen binnenkomen voor de rente en aflossing die de corporatie moet betalen. De DSCR voldoet ruimschoots aan de daaraan gestelde eisen.

| Ratio's                              | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Solvabiliteit (norm WSW> 20) in %    | 50%  | 54%  | 55%  | 55%  |
| Buffer (norm: > 0) in %              | 33%  | 36%  | 37%  | 37%  |
| Interest Coverage Rate (norm > 1,4)  | 2,6  | 3,0  | 2,7  | n.b. |
| Loan to value (norm < 75) in %       | 61%  | 55%  | 42%  | n.b. |
| Debt Service Coverage Ratio (norm>1) | 1,6  | 1,6  | 1,9  | n.b. |

Bron: Toezicht- en Oordeelsbrieven 2015/2016, CIP 2015 en jaarverslag 2016

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de financiële continuïteit van De Gemeenschap in de hele gevisiteerde periode prima gewaarborgd was. Tijdens de vorige visitatieperiode bleek er reeds (meer dan genoeg) vermogen voor investeringen aanwezig te zijn. Er is in deze visitatieperiode dan ook flink geïnvesteerd. Ondanks dat blijft er sprake van een groeiende hoge buffer.

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op basis van de volgende overwegingen:

- De Gemeenschap heeft sinds het aantreden van de nieuwe bestuurder zich ontwikkeld van een beheerder in een sociaal investeerder en flink geïnvesteerd in renovatie, nieuwbouw, duurzaamheid en energiebeleid. De investeringen in onderhoud en verbeteringen lagen substantieel hoger dan het sectorgemiddelde.
- Daarbij zijn de financiële kengetallen uitstekend gebleven; niet zomaar, maar door een actieve sturing aan de hand van kritische succesfactoren in een meerjarenperspectief.
- In het beleidsplan, meerjarenperspectief en tertiaalrapportages zijn overzichten van verwachte en gerealiseerde kasstromen en andere financiële kentallen opgenomen met een tienjarig perspectief.

## 5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en interviews met de bestuurders, raad van commissarissen en managementteam.

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

De Gemeenschap voldoet over deze visitatieperiode niet aan de minimale eis voor een 6. Men is weliswaar sober, maar de bedrijfsvoering is (weliswaar verklaarbaar) niet voldoende doelmatig ten opzichte van vergelijkbare corporaties.

Alvorens op de achterliggende redenen in te gaan eerst een toelichting op de geharmoniseerde, beïnvloedbare, netto bedrijfslasten, zoals opgenomen in de Aedes benchmark. Ook de personeelslasten uit de onderstaande tabel zijn geharmoniseerd.

| Bedrijfslasten                        | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Netto bedrijfslasten in € / vhe       | €1.391 | €1.500 | €1.558 | €1.553 |
| Sector                                | €1.330 | €1.195 | €1.278 | €1.232 |
| Bedrijfslasten in € vhe uit benchmark | €772   | €996   | €867   | n.b.   |
| Ontwikkeling/jaar                     | +€95   | +€224  | -€129  |        |
| Referentie corporaties                | A      | C      | B      |        |
| Vhe/fte                               | 156    | 132    | n.b.   | n.b.   |
| Referentie corporaties                | 109    | 112    |        |        |
| Personeelslasten in € / vhe           | €484   | €462   | n.b.   | n.b.   |
| Referentie corporaties                | €450   | €432   |        |        |

Bron: benchmark Aedes 2015 t/m2017, CIP 2014/2016 en de toezicht- en oordeelsbrieven 2015/2016

Sinds 2015 is er sprake van een opvallende stijging in de netto bedrijfslasten alsmede bedrijfslasten. Het CFV/Aw hebben voor de netto bedrijfslasten een signaleringsgrens ingesteld van €1.600/vhe. De Gemeenschap overschrijdt die grens (net) niet, maar laat in de visitatieperiode een stijging zien in bedrijfslasten. Dit waar de sector en de referentiegroep binnen de sector dalingen in bedrijfslasten wisten te realiseren. Uit de benchmark 2016 (verslagjaar 2015) komt naar voren dat de beïnvloedbare bedrijfslasten landelijk in 2016 bijvoorbeeld met 7% zijn gedaald. Het beeld voor de laatste twee indicatoren is wisselend. Tegenover een sterke verhouding vhe/fte staan hogere personele lasten per vhe ten opzichte van de referentieccorporaties.

De visitatiecommissie mag bij een score van 5 geen pluspunten toekennen. Anders had de commissie in punten kunnen waarderen dat ze heeft waargenomen dat de marktconformiteit van onderhouds- en beheerlasten door De Gemeenschap actief wordt bewaakt.

### Bijzondere omstandigheden van invloed op de bedrijfslasten

De Gemeenschap kent ouder bezit dan gemiddeld in de sector en de referentiegroep. Tevens ligt het percentage eengezinswoningen hoger. Dit werkt doorgaans verhogend op de bedrijfslasten. Daarnaast hanteert de gemeente Nijmegen een (van nagenoeg alle gemeenten afwijkend) systeem waarbij de afvalstoffenheffing voor gebruikers ten laste van De Gemeenschap komt. Dit verhoogt de bedrijfslasten ten opzichte van andere corporaties.

### Prisoners dilemma met betrekking tot de bedrijfslasten

De Gemeenschap was bij de start van de visitatieperiode een kleine woningcorporatie met 14,5 fte en een kleine 2.500 verhuureenheden. Door belanghouders werd ze omschreven als 'een goede beheerder'. Er was sprake van een overmaat aan vermogen. Het is duidelijk dat met de komst van een nieuwe bestuurder medio 2013 er een andere, ambitieuze, wind ging waaien. Overigens was dat ook de opdracht van de raad van toezicht. Er is naar de mening van belanghebbenden en de visitatiecommissie sprake geweest van een ontpopping van beheerder naar een actieve sociale investeerder, met een grote ambitie en slagkracht. Bij deze omslag zijn bestuurder en raad geconfronteerd met een prisoners dilemma. De keuze om als zelfstandige kleine organisatie tegelijkertijd intern te professionaliseren (beschrijven en vastleggen van de meest relevante processen, het opstellen een doorvoeren van een informatisering plan en onderhoudsplan) en het extern gaan investeren (in renovatie, nieuwbouw, duurzaamheid en de opvang van statushouders) is voor een deel slechts mogelijk door ofwel een groei in fte ofwel de (tijdelijke) inhuur van de daarvoor noodzakelijke professionals. De visitatiecommissie heeft waargenomen dat er én sprake is geweest van enige groei in fte én sprake is geweest van (tijdelijke) inhuur van externe deskundigeden. Dit is bepalend geweest voor de toename van de bedrijfslasten. De visitatiecommissie is van oordeel dat de beweging die is bereikt, de ambities en



vernieuwingen die zijn gerealiseerd en de waardering van belanghebbenden voor de ontpopte Gemeenschap, de investeringen rechtvaardigen. De score van 5 is gegeven de voorgeschreven systematiek onvermijdbaar, maar volgt logischerwijs uit deze omstandigheden. Tegelijkertijd is de visitatiecommissie van oordeel dat het, nu er sprake is van een ontpopte vlinder, tijd is voor én het planmatig nadenken over de schaal van de organisatie, in relatie tot de volkshuisvestelijke opgave in het werkgebied, de omvang van het vermogen, de ambities en het planmatig beheersen van de bedrijfslasten.

## 5.5 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt, met aandacht voor inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

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

De Gemeenschap voldoet aan de norm voor een 6: zij verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties uitgebreid in haar visiedocumenten, bedrijfsplannen, jaarverslagen en de tertiaalrapportages.

#### Prisoners dilemma met betrekking tot de inzet van het vermogen

Zoals eerder vermeld is er sprake van een vermogensbuffer van ruim 36%. Ook na de vele investeringen tijdens de afgelopen visitatieperiode blijft er sprake van een overmaat aan vermogen. Onderstaand is de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2016 en 2017, weergegeven. De IBW bestaat uit drie componenten: mogelijkheid tot investering in nieuwbouw huur, mogelijkheid tot investering in woningverbetering en de mogelijkheid tot huurmatiging. Deze componenten geven als het ware de bestedingsruimte weer ten opzichte van de beleidsvoornemens voor de jaren 2017 / 2021.

| IBW De Gemeenschap in miljoenen euro's. |           |
|-----------------------------------------|-----------|
|                                         | 2017-2021 |
| nieuwbouw                               | €36,8     |
| verbetering                             | €29,1     |
| huurmatiging                            | €1,1      |

Bron: Woningwet2015.nl IBW 2016 en 2017

De Gemeenschap met haar bijna 2.500 woningen, heeft de afgelopen visitatieperiode behoorlijk geïnvesteerd. De visitatiecommissie is van oordeel dat er wellicht naar het maximum van de organisatorische mogelijkheden is geïnvesteerd. Naar objectieve maatstaven, waarbij geen rekening wordt gehouden met de omvang van de organisatorische capaciteit) is de inzet van het beschikbare vermogen te laag. De bestuurder en de raad van toezicht hebben aangegeven zich bewust te zijn van het dilemma inzake de omvang van de organisatie, de omvang van het vermogen en de bedrijfslasten. De visitatiecommissie is van oordeel dat er op korte termijn, planmatig, op het beleidsplan aanvullende keuzen moeten worden gemaakt inzake de ambities, inzet van vermogen en mogelijkheden/omvang van de organisatie.

De visitatiecommissie kent 1 pluspunt toe op basis van de volgende waarnemingen:

- De Gemeenschap baseert haar vermogensbeleid op een goed inzicht in haar portefeuille, het onderhoud en voorgenomen mutaties, hetgeen blijkt uit het beleidsplan alsmede het 10 jaars meerjarenplan.

- De Gemeenschap heeft zich ontwikkeld van een beheerder in een actieve maatschappelijke investeerder die -naar het oordeel van de visitatiecommissie- zich de afgelopen periode naar de mogelijkheden van de (in omvang zeer beperkte) organisatie maximaal heeft ingespannen om haar vermogen zo maximaal mogelijk om te zetten in volkshuisvestelijke resultaten.

## 5.6 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- De omslag van de organisatie in een actieve maatschappelijk investeerden bij handhaving van de sterke financiële positie;
- De inzet van vermogen voor het niet (deels) doorbelasten aan huurders van het energiezuiniger maken van woningen;
- Het relatief gematigde huurbeleid;
- De investeringen in onderhoud en verbeteringen die veel hoger lagen en liggen dan het gemiddelde in de sector;
- De scenarioplanning van de toekomst;
- De relatief volledige procesbeschrijvingen.

### Verwonderpunten

- De focus in de stukken op de toegang tot de kapitaalmarkt terwijl de vermogens indicatoren voor wat dit betreft al jarenlang bovenmatig goed zijn;
- Het ontbreken van een bovengrens in de financiële kengetallen. Dit zou kunnen leiden tot signaalwerking om te besluiten over tussentijdse extra investeringen in bijvoorbeeld duurzaamheid en betaalbaarheid;
- De investeringen bij een groeiende en uitstekende vermogenspositie maken dat het wenselijk was geweest om na te denken over de schaal van de organisatie, in relatie tot de volkshuisvestelijke opgave in het werkgebied, de omvang van het vermogen, de ambities en het planmatig beheersen van de bedrijfslasten eerder was gestart.

## 5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

### De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 6,7.

(waarbij de financiële continuïteit en doelmatigheid beide 30% van de totale score bepalen en de vermogensinzet 40%).

| Presteren naar Vermogen | Beoordeling visitatiecommissie |
|-------------------------|--------------------------------|
| financiële continuïteit | 8                              |
| doelmatigheid           | 5                              |
| vermogensinzet          | 7                              |
| <b>Oordeel</b>          | <b>6,7</b>                     |

## 6 Governance

### 6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- de besturing
- het interne toezicht
- de externe legitimering en externe verantwoording.

### 6.2 Relevante ontwikkelingen

Met de vaststelling van de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 zijn op gebied van de governance en de verhouding met belanghebbenden nieuwe pijlpalen geslagen. Ook is in 2015 een nieuwe Governance-code van kracht geworden.

Zeer relevant voor de onderlinge verhouding tussen raad van toezicht en bestuurder zijn fusies, die in de afgelopen periode op stapel hebben gestaan. Het eerste fusievoorstel lag voor niet heel lang na het aantreden van de nieuwe directeur. Deze is door de raad van toezicht afgewezen na overleg met het managementteam en de ondernemingsraad, zeer tot ongenoegen van de nieuwe directeur. Er is nu een nieuwe fusie op handen, waar een breder draagvlak voor lijkt te zien in de raad van toezicht. De twee raden van de fuserende partijen hebben al een keer met elkaar overlegd.

### 6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie.

#### 6.3.1 Plan

Het ijkpunt "Plan" is opgebouwd uit de onderdelen "visie" en "vertaling doelen"

#### Visie

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.**

De Gemeenschap voldoet aan de minimale eis voor een 6: er is een actuele visie vastgelegd op de eigen positie en het toekomstig functioneren. In de visitatieperiode zijn het Beleidsplan 2012-2017 en 'Thuis in Nijmegen, Ondernemingsvisie De Gemeenschap 2015-2020' aan de orde. Bij het aantreden van de nieuwe bestuurder, start deze met het beschrijven van deze visie.

De visitatiecommissie kent 3 pluspunten toe op basis van de sterk systematische manier waarop de visie vorm wordt gegeven, gedeeld en geborgd, en voegt daar de volgende overwegingen aan toe:

- De visie is sterk levend, niet alleen een document, maar bevolgen uitgedragen door de directeur
- De visie wordt sterk gedeeld, gevoed en verspreid, via belanghebbenden in de regio en via verschillende platforms (gemeente, collega woningcorporaties) en helpt op lange termijn.

- De visie wordt gevoed en getoetst in scenarioplanning en gedeeld met interne medewerkers op een sterk persoonlijke en interactieve manier, waardoor het begrip en het draagvlak voor de visie vergroot wordt.
- De levende visie dient als een open en responsieve houding van De Gemeenschap naar de gemeenschap, waardoor De Gemeenschap snel en positief kan reageren op kansen en wensen in de omgeving (zoals bij beschikbaar stellen wisselwoning voor demonstratie kringlooeconomie).
- In het Bedrijfsplan is een risico-inventarisatie voor de lange termijn opgenomen.
- Het huurbeleid gaat om het zo laag mogelijk houden van huren en huurstijgingen. De stijging van de huren gaat in overleg met de huurdersvereniging HOG.

Deze hoge waardering wordt gegeven in het besef van een risico, dat een bevlogen visie ook de organisatie kan splitsen in een voorhoede en achterhoede. Daarnaast plaatst de commissie de kanttekening dat tijdens de gesprekken bleek dat er ondanks het bestaan van een goede visie, ook vraag is naar een meerjarig kleur bekennen van De Gemeenschap. Is het mogelijk uit het dilemma te komen van grote opgave en ambitie enerzijds en kleine betrokken organisatie anderzijds?

#### Vertaling doelen

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

De Gemeenschap voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, op een wijze die goed te monitoren is.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op grond van de volgende overwegingen:

- De doelgroep van huurders is meetbaar weergegeven aan de hand van inkomensgrenzen. Het bouwtechnisch en verhuurtechnisch in goede staat houden van de voorraad is meetbaar weergegeven. Per project wordt de stand van zaken periodiek in de Raad van toezicht besproken. Meetbaar is ook de doelstelling om de beheerkosten laag te houden. Het aantal fte's blijft heel constant en het ziekteverzuim is laag. Meetbaar is ook de participatie van huurders in het huurbeleid en het aantal klachten dat daarover is binnengekomen (erg weinig) waaruit tevredenheid van huurders blijkt.
- De verschillende doelen en ambities zoals vorm gegeven in Beleidsplan 2012-2017 zijn allemaal redelijk en goed te doen. De jaarplannen zijn uitdagend en realistisch.
- De nadruk ligt meer op behouden en voortzetten en het vermijden van risico. Het is goed dat dit plan snel na aantreden van de bestuurder herschreven is als 'Thuis in Nijmegen, Ondernemingsvisie De Gemeenschap 2015-2020'. Dit nieuwe plan geeft meer uitwerking aan de visie door De Gemeenschap als meer maatschappelijk betrokken en als onderdeel van een groter geheel neer te zetten met behoud van eigen identiteit en kracht.

#### De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 8,0:

| Besturing / plan | Beoordeling visitatiecommissie |
|------------------|--------------------------------|
| visie            | 9                              |
| vertaling doelen | 7                              |
| <b>Oordeel</b>   | <b>8,0</b>                     |

### 6.3.2 Check

#### Monitoring en rapportagesysteem

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

De Gemeenschap beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. Daarmee voldoet zij aan de gestelde eisen.

De volgende overwegingen maken dat de commissie hier 1 pluspunt toekent:

- Het systeem met uitgebreide kwartaal en T-rapportages die kort cyclisch besproken wordt met de raad van toezicht maakt dat er een strakke PDCA-cyclus is.
- Bij de invoering van de nieuwe Woningwet zijn de risico's helder geïnventariseerd en is bijgestuurd op nieuw beleid (verkoop van "niet-DEAB" bijvoorbeeld).
- De risico's komen uitgebreid in de T-rapportages naar voren.
- Eens per vier maanden wordt een uitgebreide rapportage voor de raad van toezicht opgesteld zodat er een check op planning en doelstelling is. Dit mondt uit in jaarverslagen. Tussendoor zijn er financiële verantwoordingen in het raad van toezicht overleg en waar nodig overleg met de accountant. Alle bedrijfsvoeringsaspecten komen in de rapportages terug.
- Veel doelstellingen en ambities betreffen niet de standaard prestatie-indicatoren (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) maar betreffen kwalitatieve ambities (zoals openheid, samenwerking) of ambities in bredere zin; bijdragen aan zorgbehoefte, bijdragen aan sustainability in de samenleving. Dit soort ambities zijn minder goed meetbaar; dit betreft vooral acties in de sfeer van responsiviteit op kansen of verzoeken. Zoals bij het hoofdstuk 'prestaties' ook wordt opgemerkt zou de Gemeenschap wat meer aandacht kunnen geven in hoeverre ook die kwalitatieve doeleinden gehaald worden of dichterbij komen.
- Er zijn allerlei feedbackmomenten zoals medewerkers-tevredenheidsonderzoek, die belangrijk zijn, maar los staan van essentiële parameters als bedrijfslasten of kwaliteit woningen.
- Via scenarioplanning monitort de Gemeenschap de toekomst. Dit is van steeds groter belang vergeleken bij het monitoren van het heden.

### 6.3.3 Act

#### Sturing bij afwijkingen

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

De Gemeenschap voldoet aan het ijkpunt voor een 6: de corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Bij de overgang WMO en bij de invoering van de nieuwe Woningwet zijn de nieuwe doelen snel tegen de prestaties aangehouden om bij te sturen.
- De bijsturingen aan de hand van risico's zijn weloverwogen en worden aan de kernwaarden van het meerjarenbeleid getoetst.
- Bij de verkoop en aankoop van bezit wordt stevig op de resultaten gestuurd.
- De T-rapportages worden met een stoplichtensysteem uitgevoerd. Het is heel helder waar bijgestuurd moet worden.

- De doelstelling m.b.t. ziekteverzuim is bijgesteld aan de hand van de realisatie.
- De jaarplannen en accountantsverklaringen worden besproken en geëvalueerd in de raad van toezicht met auditcommissie en bestuurder. De financiële situatie van de corporatie is erg gunstig en is in opgaande lijn. Het meerjaren beleid wordt door de raad van toezicht goedgekeurd en op de website gepubliceerd.

Minstens zo belangrijk vindt de Commissie de reactie van De Gemeenschap (via een collectief proces van scenarioplanning) op de dreigende kloof in de organisatie tussen voortrekkers (innovatie) en mensen die continuïteit bewaken (beheer), een kloof die ook in het medewerkerstevredenheid onderzoek terugkomt. Deze creatieve en goed vormgegeven aanpak verdient veel lof. De vele individuele gesprekken zijn een grote inspanning geweest die zich heeft terugbetaald in meer betrokkenheid, vertrouwen en trots van de medewerkers. Het is bemoedigend te constateren dat de Gemeenschap goed de strakke - voor een groot deel sterk operationele en kwantitatieve - PDCA-cyclus volgt, maar tegelijk lijkt te beseffen dat het de – zelf uitstekend benoemde - strategische doelstellingen in de organisatie levend en leidend moet houden.

### De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld besturing met een 7,7:

| Prestatieveld besturing | Beoordeling visitatiecommissie |
|-------------------------|--------------------------------|
| plan                    | 8,0                            |
| check                   | 7                              |
| act                     | 8                              |
| <b>Oordeel</b>          | <b>7,7</b>                     |

## 6.4 Intern toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- het functioneren van de raad van toezicht: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score
- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

Er is in het kader van governance reden tot zorg, zoals hieronder wordt toegelicht. Kernpunt betreft de perceptie van de raad van toezicht dat de directeur-bestuurder, behalve een grote aanwinst voor De Gemeenschap door visie, ambitie en veel initiatieven, intern een risico oplevert t.a.v. de spankracht van de organisatie. Deze inschatting wordt gedeeld door een aanmerkelijk deel van de organisatie, waaronder management en ondernemingsraad. Voor een deel is dit een gepercipieerd risico voor de eigen positie als medewerker, niet zozeer een risico voor de vervulling van de volkshuisvestelijke en maatschappelijke missie.

### 6.4.1 Functioneren raad van toezicht

Het functioneren van de raad van toezicht wordt op drie onderdelen beoordeeld: samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie van de raad van toezicht.

## Samenstelling van de raad van toezicht

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

De Gemeenschap voldoet aan de eisen voor een 6, omdat de raad van toezicht een profielschets kent die past bij de corporatie, leden openbaar werft en aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering. Uit de notulen van de raad van toezicht blijkt dat de raad van toezicht adviseert en stuurt op belangrijke punten die afwijken van de doelstellingen. De auditcommissie is inhoudelijk deskundig en bereidt behandeling in de raad van toezicht voor. De competenties van de leden staat voorop. In de meest recente vacaturetekst wordt vanwege de huidige samenstelling nadrukkelijk om een vrouw gevraagd.

## Rolopvatting

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

In de ogen van de commissie houdt de raad van toezicht zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord onvoldoende scherp in de gaten. Hierbij gaat het niet alleen om de bewustwording van boardroom dynamics, maar veeleer ook over de rolopvatting van de raad van toezicht. Hiermee voldoet De Gemeenschap niet aan de minimale eisen voor een 6.

De commissie kent een minpunt toe op basis van de onderstaande overwegingen:

- Er zijn geen specifieke kaders aangaande beoordelings- en beloning van de bestuurder.
- De raad van toezicht heeft vanuit zijn op zich te waarderen grote betrokkenheid de neiging te dicht op de besturing van de organisatie en haar medewerkers te zitten. Bij het ontbreken van een heldere visie op governance wrekt zich dat soms in een verschil in visie en vertrouwen tussen raad van toezicht en bestuur. Dit kwam zeer scherp naar voren in de manier waarop de raad van toezicht zijn rol heeft gespeeld bij de afwijzing van het fusievoorstel (bestuurder niet aanwezig bij het besluit, besluit telefonisch medegedeeld). De manier van opereren, meer dan de inhoud van de beslissing zelf, zet(te) de verhouding tussen raad van toezicht en bestuurder onnodig op scherp. Verder signaleert de commissie het risico, dat de hiërarchische verhouding bij het aannemen van een bestuurder (de werkgeversrol) zich uitbreidt naar andere functies in het subtiel maar essentiële governance samenspel tussen Raad en Bestuurder. De commissie acht het positief dat de raad van toezicht en het bestuur zich bewust zijn van dit vraagstuk en dit willen oppakken.

De commissie voegt hieraan toe, dat er uiteraard ook de benodigde pluspunten te noemen zouden zijn, zoals bijvoorbeeld het feit dat de raad kritisch heeft meegekeken in de ontwikkeling van de rapportages en na de start van de T-rapportages gestuurd heeft op volledigheid. De visitatiemethodiek staat echter niet toe de minpunten met pluspunten te compenseren.

## Zelfreflectie

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

De Gemeenschap voldoet aan de eisen voor een 6 omdat de raad minstens 1 keer per jaar zowel het eigen functioneren collectief als dat van de individuele leden van de raad van toezicht onder de loep heeft genomen. De visitatiecommissie acht het tijd dat tijdens de zelfevaluatie genoemde verbeterpunten ook daadwerkelijk worden opgepakt.

**De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van toezicht met een 5,6:**

| Functioneren raad van toezicht | Beoordeling visitatiecommissie |
|--------------------------------|--------------------------------|
| samenstelling                  | 6                              |
| rolopvatting                   | 5                              |
| zelfreflectie                  | 6                              |
| <b>Oordeel</b>                 | <b>5,6</b>                     |

#### 6.4.2 Toetsingskader

##### Actueel toetsingskader

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

De Gemeenschap voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de raad van toezicht een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe, omdat

- Het toetsingskader sterk gerelateerd is aan statuten, financieel beleid en de treasury, die op hun beurt sterk gerelateerd zijn aan het Meerjarenbedrijfsplan, waarin de visie van belanghebbenden wordt omschreven.
- De ontwikkelingen op lange termijn (tot 2040) zijn in kaart gebracht en beïnvloeden nu al het beleid.
- Los van deze meerjaren stukken van geplande activiteiten en plannen de commissie vaststelde dat het toetsingskader besloten ligt in het geheel van missie en doelen en ambities (het eigen, innerlijke kader). Net als bij de organisatie zijn bij de raad van toezicht de 'volkshuisvestelijke taak' en 'duurzaamheid' eigenlijk de meest leidende normen. In het licht hiervan heeft De Gemeenschap kunnen reageren op externe kansen en verzoeken - waarvan de circulaire economie inrichting van een woning- een goed voorbeeld is.

#### 6.4.3 Governancecode

##### Naleving governancecode

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.**

De Gemeenschap leeft de governancecode na, zij past de bepalingen uit de code toe in de hele visitatieperiode. Daarmee voldoet De Gemeenschap aan de vereisten voor een 6.

In de notulen van de raad van toezicht wordt op meerdere plaatsen melding gemaakt van naleving van de code, het toepassen van de fit & proper test en het scherp zijn op belangenverstrengelingen. Met de accountant zijn afspraken gemaakt voor een plan van aanpak met betrekking tot de WNT. Dat plan wordt uitgevoerd. De accountant rapporteert hierover.



## De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een 6,2:

| Prestatieveld intern toezicht  | Beoordeling visitatiecommissie |
|--------------------------------|--------------------------------|
| functioneren raad van toezicht | 5,6                            |
| toetsingskader                 | 7                              |
| governancecode                 | 6                              |
| <b>Oordeel</b>                 | <b>6,2</b>                     |

### 6.5 Externe legitimering en verantwoording

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

#### 6.5.1 Externe legitimatie

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De Gemeenschap voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarmee wordt voldaan aan de vereisten voor een 6.

De visitatiecommissie ziet reden om twee pluspunten toe te kennen, omdat ze onder indruk is van de gedrevenheid de externe legitimatie waar te maken en omdat ook nog positieve feedback heeft ontvangen van de belanghebbenden. Meer specifiek:

- Er is meerdere malen per jaar overleg met de huurdersvereniging waarin belangrijke items besproken worden met betrekking tot onderhoud en huurbeleid. Uit de terugkoppeling in de raad van toezicht blijkt de huurdervereniging tevreden te zijn met het beleid. Het aantal klachten ligt ook laag. In 2016 is de HOG (HuurdersOrganisatie De Gemeenschap) opgericht als zelfstandige stichting. De Gemeenschap communiceert hier intensief mee en heeft ook het huurdersportaal goed en overzichtelijk ingericht.
- De Gemeenschap ziet haar maatschappelijke functie breed door ook zorg en sustainability als onderdeel van haar taak te zien.
- De Gemeenschap is actief in overleg met haar externe belanghebbenden en vervult hier zelfs een inspirerende en trekkende functie.
- De Gemeenschap participeert in brede overleggen met gemeente en andere woningbouwcorporaties. Er is overleg met PNW, G5, HOG digitaal bewonerspanel, bewonerscommissies, ZZG, gemeente, ontwikkelaars en aannemers/ leveranciers over de volkshuisvestelijke situatie.
- Ze is proactief en responsief in haar interactie met de belanghebbenden, zoals het voorbeeld van het opvangen van asielzoekers;
- In de gesprekken met alle externe belanghebbenden (wethouder, collega woningcorporaties, zorginstellingen, projectleiders) horen we voornamelijk positieve berichten, ook over concrete vormen van samenwerking.

### 6.5.2 Openbare verantwoording

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

De Gemeenschap voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

De commissie kent een pluspunt toe, vanwege onderstaande overwegingen:

- Goed leesbare jaarverslagen waarin eventuele afwijkingen en resultaten worden gepresenteerd.
- Mooie website, eenvoudig te zoeken en mooie publicaties aangetroffen. De website is informatief en overzichtelijk. Het portaal voor huurders is goed te vinden. Op de website staan publicaties, auditverslagen en andere verslagen vanaf 2014. Het maandblad komt nu nog slechts digitaal uit tenzij er een printversie gevraagd wordt.

| Prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording | Beoordeling visitatiecommissie |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| externe legitimatie                                          | 8                              |
| openbare verantwoording                                      | 7                              |
| <b>Oordeel</b>                                               | <b>7,5</b>                     |

### 6.6 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- De Gemeenschap weet een solide bedrijfsvoering t.a.v. beheer te combineren met een geïnspireerde, actieve en open manier van communiceren en samenwerken met externe belanghebbenden.
- De bestuurder heeft sterk verantwoordelijk en persoonlijk gereageerd op de dreiging van een gespleten organisatie door een intensief traject van scenarioplanning in te gaan.

#### Verwonderpunten

- Er is weliswaar een strakke PDCA-cyclus maar het is nog niet een echt strategische beleidscyclus.
- De PDCA-cyclus is nog niet geheel ingedaald in de organisatie.
- Een overzicht met data van belanghebbendenoverleggen is niet aangetroffen.

### 6.7 Totale beoordeling Governance

#### De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een 7,1.

| Governance                            | Beoordeling visitatiecommissie |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| besturing                             | 7,7                            |
| intern toezicht                       | 6,2                            |
| externe legitimatie en verantwoording | 7,5                            |
| <b>Oordeel</b>                        | <b>7,1</b>                     |

## **7 Bijlagen**

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Reputatie Quotiënt Model De Gemeenschap
- Waardering Netwerk De Gemeenschap
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Uitgebreid overzicht prestaties

**Position paper**

## POSITION PAPER DE GEMEENSCHAP: DE LUIKEN ZIJN OPEN

### *Opgaven en ambities*

In het begin van de te visiteren periode heeft De Gemeenschap relatief kort een nieuwe bestuurder. De opgaven en ambities die na zijn aantreden zijn geformuleerd, gaan verder dan het herijken van het beleidsplan: de organisatie moest allereerst zichtbaar worden in de stad. Er is dan ook een nieuwe koers gekozen waarbij de luiken open zijn gegaan. Contacten met stakeholders zijn geïntensiveerd en organisatiewijzigingen hebben medewerkers nieuwe kansen geboden. Wij menen te weten dat de reputatie van De Gemeenschap in de afgelopen vier jaar is veranderd. We staan niet langer bekend als een kleine, onbekende en terughoudende (beheer-)corporatie maar als een kleine, ambitieuze corporatie met aandacht voor vernieuwing en samenwerking vanuit het besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

In 2014 was nog niet bekend welke wijzigingen de op handen zijnde wetswijzingen zou behelzen en hoe dat De Gemeenschap zou beïnvloeden. Die onzekerheid indachtig, maar zonder ons daardoor te laten hinderen, is in 2014 voor het eerst een Ondernemingsvisie voor en door De Gemeenschap opgesteld. In *Thuis in Nijmegen Ondernemingsvisie De Gemeenschap 2015-2020* worden de ambities voor de jaren 2015 tot en met 2020 beschreven. In het Bedrijfsplan 2015-2020 dat in hetzelfde jaar is opgesteld en sindsdien jaarlijks wordt herijkt, zijn strategische doelstellingen geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van onze missie: *De Gemeenschap zorgt samen met haar bewoners en partners voor een prettig duurzaam en betaalbaar thuis in Nijmegen*.

Terugkijkend kunnen we dan ook zeggen dat we in de jaren 2014 t/m 2017 hebben voldaan aan de prestatieafspraken die jaarlijks met de gemeente zijn gemaakt. Daarnaast is na de invoering van de woningwet zonder vertraging voldaan aan alle eisen die voor De Gemeenschap uit de wetswijziging voortvloeiden.

De ambities die wij formuleerde, hebben betrekking op duurzaamheid, betaalbaarheid en prettig wonen, in al haar facetten. Onze ambities komen goeddeels overeen met de wensen die de gemeente heeft geformuleerd in de woonvisie. Ook sluiten ze aan op de rijksprioriteiten volkshuisvesting. Op het gebied van duurzaamheid lag er een flinke opgave waaraan nodig gewerkt moest worden. Datzelfde gold voor de Spoorbuurt waar nog geen toekomstplan bestond voor de 500 vooroorlogse woningen die 25 % van onze portefeuille vormen. Daarnaast was huurdersparticipatie onder de maat terwijl De Gemeenschap juist goede dienstverlening en nabijheid zo hoog op de agenda zet. Door het kiezen van een nieuwe koers en het formuleren van nieuwe visie, missie en doelstellingen te formuleren heeft De Gemeenschap de afgelopen jaren grote stappen kunnen zetten. Daarbij was de stabiele en solide financiële basis van de organisatie onontbeerlijk.

Inmiddels is De Gemeenschap door verduurzaming van haar portefeuille en aandacht voor de energietransitie en het maatschappelijk belang daarvan, één van de koplopers onder de Nijmeegse corporaties. In 2019 is de verduurzaming van de woningvoorraad afgerond en hebben de woningen een gemiddeld energielabel B.

De Spoorbuurt wordt in drie jaren en drie fases aangepakt. In samenwerking en overleg met bewoners is besloten dat groot onderhoud van de prachtige woningen met beschermd stadsgezicht, de beste oplossing is. Door een combinatie van onderhoud en verduurzaming wordt de levensduur met 25 jaar verlengd en het energielabel opgetrokken van labels als E,F en G naar gemiddeld B. In de voorbereiding en uitvoering is bewonersparticipatie middels projectgroepen heel belangrijk. Tegelijkertijd gebruiken we het contact met bewoners in het kader van technisch onderhoud ook voor een sociale opname van de buurt en haar bewoners.

De Gemeenschap had op diverse terreinen een inhaalslag te maken en ook de reputatie en identiteit van de organisatie moesten worden afgestoft. Gezien de stappen die de afgelopen jaren zijn gemaakt en de prestaties die wij hebben geleverd, geven we op de organisatie op dit onderdeel een 7,5.

### *Belanghebbenden*

Bewonersparticipatie is de afgelopen jaren gestimuleerd op diverse wijzen. Nu hebben bewoners de mogelijkheid zich aan te melden voor het digitaal klantenpanel, is er (op initiatief van de corporatie) een huurdersorganisatie opgericht die deelneemt aan het tripartite overleg en worden bewoners op projectbasis betrokken bij belangrijke zaken als onderhoud en verduurzaming in hun wijk en woning. De nadruk ligt nog steeds op goede dienstverlening door klantvriendelijkheid, persoonlijk contact en heldere communicatie. De goede scores die wij behalen in de benchmark bevestigen dat we dit goed doen.

De reeds goede betrekkingen met partners zijn naar onze mening in de afgelopen jaren omgezet in uitstekende verstandhoudingen en sterke samenwerkingsverbanden. De enigszins gesloten organisatie die slechts de benodigde relaties onderhield, is nu een benaderbare club. Als maatschappelijk dienstverlener onderhouden we

niet alleen warme relaties met samenwerkingspartners die wij nodig hebben voor het realiseren van onze doelstellingen. Door ieder jaar enkele stagiaires te begeleiden dragen we bijvoorbeeld ook bij aan het opleiden van mogelijke nieuwe corporatiemedewerkers en delen we onze kennis over de sector.

Door samenwerking met partners op het gebied van zorg en welzijn hebben we meer en professionele aandacht voor de persoonlijke situatie van onze bewoners. Voor de aanpak van huurachterstanden, sociale opnames, administratieve begeleiding en vroegsignalering van betaalproblematiek werken we samen met gewaardeerde partners waarmee we duurzame relaties onderhouden. Daardoor kunnen we niet alleen zuiver volkshuisvestelijke prestaties leveren maar geven we ook ruime invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Over de resultaten die de afgelopen vier jaar zijn behaald op het gebied van bewonersparticipatie zijn we tevreden. De goede banden met onze samenwerkingspartners zijn van toegevoegde waarde voor onze bewoners. We werken echter nog steeds aan het uitbreiden van huurdersparticipatie en de kwaliteit ervan. Daarom waarderen we onze prestaties op dit gebied met een 7,5, waar we ze voorheen met een 6 zouden hebben gewaardeerd.

#### *Vermogen*

Het slechte oordeel over de financiële situatie van De Gemeenschap dat voortkwam uit de vorige visitatie, was naar onze mening onterecht. De Gemeenschap was en is een financieel stabiele en solide corporatie. Dat blijkt jaarlijks uit de beoordeling van onze financiële positie door het WSW.

De vermogenspositie is nog steeds goed. Wel is deze veranderd als gevolg van waardering van het vastgoed op marktwaarde, wat onze vermogenspositie alleen maar verbeterd heeft. Voor een kleine corporatie kan het wel een uitdaging zijn om de financiële mogelijkheden optimaal te benutten omdat het verkrijgen van grondposities en het draaien van meerdere en grote projecten tegelijk niet eenvoudig is. Dat neemt niet weg dat wij, ondanks onze schaalgrootte, dankzij onze solide financiële basis een stabiele partner zijn van de gemeente Nijmegen.

Wij waarderen dit onderdeel over de afgelopen vier jaar met een 8.

#### *Governance*

Het interne toezicht bij De Gemeenschap heeft zich de afgelopen vier jaar ontwikkeld. Zowel door wisseling in de raad als door de wijziging van de woningwet en de governancecode. Raad, bestuur en belanghebbende zoeken naar nieuw evenwicht om de juiste verhouding, afstand en objectiviteit in de relaties te bewaken. Desalniettemin is de verstandhouding tussen de interne toezichthouders en de bestuurder goed te noemen. Bestuurder ervaart intern toezicht als een belangrijke gremium voor het borgen van kwalitatief goede besluitvorming. Daarvan profiteren de organisatie maar ook onze bewoners, de stad Nijmegen en de sector volkshuisvesting. De verschillen van inzicht die bij majeure beslissingen ontstaan bij raad en bestuurder dragen functioneel bij aan het maken van weloverwogen keuzes

Goede governance is ons inziens een essentieel element in de doorontwikkeling van onze organisatie die vraagt om weloverwogen keuzes. We voldoen aan de voorschriften van de Governancecode en stellen ons daarmee transparant en toetsbaar op. Dat gezegd hebbende, worstelen wij sinds de invoering van de woningwet met de manier waarop de governancecode door het externe toezicht als controle instrument wordt gebruikt. Daarmee verliest de code ons inziens haar waarde als kompas en wordt het sec een checklist. We ervaren daardoor dat het werken volgens de governancecode een taak op zich is, wat tijd en geld kost die we niet kunnen besteden aan onze volkshuisvestelijke opgaven.

Het onderdeel governance wordt gewaardeerd met een 7.

## **Factsheet maatschappelijke prestaties**





**FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES**

**VISITATIE 2014-2017**



## 1. HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP

**SAMEN MET ONZE HUURDERS  
WERKEN AAN EEN PRETTIG,  
DUURZAAM EN BETALBAAR  
THUIS IN NIJMEGEN.**

Dat is onze missie.



**GEMIDDELD 150 MUTATIES PER JAAR**

Wij verhuren onze DAEB woningen volgens het woonruimteverdeelsysteem Entree.

*Transparant en toetsbaar.*

|                                                                                                 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Aantal toewijzingen in de primaire voorraad<br>( < € 710,68 )                                   | 127  | 202  | 197  | 159  |
| Waarvan % toewijzingen aan huishoudens met een inkomen tot<br>inkomensgrens (Europese norm 90%) | 96%  | 97%  | 96%  | 100% |



2.292 woningen (2017)



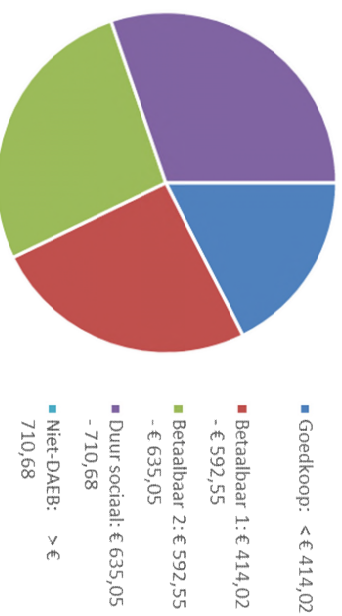
491,- gemiddelde netto huurprijs DAEB (2017)

'Wij zetten onze producten en dienstverlening in voor onze doelgroep: huishoudens met een inkomen van maximaal € 45.000. Deze groep is voor huisvesting grotendeels afhankelijk van corporaties. In de huidige woningmarkt zijn er voor deze huishoudens weinig alternatieve manieren waarop zij in woonruimte kunnen voorzien.'

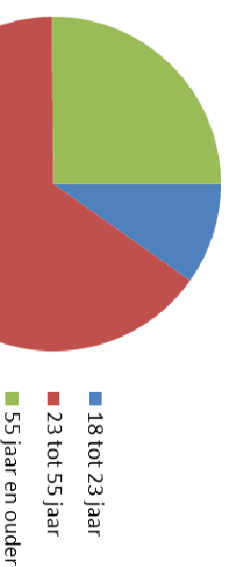


## 1. HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP

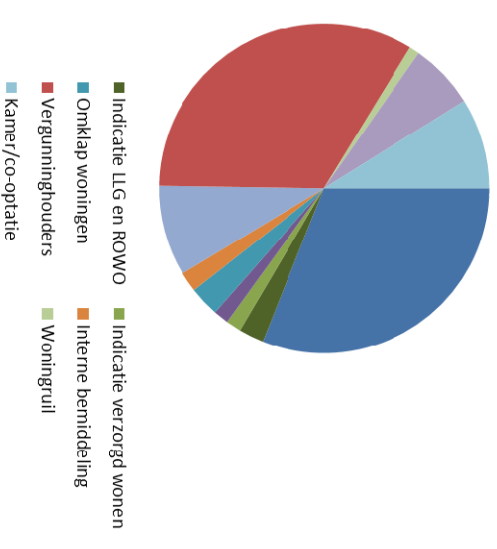
WONINGEN NAAR HUURPRIJSCATEGORIE (2016)



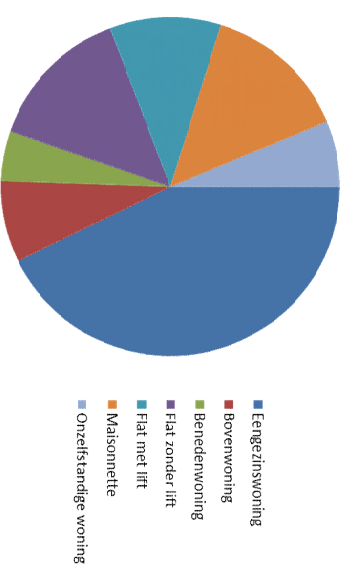
DAEB VERHUURINGEN NAAR LEEFTIJD (2016)



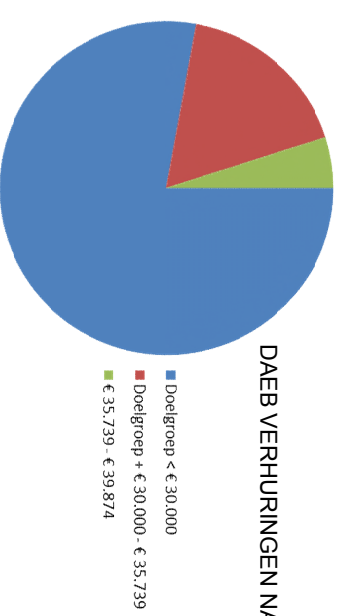
DAEB VERHUURINGEN NAAR SOORT (2016)



DAEB WONING BEZIT NAAR TYPE (2016)



DAEB VERHUURINGEN NAAR INKOMEN (2016)



## 2. HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN

In Nijmegen wijzen wij woonruimte voor bijzondere doelgroepen toe via de Werkgroep Bijzondere Bemiddeling. Bijzondere doelgroepen zijn doelgroepen die binnen het huidige woonruimteverdeelstelsel niet of niet tijdig woonruimte kunnen vinden of (nog) niet volledig zelfstandig kunnen wonen. Dan is bij huisvesting maatwerk nodig. Samen met onze partners in zorg & welzijn zorgen we dat ook de mensen die wat meer aandacht nodig hebben een prettig thuis krijgen.

Van onze vrijkomende woningen is jaarlijks 6% beschikbaar voor huisvesting van bijzondere doelgroepen via de WBB. Wij rekenen daarbij vergunningshouders niet mee.

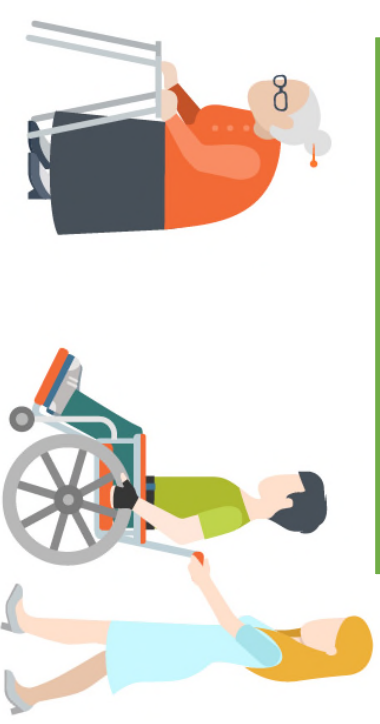
Via lokaal maatwerk huisvesten wij soms ook bijzondere doelgroepen buiten de WBB om. Daarbij werken we samen met instanties als Housing First, Shelter City en Zorgcoöperatie Nijmegen.

Sinds 2007 verhuren wij een complex met 16 woningen voor beschermd wonen aan het RIBW.

Huisvesting van ouderen vraagt om aandacht voor aanpassingen in en toegankelijkheid van de eigen woning en soms een geschikte andere woning.

De Gemeenschap bezit 189 levensloopgeschikte woningen en 84 rolstoel toe- en doorgankelijke woningen. Bij nieuwbouw is levensloopbestendigheid een uitgangspunt.

In tripartite overleg hebben we een prestatieafsprake gemaakt over de huisvesting van vergunninghouders. Sinds 2016 huisvest De Gemeenschap 100 vergunninghouders in voormalige studentenwoningen aan de Grifdijk Noord Nijmegen-Noord. Sinds 2017 wonen 20 vergunninghouders in een deel van verzorgingshuis Nijvelt. Daarbij werken wij samen met De Waalboog.



### BEWUST WONEN

is een samenwerkingsverband tussen Nijmeegse corporaties, de gemeente en Sterker sociaal werk. Samen zorgen we ervoor dat mensen langer en veilig thuis kunnen blijven wonen. Diverse medewerkers zijn getraind om onze oudere bewoners te kunnen adviseren en mogelijk onveilige situaties te signaleren.

### 3. KWALITEIT VAN WONINGEN EN WONINGBEHEER

De staat van onderhoud van onze woningen is goed en ons beleid is er opgericht dit zo te houden. De afgelopen jaren zetten we in op een combinatie van regulier onderhoud met verduurzaming van het woningbezit.



In de periode 2017-2019 maken we in de Spoorbuurt 499 woningen en 2 bedrijfspanden energiezuinig. Dit doen we tegelijk met het uitvoeren Groot Onderhoud. In 2017 is fase 1 afgerond. De eerste 181 woningen hebben nu energielabel A of B. De totale investering voor dit project bedraagt € 16,5 mln. Dat is € 33.000 per woning.

#### BEGROTING ONDERHOUD

|                                        | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|----------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| NIET-PLANMATIG ONDERHOUD               | € 400   | € 380   | € 385   | € 380   |
| MUTATIE ONDERHOUD                      | € 500   | € 290   | € 295   | € 290   |
| DUURZAAMHEID INCL. PLANMATIG ONDERHOUD | € 1.500 | € 4.000 | € 4.000 | € 4.000 |
| SERVICE ONDERHOUD                      | € 80    | € 75    | € 75    | € 75    |

BEDRAGEN X 1000



### 3. KWALITEIT VAN WONINGEN EN WONINGBEHEER: DUURZAAMHEID



De staat van onderhoud van onze woningen is goed en ons beleid is er opgericht dit zo te houden. In de afgelopen jaren is onderhoud gecombineerd met verduurzaming van het woningbezit zonder huurverhoging door te voeren. Na afronding van alle verduurzamingswerkzaamheden in 2019 hebben onze woningen gemiddeld label B.

2014

In 2014 plaatsten wij ruim 1.200 zonnepanelen op meergezinswoningen. De opgewekte energie wordt terug geleverd aan de collectieve meter waardoor de servicekosten voor elektra niet meer stijgen:  
*verduurzaming & besparing!*

2015

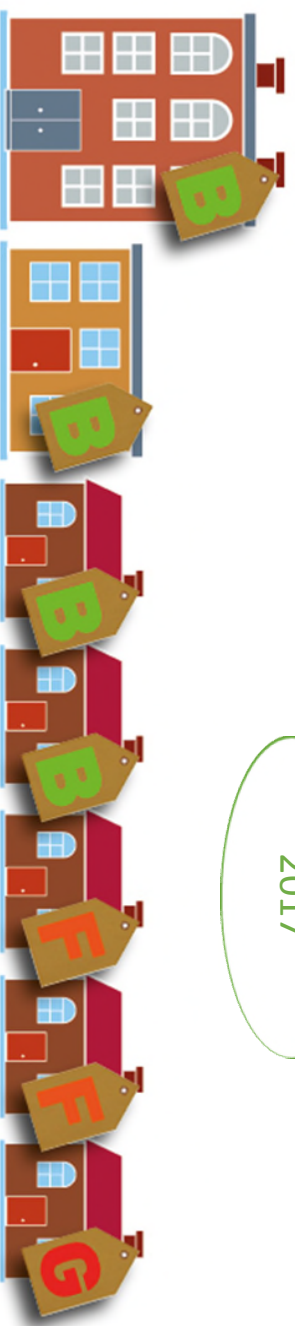
Dit jaar hebben we in Tolhuis twee woningen full electric gemaakt. In Neerbosch-Oost kreeg complex Toonladder (30 appartementen) label B nadat we onderhoudswerkzaamheden en verduurzamingsmaatregelen combineerde.  
In Horstacker werd in 103 woningen onderhoud gecombineerd met verduurzaming.

2016

In Hengstdal hebben we aan 43 woningen gevelonderhoud uitgevoerd. We hebben de woningen ook direct energiezuinig gemaakt zodat deze nu energie-label B hebben. Datzelfde deden we op de Groesbeeksedwarsweg (39 boven- en benedenwoningen) en in complex Melkerij Lent waar 70 appartementen ook meteen comfortabeler werden gemaakt.

2017

We zijn gestart met gevelonderhoud inclusief verduurzaming aan ruim 150 woningen in Hengstdal. In de Spoorbuurt is Groot Onderhoud inclusief verduurzaming aan 181 woningen afgerond.





#### 4. (DES-)INVESTEREN IN VASTGOED

De Gemeenschap

voert geen actief  
verkoop beleid.

We werken aan de  
planontwikkeling voor de  
Vlierestraat in Nijmegen-Oost.  
Samen met Standvast Wonen en  
de Gemeente Nijmegen.

We ontwikkelden  
een strategische  
visie op onze  
maisonnettes in  
Lankforst.

Voor een locatie aan de  
Agnetenweg in  
Lindenholt  
onderzoeken we de  
haalbaarheid van het  
realiseren van  
woningen met zorg.

In 2014 leverden wij  
18 DAEB  
appartementen op in  
parc Margriet..

De Traianustoren aan het  
Spijkershofplein in  
Dukenburg verkochten we  
in 2016 (36 niet-DAEB  
appartementen)

We realiseren 75 DAEB  
appartementen in Waalfront  
(Koningsdaal). In 2017 gaven  
we het startshot en eind 2018  
wordt opgeleverd.

Door middel van  
tijdelijke  
vastgoedoplossingen  
huisvesten wij 120  
vergunninghouders  
op twee locaties.

Samen met de gemeente en  
andere stakeholders  
ontwikkelden we een  
toekomstagenda voor  
Neerbosch-Oost.



## 5. KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN

Leefbaarheid is belangrijk bij het realiseren en in stand houden van kwalitatief goede wijken en buurten. Wij gaan er van uit dat de leefbaarheid wordt gevormd door de individuen die er wonen. Daarom investeren we in persoonlijk contact met onze bewoners. Zowel bij verhuur als daarna. Dat doen we in samenwerking met onze partners in zorg & welzijn maar ook samen met bewoners die zich graag inzetten voor leefbaarheid in hun buurt.

Project beter Huren: we brengen bewoners die administratieve ondersteuning kunnen gebruiken in contact met Het Interlokaal. Na een succesvolle pilot zijn we hiervoor een structurele samenwerking aangegaan.

Een uitgebreid, informatief intakegesprek is onderdeel van onze verhuurprocedure. Zo proberen we kandidaat huurders te helpen bij de grote stap die verhuizen vaak is en leren we onze nieuwe bewoners kennen. Kandidaten die twijfelen kunnen we helpen bij het nemen van een weloverwogen beslissing.

Bij De Gemeenschap werken een Wijkconsulente, Wijkbeheerder en een Buurtbeheerder ieder vanuit hun eigen specialisme aan leefbare wijken. Om leefbaarheid en criminaliteit integraal aan te kunnen pakken, nemen we deel aan regieteams en werken we samen met sociale wijkteams.

Tegelijkertijd met het Groot Onderhoud in de Spoorbuurt bezoeken we samen met Tandem Welzijn ieder van onze bewoners persoonlijk. Doel is het inventariseren van wensen en kansen in de wijk. Op die manier voeren we ook op het gebied van leefbaarheid groot onderhoud uit.

Omdat bewoners leefbaarheid kunnen maken of breken betrekken we onze belangrijkste partners graag bij beheer en beleid. In de wijken stimuleren we dat door diverse kleine projecten voor zelfbeheer te steunen. In Hengststal hebben bewoners het initiatief genomen voor gezamenlijke moestuinen in de algemene groenvoorziening. Ook is er een groep bewoners die zelf zorgt voor schoonmaak van het trappenhuis. Daarvoor hoeven zij dus ook geen servicekosten meer te betalen. Op initiatief van een bewoonster is een minibieb gerealiseerd waardoor gratis uitwisseling van boeken mogelijk is geworden.



## 6. LEUK OM TE WETEN

DUURZAAM HENGSTDAL is een initiatief voor en door bewoners van de wijk. Doel is om een duurzame woon- werk- en leefomgeving te creëren. De Gemeenschap is één van de ondersteunende partijen.

In 2017 werd de huur van Palestijnstraat 11 opgezegd. De familie van de bewoonster was de eerste huurder van de woning. Aan planmatig onderhoud is nooit deelgenomen. De woning bleek dan ook nog bijna exact zo te zijn als bij oplevering in 1929. Dit is bijzonder en daarom hebben we de woning als museumwoning verhuurd.



### UITDAGEN VERBINDEN EN MATCHEN

De Rijk van Nijmegen Uitdaging faciliteert samenwerking tussen maatschappelijke organisaties, burgerinitiatieven en het bedrijfsleven. De Gemeenschap is één van de projectleiders en werkt aan versnelde realisatie van duurzame woningen.

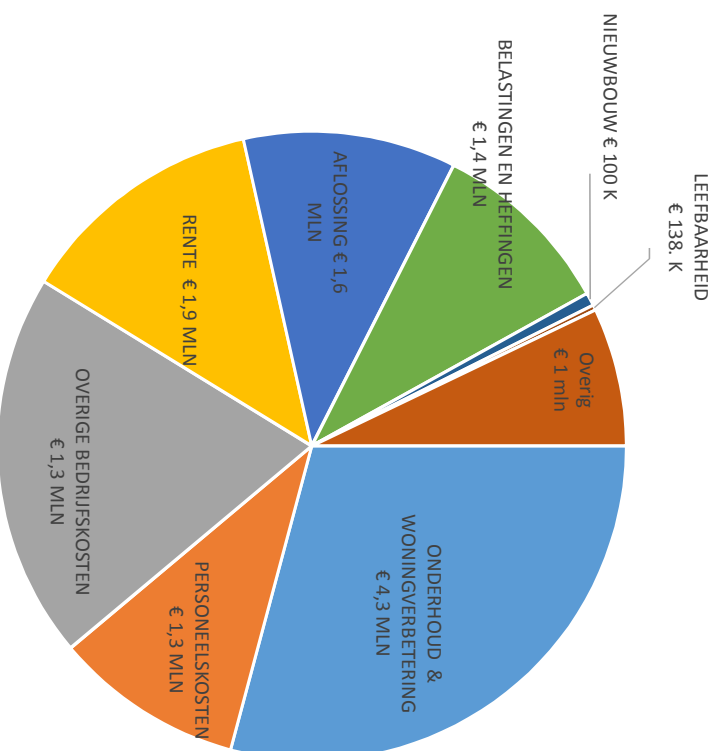


Hengstdal is ook proeftuin voor het aardgasloos maken van woningen.  
[www.duurzaamhengstdal.nl](http://www.duurzaamhengstdal.nl)



## 6. LEUK OM TE WETEN

### BESTEDING VAN DE HUROPBRENGSTEN 2017



Bewoners die langer dan 50 jaar onafgebroken een woning van De Gemeenschap huren, bedanken we jaarlijks met een bloemetje. In 2016 konden we maar liefst 65 boeketten bezorgen!

## Reputatie Quotiënt Model De Gemeenschap

|                                              |     |            |
|----------------------------------------------|-----|------------|
| <b>Emotionele aantrekkelijkheid</b>          |     |            |
| Sympathie                                    | 8,2 | <b>8,2</b> |
| Waardering en respect                        | 8,1 |            |
| Vertrouwen                                   | 8,2 |            |
| <b>Producten en diensten</b>                 |     |            |
| Staat garant voor haar producten en diensten | 8,5 | <b>8,2</b> |
| Kwaliteit                                    | 8,0 |            |
| Innovatief                                   | 8,3 |            |
| Prijs / waardeverhouding                     | 8,1 |            |
| <b>Visie en leiderschap</b>                  |     |            |
| Sterk leiderschap                            | 8,6 | <b>8,2</b> |
| Inspirerende visie                           | 8,2 |            |
| Herkent en benut marktkansen                 | 7,9 |            |
| <b>Werkomgeving</b>                          |     |            |
| Goed georganiseerd                           | 8,0 | <b>8,1</b> |
| Aantrekkelijke werkgever                     | 8,2 |            |
| Goed gekwalificeerd personeel                | 8,1 |            |
| <b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b> |     |            |
| Ondersteunt goede doelen                     | 8,6 | <b>8,4</b> |
| Milieubewust                                 | 8,4 |            |
| Hoge standaard voor omgang met personeel     | 8,1 |            |
| <b>Financiële performance</b>                |     |            |
| Financiën op orde                            | 8,6 | <b>8,1</b> |
| Presteert beter dan collega corporaties      | 7,6 |            |
| Goede vooruitzichten voor de toekomst        | 8,2 |            |

## Waardering netwerk De Gemeenschap

De belanghebbenden zijn ook gevraagd hun waardering te geven aan het netwerk waarin ook De Gemeenschap participeert. De (resultaten van de) samenwerking zijn van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar van de inbreng en bijdrage van alle partners. Hierbij is gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken".

Van Delden maakt een onderscheid in:

- *initiële condities*: condities die de samenwerking op gang brengen, maar weinig effect hebben op de resultaten
- *niveaubepalende condities*: condities die de omvang van het resultaat van de samenwerking bepalen
- *effectuerende condities*: condities die de diepere doorwerking en het maatschappelijk effect van de samenwerking bepalen
- *faciliterende condities*: condities die het samenwerkingsresultaat beperken of verruimen.

De uitkomsten van de vragen in de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken met de belanghebbenden hierop te reflecteren en te verdiepen.

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen | 7,5 |
| De overheid voert neemt het initiatief en voert de regie                                               | 6,5 |
| Er worden extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen                   | 7,0 |
| Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners               | 7,0 |
| De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald                                                        | 7,5 |
| Indien nodig worden de methodiek en werkprocessen gezamenlijk effectief uitgewerkt                     | 7,0 |
| Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking gerealiseerd        | 7,0 |
| De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over voldoende pionierskwaliteiten    | 7,0 |
| Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners             | 6,5 |
| In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers          | 7,0 |
| Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg                                    | 6,5 |
| Er is bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken                               | 7,5 |
| In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven en op de feedback wordt geacteerd         | 7,0 |
| In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken                                              | 8,0 |
| Er is een krachtige ketenregie en ketenmanagement                                                      | 7,5 |
| Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties  | 7,0 |
| Totaal                                                                                                 | 7,1 |

## Overzicht geïnterviewde personen

Mondelinge interviews hebben plaatsgevonden met:

### ***raad van toezicht***

de heer J. Nillissen, voorzitter  
de heer F. Tas, vice-voorzitter  
de heer P. Lucassen  
mevrouw M. Wierenga  
de heer J. de Kruijff (telefonisch)

### ***bestuur***

de heer P. van Roosmalen

### ***managementteam***

de heer K. de Pijper, manager Financiën en Bedrijfsdiensten  
de heer D. van Verseveld, manager Vastgoed & Ontwikkeling

### ***medewerkers***

mevrouw C. van Rooij, coördinator Wonen  
mevrouw J. van Hout, wijkconsulente  
mevrouw J. Bosch, strategisch adviseur

### ***personeelsvertegenwoordiging***

mevrouw J. Polman, voorzitter  
de heer W. Vissers, vice-voorzitter

### ***gemeente***

de heer B. Velthuis, wethouder Stedelijke Ontwikkeling, Grondbeleid, Wonen en Cultuur  
de heer B. Böhm, senior beleidsadviseur (telefonisch)  
mevrouw H. Tiemens, wethouder Financiën, Duurzaamheid & Mobiliteit

### ***huurdersbelangenorganisaties***

de heer W. Reijnen, voorzitter  
de heer J. Gersie, secretaris

### ***zorg- en welzijnsinstellingen***

mevrouw T. Piket, bestuurder De Waalboog  
mevrouw M. Lubbers, directeur-bestuurder dienstencentrum Oud Burger Gasthuis  
mevrouw S. Plass, directeur-bestuurder Tandem Welzijnsorganisatie Nijmegen  
mevrouw A. de Jong, directeur Klantstroom WLZ, ZZG Zorggroep (telefonisch)

### ***collega-corporaties***

de heer W. Hamers, directeur-bestuurder Talis  
mevrouw E. Lamers, directeur-bestuurder Standvast Wonen  
de heer D. Hoogland, directeur-bestuurder Vryleve

### ***samenwerkingspartners duurzaamheid***

Visitatierapport Woningbouwstichting De Gemeenschap 2014-2017

de heer A. Driessen, directievoorzitter Rabobank Rijk van Nijmegen  
 de heer E. Mimmel, manager Vastgoed & Infrastructuur Radboud Universiteit (telefonisch)  
 de heer J. Noppen, regiomanager Portaal Arnhem-Nijmegen  
 de heer D. In 't Hof, procesregisseur Duurzaamheid gemeente en corporaties)  
 de heer N. Spauwen, eigenaar-bewoner Hengstdal

**Alleen schriftelijke enquêtes zijn ontvangen van:**

de heer M. Visschers, beleidsadviseur Gelderse Natuur en Milieufederatie  
 de heer J. van der Meer, Adviseur Energietransitie Over Morgen  
 de heer H. de Vries, Huurdersorganisatie  
 de heer J. Sprangers, directeur Gemeente Nijmegen  
 mevrouw O. Micovic, Huurdersorganisatie  
 de heer R. Veldkamp, gemeente Nijmegen  
 de heer J. Beelen, KlokGroep Totaalonderhoud  
 de heer A. Spithoven, AS-Vastgoed B.V.  
 de heer A.J. Mali, bewonerscommissie  
 de heer H. van Rooijen, Algemeen Directeur KlokGroep  
 de heer M. van Schaik, DGA aannemingsbedrijf van Schaik b.v.  
 de heer B. Wientjes, strateeg Standvast Wonen  
 Mevrouw E. van de Wall, adviseur Talis  
 De heer T. Gerrits, manager Wonen Woongenoot  
 Mevrouw M. Borsboom, manager Het Interlokaal/ Tandem  
 De heer G. Heesakkers, directeur HERE projecten  
 Mevrouw M. van der Loo, huurder, bewonerscommissie Melkerij Lent (en telefonisch)  
 De heer W. Degen, huurder, bewonersgroep de Spoorbuurt  
 De heer H. Jongerius, huurder, bewonerscommissie de Archipel  
 Mevrouw A. van Gestel, bewonersgroep de Spoorbuurt

## Korte cv's visitatoren

**Jan van der Moolen** (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken, voorzitter van de RvC van SSH, coördinator van de Erasmus/ESAA opleiding "Besturen met een kernopdracht" en voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 15 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), bij de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), bij het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur. Ook was en is hij betrokken bij diverse opleidingen en cursussen, zowel inhoudelijk als bij het opzetten daarvan, is een veel gevraagd inleider en dagvoorzitter en geeft hij jarenlang al gastcolleges aan diverse onderwijs- en opleidingsinstituten. Zijn hobby's zijn muziek, squash en judo.

**Hans Schönfeld** (visitor) is de persoonlijk strategisch adviseur van de korpschef van de nationale politie. Hij is daar tevens chief innovation officer. Innovatie, co-creatie en leiderschap evenals exponentiële sociaal maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn expertisegebieden van hem. Daarnaast schrijft hij gedichten, essays en wekelijks een column voor Sublime FM. Enkele tientallen dagen per jaar werkt hij als adviseur, docent, examiner en visitor voor bedrijven en universiteiten. De corporatiewereld heeft hij leren kennen als lid van de raad van toezicht (en steunfonds) van de woningbouwvereniging Smallingerland en als visitor en voorzitter van visitatiecommissies. Na de politieacademie heeft Hans diverse studies afgerond, waaronder bestuurs-, organisatie- en veranderkunde.

**Dick Ruimschotel** (visitor in opleiding), van huis uit jurist en psycholoog (methodoloog) is ondernemer, onderzoeker, adviseur en schrijver op het gebied van toezicht en governance. Hij is directeur van CMC Consultants (toezicht en handhaving) en Jobcarrousel (vrijwillige mobiliteit) en betrokken bij opleidingen (o.a. VU change management) en cursussen (summer course met Willem van Leeuwen). Zijn belangstelling in toezicht leidde tot het boek Goed Toezicht: principes van professionaliteit, democratie en good governance (Mediawerf 2014), dat handelt over alle mogelijke vormen van toezicht; verticaal toezicht (door overheid), horizontaal toezicht (door RvT/RvC), sociaal toezicht, maatschappelijk toezicht en zelftoezicht. Recent legt hij zich toe op de rol van zachte/harde controles en cultuur bij toezicht.

**Gemma Oosterman** (secretaris) werkt als Projectmanager Data&Analytics/Bestuursadviseur bij de Belastingdienst. Onder andere bij inrichtings- en reorganisatievraagstukken als gevolg van de mogelijkheden van datagedreven informatieproducten en modellen brengt zij de informatie en partijen bij elkaar, regisseert en legt duidelijk verslag van de keuze-uitkomsten. Hiervoor werkte zij onder andere bij Theodoor Gilissen Bankiers en de HODON groep in diverse kwaliteit-/ auditfuncties. In de jaren 2012 – 2017 is zij voorzitter van de Raad van Commissarissen van stichting Woonpalet Zeewolde geweest en zij is lid Raad van Commissarissen bij Patrimonium Barendrecht. Haar oorspronkelijke opleiding is

Planologie aan de Universiteit van Nijmegen. Daarna heeft zij diverse opleidingen afgerond, waaronder de opleiding tot gecertificeerd Management Adviseur bij het SIOO. Als visitor/ secretaris bij Cognitum heeft zij inmiddels ruime ervaring.

## Onafhankelijkheidsverklaringen

**Cognitum BV** verklaart hierbij dat de visitatie van **De Gemeenschap** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Plaats: Utrecht

Datum:

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder Cognitum



**Jan van der Moolen** verklaart hierbij dat de visitatie van **De Gemeenschap** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Plaats: Bussum

Datum: 26 februari 2018

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen





**Hans Schönfeld** verklaart hierbij dat de visitatie van **De Gemeenschap** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Hans Schönfeld** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Amsterdam

Datum: 19 december 2017

Naam, handtekening:

Hans Schönfeld



**Dick Ruimschotel** verklaart hierbij dat de visitatie van **De Gemeenschap** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Dick Ruimschotel** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Utrecht

Datum: 19 december 2017

Naam, handtekening:

Dick Ruimschotel



**Gemma Oosterman** verklaart hierbij dat de visitatie van **De Gemeenschap** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Gemma Oosterman** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Utrecht

Datum: 17 december 2017

Naam, handtekening:

Gemma Oosterman

  
 Mv. drs. G.P. Oosterman  
 Secretaris Cognitum

## Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

### Plus- en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet.

Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

#### Pluspunten

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

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- de mate van verantwoording  
D.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels  
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn  
Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.

- de frequente of mate van actualiseren  
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden  
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de RvT zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

#### *Minpunten*

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt  
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen  
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.  
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- geen of onvoldoende actualisering  
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan  
Bijvoorbeeld de RvT heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan. Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld.

| Cijfer | Benaming         | Kwantitatieve prestatie                            | Afwijking     |
|--------|------------------|----------------------------------------------------|---------------|
| 1      | Zeer slecht      | Er is geen prestatie geleverd                      | meer dan -75% |
| 2      | Slecht           | Er is vrijwel geen prestatie geleverd              | -60% tot -75% |
| 3      | Zeer onvoldoende | De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm | -45% tot -60% |
| 4      | Ruim onvoldoende | De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm      | -30% tot -45% |
| 5      | Onvoldoende      | De prestatie is significant lager dan de norm      | -15% tot -30% |
| 6      | Voldoende        | De prestatie is wat lager dan de norm              | -5% tot -15%  |
| 7      | Ruim voldoende   | De prestatie is gelijk aan de norm                 | -5% tot +5%   |
| 8      | Goed             | De prestatie overtreft de norm                     | +5% tot +20%  |
| 9      | Zeer goed        | De prestatie overtreft de norm behoorlijk          | +20% tot +35% |
| 10     | Uitmuntend       | De prestatie overtreft de norm aanzienlijk         | meer dan +35% |

## Werkwijze visitatiecommissie

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

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

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

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Dit beeld wordt verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes. De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

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

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

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

De publicatie vindt plaats nadat de corporatie haar schriftelijke bestuurlijke reactie op de visitatie heeft gegeven.

## Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

### Governance

- Participatiereglement
- Corporatie in Perspectief 2013-2015
- Accountantsverklaringen
- Jaarverslagen 2014 t/m 2016
- Managementletter 2014- 2016
- Visitatierapport 2010-2013
- Verslag zelfevaluatie 2014- 2017
- Agenda + Verslag RvC 2014-2017
- Assurance-rapport 2015
- Processen WBSG
- Conclusies en aanbevelingen interne audits
- Mandateringsbeleid (2016)
- Reglement bestuur (2016)
- Reglement RvC (2016)
- Statuten (2016)
- Accountantsverslag (2017)
- Algemene Inkoopvoorwaarden (2017)
- Benchmarkresultaten (2017)
- ILT-oordeel staatssteun en passendheidsnorm (2017)
- Profielschets Lid RvT (2017)
- Statuten (2017)
- Toelichting audits
- Voorstel audits 2017-2021

### Opgaven en Ambities

#### *Opgaven*

- 2012-2015 Prestatieovereenkomst WBSG + gemeente Nijmegen
- Woonvisie Nijmegen 2015-2020
- 2016-2020 Prestatieafspraken 2016-2020 De Gemeenschap HOG Nijmegen
- 2018-2022 Prestatieovereenkomst De Gemeenschap HOG Nijmegen

#### *Ambities*

- Beleidsplan 2012-2017
- Ondernemingsvisie 2015-2020
- Bedrijfsplan 2017-2020 De Gemeenschap
- Convenant Vroegsignaleringsschulden (2016)
- Passend toewijzen en digitaliseren van dienstverlening (2016)
- Plan van aanpak Duurzaam Thuis (2017)
- Vastgoedstrategie Lankforst (2017)
- Scenarioplanning (2017)
- ActiveWarmth All Electric Tolhuis 1590 (2016)



### **Belanghebbenden**

- Klantenpanel 2015 1.2.3 (klanttevredenheid, participatie, woonvisie)
- SLA Aannemingsbedrijf Van Schaik (2015)
- Uitwisseling persoonsgegevens tussen de gemeente Nijmegen en de woningcorporaties (2015)
- Zienswijze gemeente Nijmegen voorgenomen verkoop woningen Spijkerhofplein (2015)
- Portfoliobeleid Vastgoed (2015-2030)
- Huisvestingsverordening (2016)
- Klantenpanel 2016 1.2 (communicatie, klanttevredenheid dienstverlening)
- Medewerkerstevredenheidonderzoek (2016)
- Zienswijzen HOG (Huurbeleid, DAEB, bod, renovatie, sloop en groot onderhoud) (2016-2017)
- Beleidsnotitie Sociale Aanpak huurachterstanden (2017)
- Beter Huren – inzet Formulierenbrigade (2017)
- Evaluatie bewoning Nijvelt door statushouders (2017)
- Klantenpanel 2017 (energiezuinigheid, beschikbaarheid, leefbaarheid, participatie, huurdersvereniging)
- Planningskader wonen en zorg ouderen (2017)
- Samenwerkingsovereenkomst HOG (2017)

### **Vermogen**

- Oordeels- en toezichtsbrieven (2013-2017)
- Verslagen auditcommissie (2014-2017)
- Managementrapportages (2014-2017)
- Borgingsplafond/ borgstellingsbrief (2014-2016)
- Jaarverslagen en –rekeningen (2014-2016)
- Goedkeuring besluit Administratief scheidingsvoorstel- Aw (2017)

## **Prestatiemonitor**

Voor het onderdeel Opgaven en Ambities is een prestatie-monitor opgesteld. Deze geeft per beoordelingsonderdeel van de visitatiemethodiek inzicht in de geleverde prestaties van de corporatie.

# Prestatiemonitor

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2014-2017.



## Woningbouwstichting De Gemeenschap

L1357

Woningmarktregio Arnhem Nijmegen

Referentiegroep Rf04 (Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties)

### Inleiding

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

De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting De Gemeenschap de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 5.0.

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

De prestatie-monitor volgt de hoofdindeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 5.0:

- 1 Huisvesting van de primaire doelgroep
- 2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Overige / andere prestaties.

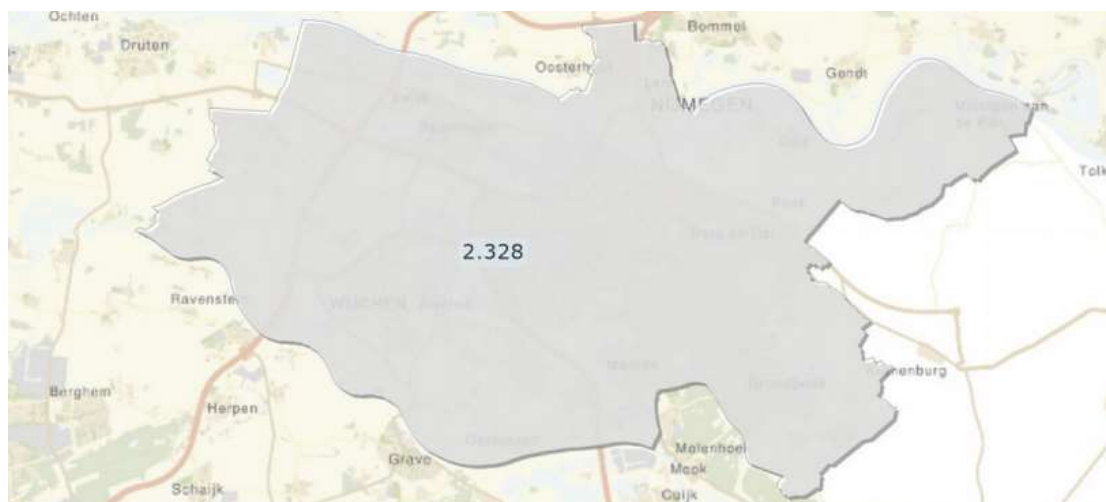
Uit de ervaring van de afgelopen 7 jaar van Cognitum is gebleken dat het verzamelen van afspraken en prestaties voor veel corporaties geen eenvoudige zaak is. Deze prestatie-monitor biedt corporaties een goede houvast om gaande de visitatieperiode de nodige informatie te verzamelen en gestructureerd vast te leggen. Het vormt zo de verbinding tussen de huidige en de volgende visitatie.

## Het bezit van Woningstichting De Gemeenschap

| # = aantal woningen                           | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |
|-----------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| # huurwoningen                                | 2.176      | 2.192      | 2.156      | 2.156      |
| # onzelfstandige wooneenheden                 | 16         | 136        | 136        | 136        |
| # totaal woongelegenheden                     | 2.192      | 2.328      | 2.292      | 2.292      |
| % eengezinswoningen                           | 973<br>44% | 971<br>42% | 971<br>42% | 971<br>42% |
| % meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen | 913<br>42% | 931<br>42% | 931<br>41% | 931<br>41% |
| % meergezinsetagebouw met lift                | 290<br>13% | 290<br>13% | 254<br>11% | 254<br>11% |
| % hoogbouw                                    | 0          | 0          | 0          | 0          |
| % onzelfstandig                               | 16<br>1%   | 136<br>6%  | 136<br>6%  | 136<br>6%  |
| # garages                                     | 93         | 92         | 92         | 107        |
| # bedrijfsruimten / winkels DAEB              | 12         | 6          | 5          | 5          |
| # bedrijfsruimten / winkels niet DAEB         | 0          | 6          | 6          | 6          |
| # overig bezit                                | 87         | 87         | 88         | 88         |
| # verhuureenheden ongewogen                   | 2.384      | 2.519      | 2.483      | 2.498      |

Bron: gegevens De Gemeenschap 2014-2017

## Het werkgebied van Woningstichting De Gemeenschap



| Woningen in de gemeente Nijmegen    | Woningen ultimo 2017 |
|-------------------------------------|----------------------|
| Nijmegen-Oost                       | 1.242                |
| Nijmegen-Noord (Oosterhout en Lent) | 129                  |
| Neerbosch-Oost                      | 257                  |
| Dukenburg                           | 385                  |
| Lindenholt                          | 143                  |
| <b>Totaal</b>                       | <b>2.156</b>         |

## Opgaven en ambities

Tijdens de visitatieperiode golden de volgende prestatieafspraken

- Prestatieovereenkomst 2012-2015 WBSG en Gemeente Nijmegen
- Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen

### Prestatieafspraken tussen de gemeente en woningcorporatie:

| In welk jaar zijn er prestatieafspraken? | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------------------|------|------|------|------|
| Gemeente Nijmegen                        |      |      |      |      |

### Ambities van Woningstichting De Gemeenschap

De ambities van Woningstichting De Gemeenschap in de visitatieperiode zijn opgenomen in:

- Beleidsplan 2012-2017
- Thuis in Nijmegen; Ondernemingsvisie De Gemeenschap 2015-2020
- Bedrijfsplan 2017-2020 – voor een prettig, duurzaam en betaalbaar thuis in Nijmegen

## Prestatieveld 1: huisvesting van de primaire doelgroep

Dit prestatieveld bestaat uit 2 hoofdonderwerpen: de woningtoewijzing en doorstroming en de betaalbaarheid.

### 1a: Woningtoewijzing en doorstroming

Bij het onderdeel woningtoewijzing en doorstroming beoordeelt de visitatiecommissie in ieder geval of

- de corporatie voldoet aan de EU toewijzingsnorm.
- de corporatie voldoet aan het passend toewijzen volgens de Woningwet.
- en of de corporatie zijn deel van de huisvesting van vergunninghouders adequaat in vult.

Indien er lokale of regionale afspraken zijn over de woningtoewijzing (bijvoorbeeld over slaagkansen of wachttijden) dan wordt dit ook beoordeeld evenals andere afspraken die betrekking hebben op woningtoewijzing en doorstroming.

#### EU-toewijzingsnorm

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot €39.874. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot €35.739. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is net als het afgelopen jaar €710,68.

#### Prestatieafspraken 2016 t/m 2020:

De Gemeenschap is verplicht om voor 15 december 2016 een ontwerpvoorstel in te dienen over de scheiding tussen het DAEB en niet-DAEB bezit. Er is afgesproken dat het scheidingsvoorstel niet strijdig is aan de doelstellingen van de woonvisie en in lijn ligt met de prestatieafspraken. De Gemeenschap wijst vrijkomende sociale huurwoningen toe op basis van de geldende huisvestingsverordening de gemeente Nijmegen.

#### Beleidsplan 2012-2017:

Ten minste 90% van het woningbezit van WBSG is beschikbaar voor deze doelgroep.

#### Bedrijfsplan 2017-2020:

De primaire doelgroep is: Huishoudens met een inkomen van maximaal anderhalf keer modaal (maximaal €43.000).

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                                                                                                                                 | 2014       | 2015       | 2016                      | 2017        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------------|-------------|
| Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur                                                                                | 127        | 202        | 197                       | 159         |
| Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm<br>(absoluut # en in % van aantal aangegane<br>huurovereenkomsten sociale huur) | 122<br>96% | 196<br>97% | 189<br>96%                | 159<br>100% |
| Oordeel Aw                                                                                                                      | n.v.t.     | n.v.t.     | voldoet<br>aan de<br>norm |             |



bron: CiP 2015, Factsheet, Oordeelsbrief staatssteun 2017

#### *Passend toewijzen*

##### **Passend toewijzen**

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

##### **Prestatieovereenkomst 2012-2015 WBSG en Gemeente Nijmegen:**

**De Gemeenschap garandeert dat per 31 december 2015 minimaal 80% van de totale betaalbare huurvoorraad verhuurd worden met een huur tot de maximale toeslaggrens.**

##### **Bedrijfsplan 2017-2020 (ook in prestatieafspraken 2016 t/m 2020):**

**De Gemeenschap streeft naar 100% passend toewijzen.**

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                     | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b>  | <b>2017</b> |
|---------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Aantal toewijzingen | 172         | 224         | 203          | 196         |
| Passend toegewezen  | 136         | 167         | 202<br>99,5% | 195<br>100% |
| Oordeel Aw          | n.v.t.      | n.v.t.      | n.v.t.*      |             |

bron: CiP 2015, Jaarverslag 2016, Oordeelsbrief staatssteun 2017, Factsheet

\* na correctie dVI geen opmerkingen

#### *Leegstand en mutatie*

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                         | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| gemiddelde mutatiegraad | 7,8%        | 9,6%        | 10,1%       | 8,6%        |

Bron: Jaarverslag, 2015, 2016, gegevens De Gemeenschap

#### *Mutaties per stadsdeel*

|                | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nijmegen-Oost  | 85          | 94          | 90          | 111         |
| Neerbosch-Oost | 21          | 23          | 16          | 23          |
| Dukenburg      | 38          | 28          | 27          | 19          |
| Lindenholt     | 7           | 5           | 8           | 7           |
| Nijmegen-Noord | 21          | 74          | 94          | 36          |
| Totaal         | 172         | 224         | 235         | 196         |

Bron: Jaarverslag 2014, 2015, gegevens De Gemeenschap

## Verhuur aan vergunninghouders

### **Prestatieovereenkomst 2012-2015 WBSG en Gemeente Nijmegen:**

**Statushouders worden binnen drie maanden na aanmelding bij de WBB (Werkgroep bijzondere bemiddeling) gehuisvest, en worden door de Werkgroep begeleid in de overgang van wonen in een instelling naar zelfstandig wonen.**

### **Jaarverslag 2015 (ook in prestatieafspraken 2016 t/m 2020):**

**De Gemeenschap exploiteert 120 onzelfstandige eenheden in Griftdijk Noord te Lent tot 2019. Voor die tijd wordt in samenwerking met de gemeente Nijmegen een structurele oplossing voor de huisvesting van deze jonge statushouders (de 96 die in dit complex wonen) gerealiseerd.**

Realisatie: Inmiddels is 1 woonblok gesloopt en zijn er nog 96 onzelfstandige woningen beschikbaar. Waar geen statushouders wonen kunnen studenten tijdelijk huren. De noodzaak van deze huisvesting neemt af en De Gemeenschap streeft naar het z.s.m. laten doorstromen van alle bewoners naar permanente woonruimte.

### **Bedrijfsplan 2017-2020 (ook in prestatieafspraken 2016 t/m 2020):**

**De Gemeenschap huisvest vergunninghouders op de Griftdijk en biedt vanaf 1 januari 2017 aan maximaal 20 vergunninghouders onderdak in een deel van verzorgingshuis Nijvelt. In samenwerking met stichting De Waalboog wordt er vanaf 1 januari 2017 een verdieping ten behoeve van de huisvesting van maximaal 20 vergunninghouders boven de 23 jaar gehuurd. Ook wordt er onderzocht welke noodzaak en mogelijkheden er nog bestaan op het gebied van huisvesting van nieuwe Nederlanders.**

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                                                            | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Vergunninghouders gehuisvest (woningen toegewezen via WBB) | 3    | 12   | 8    | 5    |
| Aantal vergunninghouders Griftdijk                         |      | 96   | 96   | 72   |
| Aantal vergunninghouders Nijvelt                           |      |      |      | 20   |

Bron: Jaarverslag 2016, gegevens De Gemeenschap

## Urgenten

**Van onze vrijkomende woningen is jaarlijks 6% beschikbaar voor huisvesting van bijzondere doelgroepen via de Werkgroep Bijzondere Bemiddeling (exclusief vergunninghouders).**

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                                                     | 2014      | 2015     | 2016      | 2017       |
|-----------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|------------|
| Aantal vrijkomende woningen                         | 127       | 202      | 197       | 159        |
| Aantal beschikbaar gesteld voor huisvesting via WBB | 7<br>5,5% | 10<br>5% | 8<br>4,1% | 13<br>8,2% |

Bron: gegevens De Gemeenschap

## 1b: Betaalbaarheid

### Huurprijsbeleid

**De opgave / afspraak is:**

**De corporatie moet minimaal voldoen aan het huurbeleid van de Rijksoverheid.**

#### Toelichting: huurprijsbeleid

De maximale huursomstijging wil zeggen dat de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen van een woningcorporatie op 1 juli van dat jaar niet hoger mag zijn dan de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen per 30 juni van dat jaar, vermeerderd met de maximale huursomstijging.

Voor de berekening van de gemiddelde huurstijging van de zelfstandige woningen van een corporatie per 1 juli 2011 blijven de volgende huurverhogingen buiten beschouwing:

- de huurverhogingen van geliberaliseerde huurovereenkomsten;
- de huurprijzen van nieuwe verhuringen (eerste verhuring van een woning of opvolgende verhuring bij verhuizing van de huurder);
- de huurverhogingen als gevolg van woningverbetering/renovatie.

Voor de berekening van de gemiddelde huurstijging van de zelfstandige woningen van een corporatie per 1 juli 2012 blijven ook de volgende huurverhogingen buiten beschouwing:

- de huurverhogingen voor huishoudens met een inkomen boven de EU-norm.

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                                                                                                                              | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2014, 2015 en 2016, inclusief huurharmonisatie in 2017) | 4,0%  | 1,9%  | 1,0%  | 1,3%  |
| gemiddelde huurverhoging corporatie                                                                                          | 3,81% | 2,34% | 1,59% | 0,87% |
| gemiddelde huurprijs per huurwoning                                                                                          | €483  | €475  | €484  | €491  |
| huur als % van maximaal toegestane huur DAEB                                                                                 | 70%   | 69%   | 70%   | 70%   |
| - zelfstandige huurwoningen                                                                                                  |       |       |       |       |
| - onzelfstandige huurwoningen                                                                                                |       |       |       |       |

bron: CiP, 2014, CiP 2015, jaarverslag 2016

### Kernvoorraadbeleid

**Beleidsplan 2012-2017:**

**De kerntaak is het ontwikkelen, bouwen en beheren van betaalbare, kwaliteitsvolle en duurzame woningen op goede locaties.**

**Ten minste 90% van het woningbezit van de Gemeenschap behoort tot de betaalbare (DAEB) voorraad.**

**Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen:**

Het bereiken van de doelstellingen in de Woonvisie is onder andere afhankelijk van de conjunctuur en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze worden dan ook meegenomen bij monitoring van de doelstellingen.

Betaalbaar wonen heeft voor alle partijen prioriteit. Het doel is een woningvoorraad met voldoende betaalbare en beschikbare woningen voor huishoudens die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Ook moeten schulden van huurders in een zo vroeg mogelijk stadiumesignaleerd en aangepakt worden.

In 2020 moet de Gemeenschap minimaal 2.073 sociale huurwoningen hebben.

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

| (betreft zelfstandige woningen) | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| # goedkope woningen             | 381   | 431   | 444   | 430   |
| # betaalbare woningen           | 1.309 | 1.287 | 1.288 | 1.325 |
| # duur DAEB                     | 320   | 309   | 296   | 274   |
| # duur niet DAEB                | 166   | 165   | 128   | 127   |
| totaal                          | 2.176 | 2.192 | 2.156 | 2.156 |

Bron: CiP 2015, gegevens De Gemeenschap

#### *Aanpak huurachterstanden*

**Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen:**

In 2020 wordt het aantal huishoudens in huurwoningen met een betalingsrisico teruggebracht met 50% ten opzichte van 2015. Hierbij wordt ingezet op een brede aanpak gericht op woonlasten, bestedingspatroon en inkomsten.

De Gemeenschap heeft bij één maand huurachterstand direct persoonlijk contact om bewoners waar nodig te helpen bij problemen. Het doel is geen enkele bewoner te hoeven ontruimen op basis van alleen huurachterstand.

**Jaarverslag 2016:**

Convenant Vroegsignalering (in samenwerking met de gemeente, energieleveranciers, zorgverzekeraars en andere woningcorporaties): Mensen met betalingsproblemen vroegtijdig opsporen (bv. d.m.v. het melden van een betalingsachterstand) en helpen.

De Gemeenschap heeft als uitgangspunt om geen enkele bewoner uit huis te zetten; bij huurachterstand wordt samen gezocht naar een alternatieve oplossing.

**Beleidsplan 2012-2017:**

De Gemeenschap anticipeert vroegtijdig op het ontstaan van huurachterstanden. Het percentage huurachterstand is niet hoger dan 1% van de bruto jaarhuur.

**Bedrijfsplan 2017-2020 De Gemeenschap:**

De Gemeenschap streeft ernaar om geen enkele bewoner te hoeven ontruimen op basis van alleen huurachterstand.

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                                     | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Huurachterstand                     | 0,75% | 0,77% | 0,84% | 0,87% |
| ontruimingen n.a.v. huurachterstand | 7     | 4     | 0     | 0     |

Huurachterstand in % van de jaarhuur volgens jaarrekeningen.

### Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesten primaire doelgroep

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

| Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep | Beoordeling visitatiecommissie<br>prestaties in relatie tot opgaven |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| woningtoewijzing en doorstroming            | 8                                                                   |
| betaalbaarheid                              | 7                                                                   |
| <b>Oordeel</b>                              | <b>7,5</b>                                                          |

## Prestatieveld 2: huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk) en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

### 2a: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

**Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen:**  
**De Gemeenschap heeft de intentie om in Lindenholt te investeren in een woonzorg-project. Ze gaan in gesprek met de gemeente over de precieze invulling.**

Stand van zaken: Plannen voor de ontwikkeling van 40 (?) zorgappartementen i.s.m. De Waalboog. Nog geen concrete plannen of afspraken.

**Jaarverslag 2016:**  
**Ouderen zo goed en zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen in de eigen woonomgeving met passende voorzieningen in de wijk is de ambitie van de gemeente Nijmegen, en de Gemeenschap wil hieraan bijdragen. Zij bespreken en onderzoeken hoe zij meer woningen levensloopbestendiger kunnen maken d.m.v. woningen aan te passen.**

Huurwoningen in het kader van wonen en zorg

|                                               | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|-----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| # huurwoningen                                | 2.176 | 2.192 | 2.156 | 2.156 |
| Levensloopgeschikte woningen                  | 258   | 260   | 262   | 262   |
| ROWO (Rolstoel toe- en doorgankelijke woning) | 84    | 84    | 84    | 84    |

### 2b: Personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk)

**Jaarverslag 2015:**  
**De Gemeenschap steunt Meldpunt Bijzondere Zorg d.m.v. een jaarlijkse financiële bijdrage tot en met 2015.**

Woningstichting De Gemeenschap verhuurt woningen aan de volgende zorginstellingen (anno 2017):

- Oud Burgeren Gasthuis
- Regionale Instelling voor Begeleiding en Wonen Nijmegen & Rivierenland (16 woningen)
- De Gemeenschap verhuurt 90 appartementen in complex De Weijer rechtstreeks aan de bewoners. Het OBG is een zorginstelling die, indien gewenst, zorg en hulp levert aan de bewoners. De ruimtes en diverse diensten van het OBG zijn toegankelijk voor bewoners van De Gemeenschap. Er is wel sprake van een vergoeding per maand die in de servicekosten is opgenomen. De Gemeenschap draagt deze af aan het OBG.

### 2c: Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Deze doelgroep worden in principe via de WBB bediend en in uitzonderlijke gevallen geholpen door een directe toewijzing van De Gemeenschap.

## Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesting van bijzondere doelgroepen

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

| <b>Prestatieveld huisvesten bijzondere doelgroepen</b> | <b>Beoordeling visitatiecommissie<br/>prestaties in relatie tot opgaven</b> |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ouderen met specifieke behoeften                       | 7                                                                           |
| bewoners met beperkingen                               | 7                                                                           |
| overige personen                                       | 7                                                                           |
| <b>Oordeel</b>                                         | <b>7,0</b>                                                                  |

### Prestatieveld 3: Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie beoordeelt in ieder geval de ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit, de ontwikkeling van de uitgaven voor het reguliere onderhoud (klachten, mutatie en planmatig onderhoud) en de prestaties op het gebied van energiemaatregelen en duurzaamheid, zoals het gemiddelde energielabel.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de visitatiecommissie beoordeeld aan de hand van de KWH-rapportages (of andere normeringen).

Indien er andere afspraken zijn gemaakt, worden deze uiteraard ook door de visitatiecommissie beoordeeld.

#### 3a: Woningkwaliteit

##### *Leeftijd*

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

| Per categorie in % van totaal | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| vooorlogse woningen           | 23,4% | 22,0% | 22,4% | 22,4% |
| jaren 45-59                   | 15,3% | 14,4% | 14,7% | 14,7% |
| jaren 60-69                   | 15,8% | 14,9% | 15,1% | 15,1% |
| jaren 70-79                   | 12,2% | 11,4% | 11,6% | 11,6% |
| jaren 80-89                   | 11,2% | 10,5% | 10,7% | 10,7% |
| jaren 90-99                   | 8,2%  | 7,7%  | 7,9%  | 7,9%  |
| jaren 00-09                   | 11,4% | 10,7% | 9,3%  | 9,3%  |
| jaren 10-19                   | 2,5%  | 8,2%  | 8,4%  | 8,4%  |

bron: gegevens De Gemeenschap

##### *Energielabels*

Zie paragraaf 3.c

##### *Prijs-kwaliteitverhouding*

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

Bron: CiP, 2014; CiP, 2015

|                                                       | 2014  | 2015  | 2016   | 2017   |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| gem. # punten wws zelfstandige huurwoningen DAEB      | 138   | 146   | 147    | 148    |
| gem. # punten wws zelfstandige huurwoningen niet DAEB | 188   | 201   | 201    | 208    |
| gem. # puntprijs huurwoningen DAEB                    | €3,43 | €3,33 | € 3,42 | € 3,46 |
| gem. # puntprijs huurwoningen niet DAEB               | €4,41 | €4,18 | € 4,18 | € 4,14 |
| huur als % van maximaal toegestane huur DAEB          | 70%   | 69%   | 70%    | 70%    |

##### *Onderhoud van de woningen*

Visitatierapport Woningbouwstichting De Gemeenschap 2014-2017



De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

| uitgaven in per totaal # huurwoningen | 2014  | 2015    | 2016    | 2017    |
|---------------------------------------|-------|---------|---------|---------|
| klachtenonderhoud                     | € 192 | € 255   | € 273   | €239    |
| mutatieonderhoud                      | € 142 | € 158   | € 127   | € 201   |
| planmatig onderhoud                   | € 496 | € 798   | € 609   | € 932   |
| totaal onderhoud                      | € 830 | € 1.210 | € 1.009 | € 1.072 |

Bron: CiP 2015, gegevens De Gemeenschap

#### Planmatig onderhoud 2014 (uit jaarverslag 2014)

In 2014 zijn op bijna alle meergezinswoningen en op het plat dak van het kantoorpand zonnepanelen geplaatst (in totaal 1.100).

- In Van 't Santbuurt (499 woningen, 1 kantoor, 1 restaurant, 6 ateliers) zijn 27 cv-ketels vervangen.
- In Hengstdal (116 eengezinswoningen, 208 portiekflats, 12 maisonnettes) zijn 16 cv-ketels vervangen. Ook zijn gietijzeren standleidingen vervangen, en is er buitenschilderwerk uitgevoerd.
- In Pegasus (23 seniorenwoningen) is een liftinstallatie onderhouden.
- In Daalsweg (39 boven- en benedenwoningen) zijn dilataties van galerijvloeren vervangen.
- In Tolhuis (248 eengezinswoningen en 20 boven- en benedenwoningen) is fase 1 van buitenschilderwerk gestart, en is de berging bij twee blokken vergroot.
- In Weefgewichtstraat (17 eengezinswoningen) is buitenschilderwerk uitgevoerd.

#### Planmatig Onderhoud 2015 (uit jaarverslag 2015)

In 2015 zijn in totaal 147 woningen naar energielabel B gebracht, en sommige zelfs naar label A, ook zijn er twee woningen naar Full-Electric gebracht. Voor dit en de andere werkzaamheden is ruim 2,1 miljoen gereserveerd. Ook is er gebruikgemaakt van de Gelderse Impuls Subsidie voor de verduurzaming van de Horstacker en die bedroeg €379.725,-. De details voor de onderhoudsprojecten staan hieronder:

- In Van 't Santbuurt (499 woningen, 1 kantoor, 1 restaurant, 6 ateliers) zijn 47 cv-ketels vervangen door cv-ketels met een A-label pomp.
- In Hengstdal (116 eengezinswoningen, 208 portiekflats, 12 maisonnettes) zijn 11 cv-ketels vervangen door cv-ketels met een A-label pomp. Ook zijn gietijzeren standleidingen vervangen.
- In Pegasus (23 seniorenwoningen) is een video-intercomsysteem aangebracht, is buitenschilderwerk uitgevoerd en het voegwerk van de gevel is hersteld.
- In Canabae (46 seniorenwoningen) zijn de cv-ketels vervangen door cv-ketels met een A-label pomp, en is buitenschilderwerk uitgevoerd.
- In Ubbergseveldweg (46 appartementen) is buitenschilderwerk uitgevoerd.
- In Daalseweg (39 boven- en benedenwoningen) zijn de cv-ketels vervangen door cv-ketels met een A-label pomp.
- In van Gentstraat e.o. (14 boven- en benedenwoningen) is de duurzaamheid van de woning naar label B gegaan, en is buitenschilderwerk uitgevoerd.
- In Archipel (51 seniorenwoningen) is een video-intercomsysteem aangebracht, is de mechanische ventilatie gereinigd, en is er een lift geïnstalleerd.
- In De Weijer (80 seniorenwoningen) is een video-intercomsysteem aangebracht.
- In Toonladder (30 seniorenwoningen) is de duurzaamheid van de woning naar label B gegaan, en is buitenschilderwerk uitgevoerd.
- In Tolhuis (248 eengezinswoningen en 20 boven- en benedenwoningen) is buitenschilderwerk in 79 woningen uitgevoerd, en is de vergroting van de berging van twee blokken vergroot.
- In Heer van van Nijmegen (36 appartementen) is een lift geïnstalleerd.

- In Horstacker (103 eengezinswoningen) zijn de cv-ketels vervangen door cv-ketels met een A-label pomp, is er buitenschilderwerk uitgevoerd, is het mechanische ventilatiesysteem vervangen en is de duurzaamheid van de woningen naar label B gegaan.

#### Planmatig onderhoud 2016 (uit jaarverslag 2016)

- Het project Groot Onderhoud Spoorbuurt wordt voorbereid.
- In Melkerij Lent werden onderhoud, asbestsanering en energetische maatregelen gerealiseerd. Ook is de buitenzijde van het complex vernieuwd.
- De Gemeenschap is begonnen met het bepalen van een (vastgoed-)strategie voor 120 maisonnettes in Lankforst (Dukenburg).
- Er zijn in totaal 154 woningen naar energielabel A of B gebracht (oa. Door dakisolatie, HR++ glas en spouwmuurisolatie en mechanische ventilatie. Deze woningen bevinden zich in Hengstdal, Daalseweg en Melkerij Lent.

#### Planmatig onderhoud 2017

- De werkzaamheden van project Groot Onderhoud Spoorbuurt zijn begonnen, en duren tot 2019.

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

| Instandhouding           | 2017 | 2017 NL |
|--------------------------|------|---------|
| Instandhoudingsindex     | 66   | 98      |
| Technische woonkwaliteit | 96   | 93      |
| Ervaren woonkwaliteit    | 107  | 97      |

### 3b: Kwaliteit van de dienstverlening

#### Beleidsplan 2012-2017:

De Gemeenschap meet jaarlijks de tevredenheid over haar functioneren en prestaties via een klanttevredenheidsonderzoek en vertrekenquête.

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                                              | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     |
|----------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Huurdersoordeel                              | A        | B        | A        | B        |
| Deelscore nieuwe huurders                    | A<br>7,9 | A<br>7,9 | A<br>8,0 | A<br>8,5 |
| Deelscore huurders met een reparatie-verzoek | A<br>7,8 | B<br>7,5 | A<br>7,9 | B<br>7,8 |
| Deelscore vertrokken huurders                | A<br>7,7 | A<br>7,9 | A<br>7,9 | A<br>7,8 |

bron: Aedes Benchmark Centrum Databank

#### Klantenpanel De Gemeenschap meting – 2016

In hoeverre zouden huurders de Gemeenschap aanbevelen bij kennissen en familieleden op een schaal van 0 tot 10?

| Score         | Aantallen  | Percentage  |
|---------------|------------|-------------|
| 0             | 0          | 0%          |
| 1             | 0          | 0%          |
| 2             | 0          | 0%          |
| 3             | 1          | 1%          |
| 4             | 0          | 0%          |
| 5             | 6          | 4%          |
| 6             | 9          | 6%          |
| 7             | 38         | 25%         |
| 8             | 47         | 31%         |
| 9             | 32         | 21%         |
| 10            | 21         | 14%         |
| <b>Totaal</b> | <b>154</b> | <b>100%</b> |

### 3c: Energie en duurzaamheid

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

#### Besparingsdoelstellingen

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

**Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen:**

De Gemeenschap verwacht in 2019 gemiddeld label B te halen. Ze ondersteunt waar mogelijk en passend binnen hun Zelf Aangebrachte Voorzieningenbeleid initiatieven van huurders om zelf duurzaamheidsmaatregelen te nemen.

#### Bedrijfsplan 2017-2026:

Voor 2017 t/m 2023 heeft de Gemeenschap ruim €13 miljoen begroot voor verduurzaming, om zo de woningen minimaal naar label B te brengen.

In 2015 is door de Rijksoverheid het 'Nader voorschrift' ingevoerd. De energieprestatie van een corporatiewoning wordt niet meer met een energielabel aangeduid maar met een energie-index (EI). Met deze EI wordt vervolgens het aantal wws-punten bepaald.

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

Bron: gegevens De Gemeenschap

|                         | 2014       | 2015       | 2016         | 2017         |
|-------------------------|------------|------------|--------------|--------------|
| gemiddelde energielabel |            |            |              |              |
| EI Nederland            |            | 1,86       |              | 1,73         |
| realisatie EI           |            |            |              | 1,68         |
| A                       | 241<br>11% | 279<br>12% | 392<br>18%   | 38<br>1,7%   |
| B                       | 132<br>6%  | 116<br>5%  | 402<br>18,5% | 356<br>16,4% |
| C                       | 570<br>26% | 722<br>31% | 464<br>21,4% | 897<br>41,3% |
| D                       | 614<br>28% | 722<br>31% | 606<br>27,9% | 413<br>19,0% |
| E                       | 416<br>19% | 326<br>14% | 207<br>9,5%  | 361<br>16,6% |
| F                       | 197<br>9%  | 116<br>5%  | 53<br>2,4%   | 73<br>3,4%   |
| G                       | 22<br>1%   | 47<br>2%   | 48<br>2,2%   | 13<br>0,6%   |
| onbekend                | 0          | 0          | 0            | 0            |

| Aedes Benchmark Centrum                  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------------------|------|------|------|------|
| Letter duurzaamheid Aedes benchmark 2017 | -    | -    | -    | C    |
| Deelletter energetische prestatie        | -    | -    | -    | B    |
| Deelletter CO 2 uitstoot                 | -    | -    | -    | C    |

In 2014 plaatste De Gemeenschap ruim 1.200 zonnepanelen op meergezinswoningen. De opgewekte energie wordt terug geleverd aan de collectieve meter waardoor de servicekosten voor elektra niet meer stijgen: verduurzaming & besparing.

In 2015 heeft de Gemeenschap in Tolhuis twee woningen full electric gemaakt. In Neerbosch-Oost kreeg complex Toonladder (30 appartementen) label B nadat onderhoudswerkzaamheden en verduurzamingsmaatregelen zijn gecombineerd.

In Horstacker werd in 103 woningen onderhoud gecombineerd met verduurzaming.

In 2016 is in Hengstdal aan 43 woningen gevelonderhoud uitgevoerd. Ook zijn de woningen ook direct energiezuinig gemaakt zodat deze nu energielabel B hebben. Datzelfde gold ook voor de Groesbeeksedwarsweg (39 boven- en benedenwoningen) en in complex Melkerij Lent waar 70 appartementen ook meteen comfortabeler werden gemaakt.

In 2017 is gestart met gevelonderhoud inclusief verduurzaming aan ruim 150 woningen in Hengstdal. In de Spoorbuurt is Groot Onderhoud inclusief verduurzaming aan 181 woningen afgerond.

### Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

| <b>Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b> | <b>Beoordeling visitatiecommissie<br/>prestaties in relatie tot opgaven</b> |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| woningkwaliteit                                                | 7                                                                           |
| kwaliteit van dienstverlening                                  | 7                                                                           |
| energie en duurzaamheid                                        | 8                                                                           |
| <b>Oordeel</b>                                                 | <b>7,3</b>                                                                  |

#### Prestatieveld 4: (Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld bestaat uit 5 hoofdonderwerpen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud), maatschappelijk vastgoed en verkoop.

##### Beleidsplan 2012-2017:

Het woningbezit blijft beperkt tot de gemeente Nijmegen.

#### 4a: Nieuwbouw

##### Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen:

In 2017 en 2018 wordt door de gemeente Nijmegen en woningcorporaties invulling gegeven aan de inspanning om uitvoeringskracht bij woningbouwprojecten te vergroten. Dit gebeurt door middel van afspraken op projectniveau over: het woningbouwprogramma, kwaliteit van de woning en omgeving, grondprijs, parkeernorm en ruimtelijke procedures.

In 2017 gebeurt dit voor de Gemeenschap voor de Vlierestraat (wonen met zorg). De Gemeenschap beoordeelt, per project en in overleg met de gemeente, of het haalbaar is om rollatorgeschikt te bouwen of dat er andere prioriteiten zijn die urgenter zijn.

Investering in nieuwbouw in Koningsdaal wordt opgenomen in de nieuwe begroting.

De Gemeenschap is niet van plan nieuwbouw te realiseren met een huurprijs hoger dan de tweede aftoppingsgrens.

Er zijn geen plannen voor toevoeging in de niet-DAEB sector, of het dure sociale huur segment.

##### Beleidsplan 2012-2017:

De Gemeenschap bouwt indien (financieel) mogelijk jaarlijks gemiddeld 20 tot 30 kwaliteitsvolle huurwoningen in het DAEB segment.

##### Bedrijfsplan 2017-2026:

Het is de ambitie om jaarlijks gemiddeld 10 nieuwe woningen in de DAEB sector te bouwen.

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                                                   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------------------------------|------|------|------|------|
| # gerealiseerde nieuwbouw huur totaal             | 0    | 18   | 0    | 0    |
| # gerealiseerde nieuwbouw overige (niet) woningen | 0    | 0    | 0    | 0    |
| # gerealiseerde nieuwbouw koop                    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| totaal                                            | 0    | 18   | 0    | 0    |

bron: Jaarverslag 2016,

#### Opleveringen in 2015:

- In september 2014 is gestart met de bouw van 18 appartementen in de DAEB sector binnen plan Parc Margriet, in Nijmegen-Oost. De appartementen zijn in december 2015 opgeleverd.

#### 4b: Sloop / samenvoeging

**Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen:**

**De Gemeenschap heeft geen sloopplannen tot en met 2020, en ook geen intenties voor de jaren daarna.**

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| # gerealiseerde sloop | 0    | 0    | 0    | 0    |
| # ambitie sloop       | 0    | 0    | 0    | 0    |

bron: gegevens De Gemeenschap

#### **4c: Verbetering bestaand woningbezit (renovatie / groot onderhoud)**

Dit betreft niet het reguliere onderhoud (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud).

#### **4d: Maatschappelijk vastgoed**

#### **4e: Verkoop**

**Prestatieovereenkomst 2012-2015 WBSG en Gemeente Nijmegen:**

**De Gemeenschap is terughoudend ten aanzien van verkoop van woningen, zeker aan huishoudens met een kleinere portemonnee.**

**Prestatieafspraken 2016 t/m 2020 Woningbouwstichting De Gemeenschap, Huurdersorganisatie HOG en de gemeente Nijmegen:**

**De verkoop van sociale huurwoningen mag niet strijdig zijn met het lokale huisvestingsbeleid (en past dus binnen het kader van de Woonvisie).**

De prestaties van Woningstichting De Gemeenschap zijn:

|                              | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------|------|------|------|------|
| ambitie te verkopen woningen | 26   | 38   | 38   | 0    |
| # huurwoningen verkocht      | 0    | 2    | 36   | 0    |

bron: Jaarverslag 2014, 2015, 2016, prestatieafspraken 2016 t/m 2020.

Er is geen actief verkoop beleid.

### Oordelen van de visitatiecommissie over (des)investeringen in vastgoed

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

| Prestatieveld (des)investeren in vastgoed | Beoordeling visitatiecommissie |
|-------------------------------------------|--------------------------------|
| nieuwbouw                                 | 6                              |
| sloop / samenvoeging                      | -                              |
| verbeteren bestaand bezit                 | -                              |
| maatschappelijk vastgoed                  | -                              |
| verkoop                                   | 7                              |
| <b>Oordeel</b>                            | <b>6,5</b>                     |



## Prestatieveld 5: Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

### 5a: Leefbaarheid . wijk- en buurtbeheer

#### Prestatieovereenkomst 2012-2015 WBSG en Gemeente Nijmegen:

Gedurende de looptijd van de overeenkomst hanteert de Gemeenschap een budget voor specifieke leefbaarheidsprojecten van gemiddeld €200.000,- per jaar.

#### Beleidsplan 2012-2017:

Bij de jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken wordt leefbaarheid in de wijk of buurt minimaal beoordeeld met een ruime voldoende.

#### Beleidsplan 2012-2017:

De Gemeenschap pleegt tenminste eenmaal per jaar overleg met de afzonderlijke bewonerscommissies, ook organiseert de Gemeenschap tenminste eenmaal per jaar een bewonersoverleg voor alle huurders en bewoners.

### 5c: Aanpak overlast

#### Prestatieovereenkomst 2012-2015 WBSG en Gemeente Nijmegen:

De Gemeenschap neemt deel aan regieteams die gericht zijn op de aanpak van overlast- en probleemhuishoudens door adequate hulpverlening in te zetten.

#### Jaarverslag 2015:

De Gemeenschap heeft een overlastbeleid; Overlastveroorzakers worden op hun verplichtingen en de consequenties gewezen betreft de overlast. Indien ze doorgaan wordt een juridische procedure gestart, en soms aanvullende bepalingen in huurovereenkomsten.

## Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit wijken en buurten

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

| Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten | Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| leefbaarheid / wijk- en buurtbeheer       | 7                                                                |
| aanpak overlast                           | 7                                                                |
| <b>Oordeel</b>                            | <b>7,0</b>                                                       |

## 6 Overige / andere prestaties

De visitatiemethodiek geeft de ruimte om nog andere maatschappelijke prestaties te beoordelen, die niet onder de eerder 5 genoemde prestatievelden te rangschikken zijn.