



MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE 2018-2021

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 400 visitatietrajecten af.

Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en de Veegwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol is gaan spelen in het toezichtinstrumentarium voor woningcorporaties.

Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. De visitatiemethodiek biedt de ruimte om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren Woonconcept met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woonconcept zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Bennekom, 6 juli 2022

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

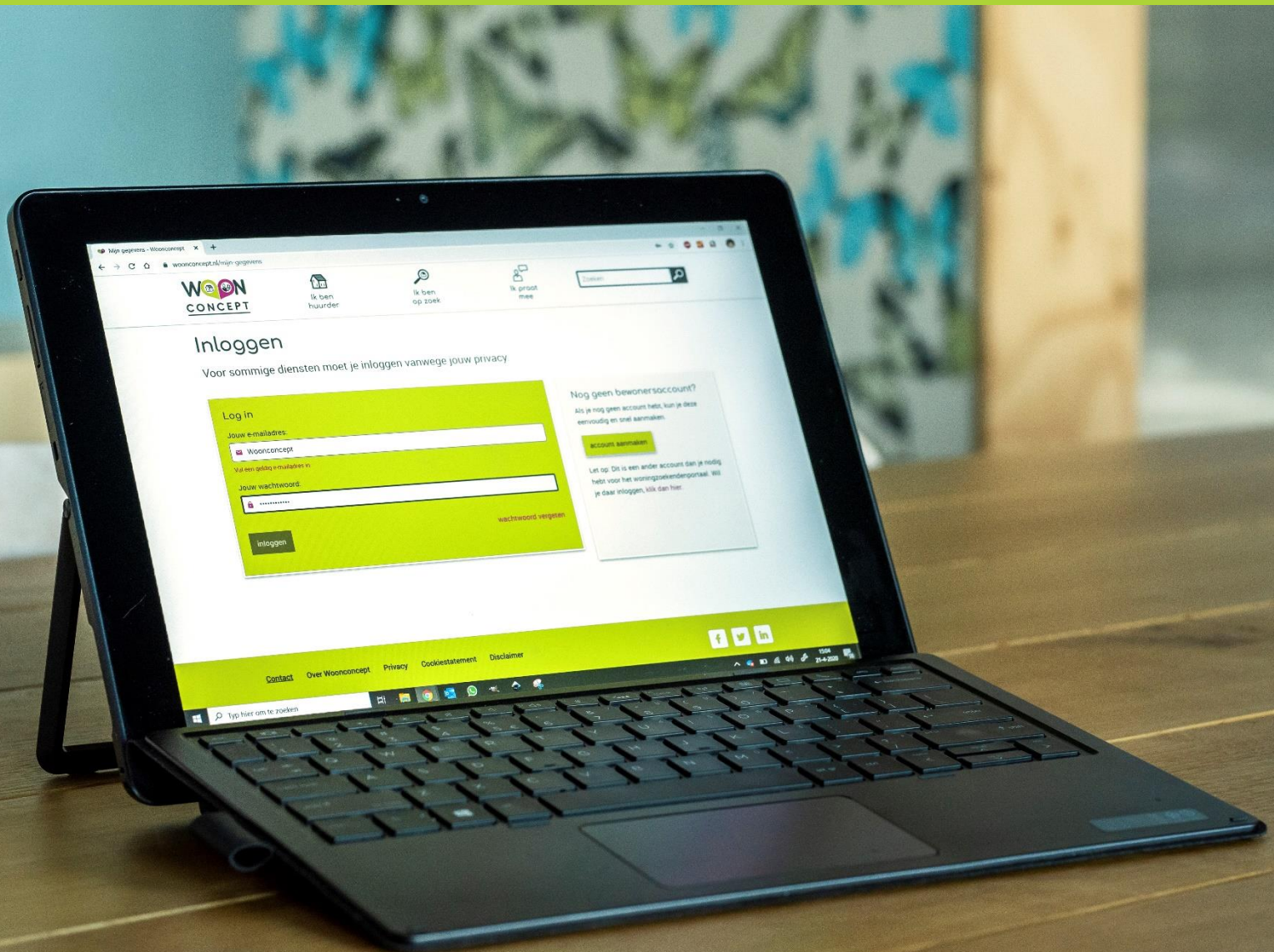
De heer drs. G.T.J. Terlingen (Guus) | voorzitter
Mevrouw D. Buckers (Dominiek) | algemeen commissielid
De heer J.K. Zandvliet MSc (Joeri) | secretaris

Inhoudsopgave

Deel 1	Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort.....	4
A	Recensie Woonconcept.....	5
B	Scorekaart Woonconcept.....	10
C	Scorekaart in beeld Woonconcept.....	11
D	Samenvatting in beeld Woonconcept	12
E	Reactie Woonconcept	14
Deel 2	Bijlage met toelichting op de beoordelingen, per perspectief	15
1	Visitatie bij Woonconcept.....	16
1.1	Schets Woonconcept	17
1.2	Werkgebied Woonconcept	17
2	Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces	18
2.1	Beschrijving prestatieafspraken en thema's	18
2.2	Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	19
2.3	Verbeterpunten van belanghebbenden	21
3	Presteren naar Opgaven en Ambities.....	23
3.1	De beoordeling over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken	23
3.2	De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven	26
4	Presteren volgens Belanghebbenden	28
4.1	De belanghebbenden van Woonconcept	28
4.2	De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties	29
4.3	Verbeterpunten van belanghebbenden	32
5	Presteren naar Vermogen.....	34
5.1	De beoordeling van de vermogensinzet van Woonconcept	34
6	Governance van maatschappelijk presteren	37
6.1	De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing	37
6.2	De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC	38
6.3	De beoordeling over de externe legitimatie en openbare verantwoording	39
Deel 3	Overige bijlagen bij het rapport	41
Bijlage 1	Onafhankelijkheidsverklaringen	42
Bijlage 2	Curricula vitae.....	43
Bijlage 3	Bronnenlijst	47
Bijlage 4	Lijst geïnterviewde personen	48
Bijlage 5	Position paper	50
Bijlage 6	Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen	55
Bijlage 7	Meetschaal	70
Bijlage 8	Opbrengsten dialoogsessies	71

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort





A Recensie Woonconcept

Terugblik op visitatie 2014-2017

Woonconcept scoorde tijdens de vorige visitatie op alle thema's voldoende tot goed. De visitatiecommissie gaf de corporatie hoge waarderingen voor doelmatigheid (zuinig en gefocust werken) en de manier waarop Woonconcept doelen bepaalt en daarop focust. Belanghebbenden waardeerden de prestaties met een voldoende, ze waren het meest positief over hoe Woonconcept destijds huisvesting aan bijzondere doelgroepen bood (bijvoorbeeld nieuwe woonzorgvormen). Woonconcept kwam destijds uit een periode van reorganisatie en had zeer beperkte financiële mogelijkheden. Er was gestart met het ontwikkelen van de organisatie op basis van een nieuwe visie en innovatieve manier van werken. De visitatiecommissie gaf Woonconcept in 2018 de volgende verbeterpunten mee:

- Laat in de praktijk je nieuwe manier van werken zien.
- Blijf bij elkaar, benut ieders talent en focus op de mensen die willen vernieuwen.
- Maak capaciteit beschikbaar om de nieuwbouw- en verduurzamingsopgave op te pakken.
- Blijf zoeken naar een manier van verantwoorden die past bij de nieuwe manier van werken, waarbij er blijvend aansluiting gevonden wordt bij de formele kaders.
- Bestendig de relatie met stakeholders, vergeet hen niet te informeren over de keuzes en voortgang bij Woonconcept.
- Zoek naar de juiste werkvorm met de huurdersverenigingen; kader de processen in, maak het verschil tussen informeel en formeel contact helder.
- Sta open voor tegenspraak en weerstand -intern en extern- en voor ervaringen bij andere corporaties.

Resultaten visitatie 2018-2021

Gedreven door 'trots op thuis'

De commissie heeft Woonconcept – actief in Zuid-Drenthe en Noordwest-Overijssel met 10.806 verhuureenheden - leren kennen als een eigenzinnige woningcorporatie die vanuit een duidelijke focus een stevige ontwikkelslag heeft gemaakt. Woonconcept maakt bewoners trots op thuis. Woonconcept is energiek, de corporatie is weer op orde en klaar voor een toekomst met aansprekende maatschappelijke prestaties.

Woonconcept opent haar position paper met het uitdagende doel 'alle bewoners zijn trots op thuis'! De Ondernemingsstrategie 2017-2021 en een organisatieontwikkeltraject zijn hier de drijvers onder. Woonconcept heeft een roerig verleden en kende een financieel zware periode met als dieptepunt 2012, die het maatschappelijk presteren flink inperkte. In de jaren daarna heeft Woonconcept orde op zaken gesteld en heeft geleidelijk weer haar kracht hervonden. De lijn opwaarts is ingezet in de periode van de vorige visitatie 2014-2017. Deze lijn is in de huidige visitatieperiode doorgezet met een nieuwe koers en frisse blik vooruit. Woonconcept heeft zich gericht op de sociale voorraad in de kerngemeenten Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland, het verhogen van de klantbeleving en het bouwen aan een fitte organisatie. De corporatie werkt op basis van de 'semco-stijl'. Dat betekent in het kort: vrijheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid van de eigen medewerkers staat centraal. Woonconcept heeft daarmee ten opzichte van andere corporaties een eigen 'way of working' en visie op leiderschap. De position paper toont aan dat Woonconcept in de visitatieperiode heeft gepresteerd. Woonconcept is 'supertrots' dat ze het tij heeft kunnen keren. Woonconcept toont zelfreflectie en heeft zicht op de eigen agenda: voldoende woningen realiseren en versnellen op verduurzaming zijn uitdagingen



voor de komende jaren. Voor de commissie werd uit de position paper duidelijk dat Woonconcept verder wil verbeteren, vanuit een stevige basis en gericht op de bewoners.

Focus op betaalbaar en goed wonen in de kerngemeenten

Woonconcept heeft als wenkend perspectief de ambitie om 'alle bewoners zijn trots op thuis' te krijgen en heeft volgens 84,2 procent van de bewoners (resultaat uit enquête) die bestemming bereikt. De corporatie stond voor de uitdaging om het mogelijk te maken weer echt te investeren in de bestaande voorraad. Woonconcept heeft zich daarom gefocust op de opgave in de kerngemeenten Meppel, Steenwijkerland en Hogeveen. Bezit buiten deze gemeenten en zorgvastgoed dat niet tot de kerntaak behoort, werd en wordt op tempo verkocht. In de kerngemeenten stond en staat Woonconcept voor een forse renovatieopgave in het bestaand bezit. In de tweede helft van de visitatieperiode zijn de eerste resultaten hierop geboekt met hoge mate van klanttevredenheid. Ook zijn in de tweede helft van de visitatieperiode een aantal nieuwbouwprojecten opgeleverd. De omvang van de sociale huurvoorraad is echter nog niet op het niveau zoals afgesproken in de prestatieafspraken; een versnelling van de nieuwbouw is zeker met de toegenomen druk op de woningmarkt gewenst.

De commissie ziet dat Woonconcept van ver heeft moeten komen. De projectorganisatie voor de vastgoedontwikkeling is van de grond af opnieuw opgetuigd. Dat ontwikkelpunt uit de vorige visitatie is aantoonbaar opgepakt. Daarnaast hielpen personeelwisselingen bij vastgoed en op managementniveau en de coronapandemie niet mee. Woonconcept heeft in de visitatieperiode de randvoorwaarden om tempo te kunnen maken op orde gebracht. De weg omhoog is duidelijk ingezet. De focus op betaalbaar wonen, trots op thuis, staat niet discussie. Dit doel wordt herkend en gewaardeerd door bewoners en partners. Bewoners en stakeholders zien ontwikkelstappen voor Woonconcept. Anticiperen op de vergrijzing vraagt samenwerking. Denk aan het geschikter maken van de bestaande voorraad en meer diversiteit in woonproducten, onder andere door middel van nieuwbouw.

Ondernemende partner

Woonconcept is een ondernemende maatschappelijke organisatie die continu wil vernieuwen, verbeteren en innoveren. Creativiteit en eigenaarschap wordt gestimuleerd in de organisatieontwikkeling die Woonconcept gebaseerd op de 'semco-stijl' heeft doorgemaakt. Inventieve oplossingen die de commissie is tegengekomen: wonen met motivatie, project goede burens en je huur opzeggen op de website alleen op basis van het aangeven van postcode en huisnummer. De inventiviteit van Woonconcept is ook zichtbaar in de wijze waarop de professionals van Woonconcept samenwerken met de ketenpartners om renovaties op creatieve, efficiënte manier te realiseren waarbij de bewoner centraal staat. Dat partnerschap ziet de commissie als een waardevolle basis om verder tempo te kunnen maken bij renovaties en verduurzaming. In het werk in de wijk stelt Woonconcept zich open en constructief op. De commissie heeft ervaren dat Woonconcept bewuste keuzes maakt in haar partnerschappen, dat heeft de commissie ervaren in de selectie van gesprekspartners.

Bloeiend contact met bewoners, stroeve relatie met HV Meppel

Woonconcept wordt door de bewoners die de commissie heeft gesproken getypeerd als luisterend, duidelijk, oplossingsgericht en klantgericht. De corporatie is intrinsiek gemotiveerd om voor bewoners de bestaande voorraad, nieuwbouw en dienstverlening te optimaliseren. De relatie met de formele partner HV Meppel is stroef; de beelden verschillen over hoe een proces te doorlopen en wat elkaar serieus nemen betekent. De drie huurdersverenigingen (elk actief in een kerngemeente) worstelen alle met de continuïteit in de samenstelling van hun bestuur. Dat maakt bijvoorbeeld bouwen aan een koepel en/of elkaar goed leren kennen en samen experimenteren lastig.



Duidelijke strategie, doorontwikkelen vraagt verankering

De besturingscyclus van Woonconcept is ruim voldoende op orde. Woonconcept toont in haar twee opvolgende ondernemingsplannen passende ambities, die op hoofdlijnen aansluiten op de opgaven in de kerngemeenten. De ambities zijn gefocust en krijgen vorm in een overzichtelijke routekaart. De ambities zijn in de Portefeuillestrategie 2020-2029 en in de meerjarenbegrotingen vertaald naar doelen en investeringen. Belanghebbenden zijn vooral aan het eind toetsend betrokken bij de strategie van Woonconcept.

De commissie constateert dat de beleidsfunctie beperkt aanwezig en in ontwikkeling is. Het beleid dat er wel is, heeft kwaliteit. De regie ligt bij de professional om met stakeholders met inventieve oplossingen te komen. Verdere verankering van ideeën, prioriteren en het uitwerken hiervan in beleid en uitvoering, is een ontwikkelstap waar Woonconcept nog middenin zit.

De raad van commissarissen (RvC) had in de visitatieperiode de uitdaging om toezicht te houden op een organisatie die zich sterk heeft gericht op het op orde komen en organisatieontwikkeling. Het ging hier ook om een cultuuromslag. De voortgang is niet altijd goed tastbaar. De commissie ziet een RvC die zich in de visitatieperiode als team ontwikkeld heeft. Aan het eind van de visitatieperiode zijn stappen gezet om de maatschappelijke rolinvulling explicieter te maken, bijvoorbeeld door 'het goede gevoel'-gesprekken met belanghebbenden van Woonconcept te voeren. De RvC is proactiever geworden. De maatschappelijke afwegingen om in de boardroom tot een besluit te komen zijn voor de commissie op basis van de RvC-verslagen beperkt navolgbaar. In de samenwerking en afbakening tussen bestuur en commissarissen in de verschillende rollen ziet de commissie meer scherpte komen. In het derde kwartaal van 2022 komt een nieuwe directeur-bestuurder. Dit zal weer nieuwe dynamiek in de boardroom brengen en vraagt aandacht voor de borging van de doorontwikkeling van Woonconcept.

Gerichte vermogensinzet

Woonconcept investeert naar vermogen en zoekt daarin de grenzen wat volgens de WSW financiële ratio's toelaatbaar is. De corporatie heeft in een hoog tempo (zorg)vastgoed verkocht om terug te gaan naar de kerntaak en middelen vrij te spelen voor investeringen. De sterke aandacht voor de organisatieontwikkeling is een krachtige manier gebleken om met beperkte middelen maatschappelijk resultaat te halen: hoge klanttevredenheid en betaalbaar wonen in de kerngemeenten. De commissie vindt dat Woonconcept zich doelmatig en doelgericht heeft getoond. Er is veel aandacht voor risicomanagement en Woonconcept stuurt strak.

Sterke punten

- + Over de hele linie aandacht voor betaalbaarheid: gematigd huurprijsbeleid, maatwerk, gericht op de sociale doelgroep en structureel lage huurachterstanden.
- + Écht denken en werken vanuit huurdersperspectief.
- + Gerichte inzet op trots op thuis, leidt tot hoge klanttevredenheid.
- + Er wordt geëxperimenteerd met innovatieve vormen van renovatie met veel aandacht voor beheersbare kosten en bewonersperspectief.
- + Breed benoemde aandacht voor bewonerscommunicatie.
- + Creatieve en gerichte inzet van het vermogen.
- + Gemotiveerde medewerkers en een innovatieve en doelgerichte organisatie.



Vooruitblik

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie constateert dat Woonconcept de weg omhoog al een aantal jaar te pakken heeft. De randvoorwaarden zijn, volgens de commissie, op orde om in de visitatie over vier jaar op alle vlakken hoger te scoren. Woonconcept heeft de commissie gevraagd om aandachtspunten te benoemen, die bij kunnen dragen aan het realiseren van de ondernemingsstrategie. De commissie geeft de organisatie de volgende verbeter suggesties mee, om de komende jaren de stijgende lijn voort te zetten en vast te kunnen blijven houden aan de ondernemingsstrategie:

Van 'buiten naar binnen denken'

- Laat meer zien dat je de opgave buiten centraal stelt in wat je (binnen) doet. Stakeholders – het betreft hier met name de formele stakeholders - zien dat Woonconcept eerst zelf nadenkt en beleid ontwikkelt. Zij willen eerder in het proces betrokken worden en verwachten een grotere rol voor zichzelf dan enkel een toetsende rol aan het eind.
- Betrek partners ook op deelbeleid, zoals woonlastenbeleid, leefbaarheid en verduurzaming.
- Geef de meerjarige prestatieafspraken een meer centrale plek in de prestatiesturing. Maak de plan, do, check, act-cyclus integraler dan alleen op basis van de huidige kernachtige ondernemingsstrategie.
- Investeer in de bestuurlijke relaties met gemeenten en huurdersorganisaties. Meer elkaars taal spreken, een luisterend oor en een gedeeld perspectief op de middellange termijn kunnen het maatschappelijk draagvlak en bovenal de prestaties ten goede komen.

Contact met bewoners

- Het kantoor is weinig uitnodigend voor contact. Dat ervaren zowel huurders als stakeholders. Denk na over je klantvisie en contact met klanten en leg dat uit.
- Koester de diverse participatievormen en probeer op basis van intrinsieke drive het vernieuwen en verbeteren met bewoners breder in de organisatie te laten landen.
- Blijf samen met de bewoners vernieuwen en verbeteren, vooral praktisch met de professionals in de wijk.

Balans experimenteren en effectief tempo maken

- Versnel in het toevoegen van woningen. Ga actief op zoek naar beschikbare bouwlocaties en kijk ook naar de mogelijkheden van inbreiding.
- Maak tempo in de verduurzaming. Experimenteren heeft geleid tot waardevol partnerschap bij renovaties, zorg nu dat de duurzaamheidstrein gaat rijden.
- Daag de gemeenten uit tot stevige wederkerige prestatieafspraken op nieuwbouw en verduurzaming, verantwoordelijkheid nemen in open partnerschap.
- Maak expliciet wat nog nodig is om meerjarig van plannen tot realisatie te komen. Verschillende belevingen van de veel gebruikte term "borgen" wekt intern en extern verwarring. Maak duidelijk wat hiermee wordt bedoeld.
- Zet naast de ondernemingsstrategie de beleidskaders van Woonconcept (en/met partners) duidelijk neer. Versterking van het tactisch niveau leidt tot meer slagkracht.

Krachtig leiderschap en toezicht

- Koester wie je bent en houdt de ondernemingsstrategie vast. De commissie ziet met het aanstaande vertrek van de directeur-bestuurder de drager van de organisatieontwikkeling vertrekken. Zorg ervoor dat de organisatie in de kern koersvast blijft, mede te borgen in het managementteam.



- Blijf intern en extern expliciet maken wat de rol en verantwoordelijkheid van een manager en bestuurder bij Woonconcept is. En speel hierbij met de semco-aanpak; maak er geen 'keurslijf' van.
- Geef in de notulen van de vergaderingen van de RvC meer aandacht aan de argumentatie achter besluiten.
- Houdt binnen en buiten aandacht voor kracht en tegenkracht, om de kwaliteit van de besluitvorming en dialoog verder door te ontwikkelen. Kijk of regionale samenwerkingsverbanden kunnen leiden het versnellen van invulling van maatschappelijke opgaven.





B Scorekaart Woonconcept

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal							Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Thema:	1	2	3	4	5	6				
Presteren naar Opgaven en Ambities										7,0
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	8,0	7,0	8,0	6,0	7,0	6,0		7,0	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven								7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden										6,9
Prestaties	7,5	7,6	7,0	6,3	6,7	7,1		7,0	50%	
Relatie en communicatie								7,1	25%	
Invloed op beleid								6,4	25%	
Presteren naar Vermogen										8,0
Vermogensinzet								8,0	100%	
Governance										7,2
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						7,0	7,0	33%	
	Prestatiesturing						7,0			
Maatschappelijke rol RvC								7,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording						8,0			
Thema 1: Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt										
Thema 2: Voorkomen en verminderen overlast										
Thema 3: Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit										
Thema 4: Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd										
Thema 5: Focus op kerngemeenten: uitbreiding in Meppel, voorraad constant in Hoogeveen en Steenwijkerland, verkoop overig vastgoed (deels)										
Thema 6: Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking										



C Scorekaart in beeld Woonconcept





D Samenvatting in beeld Woonconcept

Visitatie Woonconcept

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen mei en juli 2022.

Aanvullend op de reguliere visitatie heeft Woonconcept met de visitatiecommissie (als plus op de visitatie) twee verdiepende dialoogsessies georganiseerd: één met ketenpartners over het partnerschap bij renovaties en één met bewoners die in verschillende participatievormen hebben meegedacht met Woonconcept in de visitatieperiode. Meer hierover in Bijlage 8.

De vorige visitatie is gedaan op basis van visitatiemethodiek 5.0. Raeflex wijst erop dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Korte schets Woonconcept

Woonconcept is werkzaam in Noord-Overijssel en Zuid-Drenthe, met de focus op de kerngemeenten Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland. Woonconcept verhuurt 10.806 verhuureenheden. De corporatie kende een forse zorgvastgoedportefeuille, maar heeft deze in de visitatieperiode voor een groot deel verkocht. Hiermee is de corporatie financieel gezonder geworden en heeft nu een duidelijke focus op de reguliere sociale woningvoorraad in de kerngemeenten.

Woonconcept ging in de periode 2017-2021 'Op weg naar trotse bewoners', dat was de titel van de ondernemingsstrategie. De bewoner die woont in een betaalbare comfortabele woning in een prettige woonomgeving staat centraal. Woonconcept heeft in de visitatieperiode veel aandacht besteed aan de organisatieontwikkeling volgens de semco-stijl. Dat betekent in het kort: vrijheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid van de eigen medewerkers staat centraal. Woonconcept heeft daarmee ten opzichte van andere corporaties een eigen 'way of working' en visie op leiderschap.

Bij Woonconcept werkten eind 2020 98,4 fte medewerkers. De leiding van de corporatie ligt bij de directeur-bestuurder. De huidige directeur-bestuurder trad in 2016 aan en vertrekt medio 2022. De raad van commissarissen bestaand uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders.

Beoordelingen Woonconcept

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie		
Perspectief	2017	2021
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,5	7,0
Presteren volgens Belanghebbenden	6,2	6,9
Presteren naar Vermogen	7,3	8,0
Governance	7,1	7,2



Samenvatting in beeld Woonconcept

Prestaties naar Opgaven en Ambities: 7,0

- Gericht gewerkt aan 'iedere bewoner trots op thuis', de bewoner staat centraal in het handelen.
- Brede inzet op betaalbare woonlasten.
- De corporatie heeft actuele en gerichte ambities.
- Focus op de kerngemeenten Steenwijkerland, Hogeveen en Meppel, ander vastgoed verkocht.
- Statushouders passend gehuisvest.
- Vernieuwende renovaties, oplevering van nieuwbouw en renovatie kwam pas aan het eind van de visitatieperiode op gang.
- Verduurzaming voorraad komt geleidelijk op gang.

Prestaties volgens belanghebbenden: 6,9

- Prestaties zijn voldoende tot goed.
- Met name waardering voor aandacht voor een trotse huurder en de actieve inzet om huurachterstand en huissuitzettingen te voorkomen.

Verbeterpunten:

- Versnellen in verduurzaming en nieuwbouw.
- Samen een visie vormen op de lokale middellangetermijnopgaven.
- Het meedenken van stakeholders, waaronder huurdersorganisaties, een heldere plek geven in de beleidscyclus.



10.806 verhuureenheden

Prestaties naar Vermogen: 8,0

- Door beperkte financiële ruimte is gefocust op klantbeleving en organisatieontwikkeling.
- Stevige transitie van de vastgoedportefeuille om het vermogen in de kern(gemeenten) in te kunnen zetten.
- Op tempo de financiële basis op orde gekregen.
- Woonconcept zet zich creatief in om de lokale volkshuisvestelijke opgaven te realiseren.
- Experimenten zijn gericht op lange termijn maatschappelijk presteren.
- Scherp risicomanagement en financiële (bij)sturing.

Governance: 7,2

- Strategie overzichtelijk, staat centraal in de ontwikkeling van de organisatie en in de prestatiesturing.
- Ondernemingsplan 2022-2026 een heldere vervolgstap op strategie 2017-2021.
- Eigen 'Way Of Working'-stijl, doorvertaald naar prestatie-indicatoren.
- Ontwikkeling maatschappelijke rol RvC, ingegeven door het accent op organisatieontwikkeling.
- Bewoners in verschillende vormen betrokken.
- Pakkende openbare verantwoording en communicatie met bewoners.

E Reactie Woonconcept

Reactie Woonconcept op het visitatierapport

Wat mij als eerste opviel na lezing van het visitatierapport is dat het een heel herkenbaar beeld was, voor mijzelf maar ook voor de anderen die het rapport hebben gelezen. Dat geeft een goed gevoel, want daaruit blijkt dat we goed inzicht hebben in waar we staan, wat we nog te doen hebben en waar we trots op mogen zijn.

De beschreven aandachtspunten hebben we goed op het vizier en er wordt hard aan gewerkt.

- Om de verduurzaming te versnellen, gaan we de gehele vrijgevallen verhuurdersheffing daarvoor inzetten. Daarnaast gaan we op een vernieuwende manier renoveren (via componentsgewijs renoveren) waardoor er sneller meer bewoners kunnen profiteren van energiebesparende maatregelen.
- Om onze geplande nieuwbouw daadwerkelijk te realiseren, zijn we onze samenwerkingsverbanden met bouwpartners nog verder aan het intensiveren en proberen we samen met onze gemeenten innovatieve manieren te vinden om procedures op het gebied van flora en fauna en ruimtelijke ordening te versnellen.
- We hadden onze partners vanaf het begin meegenomen in de herijking van onze ondernemingsstrategie. Op basis van de wens van de partners gaan we dat ook voor andere strategische trajecten doen.
- Op het gebied van de organisatieontwikkeling hadden we als voornaamste doel gesteld om de organisatieontwikkeling verder door te vertalen naar het dagelijkse werk en dit breder te laten landen in de organisatie. Mede op basis hiervan is het profiel van de nieuwe directeur-bestuurder opgesteld.

Daarnaast mogen we ook aandacht hebben voor de sterke punten die benoemd staan. We weten dat Woonconcepters voornamelijk de blik richten op wat nog beter kan en minder goed zijn in het vieren van successen. Dus in deze reactie moet er ook ruimte zijn voor de beschreven sterke punten. We zijn de afgelopen jaren flink gegroeid, bijvoorbeeld op het gebied van echt denken vanuit de bewoner met een bijbehorende hoge klanttevredenheid, betaalbaarheid, experimenteren met de wijze van renoveren, creatieve en gerichte inzet van vermogen en een innovatieve en doelgerichte organisatie.

Al met al heeft dit geleid tot een gemiddelde groei met een half punt ten opzichte van de vorige visitatie en er zat zelfs een 8 tussen. Dat is toch een rapport om trots op te zijn! En dat zou ook mijn boodschap aan de Woonconcepters zijn: we komen van ver, we zien dat we al enorm gegroeid zijn en we weten ook ontzettend goed waar we nog steeds met veel energie aan willen en gaan werken. Sta even stil bij dat goede gevoel en geniet ervan....

Vriendelijke groet,

Nicole Peeters
directeur-bestuurder

Deel 2

Bijlage met toelichting op de beoordelingen, per perspectief





1 Visitatie bij Woonconcept

De reden voor visitatie

In oktober 2021 heeft Woonconcept opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Voor Woonconcept is het een verplichting vanuit de Woningwet om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren. Voor Woonconcept is specifiek belangrijk feedback van bewoners (naast de huurdersorganisaties ook van andere bewoners) te krijgen over hoe zij het meedenken, meedoen en meebeslissen ervaren. Daarnaast wil Woonconcept dat het visitatierapport duidelijk maakt waar de aandachtspunten liggen om de ondernemingsstrategie te realiseren. De raad van commissarissen (RvC) vroeg de visitatiecommissie te onderzoeken in hoeverre zijn wijze van acteren en informatievoorziening past bij de organisatieontwikkeling van Woonconcept. De visitatie betreft de periode 2018-2021.

Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen mei en juli 2022.

Op basis van alle door Woonconcept verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Woonconcept in Meppel.

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 2 juni 2022. Daarnaast heeft Woonconcept met de visitatiecommissie (als plus op de visitatie) twee verdiepende dialoogsessies georganiseerd op 8 juni: één met ketenpartners over het partnerschap bij renovaties en één met bewoners die in verschillende participatievormen hebben meegedacht met Woonconcept in de visitatieperiode. Waarom deze dialoogsessies? Woonconcept wilde de blik in de visitatie zoveel mogelijk richten op doorontwikkeling. Hoe kan Woonconcept verder verbeteren en een nog effectievere maatschappelijke bijdrage leveren aan bewoners trots op thuis? Herkennen partners en bewoners de organisatieontwikkeling die Woonconcept heeft doorgemaakt? Lees in bijlage 8 'Opbrengsten dialoogsessies' beknopt de uitkomsten van de avond. Deze zijn op hoofdlijnen tevens verwerkt in de recensie. Aanvullend werden medio juni een aantal telefonische interviews afgenomen, met een select aantal belanghebbenden die niet op 2 en 8 juni beschikbaar waren. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen, de position paper en een invulblad om de prestaties te waarderen (cijfers & toelichting, ruimte voor reflectie op prestatieafspraken) voor de gesprekken toegestuurd naar de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonconcept, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.



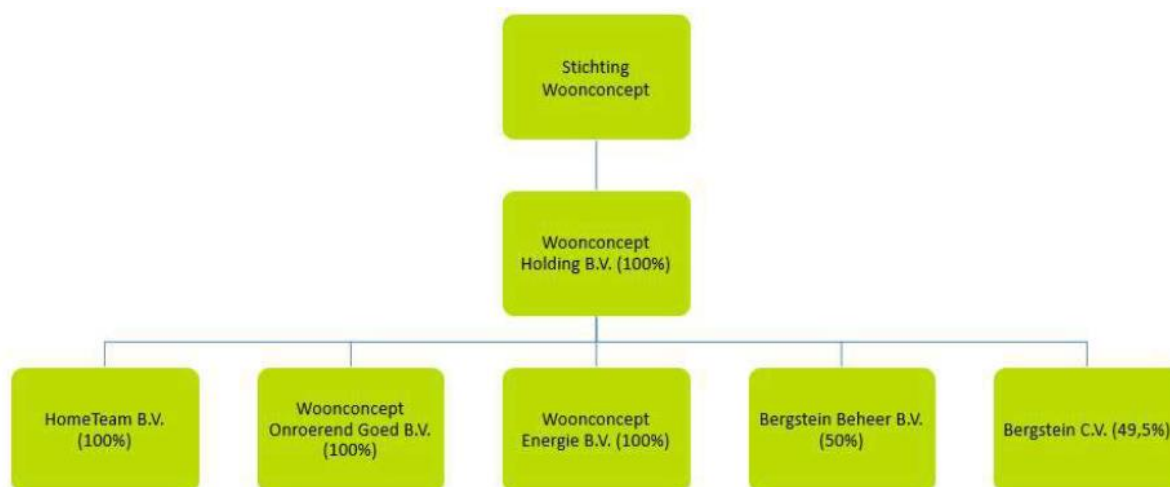
Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. G.T.J. Terlingen (voorzitter), mevrouw D. Buckers (algemeen commissielid) en de heer J.K. Zandvliet (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

1.1 Schets Woonconcept

Woonconcept is opgericht in 1914. Woningcorporatie Woonconcept verhuurt en beheert 10.806 verhuureenheden in de visitatieperiode en werkt in drie kerngemeenten: Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland. In de gemeente Assen is de voorraad beperkt (328 huurwoningen in 2021), in een aantal Drentse en Overijsselse gemeenten verhuurt Woonconcept eind 2021 nog een klein aantal woningen. Woonconcept is voornemens deze af te stoten. Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland kennen alle drie een stedelijke kern als centrum, omringd door kleinere kernen en weidse natuur. De huurders van Woonconcept worden vertegenwoordigd door HV De Veste (Steenwijkerland), HV Meppel (Meppel) en HV Cascade (Hoogeveen). In het werkgebied van Woonconcept zijn ook Wetland Wonen, Actium, Domesta de meest prominent actieve collega-corporaties.

Bij Woonconcept werkt verdeeld over acht teams ultimo 2020 98,4 fte (bron: jaarverslag, 2020). De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden die op voordracht van de huurders(organisaties) in de RvC zitting hebben. Woonconcept kent per 31 december 2021 onderstaande juridische structuur.



1.2 Werkgebied Woonconcept

Woonconcept is werkzaam in Noord-Overijssel en Zuid-Drenthe. Zoals bovenstaand benoemd focus de corporatie zich op de gemeenten Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland, maar verhuurt het ook woningen en ander vastgoed in een aantal nabije gemeenten. Woonconcept verhuurt vooral woningen in de stedelijke kernen van deze drie gemeenten. Met name in de gemeente Meppel en de gemeente Steenwijkerland wordt een steeds grotere druk op de woningmarkt gevoeld. Dit zijn overloopgemeenten van de populaire stad Zwolle. De gemeente Hoogeveen kent meer een oriëntatie op Drenthe. De woningvoorraad in de drie gemeenten is relatief in balans en nabij Nederlands gemiddeld: 25 tot 30 procent van de voorraad bestaat uit sociale huurwoningen, relatief geconcentreerd in een aantal stedelijke wijken.



2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die Woonconcept heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeente(n) in haar werkgebied en de huurdersorganisatie.

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van Woonconcept met de huurderorganisatie en de gemeente(n) aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.

De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisaties, de gemeenten en de corporatie aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van alle belanghebbenden huurdersorganisaties, gemeenten en de corporatie zelf.

2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

Woonconcept heeft eind 2017 meerjarige prestatieafspraken voor de periode 2018-2022 gemaakt in de (kern)gemeenten Meppel, Hogeveen en Steenwijkerland. Ook in Assen heeft Woonconcept prestatieafspraken. Per gemeente zijn de prestatieafspraken met de betreffende gemeente en de eigen huurdersorganisatie gemaakt. De intensiteit van samenwerking met de andere corporaties en huurdersorganisaties per gemeente verschilt. Zie hieronder de verschillende partners per gemeente voor de afspraken:

- **Gemeente Assen** en Woonconcept, het bod van Woonconcept wordt door beide partijen beschouwd als prestatieafspraken. Woonconcept stuurt erop haar voorraad te verkopen aan een collega-corporatie.
- **Gemeente Hogeveen**, Woonconcept, Huurdersvereniging Cascade, Actium, Domesta, Stichting Huurdersbelangen Domesta en Huurdersplatform MEVM.
- **Gemeente Meppel**, Woonconcept, HV Meppel, Actium en Huurdersplatform MEVM.
- **Gemeente Steenwijkerland**, Woonconcept, HV De Veste, Wetland Wonen, Huurdersvereniging Zwartewaterwiede, Omnia Wonen en Stichting Huurdersorganisatie Omnia Wonen (SHOW).

Jaarlijks heeft Woonconcept in de gemeenten Hogeveen, Meppel en Steenwijkerland met de lokale partners een jaarschijf geformuleerd, ter concretisering van de meerjarige afspraken.

De prestatieafspraken hebben mede richting gegeven aan de maatschappelijke prestaties van Woonconcept. De thema's in de prestatieafspraken sluiten in hoge mate aan op de landelijke volkshuisvestelijke prioriteiten (Rijksprioriteiten). In overleg met Woonconcept zijn hierna genoemde thema's gedefinieerd om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen. Deze sluiten aan op de thema's uit de Ondernemingsstrategie 2017-2021. De ondernemingsstrategie is sterk bepalend geweest voor de focus van Woonconcept op de huurder en op de ontwikkeling van de organisatie.



De thema's afkomstig uit de ambities van Woonconcept zijn:

1. Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt
2. Voorkomen en verminderen overlast
3. Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit
4. Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd
5. Focus op kerngemeenten: uitbreiding in Meppel, voorraad constant in Hoogeveen en Steenwijkerland, verkoop overig vastgoed (deels)
6. Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking.

Deze thema's zijn leidend bij de beoordelingen in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens belanghebbenden. Alle onderwerpen uit de prestatieafspraken in de verschillende gemeenten vinden vrij natuurlijk een plek in bovenstaande thema's. Het zorgen dat de bewoner zich eigenaar (en thuis) voelt staat centraal in de strategie van Woonconcept, maar is minder een thema in de lokale prestatieafspraken. Dit thema is ten opzichte van de prestatieafspraken dus aanvullend. In bijlage 6 is de onderverdeling van de ambities, prestatieafspraken en geleverde maatschappelijke prestaties per thema nader uitgewerkt.

2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en corporatie

Tijdens de visitatiegesprekken deelden HV Meppel, HV De Veste, vertegenwoordigers van de gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland en Woonconcept hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

Voor HV Meppel is het lastig uitspraken te doen over de prestatieafspraken. De voorzitter is zeer recent afgetreden en was voorheen jaren de vertegenwoordiger van HV Meppel in het prestatieafsprakenproces. HV De Veste is positief over de kwaliteit van de prestatieafspraken. Ze zijn zorgvuldig, doorvertaald naar concrete ambities en daarmee helder. HV De Veste voelt zich betrokken en serieus genomen in het proces van totstandkoming van de afspraken. Wel vindt HV De Veste dat er scherper geëvalueerd mag worden, afspraken worden in de praktijk in de gemeente Steenwijkerland volgens hen met 'makkelijke excuses' niet altijd nagekomen. De huurdersorganisatie zou meer invloed willen hebben op het tempo van realisatie.

De gemeente Meppel ervaart dat ambtelijk de lijnen kort zijn in het prestatieafsprakenproces. Er zijn veel prestatieafspraken gemaakt, vrij ver in detail. De gemeente wenst een ontwikkeling naar minder afspraken die steviger zijn. Dat maakt het nodig om in het proces meer dezelfde taal te spreken. De gemeente wil tot een diepere vorm van partnerschap komen, met het oog op wat nodig is in Meppel op de middellange termijn. In het huidige proces prevaleert de discussie over het instrumentele -richten we ons op wonen vanuit de implementatie van de Omgevingswet, of maken we een nieuwe woonvisie- nog boven het samenwerken aan gedeelde doelen en wat daarvoor nodig is. De gemeente denkt dat nieuwe meerjarige afspraken eind 2022 de samenwerking weer een stap doelgerichter kunnen maken.

De gemeente Steenwijkerland merkt zaken op die in het verlengde liggen van de situatie in Meppel. Het proces verloopt met name op ambtelijk niveau prima, de prestatieafspraken zijn vrij gedetailleerd. De wil is er aan beide kanten om in partnerschap te werken, de gemeente ziet een uitdaging in eigen huis om hier de bemensing voor te leveren. De spanning op inhoud zit vooral in het aantal sociale huurwoningen, de doelstelling was minimaal een gelijk aantal ten opzichte van 1



januari 2017. Het aantal sociale huurwoningen ligt daar nu onder, terwijl de ontwikkelingen op de woningmarkt vragen om groei. Daar wil de gemeenten in de nieuwe meerjarige afspraken eind 2022 stevige afspraken over maken (nadrukkelijk met alle lokale corporaties samen), doorvertaald naar hoe samen te werken aan realisatie.

De gemeente Hoogeveen is positief over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het gevoerde proces door de jaren heen. De evaluaties vonden structureel plaats, het is met de partners gelukt echt de verdieping te vinden. De dialoog over sloop/nieuwbouw en elders toevoegen benoemd de gemeente als positief voorbeeld. De huurdersorganisaties waren passend aangehaakt. Ook de gemeente Hoogeveen ziet ruimte voor meer focus in de prestatieafspraken.

Woonconcept vindt de kwaliteit van de prestatieafspraken prima. De corporatie kan haar eigen ondernemingsstrategie doorvertalen naar lokale doelen en afspraken. Woonconcept merkt dat het voor de gemeenten uitdagend is om op het domein van wonen de bezetting op peil te houden. Er zijn veel wisselingen geweest, zo ook op bestuurlijk niveau in Meppel en Hoogeveen. De ambtelijke afstemming en monitoring heeft vanuit het perspectief van Woonconcept goed gefunctioneerd. Bestuurlijk was er contact om te evalueren, nieuwe afspraken te bezegelen en ruimte om op projectniveau informeel contact te hebben. Woonconcept ziet dat het bij nieuwbouwprocessen en procedures vertragend werken om tot realisatie te komen, bijvoorbeeld op het gebied van flora en fauna. Woonconcept ziet dat de synergie met de collega-corporaties beperkt is, dit komt deels omdat de collega-corporaties in andere kernen en wijken bezit hebben en daarmee een andere volkshuisvestelijke opgave. Woonconcept geeft aan veel energie te zetten op de inbreng van de huurders, zo ook in de dialoog aangaan met haar huurdersorganisaties. In Steenwijkerland weten HV De Veste en Woonconcept elkaar goed te vinden. In Meppel ervaart Woonconcept de relatie als kritisch. De huurdersorganisatie in Hoogeveen is ten tijde van de visitatie weer opstartende na een tijd slapend te zijn geweest. Woonconcept probeert met een passende balans van betrokkenheid en distantie de participatie van huurders in verschillende vormen aan te jagen. Versterking van de besturen van de huurdersorganisaties heeft daarbij ook de aandacht; een deel van de bestuursleden op leeftijd is de afgelopen jaren afgehaakt, het is zaak weer nieuwe aanwas te vinden.

Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie

De commissie constateert dat Woonconcept de afgelopen jaren keurig prestatieafspraken met haar partners in de gemeente Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland maakt. De prestatieafspraken zijn meerjarig en jaarlijks geconcretiseerd in een jaarschijf. De commissie vindt de actualiteit van de meerjarige afspraken op orde, ze sluiten aan bij de woonvisies van de gemeenten. In de afspraken komen vooral de activiteiten van de corporatie duidelijk terug, de wederkerigheid maar vooral de regie op het realiseren van gezamenlijke maatschappelijke prestaties in het lokale netwerk (met zorg en welzijn) kan sterker terugkomen.

De afspraken worden in deze gemeenten -met enige uitzondering midden in de coronaperiode- structureel periodiek gemonitord. De commissie constateert dat deze monitoring vooral kwantitatief is. De dialoog over samen bijsturen blijkt beperkt uit de evaluaties. Uit de visitatiegesprekken krijgt de commissie de indruk dat het monitoren vooral op een instrumentele wijze is gedaan op ambtelijk niveau onder professionals. Op deze laag is -ondanks veel persoonlijke wisselingen en beperkte bezetting bij de gemeenten- goed contact.



De meerjarige prestatieafspraken en evaluaties zijn samengesteld met de collega-corporaties en huurdersorganisaties. De visitatiecommissie krijgt op basis van de gesprekken de indruk dat door het jaar heen vooral contact is tussen Woonconcept, de gemeente en de eigen huurdersorganisatie. De wisselwerking met de collega-corporaties en hun huurdersorganisaties lijkt beperkt.

De commissie constateert dat de prestatieafspraken symbool staan voor de tussenfase waarin Woonconcept verkeert. Dat vergt toelichting. In 2021 zijn in Meppel, Steenwijkerland en Hoogeveen nieuwe woningmarktonderzoeken uitgevoerd. Deze gaan de basis vormen voor actualisering van de woonvisie en het maken van nieuwe meerjarige prestatieafspraken in 2022. Uit deze woningmarktonderzoeken komt logischerwijs de impact van het landelijke (en regionale) groeiende woningtekort naar voren. Daarnaast heeft in 2020 en 2021 de coronapandemie impact gehad, de evaluaties en bestuurlijk en ambtelijk tussentijds contact waren beperkter en op afstand. Woonconcept heeft zich op basis van de Ondernemingsstrategie 2017-2021 gefocust op de huurder en de ontwikkeling van de interne organisatie. De commissie constateert dat Woonconcept met de collega-corporaties, huurdersorganisaties en de gemeenten meer de bestaande relatie heeft onderhouden en minder écht heeft verdiept en een gezamenlijke visie op de lange termijn maatschappelijke opgaven heeft gevormd. Hiervoor liggen oorzaken aan de kant van Woonconcept en aan de kant van de partners.

De stijl van Woonconcept is om de professional de volle ruimte te geven om verantwoordelijkheid te nemen en de regie op een thema te pakken, de rol van de manager en bestuurder is dan meer coachend dan vertegenwoordigend en besluitvormend. Uit de visitatiegesprekken blijkt dat de ene partner de organisatiestijl van Woonconcept beter begrijpt en kan hanteren dan de andere. Ze zijn op zoek naar een gelijkwaardige counterpart in de organisatie van Woonconcept en willen liever schakelen op management- of bestuurlijk niveau.

Woonconcept heeft zich gefocust op de huurder en de organisatie om met beperkte middelen maximaal te presteren. Woonconcept is weer gezond, kan weer vooruitkijken en tempo maken op lokale maatschappelijke opgaven die stevige investeringscapaciteit vragen, zoals investeren in herstructurering, nieuwbouw en verduurzaming. Dat gaat gebeuren met een nieuwe directeur-bestuurder, die met de organisatie vernieuwde relaties gaat opbouwen met lokale partners. Deze visitatie zit daarmee in allerlei aspecten op een tussenmoment. De commissie ziet hiermee de nieuwe prestatieafsprakencyclus als een grote kans voor Woonconcept en haar lokale maatschappelijke partners. Niet als doel op zich, maar als middel om samen de veranderde maatschappelijke opgaven aan te pakken.

2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

Naast waardering voor de gestructureerde samenwerking om tot afspraken te komen en te evalueren kwamen in de visitatiegesprekken ook verbetermogelijkheden ter sprake.

Gezamenlijke ambities formuleren

De gemeente Steenwijkerland geeft aan dat in het lokale prestatieafspraken proces de neiging was om in detail afspraken te willen maken. SMART was een tijdlang het modewoord. De gemeente wil graag gezamenlijk ambities bepalen; op basis van een gedeelde helikopterview van visie naar uitvoering komen. Ook de gemeente Meppel wenst een opener dialoog over het gezamenlijke ambitieniveau.



Sneller tot realisatie komen

De meerjarige doelen op met name beschikbaarheid zijn in de drie kerngemeenten niet gehaald. De partijen willen meer focus leggen op afspraken realiseren (dan op het maken van afspraken). Huurdersvereniging De Veste verwacht hierbij ook meer capaciteit, snellere procedures en meer uitvoeringskracht bij de gemeente Steenwijkerland (wederkerigheid).

Samenwerking tussen corporaties

De gemeenten denken dat het gezamenlijke antwoord op de lokale volkshuisvestelijke opgave beter wordt als Woonconcept en collega-corporaties meer samenwerken. De afspraken kunnen zo meer worden dan de resultante van de per corporatie ingebrachte delen.

Focus aanbrengen in prestatieafspraken

De gemeente Meppel benoemt dat er veel afspraken zijn gemaakt. Daarin ontbreekt focus, zo wordt ook herkend door de gemeente Hoogeveen. Veel afspraken zijn inmiddels business as usual. In het proces om te komen tot nieuwe meerjarige prestatieafspraken zou de focus moeten liggen verduurzaming, verkoop en een toekomstbestendige woningvoorraad. Thema's waarop meer gezamenlijke uitvoeringskracht prioriteit verdient.





3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of Woonconcept de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken		7	75%
Thema 1: Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt	8,0		
Thema 2: Voorkomen en verminderen overlast	7,0		
Thema 3: Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit	8,0		
Thema 4: Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd	6,0		
Thema 5: Focus op kerngemeenten: uitbreiding in Meppel, voorraad constant in Hogeveen en Steenwijkerland, verkoop overig vastgoed (deels)	7,0		
Thema 6: Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking	6,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		7,0	25%
Gemiddelde score		7,0	

3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de Ondernemingsstrategie 2017-2021 en de lokale prestatieafspraken. Met een score van **7,0** voldoet Woonconcept aan de afspraken op de verschillende thema's en slaagt de corporatie erin haar eigen strategische doelen te realiseren.

Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt: 8,0

Woonconcept heeft afgesproken huurders te informeren bij ingrijpende woningverbeteringen en herstructurering, bewoners inspraak te bieden en te laten meedenken bij verduurzaming en kwaliteitsverbetering. Woonconcept heeft dit in de visitatieperiode ondanks de coronapandemie creatief en op verschillende manieren gedaan. Vormen waarmee Woonconcept heeft gewerkt zijn onder andere: bewonersadviesgroepen bij elke renovatie, klankbordgroepen over basiskwaliteit en nieuwbouw, klantreizen en gesprekken over klantprocedures, dialogen over wijkontwikkeling en woonkwaliteit en bewonersbetrokkenheid bij inrichting van het openbaar groen. Woonconcept heeft in verband met corona vaker buiten en digitaal huurders betrokken. De corporatie heeft bewoners van start tot finish bij projecten betrokken, met hoge tevredenheid op projectniveau tot gevolg. Woonconcept innoveert onder andere met onderhoud naar wens en biedt ruimte om zelf aangebrachte voorzieningen aan te brengen. Tot slot is het huurdersoordeel in de Aedes-benchmark structureel op een hoog niveau en in 2020 en 2021 een A-score. Bewoners ervaren dat Woonconcept bewoners eigenaar willen laten zijn, zodat ze zich trots op thuis voelen.



De commissie ziet de structurele wijze van betrekken van bewoners met aantoonbare resultaten als pluspunten en beoordeelt dit onderdeel daarom met een 8,0.

Voorkomen en verminder overlast: 7,0

Woonconcept heeft prestatieafspraken gemaakt over de inzet op fysieke en sociale leefbaarheid en wijk- en dorpsgericht werken in de kerngemeenten. Hierbij wil Woonconcept samenwerken met bewoners en partners (zie Bijlage 6 voor meer detail).

De commissie constateert dat Woonconcept naar rato van de opgave heeft gepresteerd. De corporatie heeft met partners en bewoners de opgave in wijken in kaart gebracht en op diverse manieren geïnvesteerd in een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Onder andere door opschoon dagen, klussen met bewoners en actief met bewoners de beeldkwaliteit in de wijk bewaken. Woonconcept heeft daarnaast geëxperimenteerd met toewijzing met intakegesprekken en aanmelden op basis van interesse, om balans te houden in wijken en complexen. Overlast casuïstiek wordt regelmatig besproken met de wonen, welzijn en zorgpartners in de drie gemeenten. Hierin toont Woonconcept zich betrokken.

De commissie rekent de brede en creatieve inzet van Woonconcept als pluspunt en beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7,0.

Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit: 8,0

Woonconcept heeft afgesproken dat ze een huurprijsbeleid hanteert dat erop is gericht om de woonlasten voor de huurder betaalbaar te houden. Woonconcept heeft daarnaast afspraken gemaakt over het bewoners bewust maken van hun woonlasten en actief maatwerk te leveren bij betalingsproblematiek.

De commissie constateert dat Woonconcept werk maakt van betaalbaar wonen. De jaarlijkse huuraanpassing heeft met uitzondering van 2018 (beperkt) onder het sectorgemiddelde gelegen. Huurders met hogere streefhuren kregen een beperktere huurverhoging. Woonconcept heeft dure scheefhuurders actief benaderd voor huurbevrozing of huurverlaging en daarmee voor ruim 5 procent van de huurders in 2021 maatwerk geleverd. De commissie waardeert de inzet naar vermogen voor een terughoudend huurbeleid en maatwerk.

De huurachterstanden bij Woonconcept zijn stabiel op een laag niveau, mede door actief contact met bewoners wanneer achterstanden ontstaan. Woonconcept werkt bij huurachterstanden en dreigende ontruiming intensief samen met partners. Om passend en conform prestatieafspraken toe te blijven wijzen, heeft Woonconcept een tweehurenbeleid ingevoerd. Woonconcept werkt bij toewijzing en ingebruikname van een verduurzaamde woning actief aan energie- en woonlastenbewustzijn. Ook wordt mede op initiatief van Woonconcept de Voorzieningenwijzer ingezet in alle drie de kerngemeenten. Hiermee bereikt Woonconcept een bescheiden aandeel van haar huurders. Toch besparen de huishoudens die het betreft circa 700 euro op jaarbasis in 2020 en 2021, op jaarbasis is dit twee ton besparing voor kwetsbare huishoudens.

De commissie heeft veel waardering voor het maatwerk in huurbeleid en de brede inzet om de huurders met een kwetsbare inkomenspositie te ondersteunen. Daarom beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.



Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd: 6,0

Woonconcept heeft zich beperkte doelstellingen gesteld en prestatieafspraken gemaakt op het gebied van verduurzaming. De focus ligt op CO₂-neutraal in 2050, energieneutrale nieuwbouw, comfort bieden en prioriteit bieden aan de minst duurzame woningen.

Woonconcept heeft in de visitatieperiode 227 woningen gerenoveerd naar energieneutraal en 230 zeer energiezuinige nieuwbouwwoningen opgeleverd. Deze opleveringen vonden hoofdzakelijk in 2020 en 2021 plaats. Woonconcept heeft verduurzaamd, maar scoort gedurende de hele visitatieperiode een C op de Aedes-benchmark. Woonconcept conformeert zich aan de lokale prestatieafspraken, maar heeft in landelijk perspectief nog een inhaalslag te gaan. De commissie ziet dat Woonconcept creatieve plannen heeft (innovatief en bewonersgericht) om de komende jaren te versnellen. De commissie ziet dat Woonconcept de lat voor zichzelf en in de afspraken met lokale partners op een (financieel) haalbare hoogte heeft gelegd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0, omdat Woonconcept conform lokale prestatieafspraken heeft gepresteerd en gedurende de visitatieperiode een opgaande trend laat zien.

Focus op kerngemeenten: uitbreiding in Meppel, voorraad constant in Hoogeveen en Steenwijkerland, verkoop overig vastgoed (deels): 7,0

Woonconcept heeft prestatieafspraken gemaakt over de kwalitatieve en kwantitatieve opgave. Kwantitatief: de voorraad constant houden in de gemeenten Hoogeveen en Steenwijkerland, in Meppel de voorraad met 200 woningen uitbreiden. In deze kerngemeenten gaat het om een saldo van verkoop en nieuwbouw. In de andere gemeenten verkoopt Woonconcept haar vastgoed. In de kerngemeenten focust Woonconcept zich op sociale huurwoningen en wonen met zorg, vormen die kansen bieden voor door- en uitstroom naar zelfstandig thuis wonen. Overig vastgoed wordt ook in de kerngemeenten stapsgewijs verkocht. Woonconcept heeft prestatieafspraken gemaakt om (ruim) driekwart van de beschikbare woningen onder de eerste aftoppingsgrens te verhuren. Daarnaast zijn prestatieafspraken gemaakt over het naar rato bijdragen aan de huisvesting van statushouders en uitstromers uit instellingen in de kerngemeenten.

De commissie constateert dat Woonconcept grosso modo haar doelstellingen en prestatieafspraken realiseert. De woningvoorraad blijft gedurende de visitatieperiode voor het overgrote deel beschikbaar onder de eerste aftoppingsgrens (74 tot 88 procent). Woonconcept heeft volgens plan verkocht en zich gericht op de bestaande voorraad in de kerngemeenten. De nieuwbouw (en uitbreiding in Meppel) heeft de verkoop niet naadloos conform opgave opgevolgd, dit ligt deels buiten de invloedssfeer van Woonconcept. De nieuwbouwopgave wordt de komende jaren groter, door de populariteit van de regio Zwolle. Dat vraagt naar vermogen bijschakelen; de commissie ziet dat er een projectenportefeuille van harde plannen ligt. Woonconcept heeft met de collega-corporaties een nieuw woonruimteverdeelsysteem ontwikkeld, dat huurdergericht is en passend wonen dichterbij brengt voor huidige huurders en woningzoekenden. Daarnaast heeft Woonconcept statushouders naar rato van de afspraken met de gemeenten gehuisvest.

De commissie beoordeelt dit onderdeel door het betaalbaar houden van de voorraad en gerichte inzet op de kerngemeenten met een 7,0.

Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking: 6,0

Woonconcept heeft beperkte ambities geformuleerd en prestatieafspraken gemaakt op geschikte huisvesting voor senioren. Woonconcept zet in op het aanpassen van de huidige woningen naar de behoefte van senioren en anderen met een beperking en heeft afspraken gemaakt over het bevorderen van de doorstroming.



De commissie constateert dat Woonconcept de geschiktheid van de voorraad tijdens de visitatieperiode in beeld heeft gebracht. Woonconcept heeft drie complexen in hun woorden “supergeschikt” gemaakt om langer zelfstandig thuis te wonen. De definitie van supergeschikt is met bewoners uitgewerkt. Met de kerngemeenten heeft Woonconcept actuele Wmo-afspraken. Woonconcept zet een seniorenmakelaar in, die senioren met een verhuishwens begeleidt in hun verhuisproces. Dat leidt tot resultaten. Woonconcept bereikt de doelstellingen die ze zichzelf en met de prestatieafspraken partners stelt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0. Woonconcept realiseert de prestatieafspraken.

3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Ondernemingsplan 2017-2021

Tijdens de visitatieperiode was de Ondernemingsstrategie 2017-2021 ‘Op weg naar trotse bewoners’ de basis om maatschappelijke prestaties te realiseren. Deze is vertaald naar drie pijlers; ‘verhogen klantbeleving’, ‘naar een passende woningvoorraad’ en ‘naar een fitte organisatie’.

Die drie pijlers zijn nader uitgewerkt in dertien organisatiedoelen:

1. Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt
2. Flexibeler inspelen op de klantsituatie
3. Voorkomen en verminderen overlast
4. Verbeteren van digitale dienstverlening
5. In huurbeleid, renovatie en bij nieuwbouw zijn lage woonlasten onze prioriteit
6. Nieuwbouw en renovatie worden vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd
7. We breiden de woningvoorraad in Meppel uit en houden deze in Hoogeveen en Steenwijkerland gelijk
8. Versneld aanpakken van de, voor onze bewoners, belangrijkste kwaliteitsknelpunten
9. We realiseren geschikte huisvesting voor senioren met een beperking
10. We vergroten investeringsruimte door focus op kernvoorraad
11. We ontwikkelen onszelf en onze werkwijzen continu
12. Vanuit een gezamenlijke doelstelling de samenwerking en rolverdeling met partners verbeteren
13. Verbeteren kwaliteit informatievoorziening en automatisering.

Bovenstaande doelstellingen zijn deels intern en deels extern, maar alle kernachtig doorvertaald naar de betekenis voor trotse bewoners. De doelen zijn in een overzichtelijke routekaart samengevat.

Ondernemingsplan 2022-2026

In 2021 -het laatste jaar van de visitatieperiode- heeft het maakproces richting Ondernemingsstrategie 2022-2026 plaatsgevonden en is deze vastgesteld. Partners zijn hierbij betrokken. Hierin is te zien dat Woonconcept een stap verder is dan vier jaar ervoor en meer ambitieuze doelen stelt. ‘Alle bewoners zijn trots op thuis’ is de titel en tevens de kernambitie van Woonconcept. De ambities op bijvoorbeeld duurzaamheid en beschikbaarheid zijn beknopt uitgewerkt, dat is uitgebreider gedaan in de Portefeuillestrategie 2020-2029. Woonconcept gaat onder andere sturen op lichte toename van de voorraad in de kerngemeenten, 75 procent van de voorraad tot de 1^e aftoppingsgrens en 30 procent afname van het energieverbruik in 2030.



De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven: 7,0

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de corporatie bewust en duidelijk is over wat haar eigen ambities zijn.

Woonconcept heeft met haar lokale partners de volkshuisvestelijke opgave in de kerngemeenten goed in beeld. Daar acteert Woonconcept op. De keuze om vastgoed buiten de kerngemeenten en verder van de kerntaak af te stoten is onderbouwd. Aan het begin van de visitatieperiode was de maatschappelijke urgentie om nieuwbouw te realiseren en op tempo te verduurzamen aanmerkelijk beperkter dan aan het eind van de visitatieperiode. Woonconcept heeft door haar focus 'op weg naar trotse bewoners' in een betaalbare comfortabele woning met beperkte middelen creatief de lokale opgave ingevuld. Ook de focus op interne organisatieontwikkeling en daar het maximale uithalen vindt de commissie creatief. De commissie ziet dat Woonconcept middels haar meerjarenbegrotingen, met de Portefeuillestrategie 2020-2029 en de Ondernemingsstrategie 2022-2026 de doelstellingen en ambities heeft geactualiseerd. Dit heeft Woonconcept gedaan op basis van de veranderende opgave en mogelijkheden. De corporatie zoekt collega-corporaties actief op om door verkoop (al dan niet via overname van leningen) en matching te versnellen op het realiseren van lokale opgaven. De commissie ziet dat op tempo verduurzamen in het versnellen top of mind is, gericht op betaalbaar en comfortabel wonen voor de huurder. Componentgewijs renoveren is hierbij een creatieve denkrichting vanuit Woonconcept.

De commissie beoordeelt dit thema met een 7,0 op basis van de sterke onderbouwing van de Ondernemingsstrategie, de actualisatie daarvan en creatieve wijze waarop de corporatie met beperkte middelen haar ambities weet te stellen.



4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft de beoordeling weer die belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonconcept. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens vijf face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonconcept. Naast de interviews gericht op het waarderen van de prestaties door belanghebbenden, hebben drie verdiepende telefonische interviews plaatsgevonden tussen een commissielid en drie belanghebbenden. Hiermee heeft de commissie verscherpte inzichten opgedaan over de rolinvulling van Woonconcept in het wijk- en dorpsgericht werken. Hun verbeterpunten zijn in paragraaf 4.3 verwerkt. Daarnaast vonden twee dialoogsessies plaats: één met ketenpartners op het gebied van renovatie en één met bewoners. De uitkomsten daarvan zijn inclusief ontwikkelpunten voor Woonconcept verwerkt in bijlage 8. Deze dialoogsessies waren gericht op samen leren en verbeteren, niet op terugkijken en waarderen van maatschappelijke prestaties.

Presteren volgens Belanghebbenden					
	Huurdersverenigingen	Gemeente(n)	Cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				7,0	50%
Thema 1: Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt	7,3	7,7	7,5		
Thema 2: Voorkomen en verminderen overlast	7,5	7,7	7,6		
Thema 3: Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit	6,5	7,5	7,0		
Thema 4: Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd	6,0	6,7	6,3		
Thema 5: Focus op kerngemeenten: uitbreiding in Meppel, voorraad constant in Hogeveen en Steenwijkerland, verkoop overig vastgoed (deels)	6,5	6,8	6,7		
Thema 6: Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking	7,3	7,0	7,1		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	6,5	7,7	7,1	7,1	25%
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	6,3	6,5	6,4	6,4	25%
Gemiddelde score				6,9	

4.1 De belanghebbenden van Woonconcept

Huurdersvereniging De Veste

Huurdersvereniging De Veste vertegenwoordigt de huurders in de gemeente Steenwijkerland. Met hen maakt Woonconcept lokaal prestatieafspraken. Ook voert Woonconcept met De Veste het overleg over gebiedsgerichte vraagstukken in de gemeente Steenwijkerland. Binnen het bestuur zijn wisselingen geweest, het bestuur ziet voor zichzelf een opgave om weer op sterkte te komen.

Huurdersvereniging Meppel

Huurdersvereniging Meppel vertegenwoordigt de huurders in de gemeente Meppel. Met hen maakt Woonconcept lokaal prestatieafspraken. Woonconcept en Huurdersvereniging Meppel hadden gedurende de visitatieperiode een aantal discussiepunten wat druk op de relatie zette.

Gemeente(n)

Woonconcept verhuurt en beheert in 2021 vastgoed in circa 10 gemeenten, waarvan vrijwel al haar sociale huurwoningen in de gemeenten Hogeveen, Meppel en Steenwijkerland. Dit zijn voor Woonconcept de kerngemeenten waar de focus naar uitgaat, in de overige gemeenten trekt Woonconcept zich volledig terug. In de kerngemeenten is zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau periodiek overleg, met de meerjarige prestatieafspraken en jaarschijven als kapstok.

In overleg met Woonconcept is gekozen om alleen met de kerngemeenten gesprekken te voeren en bijvoorbeeld de gemeente Assen niet bij de visitatie te betrekken. Woonconcept heeft hier concrete plannen om haar vastgoed te verkopen aan een collega-corporatie.



Overige belanghebbenden

In overleg met Woonconcept is ervoor gekozen om geen visitatiegesprekken te voeren met HV Cascade (huurdersorganisatie Woonconcept in Hoogeveen), collega-corporaties in de regio en zorg- en welzijnspartijen. HV Cascade is gewisseld van bestuur in de visitatieperiode. Pas begin 2022 is HV Cascade met een nieuwe samenstelling aan het opstarten. Derhalve is het voor hen lastig een oordeel te vormen over de maatschappelijke prestaties van Woonconcept. Huurders uit Hoogeveen die op diverse manieren meedenken met Woonconcept zijn wel uitgenodigd voor de dialoogsessie met bewoners.

Planning technisch is het niet gelukt een dialoogsessie over wijk- en dorpsgericht werken te organiseren. Die wijze van zorg- en welzijnspartijen betrekken had de voorkeur van Woonconcept en de commissie. Dit is ondervangen door drie hierbij betrokkenen telefonisch een-op-een te interviewen.

4.2 De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden hebben hun beoordeling gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Woonconcept een 6,9 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De belanghebbenden zien een zelfbewuste corporatie die weet wat ze wil. Een corporatie die een ontwikkeling doormaakt: van intern gericht naar stap voor stap meer in partnerschap de opgave oppakken.

a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een beoordeling over de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een beoordeling.

Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,5.

Huurdersvereniging De Veste ziet dat Woonconcept hierin sterk is verbeterd, ze is lovend. De huurder staat centraal en wordt intensief bij projecten en wijkgerichte ontwikkelingen betrokken. De huurder wordt toegankelijk en regelmatig geïnformeerd met nieuwsbrieven. Huurdersvereniging Meppel beoordeelt de prestaties op dit thema als voldoende. Bewoners worden op complexniveau erg goed geïnformeerd. De Huurdersvereniging ziet dat veel huurders heel tevreden zijn.

De gemeenten waarderen de prestatie met ruim voldoende tot goed. Ze zien dat Woonconcept verbeterlagen heeft gemaakt. De (ex-)wethouders herkennen dat Woonconcept huurders op diverse manieren met aandacht betreft. De sloop/nieuwbouw in de Verzetsbuurt in Hoogeveen wordt benoemd als positief voorbeeld van bewonersbetrokkenheid, evenals bij de Smederijen. Woonconcept haalt de opgave op en vertaalt wat ze heeft gehoord naar daden.



Voorkomen en verminderen overlast

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,6.

Huurdersvereniging De Veste constateert dat Woonconcept goed presteert, in de gemeente Steenwijkerland zijn nauwelijks problemen. Woonconcept pakt de opgave met partners passend op. Huurdersvereniging Meppel vindt de prestaties van Woonconcept op dit thema ruim voldoende, veel professionals werken aan de leefbaarheid in Meppel.

De gemeenten zien dat Woonconcept op dit terrein heel actief is. In De Gagels in Steenwijkerland heeft Woonconcept sterke plannen. In Meppel wordt de goede samenwerking tussen handhaving, wijkregie en het team leefbaarheid en de rol van Woonconcept hierin gewaardeerd. Casussen worden samen integraal bekeken. Initiatieven worden als gelijkwaardige partners opgepakt.

Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,0.

Huurdersvereniging De Veste is tevreden over de prestaties van Woonconcept op dit vlak. Woonconcept luistert beter naar de huurdersorganisaties, bijvoorbeeld in het komen tot het woonlastenakkoord. Woonconcept steekt veel energie in de huren zo laag mogelijk houden. Het beleid van Woonconcept is voor de huurdersorganisatie steeds beter uit te leggen aan haar achterban. Woonconcept pakt de opgave met partners passend op. Huurdersvereniging Meppel vindt de prestaties op dit thema onvoldoende (5), met name omdat ze de huren die Woonconcept vraagt hoog vindt. De Huurdersvereniging constateert daarnaast dat het huisuitzettingsbeleid goed loopt en dat Woonconcept conservatief huurbeleid voert.

De gemeenten zien dat lage woonlasten prioriteit hebben bij Woonconcept. De gezamenlijke inzet van de Voorzieningenwijzer ademt uit dat de lokale driehoek hier onder andere in Steenwijkerland samen voor gaat. Woonconcept presteert conform prestatieafspraken. De gemeenten zien dat Woonconcept betaalbare nieuwbouw met kwaliteit oplevert. Woonconcept heeft het belang van een vaste lagere grondprijs voor sociale huur om betaalbaar te bouwen onderstreept en heeft dit in Hogeveen met de gemeente gerealiseerd.

Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 6,3.

Huurdersvereniging De Veste ziet dat Woonconcept pas sinds een paar jaar op gang is gekomen met verduurzaming via nieuwbouw en renovaties. Projecten in Steenwijk verlopen goed: het resultaat mag er zijn, bewoners zijn tevreden. Huurdersvereniging Meppel vindt dat Woonconcept heel beperkt heeft gepresteerd (en waardeert de prestaties met een 4,0). De Huurdersvereniging ervaart dat Woonconcept gedurende de visitatieperiode wat traag is geweest, ze mist visie. Ze vraagt zich af of Woonconcept een scherp beeld heeft van de opgave. Ieder project lijkt net anders. Er zijn nog woningen met enkel glas en slechte energielabels. De Huurdersvereniging Meppel denkt wel dat Woonconcept doet wat binnen haar mogelijkheden ligt.

De gemeenten zien dat Woonconcept minder op verduurzaming heeft gefocust. De gemeenten zien dat Woonconcept is gestart en meer projecten voorbereidt, maar nog geen massa maakt. Woonconcept heeft een paar mooie projecten opgeleverd, bijvoorbeeld de Ensingerlaan in Meppel. De gemeente Hogeveen ziet een corporatie die intrinsiek gemotiveerd is om te verduurzamen en naar vermogen presteert.



Focus op kerngemeenten: uitbreiding in Meppel, voorraad constant in Hogeveen en Steenwijkerland, verkoop overig vastgoed (deels)

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 6,7.

Huurdersvereniging De Veste vindt de prestaties in Steenwijkerland voldoende. De huurdersvereniging ziet dat Woonconcept meer vet op de botten heeft en wil op tempo naar de nullijn van 2017 (peildatum aantal sociale huurwoningen) terug. Ze refereert naar een project dat loopt waarbij 100 woningen worden gesloopt en er 60 voor terugkomen. De komende jaren moet er meer gebeuren, de huurdersvereniging ziet een opgave om 300 à 400 sociale huurwoningen bij te bouwen. Huurdersvereniging Meppel beoordeelt de prestaties eveneens als voldoende. Ze ziet dat Woonconcept statushouders keurig heeft gehuisvest en een inhaalslag maakt op het gebied van nieuwbouw.

De gemeenten zien dat Woonconcept de weg heeft ingezet om meer sociale nieuwbouw te realiseren. Woonconcept en collega-corporatie Wetland Wonen zagen in het begin van de visitatieperiode een beperktere woningbehoefte dan de gemeente Steenwijkerland zag. Daar is richting het eind van de visitatieperiode in opgeschakeld. De gemeenten zijn positief over het nieuwe woonruimteverdeelsysteem ThuisKompas, door Woonconcept en collega-corporaties ontwikkeld. De taakstelling om statushouders te huisvesten heeft Woonconcept goed opgepakt.

Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,1.

Huurdersvereniging De Veste begint steeds meer te zien dat Woonconcept op dit thema in actie komt, onder andere door complexen geschikter te maken. Huurdersvereniging Meppel waardeert de woningvoorraad die Woonconcept beschikbaar stelt voor huishoudens met een beperking.

De gemeenten zien de inzet van Woonconcept op dit gebied als ruim voldoende. De corporatie wijst voor senioren geschikte woningen toe aan deze doelgroep; labelt hier complexen voor. De wethouder van de gemeente Meppel constateert dat bewoners trots op thuis haaks staat op het stimuleren van doorstroming, dat is een dilemma om samen nader in te verdiepen. Beide zijn op zichzelf waardevol. De gemeente Hogeveen waardeert het aanbod van seniorenwoningen in de gemeente.

b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,1.

Huurdersvereniging De Veste waardeert met name het contact met de participatieprofessional van Woonconcept. Dat verloopt prettig, regelmatig en wederkerig. HV Meppel constateert dat het lastig is om met Woonconcept een dialoog te voeren. Je kunt je boodschap kwijt maar krijgt niet echt feedback. De bestuursleden waren graag meer betrokken geweest in de visitatieperiode. Zij vinden wel een luisterend oor bij degene die direct contact met de HV Meppel heeft, maar zij zouden graag het gesprek voeren met MT en bestuurder.

De (ex-)wethouders van de gemeenten zijn positief over de relatie met Woonconcept. Ze zien een steeds opener en vertrouwde wijze van communiceren. Op ambtelijk en bestuurlijk niveau is het contact open, functioneel en met regelmaat.



c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,4.

HV De Veste is tevreden over de mate van invloed. Woonconcept doet zeker iets met wat HV De Veste aandraagt. Ook constateert HV De Veste dat Woonconcept beter dan in het verleden luistert naar bewoners en naar oplossingen zoekt. Lijnen worden snel uitgezet, er gebeurt écht iets met signalen. HV Meppel constateert dat Woonconcept haar eigen koers vaart, invloed hebben is lastig. Het sociaal huurakkoord is overigens een positief voorbeeld waarbij de huurdersorganisatie wel invloed heeft gehad. Daarbuiten ervaart het bestuur weinig invloed, ze hebben het beeld dat met hun input binnen Woonconcept weinig wordt gedaan.

De gemeenten waarderen de mate van invloed als (ruim) voldoende, maar zien wel verbeterpunten. In strategieontwikkeling van Woonconcept constateert bijvoorbeeld de gemeente Steenwijkerland dat ze pas aan het eind betrokken wordt. De invloed is dan beperkt. Woonconcept kiest er voor zelf plannen te maken en deze dan bij partners op tafel te leggen. Dat geeft een ander gevoel dan vanaf de start samen bespreken. De gemeente Meppel heeft dit ook aangegeven. De gemeente Hogeveen noemt de gezamenlijke insteek in het huisvesten van woonwagenbewoners als een voorbeeld waaruit invloed op Woonconcept blijkt.

4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

Belanghebbenden geven voor de toekomst de volgende wensen en/of verbeterpunten aan:

Huurdersorganisaties

- Koppel de acties die Woonconcept onderneemt om klachten van huurders op te lossen terug. Maak daarmee de casus rond.
- Controleer het werk van aannemers scherper. Dit laat Woonconcept vanuit het perspectief van de huurder te veel los.
- Communiceren van gevoelige boodschappen richting huurders kan sneller en beter. Het voorbeeld over stijgende servicekosten door de hogere gasprijzen wordt hierbij benoemd.
- Veranker de rol van de huurdersorganisatie beter in processen en structuren binnen Woonconcept. Zo ben je als bestuur niet vrijblijvend adviserend, maar word je écht gehoord.
- Het contact met de huurdersorganisaties verloopt vanuit Woonconcept vrijwel uitsluitend door de participatieprofessional. Deze wordt zeer gewaardeerd door de besturen. Meer contact met de directeur-bestuurder en het management zou vanuit HV Meppel meer gevoel van gelijkwaardigheid en persoonlijke benadering geven.
- HV Meppel ziet graag dat Woonconcept minder zendt (op basis van enthousiasme neigend naar overtuigd zelf te weten hoe het zit) en meer luistert.
- HV Meppel vindt dat Woonconcept zich toegankelijker richting huurders zou kunnen opstellen. Dat kan onder andere door het kantoor opener te maken voor huurders.
- HV Meppel wil een meer open kantoor voor de huurder.
- HV Meppel wenst met een nieuwe directeur-bestuurder constructief vooruit te kijken, met een passende balans in het contact met verschillende professionals in de organisatie.



Gemeenten

- De gemeenten hebben behoefte meer samen met Woonconcept een (middel)langetermijnvisie op de lokale opgaven te vormen. Ze denken daarbij aan de gezamenlijke inzet op verduurzaming, nieuwbouw, geschikte huisvesting voor ouderen, leefbaarheid, doorstroming en binnenstedelijke herontwikkeling. De gemeenten stellen het op prijs als Woonconcept meer aan de voorkant mét partners anticipeert op ontwikkelingen en minder aan het eind van visievorming partners betreft en bij andere ideeën zich geneigd is defensief op te stellen.
- De gemeente Steenwijkerland denkt -in het verlengde van het vorige punt- graag met Woonconcept en Wetland Wonen door over de impact van de vergrijzing. Samen maatschappelijk presteren tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten.
- De gemeenten zien graag dat Woonconcept versnelt in verduurzaming en nieuwbouw; passend bij de lokale en landelijke opgave die er ligt. Bijvoorbeeld in het verduurzamen van de woningen met de slechtste energielabels. De gemeenten zien in het versnellen op nieuwbouw en verduurzaming een gezamenlijke opgave. Laten we elkaar meer uitdagen en ondernemerschap tonen, is de boodschap.
- De gemeenten zien dat Woonconcept bewust afhankelijk van de thematiek een daarbij passende professional in de lead zet. Dat is dan meestal niet de directeur-bestuurder of een manager. De gemeenten zien dat dit bij collega-corporaties en soms bij henzelf kan leiden tot 'ongemak'. De gemeenten erkennen de regie bij de professional zowel als een kracht van Woonconcept als een ontwikkelpunt.
- De gemeenten zien het als een gemiste kans dat het kantoor van Woonconcept geen balie meer heeft. Vanuit het perspectief van de 'inwoner van Meppel' is veel geïnvesteerd in het kantoor zonder dat de huurder daar iets aan heeft.
- De gemeente Meppel vraagt meer aandacht en capaciteit van Woonconcept professionals om wederkerig samen (beleidsmatig) vooruit te kunnen kijken bij de wijkontwikkeling.

Zie voor de ontwikkelpunten voor Woonconcept uit de dialoogsessies Bijlage 8.



5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk beschrijft de financiële prestaties van Woonconcept, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruikmaakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	8,0	100%

5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van Woonconcept

Beoordeling Aw en/of WSW over financiële continuïteit

Woonconcept is een woningcorporatie die extra aandacht van het WSW krijgt. In 2012 trok het WSW de borging in. Daardoor kon Woonconcept niet meer investeren; medio 2013 werd Woonconcept pas weer borging toegekend. Vanaf die periode, met Woningwet en verhuurderheffing als extra onzekerheden, startte een periode van beheren en bezuinigen. Aan het begin van de visitatieperiode was de financiële continuïteit weliswaar op orde, maar lag de Loan to Value dicht bij maximumgrens van het WSW, dat beperkte het investeringsvermogen. Het WSW classificeert Woonconcept gedurende de gehele visitatieperiode in de risicocategorie midden-hoog. Dat doet het WSW omdat Woonconcept tegen de grenswaarden van de financiële ratio's acteert en een fors transitieprogramma kent. Een programma met van enerzijds verkoop van zorgvastgoed en woningen buiten de kerngemeenten Hogeveen, Meppel en Steenwijkerland. En anderzijds forse investeringen in het bestaand bezit in deze drie gemeenten (onderhoud en verduurzaming) en een nieuwbouwopgave. Woonconcept heeft relatief hoge rentelasten en langlopende leencontracten. De transitieopgave maakt strak sturen noodzakelijk: verkoop zorgt voor liquide middelen, geeft gelegenheid om strategisch leningen af te lossen maar om overliquiditeit te voorkomen moeten de investeringen in het transitieprogramma ook op tempo volgordeelijk plaatsvinden. Strategisch leningen aflossen was uitdagend in de visitatieperiode, met lage rentestanden. Het WSW concludeert in 2018 dat Woonconcept een positieve ontwikkeling van het risicoprofiel op organisatorisch en financieel vlak laat zien. Eind 2021 ervaart het WSW nog steeds een corporatie die professioneel en bewust acteert. Blijvende inzet op versterking van de operationele kasstroom heeft de aandacht en het WSW ziet een corporatie die strak stuurt op de realisatie van prognoses. Dit concludeert de visitatiecommissie ook. De commissie ziet dat Woonconcept uitermate grondig is in het monitoren van risico's, de liquiditeit en door middel van scenario-ontwikkeling stappen vooruit denkt.

In 2021 beoordeelt de Aw het risico op het gebied van financiële continuïteit als laag. De Aw ziet dat de financiële ratio's krap zijn, hetgeen monitoring en waar nodig bijsturing vergt. Woonconcept heeft voor de periode tot en met 2025 investeringen ingerekend die tot de grenzen gaan van wat financieel mogelijk is. Het gaat om 645 woningen nieuwbouw en 525 energiezuinige renovaties. De Aw complimenteert Woonconcept met het realiseren van prognoses in het verleden. Dat geeft vertrouwen dat Woonconcept kan plannen en bijsturen. Ook het risico op het gebied van risicomanagement beoordeelt de Aw in 2021 als laag.



Doelmatigheid

Woonconcept scoort op het onderdeel bedrijfslasten in de Aedes-benchmark in 2018 een B, maar in de jaren erna een C. In de jaren voor de visitatie heeft Woonconcept een forse slag gemaakt om de bedrijfslasten terug te brengen. Die rek blijkt er in de visitatieperiode uit te zijn. Jaarlijks heeft Woonconcept een analyse opgesteld en in de raad van commissarissen besproken over de resultaten in de Aedes-benchmark. Woonconcept analyseert systematisch -ook door zich met collega-corporaties te vergelijken- hoe het doelmatiger zou kunnen. De commissie concludeert dat de bedrijfslasten gedurende de visitatieperiode min of meer gelijk zijn gebleven. Eénmalige kostenposten als ontslagvergoedingen en jubilea zijn voorbeelden van beperkte frictiekosten. De commissie concludeert dat het constant houden van de bedrijfslasten een resultante is van met name hoge rentelasten en daarnaast de focus op de huurder en de ontwikkeling van de interne organisatie. Het is hiermee een afgewogen keuze, waar intern open de dialoog over gevoerd wordt.

Visie op vermogensinzet

De commissie constateert dat Woonconcept actief een creatieve én gefocuste visie op vermogensinzet heeft gehanteerd. Die is terug te herleiden naar de dertien doelen in de Ondernemingsstrategie 2017-2021. Woonconcept richt zich op de drie kerngemeenten. Woonconcept richt zich op iedere huurder trots op thuis: onder andere klant centraal, aandacht voor leefbaarheid, huurders op diverse manieren invloed geven en de ruimte bieden hun eigen woning tot een thuis te maken. Woonconcept kiest bewust voor betaalbaarheid; hiervoor wordt een relatief grote afslag van de waterval van de beleidswaarde genomen. Woonconcept heeft creatieve oplossingen gevonden om te besparen, bijvoorbeeld door huurdersgericht onderhoud. Dit is een kostenreductie gebleken die niet heeft geleid tot een lagere klanttevredenheid. Woonconcept gaat met haar bouwpartners experimenteren met componentgewijs renoveren, om doelmatig massa te maken. Woonconcept heeft keuzes moeten maken door haar financiële positie. Verkoop moest op tempo en heeft ook op tempo plaatsgevonden. Woonconcept heeft zich bewust beperkt gericht op verduurzamen.

De focus op iedere bewoner trots op thuis heeft geleid tot hoge klanttevredenheid; de organisatie is sterk geworden in naast de huurder staan. De focus op betaalbaarheid van de bestaande woningvoorraad ligt in lijn met de lokale behoefte en is conform prestatieafspraken. De inzet van de Voorzieningswijzer voor de huurders past bij een stap extra voor de huurder en voor betaalbaar wonen. Woonconcept heeft op tempo verkocht en de vrijkomende middelen ingezet voor nieuwbouw, onderhoud en structureel gezonder worden. De corporatie is intelligent omgegaan met haar beperkte financiële mogelijkheden. De commissie constateert dat terecht veel aandacht uitging naar het in control blijven op het gebied van liquiditeit, risicomanagement en scenario-ontwikkeling. De focus lag daarnaast op de interne organisatieontwikkeling. Bijsturen in de portefeuillestrategie had -zoals het WSW ook aangeeft- in 2019 en 2020 net een stap sneller gekund. De focus lag in die periode op het realiseren van de projecten in de pijplijn. Uit de visitatiegesprekken blijkt overeenkomstig veel respect voor de focus en het op orde brengen van Woonconcept, maar een lichte teleurstelling over het tempo van opschakelen in het verduurzamen en nieuwbouwen. Dit laatste is volgens de commissie meer een kwestie van verwachting management en prioriteit dan van later dan mogelijk inzetten van vermogen.

De corporatie is actief in gesprek met collega-corporaties om de volkshuisvestelijke opgave in de drie kerngemeenten te kunnen financieren. De commissie ziet dat Woonconcept naar vermogen harde investeringsplannen in nieuwbouw en verduurzaming heeft voor de komende jaren. De versnelling is ingezet.



Beoordeling visitatiecommissie

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of de corporatie verantwoording en motivatie heeft ten aanzien van de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt. De commissie constateert dat Woonconcept weet welke maatschappelijke effecten ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten. De commissie beoordeelt de verantwoording en motivering van de corporatie op de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke doeleinden daarom met een **8,0** als goed. Woonconcept heeft haar vermogensinzet zorgvuldig gemotiveerd, gefocust, op tempo en aantoonbaar tot de grenzen van haar financiële kunnen gedaan.





6 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiesturing		7,0	33%
Strategievorming	7,0		
Prestatiesturing	7,0		
Maatschappelijke Rol RvC		7,0	33%
Externe legitimatie en verantwoording		7,5	33%
Externe legitimatie	7,0		
Openbare verantwoording	8,0		
Gemiddelde score		7,2	

6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiesturing bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en prestatiesturing. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing met een **7**.

Strategievorming: 7,0

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele langetermijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat het gedurende de visitatieperiode over een actuele ondernemingsstrategie heeft beschikt die is doorvertaald naar doelen en activiteiten. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van onderstaande punten.

Tijdens de visitatieperiode was de Ondernemingsstrategie 2017-2021 'Op weg naar trotse bewoners' de basis om maatschappelijke prestaties te realiseren. Deze is vertaald naar drie pijlers; 'verhogen klantbeleving', 'naar een passende woningvoorraad' en 'naar een fitte organisatie'. Die drie pijlers zijn nader uitgewerkt in dertien organisatiedoelen. De formulering van deze subdoelen is krachtig gelinkt naar het hoofddoel, stappen zetten richting trotse bewoners. In 2021 heeft Woonconcept haar ondernemingsstrategie herijkt, getiteld 'Alle bewoners zijn trots op hun thuis'. De titel toont aan dat de ambities van Woonconcept een stap hoger zijn geformuleerd. Ook de pijlers tonen aan dat Woonconcept ziet dat ze is gegroeid en de lat op de drie zelfde terreinen hoger legt: 'bewoners meer aan het stuur', 'een passende woningvoorraad' en 'een bewuste organisatie'. De negen organisatiedoelen, drie doelen per pijler, sluiten hierop aan. De doorontwikkeling en compacte doelen zijn door dezelfde overzichtelijke vormgeving van beide plannen navolgbaar.

Woonconcept richt zich op bewoners met een kleine portemonnee of bewoners waarvoor een thuis nu niet vanzelfsprekend is. De focus op DAEB en op een thuis nabij het hart van de eigen cirkel van invloed (bewoners met perspectief op in een reguliere woning wonen) betekende zorgvastgoed



afstoten. De visie is hiermee duidelijk doorvertaald naar focus in de portefeuille en waar het vermogen voor in te zetten.

De compacte ondernemingsstrategie maakt kernachtige monitoring van de realisatie mogelijk. Dit vindt vooral plaats in de tertiairrapportages (M4, M8 en M12). De strategie is intern doorvertaald in de WOW-code (way of working) voor medewerkers, het speelveld van teams en prestatie-indicatoren per team. Deze laatste ontwikkelstappen -die de visie intern nog actiever gehanteerd maken- zijn aan het eind van de visitatieperiode gezet en worden verder doorontwikkeld.

Sturing op prestaties: 7,0

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij als zij afwijkingen heeft geconstateerd: In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing). Woonconcept voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat ze gedurende de visitatieperiode haar ambities heeft verhoogd en aantoonst bij te sturen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van onderstaande punten.

Woonconcept meet structureel in de tertiairrapportages de voortgang op de dertien ondernemingsdoelstellingen. Dat doet de corporatie kernachtig en vooral kwalitatief. Dat geeft focus. Woonconcept laat zien waar ze afwijkt van gestelde doelen in een jaar, licht toe en stelt waar nodig bij. Ook over organisatorische, financiële en strategische risico's wordt consistent gerapporteerd. De monitoring op de voortgang op de ondernemingsdoelstellingen is op inhoud in lijn met de monitoring van de prestatieafspraken met partners, maar staat daar wel duidelijk los van. Op de verkoopdoelstellingen wordt gemonitord en bijgestuurd in samenhang met de financiële positie van de corporatie.

Vanaf juni 2020 is de corporatie gaan meten welk aandeel van de bewoners trots is op hun thuis; aansluitend op de titel van de strategie. Dat was toen 84,2 procent van de bewoners, het doel van Woonconcept conform strategie 2022-2025 is sturen op 100 procent.

6.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

Woonconcept voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie constateert dat de RvC gedurende de visitatieperiode in zijn maatschappelijke rol gegroeid is. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7** op basis van onderstaande punten.

De governance-inspectie door de Aw vond in 2021 plaats, vier jaar na de vorige in 2017 die net buiten de visitatieperiode viel. De Aw concludeert eind 2021 dat de opzet van de criteria voor goed governance voldoet, maar dat er aandachtspunten zijn bij de werking van de governance. De Aw beoordeelt de risico's als laag. De Aw constateert onder andere dat een meer echt gedragen visie op de gewenste organisatie om de maatschappelijke doelen en uitdagingen van Woonconcept aan te pakken helpend zou zijn. Uit de aandachtspunten -onder andere voortkomend uit de verslagen van de zelfevaluaties- komt tevens naar voren dat de raad zich qua informatievoorziening niet altijd passend gefaciliteerd wist.



De commissie constateert op basis van de verslagen van RvC-vergaderingen en zelfevaluaties dat de invulling van de maatschappelijk rol door de RvC in ontwikkeling is geweest. De balans in de vergaderingen lag op basis van de verslagen grotendeels op de (reactieve) toezichthoudende rol, structurele aandacht voor verdiepende maatschappelijke dialoog is lastig navolgbaar. De commissie interpreteert dit deels als resultante van de focus van Woonconcept: op de huurder en op de interne organisatieontwikkeling. De commissie ziet dat de RvC richting het einde van de visitatieperiode een steeds actievere rol heeft gepakt, mede door zijn wens een beter gevoel te krijgen bij de impact van de organisatieontwikkeling op de maatschappelijke prestaties van Woonconcept.

De RvC heeft in 2021 een geactualiseerde visie op toezicht geformuleerd, inclusief een toegankelijke compacte versie. Hierin is het maatschappelijke perspectief van de RvC uitgewerkt, aansluitend op de trots op thuisfocus in de ondernemingsstrategie. In de visie benoemt Woonconcept naast de drie traditionele rollen van de commissaris ook een vierde rol; ambassadeur van Woonconcept en sociale woningbouw in brede zin. Een voorbeeld van hoe de RvC actief maatschappelijk partnerschap wil bevorderen ter realisatie van de strategische koers van Woonconcept. De visie op toezicht sluit aan op de aparte visie op besturen van Woonconcept, tevens geformuleerd in 2021.

De commissie vindt het krachtig dat de RvC gedurende de visitatieperiode concludeerde onvoldoende voeling te hebben met de omgeving. Op basis daarvan hebben de commissarissen -veelal in duo, passend bij ieders portefeuille- 'het goede gevoel'-gesprekken gevoerd met belanghebbenden van Woonconcept. Feedback uit deze gesprekken is binnen de RvC en met de bestuurder besproken. Dit initiatief vormt voor de commissie een belangrijke basis om Woonconcept een pluspunt toe te kennen.

De concerncontroller heeft een duidelijke onafhankelijke positie binnen de corporatie. De controller sluit aan bij de auditcommissies en elke RvC-vergadering en geeft in de periodieke rapportages een onafhankelijk oordeel. Dit houdt de organisatie en het toezicht risicobewust, sensitiever over de kwaliteit van de informatievoorziening en bevordert het vermogen om in de boardroom de maatschappelijke oriëntatie bespreekbaar te maken.

6.3 De beoordeling over de externe legitimatie en openbare verantwoording

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,5**.

Externe legitimatie: 7,0

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat zij met name huurders op verschillende manieren betreft bij haar beleid en de afweging van keuzes die gemaakt worden. Vanuit het Bewonersraad(t) model (zie Bijlage 8) betreft Woonconcept huurders, onder andere om processen klantgericht te maken, themagericht in bewonersadviesgroepen, om de dienstverlening te evalueren en van start tot finish



bij meerdere renovatieprojecten. Huurders ervaren hierbij oprechte betrokkenheid en invloed. Daarnaast heeft Woonconcept zich (in de coronaperiode) gefocust op de eigen organisatieontwikkeling en minder een speerpunt gemaakt van externe legitimatie met de professionele belanghouders.

Openbare verantwoording: 8,0

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. Woonconcept voldoet aan het ijkpunt. De corporatie verantwoordt zich krachtig en wervend. De website is overzichtelijk en klantvriendelijk. De corporatie houdt het taalgebruik bewust toegankelijk. In het jaarverslag, dat toegankelijk is opgesteld, wordt de voortgang op de ondernemingsdoelstellingen helder weergegeven en worden afwijkingen toegelicht. Belanghebbenden kunnen kernachtig volgen wat de corporatie doet en welke prestaties ze leveren. De commissie heeft gemerkt dat huurders over het algemeen goed weten wat Woonconcept doet en waarom. In bijna alle visitatiegesprekken hoorde de commissie complimenten over de wervende en creatieve wijze van verantwoorden en communiceren, met name richting huurders.



Deel 3

Overige bijlagen bij het rapport



Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
Tel. 0318 – 746 600
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Woonconcept te Meppel
Jaar visitatie : 2022

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woonconcept te Meppel hebben.

Bennekom, 17 november 2021 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woonconcept te Meppel verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 20 december 2021	De heer drs. G.T.J. Terlingen (Guus) voorzitter
Bennekom, 26 november 2021	Mevrouw D. Buckers (Dominiek) algemeen commissielid
Bennekom, 24 november 2021	De heer J.K. Zandvliet MSc (Joeri) secretaris



Bijlage 2 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



Voorzitter

drs. G.T.J. Terlingen (Guus)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Strategie en organisatieontwikkeling
- ✓ Samenwerking, fusie en allianties
- ✓ Waarderend toezicht
- ✓ Woonbeleid en 'betekenisvolle' prestatieafspraken
- ✓ Specialist huurdersparticipatie

Meer informatie:



[Guus Terlingen | Raeflex](#)



[Guus Terlingen | LinkedIn](#)

Korte kennismaking

Organisatieadviseur en specialist in samenwerking en strategie. Ik begeleid organisaties, maatschappelijke partners en teams bij het bouwen aan publieke waarde en probeer gezamenlijke resultaten dichterbij te brengen. Dat doe ik door energie in processen te brengen. Mijn stijl is analytisch, nieuwsgierig en resultaatgericht. Ik heb brede ervaring in het publieke domein en de wereld van het wonen en de zorg. Mijn motto: strategie is wat je doet.

Visitaties

Ik visiteer al bijna 15 jaar en dat doe ik met groot plezier. In die tijd heb ik meegewerkt aan 16 visitaties als algemeen commissielid of voorzitter. Visteren verruimt je blik. Ik kijk naar het brede volkshuisvestelijke presteren van de corporatie. Daarbij let ik in het bijzonder op hoe de corporatie tot keuzes komt, het samenspel waarin dat gebeurt, of er congruentie is tussen prestaties en ambities en de verbinding met de buitenwereld. Mijn insteek is niet blijven hangen op wat mis gaat, maar vooral benoemen waar ontwikkelkansen liggen en welke reeds aanwezige krachten en drijvers kunnen helpen deze te benutten.

Kort CV

Opleiding

2015 ORSC Fundamentals
2002 Tilburg University, master Beleids- en Organisationswetenschappen
1999 HEAO

Carrière

2013-heden FRAEY, Partners in Publieke Waarde, partner en senior adviseur
2001-2013 Gerrichhauzen en Partners, junior, medior, senior, partner

Nevenfuncties

- Lid RvT Bibliotheek Aanzet



Algemeen commissielid

D. Buckers (Dominiek)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Interim) Management
- ✓ Project en programma management
- ✓ Ontwikkeling van beleid
- ✓ Governance
- ✓ Proces en risicomanagement
- ✓ Organisatieontwikkeling en verandermanagement
- ✓ Bestuurlijke processen
- ✓ Coaching
- ✓ Volkshuisvesting

Meer informatie:



[Dominiek Buckers | Raeflex](#)



[Dominiek Buckers | LinkedIn](#)

Korte kennismaking

In mijn loopbaan heb ik een brede werkervaring opgebouwd. Ik heb gewerkt in de wereld van het (hoger) onderwijs, woningcorporaties, bedrijfsleven en overheid. Dit in verschillende rollen en functies. Ik was (interim) manager, directeur, (senior) consultant, projectleider, senior projectmanager, programma manager en beleidsadviseur. Ook ben ik jarenlang commissaris geweest van een woningcorporatie.

In mijn werk heb ik vaak aan de wieg gestaan van verandering en innovatie. Variërend van de vorming van de regionale opleidingscentra (roc's) tot de ontwikkeling en implementatie van een stelsel van visitatie voor woningcorporaties. Van de verzelfstandiging van diverse gemeentelijke organisatieonderdelen tot vernieuwing op het gebied van participatie. Ik werk al een aantal jaren voor de gemeentelijke overheid, momenteel als manager van een afdeling van 57 medewerkers die ruimtelijke projecten realiseren in de stad Utrecht. De corporatiesector ben ik echter nooit uit het oog verloren. Mijn kennis van de sector in combinatie met mijn gevarieerde ervaring bij de overheid en consultancy zorgen voor een frisse maar ook scherpe blik.

Visitaties

Visitaties zijn een belangrijk instrument om verantwoording af te leggen. Maar het is zoveel meer. Visitatie biedt de mogelijkheid om door goede gesprekken en analyse van beleidsstukken, inzicht te krijgen in de kwaliteit en verbeterpunten van de corporatie. Mijn focus ligt hierbij op governance, de robuustheid van beleid en (beleids)processen en het adaptief vermogen/de veranderkracht van de organisatie. Verandering is een gegeven. Het is de kunst om als corporatie hier op een verantwoorde manier in te bewegen.

Kort CV

Opleiding

- Interim-management Nijenrode
- Post-HBO vastgoedmanagement.
- Diverse opleidingen en trainingen op het gebied van verandermanagement, projectmanagement, leiderschap, kwaliteitszorg en organisatieontwikkeling
- Sociologie, specialisatie: organisatiekunde, Universiteit van Tilburg

Carrière

- 2017- heden Manager "werken met de stad" Ontwikkelorganisatie Ruimte Gemeente Utrecht
- 2015- 2017 Interimmanager afdeling stedenbouw en planologie, afdeling wonen en afdeling Vastgoed van de Utrechtse Vastgoed Organisatie
- 2007- 2015 Senior projectmanager, PMB Gemeente Utrecht
- 2005-2007 Programmamanager sociale agenda, Provincie Utrecht
- 2000-2005 Senior adviseur/teamleider, Laagland'advies (Atrivé Group)
- 1999-2000 Management consultant/trainer Nederlandse Spoorwegen
- 1992-1999 Beleidsadviseur, projectleider, Aedes vereniging van Woningcorporaties (voorheen NCIV)
- 1990-1992 Adviseur, RVE adviescentrum
- 1989-1990 Trainee, TU Delft

Nevenfuncties

- 2008-2015 lid Raad van Commissarissen, Viveste
- Lid commissie kwaliteitsverklaringen KWH



Secretaris

J. Zandvliet MSc (Joeri)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Inhoud en proces prestatieafspraken
- ✓ Zelfevaluatie van raden van toezicht
- ✓ Gewend om punctueel en in teamverband te werken
- ✓ Snel van diagnose naar analyse komen

Meer informatie:



[Joeri Zandvliet | Raeflex](#)



[Joeri Zandvliet | LinkedIn](#)

Korte kennismaking

Na mijn studie Sociale Geografie ben ik als adviseur aan de slag gegaan bij Atrivé, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in maatschappelijke vraagstukken op het domein wonen. In die functie kom ik bij corporaties variërend van kleine tot groot in diverse woningmarktgebieden.

Ik geniet ervan breed actief te zijn en inhoud en proces te vervlechten, met als belangrijkste gemeenschappelijke delers strategie en governance. Opdrachten waaraan ik werk zijn onder andere: het begeleiden en opstellen van prestatieafspraken, zelfevaluatie van raden van toezicht, het begeleiden en opstellen van ondernemingsplannen en inhoudelijk/procesmatig begeleiden van huurdersorganisaties.

Visitaties

Vanaf 2018 ben ik werkzaam voor Raeflex als secretaris en neem ik door mijn adviseurswerk vooral kennis mee op de prestatievelden presteren naar opgaven en ambities, presteren volgens belanghebbenden en governance. Door mijn werkervaring, gericht op het verbinden van deze prestatievelden, kan ik een bijdrage leveren aan de oordeelsvorming van de commissie. Ik zet me er vervolgens graag voor in om de analyse van de commissie in een goed leesbaar visitatierapport te vertalen. Visitaties hebben voor mij een meerwaarde als leer- en verbeterinstrument. Door vier jaar terug te kijken kunnen corporaties los komen van de huidige verantwoordingswaan van de dag. Tijdens de visitatie vergelijken we op een gevalideerde wijze de prestaties met de opgaven. Met de visitatie wil de commissie aangeven of er mogelijkheden zijn om te leren om tot (nog) betere resultaten te komen. Bovendien leggen corporaties met visitatieverantwoording af aan hun belanghebbenden.

Als secretaris wil ik corporaties helpen om het visitatieproces zo soepel mogelijk te laten verlopen; een goede samenwerking met de projectleider van de corporatie hoort daarbij.

Kort CV

Opleiding

- BSc Sociale Geografie, Utrecht
- MSc Stadsgeografie, Utrecht
- MSc Urban Economic Development, UCL Londen

Carrière

2014-heden adviseur bij Atrivé.



Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	• Position paper • Ondernemingsplan 2017-2021 • Jaarplannen 2018 t/m 2021 • Jaarverslagen 2018 t/m 2021 • Beleidsnotitie woonlasten • Portefeuillestrategie 2020-2029 • Portefeuillestrategie 2014-2023 • Prestatieafspraken Meppel 2018-2022, inclusief jaarschijven • Prestatieafspraken Hoogeveen 2018-2022 • Prestatieafspraken Steenwijkerland 2018-2022, inclusief jaarschijven • Prestatieafspraken Assen 2022-2026 • Evaluaties prestatieafspraken Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland 2018, 2019 en 2021 (Steenwijkerland incl. 2020) • Woningmarktonderzoek 2021 gemeente Meppel • Woningmarktonderzoek Steenwijkerland 2021-2031-2041 • Woningmarktonderzoek 2021 gemeente Hoogeveen • Woningmarktonderzoek 2021 regio ZWM • Woonruimteverdeelbeleid • Verantwoordelijkheden en opzet vastgoedsturing • Notitie organisatieontwikkeling voor leidinggevenden • Notitie waarvoor ga je naar het RTO • Notities over speelvelden Woonconcept • Presentatie organisatieontwikkeling voor nieuwe medewerkers • WOW code Woonconcept • Notitie over besluitvorming • Magazine Thuis voor elkaar • Urgentiebeleid • Inkoopkader • Weer Thuis Uitstroomconvenant • Juridisch kader sloop, onderhoud en renovatie • Visie wonen, welzijn en zorg (2016)
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden: • Verslagen overleggen met huurdersorganisaties 2018 t/m 2021 • Jaarkalenders met huurdersorganisaties • Huurakkoord met huurdersorganisaties en voortgangsverslagen
Presteren naar Vermogen (PnV)	• Aw-toezichtsbrieven (laatste van 2021), relevante correspondentie Aw en Governanceaudit 2018 t/m 2021 • Managementletter 2018 t/m 2021 • Jaarrapport en controleverklaringen 2018 t/m 2021 • WSW-beoordelingen, borgbaarheidsverklaringen 2018 t/m 2021 • Memo's benchmarkresultaten 2018 t/m 2021 • Jaarrekeningen 2018 t/m 2021 • Beoordelingen risicoprofiel & financial en business risks WSW 2018 t/m 2021 • Voortgangsrapportages M4, M8 en M12 2018 t/m 2021
Governance van maatschappelijk presteren	• Voortgangsrapportages M4, M8 en M12 2018 t/m 2021 • Documenten over toezicht: a. Visie op toezicht, inclusief verkorte versie (2021) b. Toezicht- en toetsingskader c. Zelfevaluatie 2018 t/m 2021 d. Jaarverslagen 2018 t/m 2021 e. Notulen RvC vergaderingen 2018 t/m 2021 f. Governance jaaragenda RvC en bestuur 2021 g. Visie op besturen (2021)



Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen intern en extern zijn door de voltallige commissie tijdens negen face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonconcept. Daarnaast vonden twee dialoogsessies plaats met de voltallige commissie. Aanvullend hebben drie een-op-een telefonische interviews plaatsgevonden, ter substituut van de geplande derde dialoogsessie over wijk- en dorpsgericht samenwerken in het sociaal domein.

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

Mevrouw M. Buitenkamp – voorzitter
Mevrouw L. van Leth
Mevrouw E. ten Brink
De heer A. Kuiper
De heer M. Vermeulen

Directeur-bestuurder

Mevrouw N. Peeters

Managementteam

Mevrouw W. Ter Horst – manager woningen
Mevrouw S. Portengen – manager dienstverlening a.i.
De heer W. Welter – manager bedrijfsvoering
De heer I. Jongsma – concerncontroller

Medewerkers en OR

Mevrouw H. Bennink – OR – team control (processen en risicomanagement)
De heer T. Slagter – OR – financieel vastgoedanalist
Mevrouw A. de Lange – medewerker – productmanager ICT
De heer S. Brandsma – medewerker – projectleider verhuur

Externe gesprekken

Huurdersorganisaties

Huurdersvereniging Meppel

Mevrouw I. Booij – van Wijk – secretaris
Mevrouw T. Hooft – bestuurslid
De heer R. Hubbens – voorzitter a.i.

Huurdersvereniging De Veste

W. Sommer – voorzitter

Gemeente(n)

De heer M. Scheringa – wethouder wonen (vanaf 2022 verduurzaming) gemeente Steenwijkerland
De heer R. van Ulzen – wethouder wonen en ruimtelijke ordening gemeente Meppel (vanaf 2020)
De heer E. Giethoorn – ex-wethouder wonen gemeente Hoogeveen (2014-2020)



Dialogsessies

Ketenpartners bij renovatie

De heer W. Huuskes – directeur Trebbe Bouw

De heer B. Doorn – projectleider Trebbe Bouw

De heer A.J. de Ruiter – directeur Nijhuis Bouw Noord

De heer J.J. Reitsma – manager planontwikkeling Nijhuis Bouw

De heer R. Büter – projectleider Nijhuis Bouw

Bewoners

De heer G. van Dijk

De heer A. Last

Mevrouw I. den Hollander

De heer A. Wuite

De heer L. Fieten

Mevrouw T. Huisman

De heer R. Koning

Mevrouw M. Bisschop

Telefonische interviews

De heer R.P. Koning – wethouder wonen gemeente Meppel 2014-2020

Mevrouw M. Niemeijer – wijkregisseur/gebiedscoördinator gemeente Meppel

Mevrouw J. Oosterhuis - teammanager leefbaarheid en wijkregie, gemeente Meppel



Bijlage 5 Position paper



Position paper Woonconcept

1 Wie zijn wij?

We worden gedreven door het gewaagd doel uit onze organisatievisie: "Alle bewoners zijn trots op hun thuis!". Om dit doel te bereiken doen 110 collega's elke dag hard hun best voor onze bewoners in Meppel, Hoogeveen, Steenwijkerland en Assen. Bij elke beslissing of actie wordt de vraag gesteld: "Draagt dit bij aan Trots op Thuis?".

Op basis van een grote enquête weten we wat onze bewoners belangrijk vinden om trots op hun thuis te zijn. Dit hebben we vertaald naar onze Ondernemingsstrategie 2017-2021: "Op weg naar trotse bewoners". Hierin staan pragmatische doelstellingen die bijdragen aan het behalen van aan ons gewaagd doel. Deze doelstellingen zijn de basis voor ons dagelijkse werk en onze verbeterprojecten in de afgelopen jaren. Tegelijkertijd realiseerden we ons dat niet alleen "wat" we doen verschil maakt voor onze bewoners, maar ook "hoe" we het doen. Om die reden hebben we de organisatieontwikkeling opgezet. Hierin geven we vorm aan onze manier van werken. In de basis komt het erop neer dat onze teams de ruimte hebben om zelfstandig te werken, beslissen en verbeteren, waarbij ze gezamenlijk bijdragen aan onze doelstellingen. Door de ondernemingsstrategie en organisatieontwikkeling kunnen we gericht bijdragen aan ons gewaagd doel. Inmiddels is 81,7% van de ondervraagde bewoners trots op zijn/haar thuis!

2 Waar komen we vandaan?

Woonconcept heeft een stormachtige tijd achter de rug, zowel financieel als organisatorisch. Toen de borging eind 2012 door het WSW ingetrokken werd, zat Woonconcept op een financieel dieptepunt. We mochten niets meer investeren en dus geen nieuwbouw of renovatie meer realiseren. Ook het onderhoud moest naar beneden bijgesteld worden. De focus lag op kostenreductie en risicobeheersing. Dit was nodig, maar deze periode heeft een negatieve impact gehad op de dynamiek in en om de organisatie. Collega's durfden alleen strak binnen de regels te acteren en er was weinig aandacht voor een optimale klantbeleving en samenwerking met partners. Bij de laatste visitatie was het roer net omgegooid en zaten we weer op een juiste koers. Omdat die beweging pas net ingezet was, was dit nog niet terug te zien in onze prestaties.

3 Waar gaan we naar toe?

Er zijn - zoals eerder beschreven - twee onderdelen die een duidelijke richting geven aan onze prestaties: de ondernemingsstrategie (wát moeten we doen om bewoners trots op hun thuis te maken?) en de organisatieontwikkeling (hóe moeten we dat doen?). Beide zijn voor ons van even groot belang.

Ondernemingsstrategie

De Ondernemingsstrategie 2017-2021 kent drie pijlers met daaronder een aantal doelstellingen.

Pijler 1: Verhogen klantbeleving

De doelstellingen van deze pijler gaan over het krijgen van meer input van onze bewoners, zodat wij onze diensten en producten beter op hun wensen kunnen laten aansluiten. We willen daarnaast flexibeler inspelen op de klantsituatie, aangezien we komen van een situatie waarin heel rigide de regels werden toegepast. We willen overlast voorkomen en verminderen in een nauwere samenwerking met onze maatschappelijke partners. En tot slot willen we onze digitale dienstverlening verbeteren.



Pijler 2: Naar een passende woningvoorraad

De doelstellingen van deze pijler gaan over de kernthema's van een woningcorporatie: betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid. Hierbij hebben we prioriteit gegeven aan lage woonlasten. We hebben de uitbreiding van de woningvoorraad gekwantificeerd en bepaald dat alle nieuwbouw en renovaties richting energieneutraal gaan. Specifiek voor senioren met een beperking realiseren we supergeschikte huisvesting. Een extra stap wordt gezet op het versneld wegwerken van kwaliteitsknelpunten (inzake wooncomfort en de binnenkant van de woning). Om investeringsruimte te creëren voor al het bovenstaande, focussen we ons op onze kernvoorraad en nemen we afscheid van bijvoorbeeld intramuraal zorgvastgoed, commercieel vastgoed en bezit buiten onze kerngemeenten.

Pijler 3: Naar een fitte organisatie

De doelstellingen van deze pijler gaan over dat wij onszelf en onze werkwijze continu ontwikkelen. Hierbij is er specifieke aandacht nodig voor automatisering (voor bewoners en voor collega's om slimmer en sneller te werken). Tot slot werken we toe naar een betere samenwerking met al onze partners, gebaseerd op een gelijkwaardig partnerschap dat werkt vanuit gezamenlijke doelstellingen.

De vierjarige prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties worden op basis van onze ondernemingsstrategie gemaakt. Eind 2021 is de ondernemingsstrategie herijkt. Dit heeft niet geleid tot een koerswijziging, wel tot een verdiepingsslag.

Organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkeling beschrijft onze manier van werken (Way Of Working), waarmee we onze bewoners willen verrassen, oftewel onze vier WoW-factoren:

- Pak je ruimte!
- Draag gezamenlijk bij aan onze doelen!
- Werk vanuit je talent!
- Experimenteer meer!

Dit is uitgewerkt in een WoW-code die meer lading geeft. Veel onderdelen lijken op het management-principe zelforganisatie, maar dan op de Woonconcept manier. De organisatieontwikkeling heeft effect op alles, ook op de governance, organisatiestructuur, het werken in teams met speelvelden (met daarin de te verwachten resultaten, gedrag en kaders), de omgang met bewoners en samenwerking met partners.

4 Waar staan we nu?

Geleverde prestaties aan bewoners

Pijler 1: Verhogen klantbeleving

Het beste bewijs dat we succesvol zijn geweest in het behalen van de doelstellingen in deze pijler is dat het klanttevredenheidscijfer voor onze dienstverlening in 5 jaar tijd van 6,7 naar 8,0 is gegaan.

We hebben onze Bewonersraad(t) verder uitgebreid. Naast de kern, die gevormd wordt door de huurdersorganisaties, zijn er klankbordgroepen en bewonerspanels op onderwerpen ingezet en vele bewonersadviesgroepen opgericht bij renovaties. Hierdoor vindt het gesprek met bewoners aan de voorkant van projecten plaats en hebben ze invloed op het resultaat. In de vorige visitatie was het advies om de samenwerking met de huurdersorganisaties beter vorm te geven. Hier is in een begeleid traject aandacht aan besteed. Het intensieve gezamenlijke traject naar het woonlastenakkoord is een mooi voorbeeld van een goede samenwerking en daar plukken we nu de vruchten van.

We hebben ons ontwikkeld van een organisatie die zich altijd strak aan onze eigen regels, processen en beleid hield en daardoor te vaak "nee" antwoordde, naar een organisatie die – indien nodig – bekijkt of er maatwerk voor een bewoner nodig en wenselijk is. De grootste uitdaging die we in deze pijler zien, is de communicatie bij klachten. Zeker als klachten complexer zijn, mogen wij dit sneller oplossen en hier beter over communiceren met onze bewoners.



De samenwerking met gemeenten, Welzijn en politie in het sociaal domein (WDW, De Smederijen en met Sociaal Werk De Kop) is in de afgelopen vier jaar doorontwikkeld. Bij elke gemeente is het anders verlopen, maar bij alle samenwerkingen hebben we een stap vooruit gezet. We willen er in het sociaal domein naartoe toewerken dat alle partners niet meer alleen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid maar over de grenzen van hun eigen organisatie kijken naar het voorkomen van overlast en vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor bewoners/inwoners kijken. Onze ambitie is om samen de focus in buurten, wijken en dorpen te bepalen en daarvoor ook samen de inzet van mensen en financiën vast te stellen. Hiervoor moeten de visie en structuur op strategisch niveau in een aantal gemeenten nog wel versterkt worden, zodat we de professionals betere kaders mee kunnen geven.

Het wordt steeds makkelijker en toegankelijker voor bewoners om hun zaken online te regelen. Het Drentse woonruimteverdeelsysteem Thuis Kompas is een grote stap voorwaarts geweest voor woningzoekenden omdat ze nu voor geheel Drenthe op één website kunnen zoeken naar een woning.

Pijler 2: Naar een passende woningvoorraad

Ons woonlastenbeleid is - zo veel als mogelijk binnen onze financiële kaders – aangepast naar een focus op *betaalbaarheid* voor onze bewoners i.p.v. maximalisering van onze huursom zoals in de jaren daarvoor (hetgeen niet echt bijdroeg aan betaalbaarheid). We zien nu dat de voorraad betaalbare woningen ($< 1^e$ aftoppingsgrens) 7-8% hoger is dan wat we in de prestatieafspraken hebben afgesproken.

Bij renovaties gaan we voor minimaal woonlastenneutrale ingrepen en recentelijk blijkt bij veel bewoners van renovatiewoningen dat hun woonlasten ook echt omlaag gaan. Alle nieuwbouwwoningen worden NoM opgeleverd. Hiermee helpen we bewoners om wonen betaalbaar te houden.

Door streng maar sociaal op te treden bij huurachterstanden minimaliseren we de betaalbaarheidsrisico's voor bewoners. De huurachterstand voor zittende bewoners was de laatste jaren dusdanig laag dat we hiermee tot de laagste drie corporaties van Nederland behoren, mede door een intensieve samenwerking met de gemeenten en welzijn.

Door de Voorzieningenwijzer gratis aan te bieden aan bijna 700 bewoners hebben we hen inmiddels aan lagere lasten kunnen helpen. In het laatste jaar zagen we dat de gemiddelde besparing voor hen zelfs € 784 per jaar is (versus € 611 landelijk).

In de vorige visitatie werd het advies gegeven om de interne capaciteit voor nieuwbouw en renovatie te verhogen zodat er goed invulling gegeven kon worden aan *beschikbaarheid*. Dit is met vallen en opstaan gegaan. Het was een uitdaging om helemaal vanaf nul op te starten omdat er een nieuw team neergezet moest worden en de relaties met de gemeenten opgebouwd moesten worden. Dit terwijl we al druk doende waren om de opgave te realiseren. Uiteindelijk is dit gelukt en daarmee zijn we van 0 woningen per jaar in onze crisistijd naar 280 nieuwe of vernieuwde woningen voor bewoners in 2021 gegaan.

Naar de toekomst toe blijft het een uitdaging om voldoende woningen te realiseren. Intern moeten we blijven zorgen voor voldoende gekwalificeerde collega's die de opgave kunnen realiseren. Extern moeten we veel hobbels nemen: samen met de gemeenten zorgen voor voldoende locaties, procedures zo snel als mogelijk doorlopen en oplossingen vinden voor zaken zoals flora & fauna en bezwaren die procedures vertragen. Ook de bouwkostenstijging en het gebrek aan capaciteit bij de uitvoerders zijn hobbels. Wij geloven dat het vormen van intensieve partnerschappen met zowel gemeenten als onze vaste bouwpartners hier in positieve zin aan bijdragen.

Voor de renovatieopgave hebben we de insteek om op een innovatieve manier (componentsgewijs) te gaan renoveren, waardoor we deze opgave kunnen versnellen. Dit omdat we met het gebruik van industriële componenten minder afhankelijk zijn van de capaciteit in de bouw en we niet meer te maken hebben met de hobbels zoals bij een totaalrenovatie. Hiermee kunnen we sneller bij meer bewoners de energierekening begrenzen, hetgeen in deze tijd met energiearmoede zeer welkom is. Hier gaan we pas volgend jaar mee beginnen, dus het is nog wel spannend of dit daadwerkelijk gaat lukken.



Op het gebied van *duurzaamheid* hadden we een enorme achterstand ten opzichte van andere corporaties doordat we jarenlang niet konden investeren. We zitten nu nog steeds net in de C-categorie van de Aedes Benchmark. In de laatste Aedes Benchmark is wel te zien dat we een enorme inhaalslag hebben gemaakt. Bijvoorbeeld op de Energieprestatie scoren we al beter dan gemiddeld in Nederland. Door alle nieuwbouw NoM op te leveren en door een stijging in renovaties en sloop/nieuwbouw gaan we steeds sneller de goede kant op.

Op het gebied van kwaliteit hebben we een innovatieve manier van het programmeren van onderhoud ontwikkeld: niet meer alleen vanuit technische conditiemetingen maar ook vanuit de beleving van de bewoner. Hierdoor zal de beleving van de woonkwaliteit gaan stijgen. We zien nu nog in de laatste meting dat bewoners de kwaliteit van de woning een 6,7 gaven. Dat is echt te laag. Door te weinig metingen kunnen we nu nog niet beoordelen waardoor dit komt. We gaan eerst analyseren waardoor dit komt en vervolgens zullen we dit meenemen in de herijking van ons kwaliteits-/mutatiebeleid.

Tot slot hebben we inmiddels in totaal bijna 6.000 huishoudens proactief gevraagd of zij kwaliteitsknelpunten in hun huis ervaren en als dat zo was, hebben we deze opgelost.

We hebben geconstateerd dat we voldoende woningen hebben die geschikt zijn voor senioren met een beperking (o.a. 1-laags, met lift, op een goede locatie nabij voorzieningen). Er moest echter wel een kwaliteitsslag gemaakt worden, bijvoorbeeld door het rollatorgeschikt te maken. We hebben in de afgelopen vier jaar ruim 370 supergeschikte woningen gerealiseerd van de 1000 die we voor 2030 willen realiseren. We hebben dus nog 630 woningen te gaan in de komende 8 jaar.

Pijler 3: Naar een fitte organisatie

Het voortdurend onszelf ontwikkelen zit inmiddels in de genen van de organisatie. Vaak zien we uit enthousiasme dat er eerder te veel verbeterprojecten lopen dan te weinig.

Wat betreft de automatisering hebben we ons been bijgetrokken naar wat nu nodig en gebruikelijk is. Er zijn echter nog flinke stappen te maken in digitalisering en robotisering als hulpmiddel om zaken makkelijker en sneller te doen (intern en voor onze bewoners).

Stand van zaken organisatieontwikkeling

In de vorige visitatie was het advies om nader invulling te geven aan de organisatieontwikkeling en dit breed te borgen in de organisatie. Hierin hebben we grote stappen gemaakt. De teams pakken steeds meer verantwoordelijkheden, we zijn anders georganiseerd en zijn echt anders gaan werken met elkaar (zowel intern als extern). Het is zelfs zo'n aansprekende manier van werken dat sollicitanten hier specifiek op af komen. Een groot deel van de collega's binnen de organisatie zijn ambassadeur van onze manier van werken, maar er zijn uiteraard ook collega's die hier nog sceptisch naar kijken. Het is dan ook vooral de uitdaging om te zorgen dat onze manier van werken tot in alle haarvaten van de organisatie gaat leven en dat bewoners dit verschil aan alle kanten merken.

Ondanks dat onze manier van werken nog breder in de organisatie geborgd moet worden, zien we dat er – zelfs in coronatijd – enorm veel initiatieven in de organisatie zijn. En dat zorgt dat de resultaten flink verbeteren de laatste jaren. Wij zijn ervan overtuigd dat dit komt doordat onze collega's de ruimte voelen om het beste van zichzelf te geven.

Huidige relatie met partners

Het advies van de vorige visitatie was om de relatie met partners te bestendigen door ze blijvend te informeren over keuzes. Hierin zijn we verder gegaan: we vragen hen om input voordat we keuzes maken. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de workshops met allerlei partners waarin om input is gevraagd voor onze ondernemingsstrategie.

We zijn getransformeerd van een partner die de deur noodgedwongen bijna geheel moest dichtslaan, naar een partner die op allerlei vlakken intensief samenwerkt. We hebben vaste partners in nieuwbouw en



renovaties, RGS-partners in onderhoud, een groot partnerschap in elke gemeente in het sociaal domein en een partnerschap met andere corporaties zoals in Thuis Kompas en Bouwstroom Noord.

Af en toe vinden partners onze andere manier van werken lastig. Voornamelijk omdat we niet werken vanuit hiërarchie, ook niet op het bestuurlijk/strategisch niveau. Maar gelukkig krijgen we ook vaak het compliment dat we nu op een meer open en pragmatische manier vanuit partnerschap samenwerken.

Ontwikkeling van financiële situatie

Onze financiële situatie is gezien het verleden één van de grootste strategische uitdagingen. Door de juiste financiële structureringen- en vastgoedbeslissingen te nemen, hebben we investeringsruimte gecreëerd.

Door een focus op vastgoed waar we van zijn (sociale huurwoningen in onze drie kerngemeenten) en de rest af te stoten, hebben we nog meer investeringsruimte gecreëerd.

We kunnen inmiddels bijna alle langjarige ambities ook financieel gezien waarmaken. De grote uitzondering was een energieneutrale portefeuille in 2050 realiseren. Als we het bedrag - dat vrijvalt door de afschaffing van de verhuurdersheffing - in kunnen zetten voor verduurzaming, is dit bijna haalbaar.

Door onze eigen inspanningen en de meevaller van de verhuurdersheffing is onze financiële situatie flink verbeterd. Daarnaast zijn we voor de toekomst met meerdere corporaties in gesprek of die ons financieel in het laatste stuk zouden kunnen steunen. Als dat allemaal lukt, kunnen we ook onze laatste grote ambitie waar gaan maken.

De uitdaging naar de toekomst toe is om in control te zijn voor wat betreft onze kasstromen. We willen immers niet meer uitgeven dan onze ratio's toelaten en ook niet onnodig veel lenen als we minder kunnen uitgeven aan investeringsprojecten. Daarentegen willen we ook niet te weinig uitgeven, omdat we dat - gezien de jaarlijkse beperking van de ICR - niet meer in het jaar eraan kunnen uitgeven. We laten dan geld liggen die we hadden kunnen inzetten voor de verbetering van de kwaliteit voor onze bewoners. Dit vraagt om een secure monitoring en bijsturing van onze kasstromen.

5 Zijn we hier tevreden over?

Als we naar de toekomst kijken, zien we nog genoeg zaken die we voor onze bewoners willen verbeteren. Daarnaast nodigen we al onze partners uit om mee te denken waar we nog verder zaken kunnen verbeteren voor onze bewoners. In onze beleving is de omvang van de verbeteringen steeds kleiner. Het is nog steeds essentieel om deze verbeteringen door te voeren voor onze bewoners, maar de echt grote issues zijn inmiddels getackeld.

Als we kijken naar de afgelopen jaren, kunnen we zeggen dat we súpértrots zijn op wat we de afgelopen jaren hebben gedaan en op de prestaties die we hebben geleverd aan onze bewoners. We hebben het tij echt kunnen keren: van een woningcorporatie in nood die niet meer zo goed presteerde voor haar bewoners naar een woningcorporatie die goede prestaties levert en met veel energie elke dag bezig is om alle bewoners trots op hun thuis te maken!

*Met grote trotsheid geschreven,
Nicole Peeters*

Februari 2022



Bijlage 6 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen

Voor de periode 2018 t/m 2021 heeft Woonconcept meerjarige prestatieafspraken gesloten met de gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland. Deze prestatieafspraken zijn jaarlijks geactualiseerd. Met de gemeente Assen heeft Woonconcept door het beperkte bezit het bod beschouwd als prestatieafspraken. Zie hieronder de verschillende partners in Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland:

- **Gemeente Meppel**, Woonconcept, Actium, Huurdersvereniging Meppel, Huurdersplatform MEVM
- **Gemeente Hoogeveen**, Woonconcept, Domesta, Actium, Huurdersvereniging Cascade, Stichting Huurdersbelangen Domesta, Huurdersplatform MEVM
- **Gemeente Steenwijkerland**, Woonconcept, Wetland Wonen, Huurdersvereniging De Veste en Huurdersvereniging Zwartewaterwiede.

De prestatieafspraken hebben mede de maatschappelijke prestaties van Woonconcept in de afgelopen vier jaar bepaald. De basis om te presteren is voor Woonconcept de Ondernemingsstrategie 2017-2021 'Op weg naar trotse bewoners' geweest. Deze kent drie pijlers (uitgewerkt in 13 doelen): verhogen klantbeleving, naar een passende woningvoorraad en naar een fitte organisatie. De laatste pijler is intern gericht. De tien doelen behorende bij de pijlers 'verhogen klantbeleving' en 'naar een passende woningvoorraad' zijn (waar meetbaar) verbonden met de thema's van de prestatieafspraken. Hieruit komen zes prestatievelden naar voren.

Deze thema's zijn leidend bij de beoordelingen in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens belanghebbenden.

De thema's zijn:

1. Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt
2. Voorkomen en verminderen overlast
3. Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit
4. Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd
5. Focus op kerngemeenten: uitbreiding in Meppel, voorraad constant in Hoogeveen en Steenwijkerland, verkoop overig vastgoed (deels)
6. Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking



Zorgen dat de bewoner zich eigenaar voelt

Opgaven

Ambities van Woonconcept gericht op het zorgen dat bewoners zich eigenaar voelen:

- We willen op allerlei manieren meer met bewoners in gesprek gaan: via social media, bewonerspanels en in de nieuwe samenwerkingsvorm met huurdersorganisaties.
- We gaan de ervaringen van de bewoners in de klantreis gebruiken om onze dienstverlening te verbeteren.
- We luisteren goed naar de bewoner, nemen de bewoner serieus, informeren tijdig en proactief (bijvoorbeeld over geplande werkzaamheden aan de woning) en komen afspraken na. We hebben top standaardprocedures én houden ruimte voor maatwerk.
- Bewoners kunnen zoveel mogelijk zaken digitaal regelen.

Prestatieafspraken Woonconcept

Prestatieafspraken 2018 t/m 2021

Informeren huurders. Voorafgaand bij ingrijpende woningverbeteringen en herstructurering.

Inspraak bewoners met betrekking tot fysieke en sociale leefbaarheid. Voor het inventariseren van knelpunten in kernen en wijken worden de bewoners betrokken. Bovendien bij nieuwbouw rekening houden met ruimtelijke kwaliteit en belanghebbenden hier over laten mee beslissen.

Bewonersparticipatie bij het verduurzamen en verhogen van de kwaliteit van de woningvoorraad.

Prestaties

Geleverde prestaties om huurders te informeren

Jaarlijks heeft Woonconcept dit conform de afspraak gedaan. Bij grote projecten maakte de corporatie gebruik van een bewonersadviesgroep. Gedurende de visitatieperiode zorgde de beperkende coronamaatregelen wel dat Woonconcept creatief moest zijn in het informeren van de huurders; veel informatiemomenten zijn in de buitenlucht georganiseerd en de communicatie richting huurders is veelal digitaal gegaan.

Geleverde prestaties om bewoners inspraak te geven

Een greep uit de activiteiten van Woonconcept:

- De wijkkracht in Steenwijk West heeft intensief samengewerkt met de bewoners van de wijk aan de sociale en fysieke wijkvernieuwing.
- In Steenwijkerwold is er een bijeenkomst (optrommelactie) geweest voor bewoners en ketenpartners, om het over de toekomst van de wijk te hebben.
- Tijdens panelbijeenkomsten (stampotsessies) is Woonconcept in gesprek gegaan met haar huurders over hoe de bewoners het wonen ervaren en hoe zij zich meer 'eigenaar' kunnen voelen.



- Woonconcept organiseerde een avond voor bewoners en vroeg hen input voor de ontwikkelingen van de locatie de Gouden Engel.
- In Meppel worden bij het realiseren van nieuwbouw bewoners betrokken bij onder andere de inrichting van het groen.
- Samen met o.a. een klankbordgroep van bewoners is gesproken over de basiskwaliteit van een woning bij het nieuwbouwproject aan de Heinisiusstraat, Talmastraat en Van Hogendorpsingel.
- In het algemeen houdt Woonconcept in haar nieuwbouwplannen rekening met de ruimtelijke kwaliteit en laten gemeente én direct omwonenden hier over mee beslissen.

Geleverde prestaties om bewonersparticipatie te realiseren bij verduurzamingsprojecten

- Samen met o.a. een klankbordgroep van bewoners is gesproken over de basiskwaliteit van een woning bij het nieuwbouwproject aan de Heinisiusstraat, Talmastraat en Van Hogendorpsingel.
- Bij elke renovatie wordt een bewonersadviesgroep opgericht.

Huurdersoordeel Aedes-benchmark*

	2018	2019	2020	2021
Nieuwe huurders	7,8 (7,5): B	7,9 (7,7): B	7,9 (7,7): B	8,2 (7,7): A
Huurders reparatieverzoek	7,7 (7,5): B	7,6 (7,6): B	8,0 (7,7): A	8,0 (7,7): A
Vertrokken huurders	7,6 (7,4): B	7,5 (7,5): B	7,4 (7,5): B	7,8 (7,5): B
Totaal:	B	B	A	A

*Resultaten als volgt opgebouwd: score Woonconcept (gemiddelde score sector): letter Woonconcept.

Bron: Aedes-benchmark



Voorkomen en verminderen overlast

Opgaven

Ambities van Woonconcept bij het voorkomen en verminderen van overlast zijn:

- Woonconcept werkt proactief aan het voorkomen van klachten en overlast in wijken en buurten.
- Woonconcept werkt, vanuit de rol als verhuurder van woningen, samen met partners in het sociale domein om een prettige woonomgeving voor bewoners te creëren.
- Met bewoners, die bij willen dragen aan hun woonomgeving, werkt Woonconcept samen.
- Woonconcept sluit met haar werk aan bij wat een wijk of buurt nodig heeft.
- Woonconcept maakt aan de voorkant afspraken met de bewoner en de maatschappelijke partner over zowel huisvesting als begeleiding.

Prestatieafspraken Woonconcept

Prestatieafspraken 2018 t/m 2021

Huisvesten van kwetsbare of bijzondere doelgroepen. Extra inzet leveren wanneer nodig.

Leefbare wijken

- Corporaties zetten medewerkers in ten behoeve van de fysieke en sociale leefbaarheid in wijken en buurten.
- Projecten ten behoeve van leefbare wijken in Steenwijkerland.
- Wijk- dorpsgericht werken in Meppel.
- Smederijen in Hoogeveen.
- Inzet buurtbemiddeling in Hoogeveen en Meppel.

Samenwerkingen verbeteren. Alle samenwerkingspartners hebben hun eigen expertise, op basis hiervan werken we samen naar onze gezamenlijke doelstellingen.

Prestaties

Geleverde prestaties voor extra inzet om kwetsbare of bijzondere doelgroepen te huisvesten

Een pilot gedaan waarbij extra woonbegeleiding en training wordt gegeven aan statushouders na de sleuteluitgifte.

Geleverde prestaties voor leefbare wijken

Woonconcept heeft gedurende de visitatieperiode bewonersconsulenten, wijk- en buurtbeheerders en medewerkers incasso ingezet ten behoeve van de leefbaarheid in het werkgebied.



Steenwijkerland

- Woonconcept ondersteunt financieel Stichting Present en het Plusteam/Wijkwerkplaats. Stichting Present voeren klussen uit voor de huurders van Woonconcept en cliënten van de IGSD werken in de wijkwerkplaats en voeren klussen uit in de wijk. Hierbij heeft Woonconcept voor een paar jaar een wijkkracht ingezet ten behoeve van de uitvoering van de sociale routeplanner.
- Bovendien voert Woonconcept 'Mandjesoverleg' met meerdere partijen over integrale problematiek in Steenwijkerland.
- Dorpsvisie Steenwijkerwold.
- Ontwikkeling wijkvisie De Gagels (vanaf 2021), met partners Rendo, WDW Ontwikkeld beheer en de gemeente. Doel: op een sociaal gedragen en betaalbare wijze de Gagels toekomstbestendig en daarmee op termijn klimaatneutraal maken.

Meppel

- Er vinden schouwen plaats met bewoners (Wijkplatform) om in kaart te brengen wat de knelpunten zijn in hun buurt en er zijn straatgesprekken gevoerd.
- Ondersteuning van bewonersinitiatieven: sociale sofa's aan de Thorbeckelaan en aanpak van achterpaden en het groen in de Rechteren in Halvetermade (55+).
- Woonconcept heeft een pilot gedraaid in 2021 met een app 'beeldkwaliteit', een handige tool voor de uitvoerende medewerkers in de wijken. Het doel hiervan is het schoon, heel en veilig houden van de fysieke ruimte van de complexen en snel te kunnen handelen, op het moment dat dit niet zo is.

Hoogeveen

- In 2018 is veel inzet geweest voor wat betreft het herhuisvesten en het begeleiden van bewoners van de te slopen duplexwoningen.
- In 2018 is er ook een opschoondag georganiseerd door SWW en Woonconcept.
- Wijkteam heeft bewoners bezocht van de Adriaan Baasstraat en Dokter van de Veldestraat (straatbarometer); er is gekeken naar de situaties achter de voordeur, maar er is ook gezocht naar bewoners die zich in willen/kunnen zetten voor de wijk.
- Woonconcept heeft in 2018 in de Zeeheldenbuurt 'de dag van het huren' georganiseerd. De bewoners zijn bezocht door medewerkers van Woonconcept, waarbij informatie is opgehaald waar later op is geanticipeerd. Woonconcept heeft bijvoorbeeld op verzoek van de bewoners van de wijk intakegesprekken met kandidaat-bewoners.
- Financiële bijdrage van Woonconcept om gebruik te kunnen maken van Buurtbemiddeling.

Geleverde prestaties om samenwerkingen te verbeteren

Een greep uit de samenwerkingsverbanden:

- In 2019 is in Steenwijkerland geïnvesteerd in betere samenwerkingsverbanden, onder andere met Sociaal Werk De Kop.
- Wijk- en dorpsgericht werken in Meppel, met de gemeente, Welzijn Mensenwerk en wijkagenten.
- Samenwerking in de smederijen in Hoogeveen.

Leefbaarheidsuitgaven (excl. loonkosten)

In €	2018	2019	2020	2021
Totaal	901.000	851.000	996.000	681.000
Per woning	81	77	92	63

Bron: Jaarrekeningen



Bij huurbeleid, renovatie en nieuwbouw lage woonlasten prioriteit

Opgaven

Ambities van Woonconcept t.a.v. zo laag mogelijke woonlasten:

- Voorkomen dat bewoners betaalbaarheidsrisico's lopen.
- Bij het opstellen van huurbeleid en bij renovatie- of nieuwbouwprojecten zijn lage woonlasten de eerste prioriteit.
- Waarborgen balans prijs-kwaliteit.
- Voldoende woningen behouden met een huurprijs tot de eerste aftoppingsgrens.
- Slaagkans voor de primaire en secundaire doelgroep op niveau houden.
- Woonconcept zoekt naar een optimale balans tussen de portemonnee van bewoners en haar financiële continuïteit.

Prestatieafspraken 2018 t/m 2021

Betaalbaar huurbeleid

- Gematigd (inflatievolgend) huurbeleid vanaf 2020
- Geen huurverhoging toepassen bij woningen met energielabel F en G
- Maatwerk voor dure scheefwoners (laag inkomen t.o.v. hun huur).

Huisuitzettingen en huurachterstanden voorkomen

- Focus op huurders met een zeer problematische financiële situatie
- Vroegtijdig contact zoeken met huurders met een huurachterstand
- Geen huisuitzettingen alleen op basis van een huurachterstand
- Gezamenlijk een samenwerkingsstructuur opzetten waarbij schuldhelpverlening wordt betrokken.

Betaalbare woonlasten (anders dan huur)

- Inzet Voorzieningenwijzer
- Gezamenlijk woonlasten(behoefte)onderzoek uitvoeren
- Inzet woonlastencalculator
- Inzet energiecoaches.



Prestaties

Geleverde prestaties voor een betaalbaar huurbeleid

Betaalbaarheid Aedes-benchmark*

	2018	2019	2020	2021
Huurprijs (DAEB)	€502 (€516)	€511 (€531)	€522 (€544)	€537 (€561)
Verhouding huur/maximaal toegestane huur (DAEB)	68,2% (72,1%)	68,7% (71,6%)	68,9% (71,2%)	68,8% (70,8%)
Verandering huurprijs t.o.v. afgelopen jaar (DAEB)	2,8% (0,9%)	1,7% (2,0%)	2,0% (2,3%)	3,0% (3,2%)

*Resultaten als volgt opgebouwd: score Woonconcept (gemiddelde score sector).

Bron: Aedes-benchmark

Huurverhogingen

Jaartal											
2021	Huurbevriezing										
2020	Huursomstijging: maximaal 2,6 procent (inflatievolgend) Afhankelijk van de huidige huur t.o.v. de maximaal redelijke huur kregen huurders een huurverhoging: <table> <tr> <th>% van de max. red. huur</th><th>Huurverhoging</th></tr> <tr> <td>Tot 55%</td><td>Inflatie + 1,0%</td></tr> <tr> <td>55% tot 65%</td><td>Inflatie + 0,6%</td></tr> <tr> <td>65% tot 75%</td><td>Inflatievolgend</td></tr> <tr> <td>75% en hoger</td><td>Inflatie – 0,8%</td></tr> </table> Woningen met een slecht energielabel hebben geen huurverhoging gekregen.	% van de max. red. huur	Huurverhoging	Tot 55%	Inflatie + 1,0%	55% tot 65%	Inflatie + 0,6%	65% tot 75%	Inflatievolgend	75% en hoger	Inflatie – 0,8%
% van de max. red. huur	Huurverhoging										
Tot 55%	Inflatie + 1,0%										
55% tot 65%	Inflatie + 0,6%										
65% tot 75%	Inflatievolgend										
75% en hoger	Inflatie – 0,8%										
2019	Huursomstijging: maximaal 1,6 procent (inflatievolgend) Afhankelijk van de huidige huur t.o.v. de maximaal redelijke huur kregen huurders een huurverhoging: <table> <tr> <th>% van de max. red. huur</th><th>Huurverhoging</th></tr> <tr> <td>Tot 65%</td><td>Inflatie + 0,5%</td></tr> <tr> <td>65% tot 75%</td><td>Inflatievolgend</td></tr> <tr> <td>75% en hoger</td><td>Inflatie – 1,0%</td></tr> </table>	% van de max. red. huur	Huurverhoging	Tot 65%	Inflatie + 0,5%	65% tot 75%	Inflatievolgend	75% en hoger	Inflatie – 1,0%		
% van de max. red. huur	Huurverhoging										
Tot 65%	Inflatie + 0,5%										
65% tot 75%	Inflatievolgend										
75% en hoger	Inflatie – 1,0%										
2018	Huursomstijging: 1,4 procent (inflatievolgend) Woonconcept heeft medio 2018 de huren gemiddeld verhoogd met 1,4 procent (conform Huurakkoord 2015).										

Bron: Jaarverslagen

Daarnaast heeft Woonconcept dure scheefhuurders actief benaderd voor huurbevriezing of -verlaging. In 2021 heeft Woonconcept bijvoorbeeld voor 600 huishoudens de huur verlaagd.



Geleverde prestaties om huisuitzettingen en huurachterstanden te voorkomen

Steenwijkerland

- In samenwerking met schuldhulpverlening, gemeente, Woonconcept, Sociaal Werk De Kop en de huurder zelf wordt vanaf 2020 de huur ingehouden (tijdelijk en vrijwillig) op de uitkering bij huurders met een zeer problematische financiële situatie.
- Door uitvoering van de wet Schuldhulpverlening is er in Steenwijkerland betere samenwerking op het gebied van vroegsignalering schuldenproblematiek tussen de betrokken partijen.

Meppel

- Continueren integrale ketenaanpak schuldhulpverlening.
- Overeenkomst vroegsignalering gesloten.

Hoogeveen

- Sociaal incassobeleid gevoerd, waarbij vroegtijdig contact gezocht is met de bewoners met betalingsachterstanden.

Huurachterstand

	2018	2019	2020	2021
Huurachterstand in % jaarhuur	0,29	0,28	0,27	0,29
Aantal ontruiming vanwege een huurachterstand	5	4	2	2

Bron: Jaarverslagen

Woonconcept zoekt zeer actief contact met huurders wanneer een huurachterstand ontstaat. Waar het kan wordt de huurder doorverwezen. In alle gevallen van ontruiming is er intensieve afstemming met samenwerkingspartijen zoals de gemeente, welzijn of de betrokken zorgpartij.

Geleverde prestaties voor betaalbare woonlasten (anders dan huur)

- Bij iedere woningadvertentie wordt de woonlastencalculator ingezet. Ook wordt deze ingezet bij intakegesprekken met nieuwe huurders.
- In samenwerking met de gemeente en andere partijen zet Woonconcept energiecoaches in. De energiecoaches adviseren en assisteren bij het besparen van energie en verlagen van de energierekening. De inzet is dan ook vooral gericht op bewustwording.
- Na duurzaamheidsverbeteringen worden bewoners geholpen door een instructie over het gebruik van de woning.
- De Voorzieningenwijzer wordt vanaf 2020 ingezet in Meppel en Steenwijkerland. In Hoogeveen al eerder in de visitatieperiode. In Hoogeveen is een samenwerkingsconvenant opgesteld met corporaties, gemeente en SWV om gezamenlijk de voorzieningenwijzer in te zetten. Onderdeel van het convenant is de gezamenlijke financiering van de licentie en de inzet van consultants (onder contract bij Stichting Welzijnswerk Hoogeveen - SWW).

Voorzieningenwijzer

	2020	2021
Aantal bewoners bereikt	285	248
Gemiddelde besparing per huurder	€625	€784

Hiermee besparen huurders over de drie gemeenten -de meeste huurders wonen in Hoogeveen- in totaal op jaarbasis zo'n twee ton.



Nieuwbouw en renovatie vanaf 2019 richting energieneutraal uitgevoerd

Opgaven

Ambities van Woonconcept t.a.v. meer duurzame kwaliteit toevoegen aan woningen:

- Woonconcept gaat voor een energieneutrale woningvoorraad in 2050.
- Vanaf 2019 start Woonconcept met energieneutrale nieuwbouw en vanaf 2020 wil Woonconcept ook renovaties uitvoeren die direct of op termijn leiden tot een energieneutrale woningportefeuille.
- De verduurzamingsmaatregelen die hierbij passen zijn minimaal woonlastenneutraal en verhogen het wooncomfort voor de bewoners.
- De woningen van een slechte energetische kwaliteit krijgen prioriteit.

Prestatieafspraken Woonconcept

Prestatieafspraken 2018 t/m 2021

Verbeteren van energieprestatie van de woningvoorraad.

- Bestaande voorraad vanaf 2020 renoveren richting energieneutraal
 - De verwachting is dat voor 2024 circa 375 woningen zijn verduurzaamd in Hoogeveen.
- Vanaf 2019 voldoet nieuwbouw minimaal aan de BENG-normen en NOM of NOM-ready.

Prestaties

Geleverde prestaties om energieprestatie van de woningvoorraad te verbeteren

Energetische verbetering

	2018	2019	2020	2021
Aantal woningen gerenoveerd naar energieneutraal	0	0	125	102
Aantal gerealiseerde nieuwbouw woningen met BENG en NOM of NOM-ready	0	60	64	106

Bron: Jaarverslagen

Om de woningvoorraad van Woonconcept in 2050 energieneutraal te krijgen is dit tempo te laag. De tussendoelstelling die door Woonconcept is benoemd dat in 2030 30 procent minder netto-energieverbruik te hebben, blijkt voor Woonconcept ook niet haalbaar.



Aantal woningen per energielabel

Energielabel	2019	2020	2021
Energielabel A of beter	1586	3191	3573
B	1693	1396	1354
C	3508	3380	3204
D	2475	1461	1440
E	859	711	673
F	314	345	330
G	110	135	147

Bron: Woonconcept, cijfers 2018 niet bekend

Duurzaamheid Aedes-benchmark 2018 t/m 2020*

	2018	2019	2020
Energie-Index	1,74 (1,65): C	1,66 (1,57): C	1,52 (1,51): C
CO ₂ -uitstoot warmtevraag per m2	23,1 (21,4): C	23,3 (21,2): C	23 (20,9): C
Totaal	C	C	C

*Resultaten als volgt opgebouwd: score Woonconcept (gemiddelde score sector): letter Woonconcept.

Bron: Aedes-benchmark

Duurzaamheid Aedes-benchmark 2021*/**

	2021
Energetische prestatie: Primair fossiel energieverbruik (EP2) (kWh per m2)	201,3 (205,4): B
CO ₂ -uitstoot gasverbruik (kg per m2)	20,9 (18,6): C
Isolatie prestatie: afstand tot doelstelling standaard (kWh per m2)	52,2 (47,6): C
Totaal	C

* Resultaten als volgt opgebouwd: score Woonconcept (gemiddelde score sector): letter Woonconcept.

** Vanaf Aedes-benchmark 2021 zijn de prestatie-indicatoren m.b.t. duurzaamheid aangepast.

Bron: Aedes-benchmark

Overige prestaties

De corporaties in Meppel hebben samen met het Drentse energieloket werkafspraken gemaakt. Dit energieloket richt zich op eigenaar-bewoners en helpt de inwoners met het energiezuiniger maken van de woning. Op complexniveau kent de woningvoorraad minimaal conditiescore 3.

Letterscore onderhoud en verbetering Aedes-benchmark

	2018	2019	2020	2021
Instandhoudingskostenindex driejarig	B	B	B	B
Technische woningkwaliteitsindex	C	C	B	B
Ervaren woningkwaliteitsindex	n.b.	n.b.	n.b.	C
Totaal	n.b.	n.b.	n.b.	B

Bron: Aedes-benchmark



Focus op kerngemeenten:
uitbreiding in Meppel, voorraad
constant in Hoogeveen en
Steenwijkerland, verkoop
overig vastgoed (deels)

Opgaven

Ambities van Woonconcept t.a.v. de focus op de kerngemeenten:

- Uitbreiding woningvoorraad in Meppel met 200 woningen in de periode 2017-2022.
- Voorraad op peil houden in Hoogeveen en Steenwijkerland.
- Bij verkoop en sloop afname compenseren door nieuwbouw.
- Nieuwbouw in stedelijke kernen.
- Focus op gezonde exploitatie kernvoorraad sociale huurwoningen in de kerngemeenten.
- Deels verkoop overig vastgoed – Assen, vrijesectorhuurwoningen, commercieel, maatschappelijk en intramuraal zorgvastgoed. Woonconcept doet dit afgewogen, gefaseerd en voor zover het geen bijdrage levert aan de volkshuisvestelijke opgave.

Prestatieafspraken Woonconcept

Prestatieafspraken 2018 t/m 2021

Voldoende beschikbare woningen voor de primaire doelgroep

- Voldoende woningen onder de eerste aftoppingsgrens.
 - Steenwijkerland: minimaal 75 procent
 - Meppel: minimaal 80 procent
 - Hoogeveen: minimaal 80 procent
- Bereikbare nieuwbouwwoningen.
 - Steenwijkerland en Meppel: alle nieuwbouwwoningen met een huur onder de eerste aftoppingsgrens
 - Hoogeveen:
 - Minimaal 80 procent van nieuwbouwwoningenhuurprijs onder de eerste aftoppingsgrens voor woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens en onder de tweede aftoppingsgrens voor woningen voor driepersoonshuishoudens of meer.
- Een gedeelte blijft in het segment tot de kwaliteitskortingsgrens.
 - Steenwijkerland en Meppel: minimaal 15 procent
 - Hoogeveen: minimaal 12 procent

Kwantitatieve aanpassing van de woningvoorraad

- Voorraad in Steenwijkerland op peil te houden door te investeren in nieuwbouw.
- Een groei van de voorraad in Meppel van circa 180 woningen wordt verwacht.
- Gelijk houden van de woningvoorraad in Hoogeveen.



Huisvesting van jongeren en spoedzoekers

- In Steenwijkerland maximaal 10 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen beschikbaar stellen voor statushouders
- In Meppel maximaal 20 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen (na aftrek van de statushouders) toewijzen aan bijzondere doelgroepen.
- Gezamenlijk met de gemeente Meppel de samenwerking intensiveren met zorgaanbieders ten behoeve van mensen die uitstromen uit een instelling en zelfstandig gaan wonen.

Geleverde prestaties voor voldoende beschikbare woningen voor de primaire doelgroep

% van de woningvoorraad met een huur onder de eerste aftoppingsgrens (€ 633*)

Gemeente	2018	2019	2020	2021
Hoogeveen	81%	82%	82%	87%
Meppel	84%	84%	84%	88%
Steenwijkerland	74%	75%	74%	82%

* Stand 2021

Bron: Jaarverslagen

De verhoging van het aandeel woningen tot de tweede aftoppingsgrens komt voort uit de huurbefriezing en eenmalige huurverlagingen.

% van de woningvoorraad met een huur tot de kwaliteitskortingsgrens (€ 442*) – conform prestatieafspraken

Gemeente	2018	2019	2020	2021
Hoogeveen	24%	22%	21%	20%
Meppel	26%	25%	23%	22%
Steenwijkerland	20%	21%	19%	19%

* Prijspeil 2021

Bron: Jaarverslagen

Passend toewijzen

	2018	2019	2020	2021
% Passend	97,0%	96,6%	98,2%	97,4%
% Primaire doelgroep	91,2%	89%	92,7%	94,0%
% Middeninkomens	3,6%	3,3%	3,5%	3,1%
% Vrij toewijsbaar	5,2%	7,8%	3,8%	2,9%

Bron: Jaarverslagen



Geleverde prestaties voor kwantitatieve aanpassing van de woningvoorraad

Aantal verhuureenheden

	2018	2019	2020	2021
Woningen in exploitatie	10.808	10.914	10.767	10.806
Zorgvastgoed	1.115	880	818	806
Overige woongelegenheden	319	74	73	72
BOG eenheden	81	83	76	75
Garages/parkeerplaatsen	647	647	643	640
Overig bezit	39	41	38	40
Totaal	13.009	12.639	12.415	12.439

Bron: Jaarverslagen

Veranderingen in woningbezit

	2018	2019	2020	2021
Aantal nieuwbouw	0	60	109	102
Aantal woningen aangekocht	0	8	24	0
Aantal woningen verkocht	36	198	175	38
Aantal eenheden zorgvastgoed verkocht	0	239	62	0
Aantal overig verkocht	2	5	13	4
Aantal sloop	100	0	108	32
Woningvoorraad mutatie	-138	-374	-212	+26

Bron: Jaarverslagen

Geleverde prestaties in de huisvesting van speedzoekers

Huisvesting statushouders gemeente Steenwijkerland

	2018	2019	2020	2021
Taakstelling	61	30	31	62
Gehaald?	Ja, positief saldo	Ja, positief saldo	ja	ja

Huisvesting statushouders gemeente Meppel

	2018	2019	2020	2021
Taakstelling	51	32	24	48
Gehaald?	Nee, -10	Nee, -5	Nee, -1	Ja, +5



Huisvesting statushouders gemeente Hoogeveen

	2018	2019	2020	2021
Taakstelling	76	38	55	78
Gehaald?	Nee, -1	Ja	Ja	Ja

De taakstellingen van de statushouders werden over het algemeen behaald. Daar waar er achterstand was bij de jaarwisseling, heeft Woonconcept deze in de regel in het begin van het jaar erop snel ingelopen. Veelal werd de achterstand in Meppel opgelopen door uitblijvende koppelingen vanuit COA. Woonconcept werkt nauw samen met de gemeenten en collega-corporaties om de taakstellingen te realiseren.

Een greep uit samenwerking met partners

Samenwerking met partners

Uitstroomconvenant zelfstandig wonen in NMD en ZWD

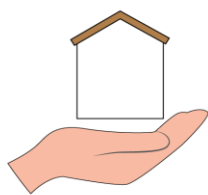
Woonconcept heeft dit convenant met gemeenten, woningcorporaties en zorgorganisaties overeengekomen in Noord-, Midden- en Zuidwest-Drenthe. Beoogd met dit convenant is om personen die uitstromen vanuit beschermd wonen, maatschappelijke opvang of medisch noodzakelijk-verblijf een goed thuis in de wijk te geven. Afspraken moeten ertoe leiden dat de beweging naar zelfstandig wonen in de wijk op een verantwoorde manier gebeurt.

Urgentiebeleid Drenthe Huurt

Met huurdersorganisaties en woningcorporaties in Drenthe heeft Woonconcept dit beleid ondertekend. Hiermee is overeengekomen wanneer iemand als 'urgent' wordt gezien en hoe de aanvraag op urgentie wordt beoordeeld.

Actieprogramma WeerThuis

Een samenwerking met alle gemeenten, corporaties en zorgorganisaties in de regio Assen. Dit programma is erop gericht dat mensen die vanuit beschermd wonen, medisch verblijf (ggz) of vanuit de maatschappelijke opvang weer zelfstandig gaan wonen op een passende plek, passende ondersteuning krijgen.



Geschikte huisvesting voor senioren met een beperking

Opgaven

Ambities van Woonconcept t.a.v. geschikte huisvesting voor senioren met een beperking

Kwalitatieve aanpassing van de woningvoorraad:

- Voor senioren (en anderen) met een beperking zorgt Woonconcept dat de huidige woningen kwalitatief aangepast worden naar hun behoefte.

Prestatieafspraken Woonconcept

Prestatieafspraken 2018 t/m 2021

Kwalitatieve aanpassing van de woningvoorraad

- Afspraken maken met gemeente over woning- en omgevingsaanpassingen in het kader van langer zelfstandig thuis wonen
- Inventarisatie van alle seniorenwoningen op toegankelijkheid en hierna een actieplan maken.

Doorstroming bevorderen door:

- Inzet senioren- en zorgmakelaar.

Geleverde prestaties voor kwalitatieve aanpassing van de woningvoorraad

Al de 55+-complexen van Woonconcept zijn geanalyseerd op toegankelijkheid. Een aantal complexen naar aanleiding hiervan 'ontlabeld'. Vanwege corona is dit nog niet gebeurd. Daarnaast zijn drie complexen supergeschikt gemaakt om langer zelfstandig thuis te wonen. Eind 2021 verhuurt Woonconcept 300 woningen onder de noemer 'supergeschikt'; met plannen om dit aantal de komende jaren fors uit te breiden.

Actualisatie Wmo-convenanten

In 2019 zijn in de gemeenten Meppel, Steenwijkerland en Hogeveen de Wmo-convenanten geactualiseerd. Hierin staan werkafspraken tussen gemeente en de woningcorporaties over het aanpassen van woningen in het kader van langer zelfstandig thuis wonen. Hierdoor is het voor de bewoners ook duidelijk geworden bij wie ze waarvoor terecht kunnen.

Geleverde prestaties om de doorstroming te bevorderen

Door de actieve inzet van de seniorenmakelaar zijn 90 huishoudens in 2018, 84 in 2019, 87 in 2020 en 111 in 2021 een zoektocht gestart samen met de seniorenmakelaar om een gepaste woning te vinden. De meesten hadden in datzelfde jaar al een nieuwe woning, bij andere duurde het iets langer.



Bijlage 7 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren.

Cijfer	Score 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

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 in eerste instantie 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 referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aan toont 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).

Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.



Bijlage 8 Opbrengsten dialoogsessies

Op woensdag 8 juni hebben Woonconcept en de visitatiecommissie twee dialoogsessies georganiseerd. De sessies vonden onder begeleiding van de visitatiecommissie plaats. De eerste sessie was met ketenpartners over het partnerschap bij renovaties, de tweede vond plaats met bewoners die in verschillende participatievormen hebben meegedacht met Woonconcept gedurende de visitatieperiode. Waarom deze dialoogsessies? Woonconcept wilde de blik in de visitatie zoveel mogelijk richten op doorontwikkeling. Hoe kan Woonconcept verder verbeteren en een nog effectievere maatschappelijke bijdrage leveren aan bewoners trots op thuis? Herkennen partners en bewoners de organisatieontwikkeling die Woonconcept heeft doorgemaakt? Woonconcept wil zo nog gericht sturen op realisatie van de Ondernemingsstrategie 2022-2026. Onderstaand een bondige weergave van de oogst.

Dialoogsessie ketenpartners bij renovatie

Aanleiding

In 2017 heeft Woonconcept, na een lange periode met een beperkte investeringscapaciteit, haar ambities op het gebied duurzaamheid geformuleerd in een duurzaamheidsprogramma. Een belangrijk onderdeel daarvan was het opstarten van renovaties.

Kwantitatief lag de ambitie op het duurzaam renoveren van 200 woningen per jaar, kwalitatief op het niveau van nul-op-de-meter. Die ambitie is zowel door de financiële middelen als nieuwe inzichten over de kosten ten opzichte van de baten van nulopdemeter in 2018 al bijgesteld. Betrokken bewoners, trots op thuis, was randvoorwaardelijk. Dit vroeg vanuit het perspectief van Woonconcept om een andere invulling van het opdrachtgeverschap. Vanuit langdurig partnerschap op gelijkwaardige basis met bouwpartners werken, ieder vanuit zijn eigen expertise. Op grond van deze ambities zijn op basis van een tender 3 partijen geselecteerd.

Tijdens de dialoogsessie sprak de commissie met professionals van Nijhuis Bouw en Trebbe Bouw, twee van de drie partners. Dit deed de commissie in aanwezigheid van betrokken professionals van Woonconcept.

Oogst dialoogsessie

Hoe typeren ketenpartners en Woonconceptprofessionals het partnerschap?

- Open, transparant, kwetsbaar en mensgericht.
- Je bent echt partner, betrouwbaar in continuïteit gedachtegoed partnership.
- Niet altijd even makkelijk door financiële positie Woonconcept en kaders WSW, kwetsbaar.
- Corona heeft tot nieuwe vraagstukken geleid in partnership (bij bewonersparticipatie).

Welke resultaten zijn samen behaald?

- Klanttevredenheid zowel van bewoners als onderling is hoog en daarbij aansluitende positieve media-aandacht (op een enkele uitzondering na).
- Bewoners voelden zich ontzorgd en al in het beginstadium betrokken in bewonersadviesgroepen. Participatie is complex: te veel keuzes levert bewoner stress op, anderzijds kunnen de verwachtingen van de bewoner aan de voorkant nog beter opgehaald worden.



Welke kwaliteit renovaties leveren?

- Per projecten worden scenario's gemaakt, keuzes maken Woonconcept en de partner samen.
- Door meer vrijheid in producten en in het functionele denken kunnen de partners beter innoveren en kosten laag houden. Afwegingen vanuit Woonconcept om kaders te stellen zijn wel bespreekbaar.

Hoe maken we tempo en gaan we reëel om met een markt waarin de bouwkosten stijgen?

- Door elkaar nog beter te kennen kunnen we doorlooptijden verder verkorten.
- Tempo drukt de prijs.
- Woonconcept en partners voeren samen een open gesprek over kostprijzen; partners zijn hier richting hun onderaannemers scherp op. In de keten zit veel onzekerheid ingeprijsd. Men wil werken met indexcijfers, niet op eenmalige offertes met allerlei clauses.

Hoe waarderen de ketenpartners het partnerschap?

- De ketenpartners voelen zich volwaardig en regelmatig gelijkwaardig partner van Woonconcept. Op DNA is er een goede match. De partners zijn familiebedrijven die net als Woonconcept kijken naar de middellange termijn.
- Het partnerschap biedt meer werkgeluk dan steeds opnieuw tenderen.
- Woonconcept en partners kijken samen projectoverstijgend verder vooruit, medio 2022 is componentgewijs renoveren een innovatief idee van Woonconcept waar ze graag met de partners werk van maakt. Zo komen partijen over en weer met nieuwe ideeën.

Wat kenmerkt Woonconcept?

- Woonconcept is vanaf 2021 klaar om echt te bouwen: met elkaar plannen maken, strategie delen en tempo maken. In de jaren ervoor lag de focus meer intern.
- De partners zijn positief over de zelforganiserende stijl van Woonconcept. Ze zien dat met name collega-corporaties dat lastig vinden. Woonconcept kan scherper zijn over wie binnen de organisatie mandaat heeft om beslissingen te nemen. Dat kan beter begeleid worden.
- Woonconcept is ver in de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer-rolverhouding loslaten. Dat waarderen de ketenpartners. De ruimte is er om nog meer in vertrouwen te werken als één, bijvoorbeeld door regelmatig bij elkaar op kantoor te werken.
- De ketenpartners leren van Woonconcept en vice versa. Ontwikkelstap is dat de ketenpartners ook van elkaar meer gaan leren.
- Woonconcept heeft op het gebied van vastgoed regelmatig personele wisselingen gehad. De overdracht kon beter.
- Bewonerscommunicatie extern is erg sterk bij Woonconcept.
- De huidige directeur-bestuurder is de drager van de organisatiestijl van Woonconcept. Wat gaat het borgen betekenen? Voor de bouwpartners is het belangrijk dat de lijn van het gedachtegoed wordt bestendigd. Daar hebben ze vertrouwen in, de samenwerking blijkt aantoonbaar lonend.



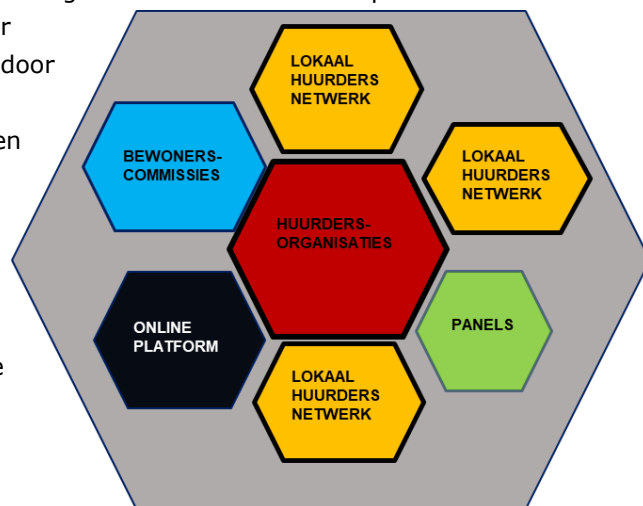
Dialogsessie bewoners - betrokkenen in de Bewonersraad(t)

Aanleiding

Woonconcept betreft bewoners op diverse manieren. Woonconcept had en heeft twee centrale ambities als het gaat om bewonersparticipatie, om bij te dragen aan bewoners trots op thuis:

1. Meer bewoners betrekken bij Woonconcept door uiteenlopende activiteiten te organiseren voor, door en met bewoners.
2. In het verlengde daarvan een bestand opbouwen van bewoners die voor uiteenlopende onderwerpen en activiteiten zijn te raadplegen.

Woonconcept werkt met een Bewonersraad(t). Dit zijn verschillende participatievormen. De gedachte is dat de raatjes in een bijenkorf continu van inhoud en samenstelling wijzigen. De raad(t) als geheel vormt de verzameling van activiteiten.



Woonconcept wil van bewoners horen hoe ze het meedenken ervaren en welke ontwikkelpunten ze voor de komende jaren zien. Tijdens de dialogsessie sprak de commissie met acht bewoners, die onder andere betrokken waren in bewonersadviesgroepen en bewonerscommissies in Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland. Dit deed de commissie in aanwezigheid van betrokken professionals van Woonconcept.

Oogst dialogsessie

Hoe typeren de bewoners Woonconcept?

- Klantgericht, goede service, betrokken, betrouwbaar, luisterend, nemen huurders serieus, duidelijk, goed bereikbaar, oplossingsgericht en leveren maatwerk.
- Financieel gericht, bezuinigd en weinig transparant.
- Attent bij betaalbaarheidsproblemen.
- Stroperig en onvoldoende feeling met klantgerichtheid in processen.
- Betrokken in de wijk en verbinder in de gemeente Meppel.
- Soms complex om als bewonerscommissie contact te krijgen en klachten van lang lopende overlast in een complex aan te pakken.

Is Woonconcept tijdens de visitatieperiode dichterbij de huurder gekomen?

- Enthousiasme over projecten: bewoners zijn perfect meegenomen bij renovaties en plaatsing van zonnepanelen. Professionals waren met plezier en gedreven het voor de bewoner goed te doen aan het werk.
- Corona leek soms als excuus te worden gebruikt om zaken niet op te lossen.
- Bewoners voelen de naweeën van de reorganisatie in 2013. Woonconcept was weg uit de wijk, waar bewoners eerder een vertrouwde huismeester hadden. Nu zijn er wijkbeheerders, die bewoners beter willen kennen. Woonconcept communiceert goed op sociale media en met haar informatieblad.



Hoe kijken bewoners naar het doel 'alle bewoners trots op thuis'?

- Mooie sociale ambitie, maar blijf wel aan het vastgoed werken.
- Bewoners willen dat Woonconcept (met partners) strakker toezicht houdt op de leefbaarheid in complexen. Het thuis voelen is sterk afhankelijk van het gedrag van burens.
- Informatievoorziening voor nieuwe bewoners kan uitgebreider.
- Renovaties doet Woonconcept echt met hart voor bewoners, dat maakt de bewoner trots op thuis. Ook bij veiligheidsissues handelt Woonconcept doeltreffend.
- Een bewoner ziet dat Woonconcept in fases verbetert. De corporatie blijft leren van fouten en denkt mee. Verbeteren mag sneller.
- Woonconcept luistert naar huurders, als het gaat om veiligheid of de woning gaat het vaak beter dan over overlast en de woonomgeving.

Doet Woonconcept waar de huurder behoefte aan heeft?

- Bewoners zien terug dat Woonconcept dit probeert.
- Bewoners willen meer duurzame appartementen en woonvormen voor ouderen, bijvoorbeeld in Steenwijk. Dat maakt doorstromen aantrekkelijker.
- Huurders willen meer gelegenheid om kennis te maken met Woonconceptprofessionals.
- Woonconcept is creatief, verhuren op basis van interesse in Hoogeveen wordt als positief voorbeeld benoemd.

Hoe kan Woonconcept huurders nog beter betrekken?

- Woonconcept maakt vanuit bewonersperspectief beperkt contact met huurders van niet-Westerse afkomst. De communicatie kan laagdrempeliger en diverser: fysiek en wellicht ook in meer talen dan Nederlands. Bewoners en professionals constateren dat Woonconcept een witte organisatie is, meer diversiteit zou een betere afspiegeling zijn van het huurdersbestand.
- Biedt ruimte voor informele kennismakingen, bijvoorbeeld met de wijkbeheerder.
- Zorg dat bewoners een digitaal dossier van hun woning kunnen inzien.
- Woonconcept kan jongeren meer betrekken, mits kortdurend kan dat effectief zijn.

Welk rapportcijfer geven bewoners Woonconcept?

- Goed wonen voor de huurder: +/- een 7,5
- Huurders betrekken: +/- een 7,5.