Ja tenzij: geen vinklijstjes maar doen wat nodig is

Schuttingenplan Losser

Voor huurders betaalbare, nieuwe erfafscheidingen tussen woningen bij mutatie en op aanvraag

Waardering **huurders**	Waardering **partners**	Waardering **Domijn**
7,2	8,1	8,6

Uitdaging ▶ Kans ▶ Oplossing ▶ Blij ▶ Privacy ▶ Verfraaiing
Tevreden ▶ Concreet en helder ▶ Tegen verloedering ▶ Perfect
Fantastisch ▶ Dikke voldoende ▶ Communicatie ▶ Goed dat het gebeurt

- Huurders en partners zijn heel tevreden over het initiatief en de afhandeling. Ze willen vooral een bredere toepassing van de regeling. Mond-tot-mond-reclame zorgt voor veel aanvragen.

Lees verder

WoonStAP

Helpt mensen met een huurbelemmering om weer een woning te kunnen huren

Waardering **partners**	Waardering **Domijn**
7,7	8,3

Eenduidige werkwijze ▶ Financiële partner ▶ Ontwikkelen ▶ Partnership ▶ Betrokken ▶ Samenwerking ▶ Bedoeling ▶ Maatwerk ▶ Samen ▶ Doorontwikkelen

- Gemeente en partners vinden dat WoonStAP is gefocust op mogelijkheden, in plaats van onmogelijkheden. Het biedt echt een tweede kans op een thuis. De samenwerking tussen partners is enorm gegroeid in de afgelopen jaren, en gaat verder dan alleen voor Woonstap.

Lees verder

Werkwijze Domijn

Binnen kaders op vraag vanuit de omgeving, samen met partners en verantwoordelijkheden laag in de organisatie

Waardering **huurders**	Waardering **gemeente**	Waardering **partners**
8,3	8,6	8,3

Tevreden ▶ Soepel ▶ Warm ▶ Samen ▶ Dankbaar ▶ Trots
Oplossingsgericht ▶ Sociaal betrokken ▶ Koploper ▶ Flexibel ▶ Ontspannen contact ▶
Tof ▶ Ambitie waarmaken ▶ Doen ▶ Meedenkend ▶ Meer contact met bewoners
Communicatie ▶ Medewerking ▶ Slagvaardig ▶ Makkelijk contact ▶ Blijven ontwikkelen
Rust ▶ Flexibele opstelling ▶ Verbeterd ▶ Partnership ▶ Respectvol ▶ Vertrouwen
Doorgaan ▶ Uitstekend ▶ Prima ▶ Bewoners altijd/nooit teruggebeld ▶
Betrokken ▶ Verantwoordelijk ▶ Prima samenwerking ▶ Sociaal ▶
Nek uitsteken ▶ Voorbeeld ▶ Meedenken ▶ Ontwikkeling ▶ Zichtbaar ▶
Sociaal ▶ Samenwerking ▶ Gelijkwaardig ▶ Ambitieus ▶ Constructief

- Huurders, gemeente en partners zijn zeer positief over de werkwijze van Domijn. Als je wat wilt, moet je bij Domijn zijn. Ze werkt vanuit de bedoeling, samen met partners en heeft de verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd. En dat werkt prettig samen.

Lees verder

Voorrangsregeling ouderen Haaksbergen

zodat ze binnen Haaksbergen kunnen verhuizen naar passende woning

Waardering **huurders**	Waardering **gemeente**	Waardering **Domijn**
8,8	8,5	8,8

Goed voor sociale infrastructuur ▶ Voorziet in behoefte ▶
Lef ▶ Omarmd ▶ Meer kans ▶ Goed voor inwoners ▶
Goed ▶ Service ▶ Goede regeling ▶ Doorgaan ▶
Juiste woonruimte beschikbaar ▶ Oplossing ▶
Eens met regeling ▶ Goed geluisterd ▶ Slimme zet ▶ Zeer goed

- Huurders en gemeente zijn heel positief over de mogelijkheid. Er wordt veel gebruik van gemaakt. De samenwerking tussen gemeente, huurdersorganisatie en Domijn heeft geleid tot dit resultaat.

Lees verder

Onze buurt De Posten

Programma om samen met bewoners en partners buurt te verbeteren

Waardering **gemeente**	Waardering **partners**	Waardering **Domijn**
7,5	6,5	8,3

Doorgaan ▶ Partnership ▶
Verbinding ▶ 3D ▶ Dat kan beter ▶
Knap ▶ Goede beweging ▶ Vrolijke veerkracht ▶

- Gemeente en partners vinden het belangrijk dat de samenwerkende partijen elkaar en de bewoners in de uitvoering en besturing van het programma hebben leren kennen. Ze begrijpen elkaars perspectieven en kunnen daardoor uitdagingen beter samen aan.

Lees verder

Tripartite overleggen

Enschede

Waardering **huurders**	Waardering **gemeente**	Waardering **Domijn**
8	7,5	7,5

Meer afstand ▶ Uitdagend ▶ Nauw betrokken
Niks te klagen ▶ Verstandhouding gewoon perfect ▶
Tevreden ▶

Haaksbergen

Waardering **huurders**	Waardering **gemeente**	Waardering **Domijn**
8	7,0	6,3

Betrokken ▶ Samen ▶ Goed ▶
Kunnen elkaar altijd (weer) vinden ▶ ▶

Losser

Waardering **huurders**	Waardering **gemeente**	Waardering **Domijn**
6,5	-	8

Neutraal ▶ Behoorlijk lovend ▶ Positief ▶
▶ Redelijk positief met hier en daar een kanttekening
Laagdrempelig ▶ Verbetering ▶ Lees verder

Studentenhuisvesting en kennispark

Nieuwbouw voor studenten en starters om talenten te behouden voor de stad

Waardering **gemeente**	Waardering **partners**	Waardering **Domijn**
7,8	8,3	7,8

Flexibel programmeren met visie ▶ Proces met 4 D's ▶
Constructief ▶ Ervaren ▶ Vertrouwen ▶ Gezamenlijke opgave
Aanpakken en doen ▶ Samen juiste dingen doen ▶ Samen ▶
Essentieel voor stad en regio ▶ Makkelijk toegankelijke plek bieden ▶
Enthousiaste mensen ▶ Hoopvol ▶ Kwalitatief ▶ Doordacht

- Partners en gemeente zijn zeer positief over het adaptief programmeren. Het biedt flexibiliteit om makkelijker bij te sturen en zorgt voor toegenomen vertrouwen tussen Domijn, partners en gemeente. De eerste steen voor de projecten voor het kennispark en de studenthuisvesting moet nog worden gelegd.

Lees verder

Samenwerking in Performance Factory

om op deze plek samen met huurders en bewoners talentontwikkeling te bevorderen

Waardering **huurders**	Waardering **gemeente**	Waardering **Domijn**
7,0	8,0	6,7

Verbinding ▶ Gezond ▶ Betrokkenheid ▶ Gezelligheid
Maatschappelijke verantwoordelijkheid ▶ Mogelijkheden ▶
Talentontwikkeling ▶ Samenwerking ▶ Voorziening voor stadscentrum
Uitbreiding ▶ Betere uitvoering ▶ Redelijk ▶ Sociale basis ▶ Veilig
Laagdrempelig ▶ Betrokkenheid bewoners ▶ Ontspanning ▶
Laagdrempelige sport en spel ▶ Informatiepunt ▶ Gelukt ▶ Vertrouwen
Blijven ontwikkelen en samenwerken ▶ Verdere ontwikkeling nodig ▶
Openheid ▶ Mooi ▶ Vooruitstrevend ▶ Ontwikkeling

- In de ogen van de huurders heeft de PF mogelijkheden gerealiseerd voor de wijk, de stad en de regio. Tegelijkertijd kan er nog meer. Zoals de samenwerking tussen maatschappelijke en commerciële participanten. Of de aansluiting van de PF met de buurt

Lees verder

Maatschappelijke oriëntatie en besturing

Waardering **Visitatiecommissie**
8

- Domijn verbindt de collectieve ambitie en haar dagelijks handelen op een goede manier. Ze heeft een volwassen cultuur van sturing en verantwoording. Ze pakt complexe problemen op en zet haar vermogen daarvoor in. Ze kan nog beter dan nu de resultaten in de leefwereld monitoren. Het toezicht sluit mooi aan op de unieke werkwijze van Domijn.

Lees verder

Bijlagen

Lees verder

domijn

VISITATIERAPPORT

Ja tenzij: geen vinklijstjes maar doen wat nodig is

Periode 2018 - 2021

19 december 2022 - definitief

Pentascope beweegt

Inhoudsopgave

4 HOOFDSTUK 1
Recensie

7 HOOFDSTUK 2
Maatschappelijke effecten van de projecten

15 HOOFDSTUK 3
Maatschappelijke effecten van de werkwijze Domijn

20 HOOFDSTUK 4
Maatschappelijke legitimatie en besturing

BIJLAGEN

Inleiding

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Domijn. De visitatie is een van de experimenten in het kader van 'Rijker visiteren' van SVWN en daarom ziet het rapport er anders uit dan gebruikelijk.

Domijn
Domijn is een woningcorporatie met bezit in de gemeenten Enschede, Haaksbergen en Losser. Eind 2021 heeft ze in totaal 13.978 woningen waarvan 10.169 in Enschede, 1.984 in Haaksbergen en 1.825 in Losser (cijfers uit Jaarverslag 2021).

De visitatie
De visitatie omvat de periode 2018 tot en met 2021 en is uitgevoerd door Pentascope in de periode van juni 2022 tot en met december 2022. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers, voorzitter, Vivian Boumans en Ruud Pijpers, visitatoren.

Experiment
Domijn wil graag dat de visitatie zoveel mogelijk aansluit bij manier van werken en dat de visitatie ook leidt tot aanbevelingen voor de toekomst. Daarom doet Domijn mee aan de nieuwe ronde experimenten van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De algemene noemer van de experimenten is 'Rijker visiteren met meer impact'.

Domijn en Pentascope hebben een voorstel ontwikkeld met de naam 'Ja tenzij: geen vinklijstjes maar doen wat nodig is'. Het experiment is erop gericht om de maatschappelijke effecten van de bijzondere werkwijze van Domijn in kaart te brengen. Die werkwijze houdt het volgende in.

- Ze werkt binnen gegeven kaders aan problemen die worden ervaren en aangedragen door haar omgeving. Daarbij gaat ze complexe problemen niet uit de weg.
- Ze vindt samenwerking daarbij noodzakelijk en ze daagt zichzelf uit om tot nieuwe samenwerkingsvormen te komen.
- De verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie belegd om ruimte, vrijheid en vertrouwen te geven aan medewerkers om huurders zo goed mogelijk te helpen.

Vanaf 2020 werkt Domijn met het ondernemingsplan "Voel je thuis" 2020 – 2023. De visie in dit ondernemingsplan is vertaald in vijf ambities. De eerste twee hebben vooral met de inhoud van het werk te maken en de andere meer met de werkwijze.

1. Met hart en ziel zetten we ons in om huurders fijn en betaalbaar te laten wonen en voldoende woningen beschikbaar te hebben: krachtige kansrijke wijken creëren, voldoende betaalbaar en passend aanbod, leefbare wijken en buurten, efficiënte en effectieve samenwerkingsvormen.
2. Ieder contact en elke verhuring is raak: juiste voorwaarden inzichtelijk, actief samenwerking zoeken, in één keer betaalbaar en kwalitatief goed huis, duidelijkheid voor de huurder.
3. Een duurzame bedrijfsvoering: vooruitkijken met scenario's en prognoses, flexibele inzet financiële middelen, maximaal wendbare organisatie, gezonde bedrijfsvoering en een duurzaam businessmodel.
4. We ontwikkelen ons steeds meer als een samenwerkingspartner: signalen uit de 'echte' wereld vertalen, onszelf uitdagen om te komen tot nieuwe samenwerkingsvormen, intensief samenwerken met stakeholders.
5. Onze collega's krijgen alle ruimte, vrijheid en het vertrouwen om onze huurders zo goed mogelijk te helpen. Elke dag opnieuw: ontwikkelen talenten medewerkers, weten wat er speelt binnen en buiten onze organisatie, focus en rust in de organisatie, voel je thuis actief uitdragen.

De centrale vraag van dit experiment is of deze werkwijze tot andere, goede of betere resultaten leidt.

Om recht te doen aan het feit dat ze werkt aan problemen die door de omgeving worden ervaren en aangedragen, zijn er zes projecten geselecteerd die op deze manier tot stand zijn gekomen. Daarnaast is gekeken of de projecten zijn verspreid over de drie gemeenten, de meeste taakgebieden van een corporatie raken, en actueel waren in de visitatieperiode. De volgende projecten zijn bekeken:

Schuttingenproject in Losser: huurders hadden behoefte aan erfafscheidingen, maar hadden niet de middelen om iets aan te schaffen;

Voorrangsregelingen voor ouderen en jongeren in Haaksbergen: huurders, gemeente en huurdersorganisatie wilden graag meer geschikte woonruimte beschikbaar krijgen voor deze doelgroepen;

Onze buurt De Posten: de zorgen over de achteruitgang van de buurt en de nieuwbouw van de zorgorganisatie midden in de wijk waren de aanleiding om als gemeente, zorgorganisatie en Domijn samen op te trekken en de bewoners te vragen wat hun behoeften waren;

WoonStAP: uit de omgeving kwamen vragen of mensen met een huurbelemmering op een of andere manier toch een sociale huurwoning konden krijgen;

Samenwerking met huurders in de Performance Factory: in Enschede was veel behoefte aan een locatie in het centrum waar onder andere aan talentontwikkeling kon worden gedaan. Al vóór deze visitatieperiode is daarvoor de Performance Factory ontstaan als huisvesting voor een community van ondernemers en organisaties die dit op wijk, stads en regioniveau gestalte te geven. In deze visitatieperiode stond de vraag centraal hoe te werken aan de ontwikkeling van die community.

Studentenhuisvesting en kennispark Enschede: in de woonvisie is een centrale vraag hoe talenten en kennis voor Enschede te behouden.

In dit experiment hebben we zowel de maatschappelijke effecten van de projecten als van de werkwijze van Domijn beschouwd. Omdat de vraag vanuit de omgeving het meest belangrijk is en er geen concrete prestatieafspraken als norm voorhanden zijn, hebben we belanghebbenden en belanghouders de effecten laten beoordelen. Als visitatiecommissie reflecteren we hier wel op, maar geven geen beoordeling.

Opbouw van het rapport
Het rapport is als volgt opgebouwd.

- De poster met de beoordeling in het kort en per onderwerp een QR-code die verwijst naar de tekst in het rapport.
- Het rapport bestaat uit de volgende hoofdstukken.
  - Hoofdstuk 1: Recensie (pagina 4)
  - Hoofdstuk 2: Maatschappelijke effecten van de projecten (pagina 7)
  - Hoofdstuk 3: Maatschappelijke effecten van de werkwijze Domijn (pagina 15)
  - Hoofdstuk 4: Maatschappelijke legitimatie en besturing (pagina 20)
- Bijlagen, waaronder de check op de representativiteit van de zes projecten

1 Recensie

"Een wereld vol mogelijkheden voorbij de grenzen van de eigen organisatie" [1]

Wat een feest om Domijn te visiteren en beter te leren kennen. Dat begint al met de entréé in de Performance Factory waar je de energie voelt bruisen en waar je je helemaal welkom voelt. Dat komt natuurlijk ook omdat er op deze locatie veel meer gebeurt dan alleen het werk van Domijn: kinderen hebben muziekles/balletles, er wordt gekookt, gegeten en gedronken in de Twentsche Foodhal, er wordt gesport en muziek gemaakt en nog veel meer. En hoe verder je binnenkomt bij Domijn hoe meer enthousiasme, gedrevenheid en vriendelijkheid je ontmoet. De menselijkheid staat voorop en dat merk je in alles.

Domijn doet wat ze zegt. Projecten en andere activiteiten doet ze vanuit de bedoeling en op haar eigen manier. Ze maakt het zichzelf daarbij niet gemakkelijk. Ze haalt complexe vraagstukken naar binnen en voelt zich daar verantwoordelijk voor. Dat hebben we gezien in vier van de zes projecten. Waarmee niet gezegd is dat de andere twee eenvoudig zijn, maar daar zijn minder partijen bij betrokken en de scope van het onderwerp is minder omvattend. Deze aanpak resulteert in maatschappelijke effecten die meer zijn dan de som der delen: samen met andere partijen worden betere resultaten behaald dan dat Domijn of partners alleen hadden kunnen behalen.

Bij een aantal projecten zijn de resultaten duidelijk zichtbaar: de schuttingen in Losser, de senioren die een passende woning hebben gevonden in Haaksbergen, de mensen die een stap hebben kunnen maken in hun wooncarrière door middel van WoonStAP en de activiteiten die plaatsvinden in de Performance Factory. Van een aantal andere zijn de resultaten nog beperkt: de projecten zijn dermate actueel dat bijvoorbeeld een regeling nog maar kort wordt gebruikt, de bouwplannen nog niet zijn gerealiseerd, de werkwijze nog maar een paar keer is toegepast. En bovendien is het bepalen van de effecten en resultaten van ingewikkelde maatschappelijke projecten niet zo gemakkelijk. Soms zijn directe resultaten (zoals het aantal mensen dat via WoonStAP een woning heeft gekregen en daar ook weer is uitgestroomd) nog wel te bepalen. Maar het effect op de lange termijn vraagt langdurige monitoring en borging in de organisatie. We hebben niet kunnen vaststellen in hoeverre Domijn daarvoor voldoende aandacht heeft.

In de werkwijze van Domijn pakt een aantal mensen een complex vraagstuk op met andere partijen. Ze werken intensief samen op zoek naar een voor alle partijen werkende oplossing. Ze ontwikkelen met elkaar een gedeelde visie en aanpak voor het probleem en bouwen ze aan relaties en onderling vertrouwen. Dat vertrouwen hebben belanghebbenden vaker genoemd als de reden waarom ze bereid zijn om over hun eigen grenzen heen te kijken en voor het gemeenschappelijk belang te gaan.

Bij deze intensieve manier van samenwerken is er een afhankelijkheid van de betrokken personen. Het roept de vraag op hoe mensen die op een later moment erbij betrokken raken, meegenomen worden in de ontwikkelde relaties en het opgebouwde vertrouwen. Bijvoorbeeld wanneer ze ermee aan de slag gaan in de uitvoering of wanneer mensen uitvallen of vertrekken. We zien dat het extra aandacht vraagt om dezelfde relatie en vertrouwen op te bouwen met de nieuwe mensen. Verschillende keren is aangegeven dat er een goede relatie was, maar dat die door personele wisselingen minder is geworden. Covid is daarbij zeker ook een belemmerende factor geweest. We hebben tijdens de dialogen voor de visitatie ook verschillende keren gehoord dat de belanghebbenden blij waren weer bij elkaar te kunnen komen. Het contact wordt zeer gewaardeerd en gemist als het er niet of onvoldoende is. Uit de gesprekken is bij ons de vraag gerezen of hier voldoende aandacht voor is, zowel bij Domijn als bij de andere partijen.

We horen van belanghebbenden dat Domijn enthousiast en weloverwogen ingaat op vragen en kansen. En daarbij zoekt ze naar de mogelijkheden om iets te realiseren. Ze leert vaak door te doen en niet eerst uitgebreid te studeren. Het komt op ons over als een gezonde balans tussen aanpakken en nadenken. Een enkele belanghebbende geeft overigens wel aan dat Domijn soms een tijd lang niks laat horen en het dan lijkt alsof er niks gebeurt, terwijl Domijn zelf aangeeft er druk mee bezig te zijn geweest. Hier is dan blijkbaar wel gestudeerd en overlegd.

Naar aanleiding van het schuttingenplan en het werken vanuit de bedoeling hebben we ons afgevraagd welke bedoeling wordt nagestreefd. Die van de huurder, van de buren, van de omgeving, de gemeente, de corporatie? Zeker bij complexe problemen hebben veel partijen een bedoeling en die komen niet altijd met elkaar overeen. De afweging tussen korte en lange termijn belangen, de afweging tussen verschillende perspectieven, hoe doe je dat op een goede manier? Om het in het geval van de schuttingen concreet te maken: de huurders, de buurtbewoners en de wijkcoaches voelen zich geholpen omdat de omgeving er netjes uitziet. Iemand anders merkt op dat een schutting misschien wel belemmerend werkt in het contact met de buren en daarmee in het bevorderen van sociale cohesie. We hebben in de plannen niet gezien dat

[1] Uit het boek Anders vasthouden van Wouter Hart

deze aspecten zijn meegewogen. Het kan een volgende stap zijn in de werkwijze om meer expliciet te zijn over welke perspectieven zijn meegenomen en welke niet. En ook om de vraag te stellen of iets op de lange termijn nog andere effecten heeft. ‘Onze buurt De Posten’ heeft wat dat betreft een andere insteek: het is neergezet als een proces en een manier van samenwerken waarbinnen allerlei initiatieven worden opgepakt.

Als innovatie nodig is, doet Domijn dat. In de innovatiedrang en de wens om een probleem op te lossen kan Domijn ver gaan: ze zoekt naar het mogelijke en legt zich soms moeilijk neer bij het onmogelijke. We hebben van verschillende partijen gehoord dat zijzelf soms eerder een streep trekken terwijl Domijn dan gewoon doorzoekt zoals bijvoorbeeld bij de huisvesting van een cliënt via WoonStAP. Ook geven belanghebbenden aan dat Domijn vaak als eerste de handschoen oppakt. Wil je iets bereiken, dan ga je naar Domijn. Mensen weten Domijn daar goed voor te vinden. De vraag is hoe je keuzes maakt tussen alle maatschappelijke opgaven die op je afkomen. Of hoe je voorkomt dat iedereen naar Domijn kijkt om als eerste aan een volgend, complex vraagstuk te beginnen. De vraag is hoe en wanneer je je als organisatie daarop begrenst.

Sinds de vorige visitatie heeft Domijn een enorme ontwikkeling doorgemaakt. We hebben geconstateerd dat de relatie tussen ambities en uitvoering veel steviger is en dat de werkwijze veel meer is geïntegreerd in de organisatie. Zo wordt er gewerkt met integrale teams (keigoed teams) om de verschillende perspectieven en vakgebieden bij elkaar te brengen. Het verbeteren van de verbindingen tussen ambitie en uitvoering is zichtbaar gelukt. Domijn doet niet meer alleen “alles wat de klant wil”. De activiteiten op basis van vragen uit de omgeving zijn meer gerelateerd aan de ambities en lijnen die Domijn heeft uitgezet. Ook op het gebied van besturing en monitoring zijn grote stappen gemaakt. Er is een heldere lijn tussen het ondernemingsplan, de viermaands rapportages en het jaarverslag. Een volgende stap kan hier zijn om meer expliciet te sturen op en te rapporteren over de effecten in de maatschappij en de leefwereld.

Een vraag die de keuze van projecten uit de omgeving zou kunnen oproepen is hoe Domijn de besturing van dit soort projecten doet. Voor de projecten in deze visitatie hebben we een planmatige aanpak gezien. Bij WoonStAP is gestart met een beperkte scope van het project (voor huurders met een huurbelemmering). Toen de partijen elkaar daarop hadden gevonden, is die scope steeds verder uitgebreid naar andere doelgroepen. Ook is de samenwerking met steeds meer partijen tot stand gekomen. Voor het schuttingenplan is eerst een pilot gedaan, die is tussentijds geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Ook is er maandelijks gerapporteerd over resultaten en budgetuitputting. Voor de beantwoording van de vraag of het wenselijk is deze mogelijkheid ook toegankelijk te maken voor huurders in de andere twee gemeenten, is een besluitvormingsdocument gemaakt, dat door het managementteam is goedgekeurd. Daarbij is ook de werkwijze organisatie breed geïmplementeerd. In die zin is er veel aandacht voor het uitvoeren, veralgemeniseren en afmaken van een pilot.

Intern gebruikt Domijn de term ‘deelgeverschap’: medewerkers krijgen veel ruimte om vraagstukken op te pakken. Als mensen zich minder comfortabel voelen bij die ruimte, wordt daarover gesproken en worden er soms meer kaders meegegeven. Er wordt gedeeld en gegeven.

We hebben een mooie interactie tussen de organisatie en het toezicht aangetroffen. De Raad van Commissarissen is zich heel bewust van de specifieke werkwijze en geeft veel vrijheid. Zonder daarbij in te boeten op rapportage en verantwoording. Het samenkomen van de strategische opgaven en ambities enerzijds en vragen uit de omgeving anderzijds is organisatorisch op een soepele, organische manier vormgegeven, helemaal passend bij de manier van werken. Domijn is zich ervan bewust dat dit nog niet altijd perfect gaat en stuurt daarop bij.

Domijn is financieel gezien een zeer gezonde corporatie. Ze zet haar vermogen in voor haar volkshuisvestelijke taken, zowel op de strategische ambities als op de vragen vanuit de omgeving. Ze is zich ervan bewust dat haar manier van werken inzet van meer collega’s vraagt en maakt bewust de keuze om in de bedrijfslasten af te wijken van het sector-gemiddelde. De afwegingen bij investeringen worden gemaakt volgens de voorschriften uit het investeringsstatuut. Deze afwegingen zijn erg financieel en cijfermatig. Op dit punt zou Domijn aan transparantie kunnen winnen als ook de toegevoegde maatschappelijke waarde in termen van outcome in beeld wordt gebracht. Nu gebeurt dat alleen via de watervalmethode.

Position paper
In de position paper geeft Domijn kort haar ambities aan, in lijn met het ondernemingsplan. We hebben tijdens de visitatie geconstateerd dat Domijn daaraan werkt en het ook op de beschreven manier doet.

Vorige visitatie
In het vorige visitatierapport is aangegeven dat het werken volgens de bedoeling goed past bij Domijn. Domijn is een organisatie is die zich voortdurend afvraagt waarom ze doet wat ze doet, die de bedoeling leidend wil laten zijn voor haar dagelijkse handelen. Er waren ook ontwikkelpunten voor Domijn. Er was weinig verbinding tussen ambities en uitvoering, kaders om te toetsen of de gewenste resultaten werden bereikt. We hebben in deze visitatie geconstateerd dat er op dit gebied flinke verbeteringen zijn gerealiseerd. We zijn onder de indruk van de manier waarop Domijn dit heeft opgepakt. De verantwoording en de cijfers is veel gedegener. Ook de manier waarop Domijn op alle niveaus omgaat met informatie uit de samenleving is indrukwekkend. We hebben door de keuze van de projecten niet geconstateerd wat er is gebeurd op het gebied van duurzaamheid. Een verbeterpunt in de vorige visitatie was om op dit gebied naast de lange termijn doelen ook pragmatische, korte termijn keuzes te maken.

Het experiment
De centrale vraag in het experiment is of de bijzondere werkwijze van Domijn tot andere, goede of betere resultaten leidt. Na de intensieve bespreking van zes projecten zijn we als visitatiecommissie tot de conclusie gekomen dat dit inderdaad het geval is: Domijn realiseert andere, betere resultaten door haar manier van werken. Die resultaten zijn soms concreet, bijvoorbeeld in de vorm van huisvesting, maar ook vaak wat abstracter, zoals onderling begrip en vertrouwen. Dat laatste is van onschatbare waarde en wordt vaak als eerste door belanghebbenden genoemd.

De vraag of de beschrijving van de resultaten en werkwijze representatief is voor Domijn, wordt door de tegenlezers volmondig bevestigd. Ze herkennen Domijn in de zes projecten en zien Domijn op andere plekken niet anders opereren.

Verbeter- en aanmoedigingspunten
- Hoe vul je “de bedoeling” in. Wie bepaalt wat er gebeurt? Welke termijn heb je voor ogen: wil je een korte termijn oplossing of iets fundamenteel aanpakken? In onze ogen zou de werkwijze nog aan effectiviteit kunnen willen door expliciet te zijn in de afwegingen die Domijn hierbij maakt, in de perspectieven die ze kiest en de effecten die ze wil bereiken. En heroverweeg af en toe en blijf alert op onvermoede perspectieven.
- Een volgende stap in de besturing is om meer op effecten in de maatschappij te sturen, in plaats van op concrete resultaten. Maak deze ook bij de visie op de inzet van het vermogen en bij investeringsbeslissingen meer expliciet.
- Behoud de balans tussen aanpakken en nadenken, reageren binnen kaders op vragen uit de omgeving.
- Realiseer je dat als er een wisseling is van personen in een project of coalitie, er extra tijd nodig is om de relatie en het vertrouwen opnieuw op te bouwen. Ook als er meer personen bij betrokken worden (bijvoorbeeld omdat een project in uitvoering wordt genomen), moeten deze personen hun verhouding tot het onderwerp kunnen bepalen om vanuit dezelfde geest en betrokkenheid te kunnen werken. Dat hoort bij de verdiensten en de kosten van de manier van werken van Domijn.
- Domijn is erg vasthoudend bij het oplossen van problemen. Ze heeft de kracht om door te zetten, en niet los te laten. We zien dat als positieve eigenschappen. Belanghebbenden geven aan dat dit soms ook kan overkomen als te vasthoudend en een beetje drammerig. Wees je bewust van deze valkuil.
- Vooroplopen, bereid zijn om complexe zaken aan te pakken en daarop gezien worden is mooi. Blijf alert op de aanzuigende werking van zo’n positie en de noodzaak om keuzes te maken welke maatschappelijke opgaven je wil en kan oppakken.
- Geef een explicietere onderbouwing van de beïnvloedbare bedrijfslasten omdat die hoger zijn dan gemiddeld in de sector.

Terug naar het overzicht

2 Maatschappelijke effecten van projecten

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe belanghebbenden en belanghouders de resultaten van de projecten beoordelen. We geven weer hoe bewoners, huurdersorganisaties, partners, gemeenten en Domijn zelf de prestaties waarderen. We hebben niet bij alle onderwerpen alle partijen gesproken, dus komen ze niet allemaal aan bod. Tot slot trekken we als visitatiecommissie een aantal conclusies en geven enige reflecties.

2.1 Schuttingenplan Losser

Vraag, voornemens en resultaten
Huurders in Losser gaven aan graag een schutting te willen maar deze niet te kunnen betalen. Ze hadden last van de buren of hun huisdieren of konden hun tuin niet meer onderhouden. Medewerkers van de gemeente en Domijn constateerden verloedering van de buurten.

In antwoord hierop is Domijn vanaf 2020 een pilotproject begonnen om schuttingen op erfafscheidingen van huurwoningen te plaatsen bij mutatie of op aanvraag van huurders. Het project is tot stand gekomen in overleg met de huurdersorganisatie en de gemeente. Het doel is om de verloedering tegen te gaan, de uitstraling van de buurten te verbeteren en overlast tussen buren te verminderen. De schutting wordt via een maandelijks bedrag bij de huurder in rekening gebracht. Dit bedrag heeft geen invloed op de kale huurprijs, noch op de mogelijkheid voor huurtoeslag. Domijn heeft niet bekend gemaakt dat de mogelijkheid tot het aanvragen van een schutting bestaat, om de hoeveelheid aanvragen tijdens de pilot enigszins te beperken.

Tot september 2022 zijn er bij 440 woningen schuttingen geplaatst, de gemiddelde kosten voor de huurder zijn €19,92 per maand. In september 2022 heeft het MT besloten deze pilot ook uit te voeren in Haaksbergen en Enschede. Dit sluit aan bij de ambities en kaders van Domijn ‘Voel je thuis bij Domijn’, ‘Schoon heel en veilige woonomgeving’ en ‘Basiskwaliteit woonruimte’.

Huurders en de huurdersvertegenwoordiging aan het woord
We hebben als commissie op één adres de bewoners gesproken over hun nieuwe schutting. Ze waren niet meer in staat om de eigen erfafscheiding te onderhouden. Ze waren erg tevreden over het aanbod van Domijn, de werkwijze en de resultaten.

De stichting Huurdersbelangen Losser (SHBL) geeft gemiddeld een 7,2. Ze is heel positief over de geplaatste schuttingen. De gewenste effecten worden ermee bereikt. Bovendien is ze erg tevreden dat bij de plaatsing ook de oude voorzieningen worden verwijderd en afgevoerd. Ze geeft aan dat de aanblik van de buurt is verbeterd en dat bewoners meer privacy en veiligheid ervaren. Ze wil vooral meer mogelijkheden voor de plaatsing van een schutting: ook als de buren niet willen meebetalen of in een koophuis wonen. Domijn had in haar ogen breder mogen communiceren en ze vindt dat de schuttingen soms de tuin te veel afsluiten waardoor het contact tussen buren wordt bemoeilijkt.

Partners aan het woord
De partners geven gemiddeld een 8,1. Een partij is positief over de samenwerking met Domijn. Een andere partij geeft aan positief te zijn over de resultaten. Ook zij vraagt aandacht voor de communicatie over de mogelijkheid voor het plaatsen van een schutting.

Domijn aan het woord
Domijn is met een gemiddelde 8,6 heel tevreden met de bereikte effecten en hoort van huurders, gemeente en andere bewoners positieve geluiden over de verbeterde uitstraling en leefbaarheid. Ook het feit dat veel huurders vragen om een schutting stemt tevreden. Ze ziet mogelijkheid tot verbetering door afspraken en voornemens op langere termijn beter te borgen in de organisatie.

Waardering belanghebbenden

Effecten Schuttingenplan Losser	Waardering
Huurders	7,2
Partners	8,1
Domijn	8,6

Terug naar het overzicht

2.2 Voorrangsregelingen Haaksbergen

Vraag, voornemens en resultaten
De gemeenteraad, het college van Haaksbergen en de huurdersvereniging Haaksbergen hebben aangegeven dat er extra woningen beschikbaar moesten komen voor oudere inwoners van Haaksbergen. Die willen wel verhuizen maar vinden geen geschikte, gelijkvloerse woningen in Haaksbergen. De verstopte woningmarkt, het wegvallen van de doorstroming naar verzorgingshuizen en het lotingsysteem zijn daar debet aan. Ook voor de jongeren is de woningmarkt krap, en de gemeente wil deze groep graag behouden.

Omdat de behoefte aan extra woningen tijdelijk is en er op de lange termijn sprake is van krimp, heeft Domijn gezocht naar een andere oplossing dan toevoeging van extra woningen. Ze heeft gekozen voor voorrangsregelingen binnen de kaders van de wet. Het voorstel is tezamen met de gemeente en Huurdersvereniging uitgewerkt.

Domijn heeft 277 woningen aan de voorrangsregeling ouderen toegewezen (ruim 40% van de levensloop geschikte woningen in de gemeente). Daarvan zijn nagenoeg alle woningen aan ouderen uit Haaksbergen verhuurd, waardoor meer ouderen een geschikte woning hebben gevonden. De regeling voor jongeren is op het moment van de visitatie nog maar kort in werking. Domijn ziet al wel een verdubbeling van het aantal reacties van jongeren als er een woning vrij komt. Dit sluit aan bij de ambities en kaders van Domijn ‘Voel je thuis bij Domijn’, ‘Passend aanbod’ en ‘In één keer een betaalbaar en kwalitatief goed huis’ en bij de prestatieafspraken met de gemeente Haaksbergen over beschikbaarheid.

Huurders en huurdersvertegenwoordiging aan het woord
De bewoners en Huurdersvereniging Haaksbergen geven gemiddeld een 8,8 en zijn zeer tevreden met de regeling. Ze geven aan dat ze makkelijker een geschikte woning kunnen vinden en dat er meer wordt gereageerd op het woningaanbod. Mensen die verhuizen, gaan vaak wel meer huur betalen maar zijn na de verhuizing toch erg blij met het resultaat. Ze wensen dat de regeling naar andere doelgroepen wordt uitgebreid, dat er meer tijd is voor de bezichtiging en dat er een betere overnameregeling komt. Ze vragen ook meer aandacht voor de (financiële) informatieverstrekking aan potentiële huurders. De Huurdersvereniging geeft aan dat de uitwerking vanaf het begin een gezamenlijke inspanning is geweest.

De gemeente aan het woord
De gemeente geeft een 8,5. Zowel op politiek als ambtelijk niveau is ze zeer tevreden met de regelingen en het lef dat Domijn heeft getoond om de regelingen mogelijk te maken. Ze voldoen aan een behoefte in de samenleving. De gemeente ziet dat het aantal reacties is gestegen en dat ouderen meer bij elkaar wonen. Ze constateert dat dat goed is voor de (thuis)zorg en het welzijn van ouderen, omdat de behoeften van de bewoners meer in één lijn liggen. Ze is positief over de stimulerende rol van Domijn om gezamenlijk zicht te krijgen op de lange termijn behoefte. Goede monitoring van de regelingen is belangrijk om in de toekomst te kunnen bijsturen.

Domijn aan het woord
Domijn is met gemiddeld een 8,8 heel tevreden met de effecten van de regelingen. Ze is blij dat ze wat extra’s heeft kunnen regelen om te voldoen aan de behoefte aan huisvesting voor Haaksbergenaren. De regelingen kunnen in haar ogen nog wel meer bekendheid krijgen.

Waardering belanghebbenden

Effecten Voorrangsregelingen Haaksbergen	Waardering
Huurders	8,8
Gemeente	8,5
Domijn	8,8

Terug naar het overzicht

2.3 WoonStAP

Vraag, voornemens en resultaten
Mensen met een negatieve huurdersverklaring hebben een huurbelemmering waardoor ze niet kunnen huren bij een corporatie. Een wijkcoach kwam bij Domijn met de vraag hoe deze huurbelemmeringen konden worden weggenomen zodat mensen weer een woning konden huren. Domijn is op kleine schaal begonnen met een experiment. Vervolgens zijn alle Enschedese woningcorporaties erbij betrokken en is het uitgerold over de hele stad. Dit heeft geleid tot WoonStAP.

WoonStAP is het samenkomen van zorg en wonen. De uniforme aanpak binnen WoonStAP is erop gericht om het kernprobleem van de bewoner naar boven te halen en gedragspatronen te doorbreken. De woningzoekende, zorgaanbieder en woonconsulent kijken samen naar de onderliggende oorzaken van de huisvestigingsproblematiek. Op basis van deze analyse biedt WoonStAP passende ondersteuning aan woningzoekenden. Ook biedt WoonStAP "terugvalpreventie": mensen mogen terugvallen zonder direct weer uit huis geplaatst te worden.

Inmiddels is WoonStAP er niet alleen voor mensen met een huurbelemmering, maar ook voor mensen met een woonbelemmering. Dat heeft geleid tot verschillende projecten waaronder wonen met zorg, 18+, woonmaatje, tussenwoonvormen, en voorkomen van ontruimingen (om er een paar te noemen). Ook zijn er meer partners bijgekomen. Doordat huurders weer een stabiele basis hebben, kunnen ze zich richten op andere leefgebieden zoals bijvoorbeeld het vinden van een baan of het volgen van een behandeling. In onderstaande tabel is aangegeven hoeveel mensen zich hebben aangemeld, tot hoeveel intakes dat heeft geleid en wie groen licht hebben gekregen hetgeen betekent dat deze mensen weer gewoon kunnen huren. Zoals valt te lezen zijn in 2020 en 2021 respectievelijk 29 en 45 huurders uit WoonStAP uitgestroomd. De tussenstand voor 2022 (medio september) betreft 45 huurders. Daarnaast houdt WoonStAP bij wat deze manier van werken aan kostenbesparingen oplevert. In 2020 en 2021 is er respectievelijk 1,4 en 1,9 miljoen euro bespaard. WoonStAP sluit aan bij de ambitie van Domijn 'Iedereen een (t)huis'.

Effecten WoonStAP	2020	2021	2022*
Aanmeldingen	80	81	113
Intakes	41	68	67
Groen licht	29	45	45
Besparing	€ 1.420.940	€ 1.942.527	

* Stand van zaken september 2022.

Bewoners en huurdersvertegenwoordiging aan het woord
De visitatiecommissie is bij één huurder langs geweest om een indruk te krijgen van WoonStap en de zorg/hulp die wordt geboden. Deze huurder was positief over de zorg/hulpverlening die hij vanuit WoonStAP heeft ontvangen. Gezien de achtergrond van huurders zijn zij niet verder betrokken bij de visitatie.

De partners en gemeente[2] aan het woord
De partners geven gemiddeld een 7,7. Zij geven aan dat het onderlinge begrip en de samenwerking enorm gegroeid is in de afgelopen jaren. Dat gaat verder dan Woonstap. Er is meer onderling begrip voor elkaars belangen en standpunten en de drempel is lager om snel contact met elkaar op te nemen. Partners erkennen dat WoonStAP helpt bij het bieden van een tweede kans op een thuis. De focus is op wat wel mogelijk is, in plaats van op onmogelijkheden. Tegelijkertijd geven partners ook aan dat WoonStAP niet de heilige graal is en het niet altijd een oplossing kan bieden. Het risico bestaat dat mensen alleen via WoonStAP een woning kunnen krijgen wat mogelijk niet voor iedereen de juiste aanpak is. Ook geven enkele partners aan dat de communicatie over WoonStAP beter zou kunnen. Bijvoorbeeld richting partijen die verder van WoonStAP af staan en bij wie het beeld bestaat dat WoonStAP vertragend zou werken.

[2] De gemeente is bij WoonStAP een partner zoals de andere partijen, vandaar dat we haar reactie in de groep 'partners' hebben meegenomen.

Domijn aan het woord
Domijn geeft een 8,3. Er is heel veel bereikt in een korte tijd. Zo heeft WoonStAP de samenwerking tussen corporaties en wijkteam versterkt. Er is blind vertrouwen in de afwegingen en adviezen van WoonStAP. Adviezen die ook worden overgenomen. Daarnaast ontwikkelt WoonStAP zich verder. Een resultaat dat Domijn alleen niet had kunnen bereiken.

Waardering belanghebbenden

Effecten WoonStAP	Waardering
Partners (incl. gemeente)	7,7
Domijn	8,3

Terug naar het overzicht

2.4 Onze buurt De Posten

Vraag, voornemens en resultaten
Een aantal partijen, de gemeente, zorgorganisatie De Posten, Domijn en Woonzorg Nederland constateerden dat de buurt De Posten dreigde af te glijden. De nieuwbouw van het zorgcentrum was een goede aanleiding om samen aan de slag te gaan om dit proces te keren. Het programma is dus niet begonnen aan de hand van een concrete vraag. Die vraag is aan het begin wel verkend en opgehaald in de buurt: samen met bewoners en professionals in de wijk is gekeken wat de positieve punten van de wijk waren en wat in hun ogen verbetering nodig had. Uit alle vragen en behoeftes zijn vier thema's gedestilleerd: vitaal gezond, duurzaam, begripvol samenleven en beter zelfstandig.

Uiteindelijk heeft dat geleid tot twee programmalijnen: Passend bewonen en Doen & Ontmoeten. Binnen deze programmalijnen worden initiatieven opgepakt, kan voor een andere dan de gebruikelijke aanpak worden gekozen en wordt bekeken of deze effect heeft. Het programma wordt adaptief aangepakt om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. De betrokken partijen vormen een coalitie en het programma is onderdeel van de Dynamische Investeringsagenda (DIA)[3] van de gemeente Enschede waarmee een integrale wijkaanpak wordt gestimuleerd.

Het programma is heel breed en kent vele initiatieven. We hebben voor de visitatie gekeken naar het concrete initiatief van de doorstroming van senioren. Dat is onderdeel van de programmalijn Passend bewonen met als onderdelen kansenmakelaar, creatieve woningtoewijzing en gemengde woonvromen. Uit de eerste gesprekken met bewoners kwam de wens naar voren dat bewoners graag invloed hebben op de toewijzing van woningen aan nieuwe bewoners en dat ze in de buurt kunnen blijven wonen als ze een meer passende woning zoeken. Het lotingsysteem van Domijn heeft niet altijd dat resultaat. Voor Onze Buurt De Posten onderzoeken de partijen of een creatieve toepassing van de regels deze bedoeling wel kan realiseren. Zo wordt er met ouderen die willen verhuizen een gesprek gevoerd door iemand van Domijn en de zorginstelling om de behoefte te bepalen en te kijken welke woning in aanmerking komt.

Een aantal senioren is sinds de start in juli '21 op deze wijze doorgestroomd en het aantal gesprekken is toegenomen van één per maand naar 1 à 2 per week. Gezinnen zijn hierdoor doorgestroomd naar de vrijgekomen woningen. Dit sluit aan bij de ambities en kaders van Domijn 'Huurders fijn en betaalbaar te laten wonen', 'in één keer betaalbaar en kwalitatief goed huis', 'leefbare wijken en buurten' en 'Efficiënte en effectieve samenwerkingsvormen'.

Huurders en huurdersvertegenwoordiging aan het woord
We zijn als visitatiecommissie bij een huurder op bezoek geweest die onlangs binnen de buurt is verhuisd van een eengezinswoning naar een seniorenappartement. Het gesprek, de bekendheid met bewoners van het nieuwe complex en de fysieke problemen in de oude woning hebben geholpen deze stap te nemen. De huurder was zeer tevreden met de nieuwe woonomgeving, de manier waarop de organisaties met de verhuiswens zijn omgegaan en de snelheid van de verhuizing.

De gemeente aan het woord
De gemeente is met een 7,5 tevreden over de effecten. Ze waardeert de integrale aanpak en de effecten daarvan positief. Ook ziet ze een positief effect op de samenwerking omdat de partijen elkaar beter leren kennen. Ze is ook nieuwsgierig naar de toepasbaarheid van de aanpak van doorstroming voor andere buurten in Enschede.

[3] De DIA heeft als doel het bundelen van investeringsbudgetten van de betrokken partijen (gemeente, woningcorporaties, netbeheerders, etc.) voor stedelijke vernieuwing voor de middellange termijn (5-10 jaar). Ook zorgt het voor minder overlast voor inwoners en ondernemers wanneer opgaven gelijktijdig worden opgepakt. Hiervoor zijn integrale plannen nodig, die vanaf het begin door de partijen samen gemaakt worden.

De partners aan het woord
De partners zijn heel tevreden met de resultaten van het programma als geheel. Ze zien dat de leefbaarheid in de wijk is verbeterd dankzij de inzet van bewoners en partners, en dat de bewoners veel meer zijn betrokken. Ze ervaren en waarderen de integrale samenwerking en aanpak, waardoor ook de afstand tussen de bewoners en de organisaties kleiner is geworden. De organisaties geven aan dat ze veel van elkaar leren, elkaar versterken en samen meer kunnen bereiken dan alleen. Bovendien wordt de opgedane kennis ook elders in de eigen organisatie gebruikt. Eén partij geeft ondanks de positieve waardering van de effecten toch een onvoldoende, omdat de samenwerking meer onderlinge communicatie en terugkoppeling vergt dan tot nu toe wordt gerealiseerd - ook binnen de eigen organisaties en de programma-organisatie.

Domijn aan het woord
Domijn is met een 8,3 zeer tevreden over het programma. Ze waardeert de mogelijkheid om dingen uit te kunnen proberen en op kleine schaal samen te werken. De organisaties kunnen elkaar vinden en van elkaar leren bij de aanpak van complexe problemen. Ze ziet dat die problemen zich vaak uitstrekken over meerdere gebieden en organisaties en daarmee te complex voor één organisatie zijn. Ze had graag verder willen zijn met de doorstroming van senioren dan ze nu is.

Waardering belanghebbenden

Effecten Onze buurt De Posten	Waardering
Gemeente	7,5
Partners	6,5
Domijn	8,3

Terug naar het overzicht

2.5 Samenwerking met huurders Performance Factory

Vraag, voornemens en resultaten
In 2006 verwierf Domijn het voormalige Polaroid fabrieksterrein met als doel de gebouwen te slopen en er nieuwe woningen te bouwen. Vanuit de buurt en stad kwamen vragen om de leegstaande panden te gebruiken voor het starten van een onderneming of stichting, of voor buurtgerichte initiatieven. Dat heeft geleid tot de Performance Factory (PF).

De PF heeft zowel een functie voor de buurt, de stad, en de regio. Met de Performance Factory wil Domijn talentonwikkeling in de breedste zin van het woord stimuleren. Niet alleen toptalent verder ontwikkelen, maar ook onontdekte talent gaan ontdekken. Het doel van de PF is om een mini-inclusieve samenleving onder één dak te verkrijgen; met een gezonde mix tussen commerciële en maatschappelijke bedrijvigheid. Anders dan bij een commercieel bedrijfsverzamelgebouw, hebben huurders van de PF een (belangrijke) rol in het ontwikkelen en stimuleren van talent. Domijn spreekt daarom ook eerder van participanten dan huurders. Van de participanten wordt gevraagd zich te committeren aan het ambitiedocument en zich in te zetten voor het ontwikkelen van talent.

Inmiddels is er een mix van commerciële en maatschappelijk partners gerealiseerd. Zonder acquisitie zijn alle ruimtes gevuld met binnen het concept passende activiteiten. Ook voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is er aandacht door middel van de algemene voorziening. De PF sluit aan bij de ambities en kaders van Domijn ‘Leefbare buurten en wijken’, ‘krachtige kansrijke wijken creëren’, ‘samenwerking met partners’, ‘signalen uit de echte wereld vertalen’. Ook past de PF naadloos in de gebiedsvisie Bothoven.

Huurders en participanten aan het woord
Huurders (participanten) geven gemiddeld een 7,0. Covid heeft een impact gehad op de participanten, zowel financieel als op de ontwikkeling van de community. Bewoners en participanten op wijkniveau zijn in vergelijking met andere commerciële en maatschappelijke participanten het meest kritisch. Zij geven aan dat de aansluiting van de PF met een deel van de buurt de Bothoven beter kan. Ook ervaren bewoners overlast van activiteiten op het terrein.

Alle participanten geven aan dat de PF een aantal mogelijkheden heeft gerealiseerd, maar dat het zich ook nog moet bewijzen. Het feit dat iedereen in één gebouw zit maakt dat participanten elkaar daar makkelijker vinden en echt iets voor (nog niet ontdekt) talent kunnen betekenen. Dat betekent overigens niet dat voor alle participanten duidelijk is wie er in andere gebouwen zit of wanneer ze aanwezig zijn. Wel geven ze aan dat het contact met Domijn in de afgelopen jaren is verbeterd. Volgens participanten blijft samenwerking tussen maatschappelijke en commerciële participanten een uitdaging. De (commerciële) belangen zijn niet altijd makkelijk te verenigen. Ook participanten in de algemene voorziening geven aan dat deze in de praktijk nog gestalte moet krijgen.

Domijn aan het woord
Domijn geeft een 6.7. De PF is een bruisende fabriek; vernieuwend voor Enschede en de regio. Het voegt een belangrijke functie toe voor de buurt, de stad en de regio. En tegelijkertijd heeft de PF ook veel ontwikkelpotentieel. Bijvoorbeeld als het gaat om het verbinden van participanten in de verschillende gebouwen; verbinding van de PF met de buurt; en het versterken van de betrokkenheid van bewoners en participanten bij het concept. De PF moet meer een gezicht krijgen.

Waardering belanghebbenden

Effecten Samenwerking met huurders Performance Factory	Waardering
Huurders	7,0
Gemeente	8,0
Domijn	6,7

Terug naar het overzicht

2.6 Studentenhuisvesting en kennispark Enschede

Vraag, voornemens en resultaten
Verschillende vragen vormden de aanleiding voor de activiteiten van Domijn op het gebied van studentenhuisvesting en het kennispark in Enschede. De stad weet in tegenstelling tot andere studentensteden weinig studenten te behouden voor de regio. Studenten bouwen weinig binding op met de stad en direct na de studie zijn er qua huisvesting weinig mogelijkheden. Ook was en is er een tekort aan studentenwoningen in Enschede. In dat kader werd Domijn gevraagd of zij toestemming voor een ontheffingsverzoek wilde geven van de studentenhuisvester De Veste voor een woonvoorziening op het Kennispark. Daarnaast kwam de vraag bij Domijn of zij wilde samenwerken met Change= voor het realiseren van een woonconcept specifiek voor starters op de woningmarkt. Vanuit de gemeente en woningcorporaties bestond tegelijkertijd de behoefte om tot een integrale visie op en aansturing van de woningmarkt te komen.

Domijn concludeerde dat deze verschillende ontwikkelingen aansloten bij verschillende stedelijke en organisatiedoelen en dat ze deze vraagstukken in samenwerking wilde oppakken. Het doel was om de woningmarkt in Enschede als één ecosysteem te bezien. Kritisch, integraal kijken hoe de gemeente en woningcorporaties met hun woningprogrammering woningen vervangen, toevoegen en transformeren om te komen tot vitale wijken en een vitale stad. Specifiek voor het binden van talent wilden de Veste en Domijn samen voorzien in passende woonproducten voor (pas)afgestudeerden die bijdragen aan meer binding met de stad.

De samenwerking tussen gemeente en woningcorporaties heeft geleid tot een scherper beeld van de woningmarkt. Dit kwam mede door de aanpak ‘adaptief programmeren’, waarbij de uitvoering van de woningbouwprogrammering wordt aangepast aan recente inzichten terwijl de woningcorporaties gericht blijven op hun hoofddoelstellingen. Daarnaast heeft de samenwerking geleid tot een gedragen woonvisie en zijn er kansenkaarten in ontwikkeling. Specifiek als het gaat om het binden van talent zijn er 200 flexibele woningen op de campus gerealiseerd, en liggen er projectopdrachten voor de ontwikkeling van het Kennispark (bij de campus) en de realisatie van 200 woningen op de PF-parkeerplaats. De studentenhuisvesting en Kennispark Enschede sluit aan bij de ambities en kaders van Domijn, te weten ‘binden van talent’, ‘voldoende betaalbaar en passend aanbod’, ‘actief samenwerking zoeken’, ‘signalen uit de echte wereld vertalen’, ‘onszelf uitdagen om te komen tot nieuwe samenwerkingsvormen’.

De gemeente aan het woord
De gemeente geeft een 7.8. De waarde van adaptief programmeren wordt gezien. De gemeente ervaart dat er meer vertrouwen is in elkaar. Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de informatie die eerder (en informeel) met elkaar wordt gedeeld. Het adaptief programmeren biedt flexibiliteit en de mogelijkheid om makkelijker bij te sturen. In hun woningprogrammering kijken woningcorporaties en gemeente breder, bijvoorbeeld ook naar de leefbaarheid van een wijk. Tegelijkertijd had de gemeente gehoopt al verder te zijn (bijvoorbeeld met de ontwikkeling van de kansenkaarten). Ook ervaart de gemeente dat wanneer plannen verder zijn de afstemming en samenwerking tussen partijen beter kan.

De partners aan het woord
De partners geven een 8,3. Ze zijn zeer positief over het adaptief programmeren en de twee projecten die gerealiseerd gaan worden. Het belang van adaptief programmeren wordt door hen onderschreven. Ook partners geven aan meer vertrouwen in elkaar te hebben en makkelijker (informeel) informatie met elkaar te delen. Het leidt tot meer flexibiliteit en afstemming van activiteiten. Zo is de planvorming van twee projecten daardoor snel gegaan. De projecten zelf moeten zich nog gaan bewijzen aangezien ze nog niet zijn gerealiseerd. Partners zien de toegevoegde waarde van het springplankconcept: het bieden van tijdelijke woonvoorzieningen voor verschillende doelgroepen die het doorstromen van (pas)afgestudeerden van de campus richting de stad bevorderen. Het past precies in de woonvisie. Eén gesprekspartner is kritisch en mist het culturele en sociale aspect in de woonplannen.

Domijn aan het woord
Domijn geeft een 7.8. Het adaptief programmeren en de samenwerking op het binden van talent heeft de relatie met verschillende partners (waaronder de Veste, gemeente en UT) verbeterd. Daarbij geeft het adaptief programmeren houvast. Er zijn gedeelde inzichten in trends en ontwikkelingen; er is een beter beeld van de wensen en behoeften van de doelgroepen, en er wordt sterker gestuurd op de totaalopgave. Domijn ziet dat door ruimte te geven aan haar vakmensen en intensiever samen te werken ze in Enschede steeds meer vanuit één bril kijken naar de opgaven. Daardoor is er veel minder inhoudelijke discussie ten aanzien van concepten en zijn ingebrachte concepten beter onderbouwd. Een verbetering zou zijn om bij nieuwe plannen met planologen te beginnen. Ook Domijn geeft aan dat bij de uitvoering de afstemming en samenwerking tussen partijen beter kan.

Waardering belanghebbenden

Effecten Studentenhuisvesting en kennispark Enschede	Waardering
Gemeente	7,8
Partners	8,3
Domijn	7,8

Terug naar het overzicht

2.7 Conclusies en reflectie visitatiecommissie

We hebben zes projecten of programma's onder de loep genomen die zijn ontstaan op vraag vanuit de buitenwereld. De vraag in het experimentvoorstel was om de maatschappelijke, ook niet-meetbare, effecten van de werkwijze van Domijn in kaart te brengen. Waarbij de vraag ook was of de werkwijze van Domijn tot andere, goede of betere resultaten leidt/heeft geleid. Op zich is dat een moeilijke vraag om te beantwoorden. Er is immers geen norm waartegen we kunnen bepalen of een resultaat beter is. Vandaar dat het beeld en het oordeel van de belanghebbenden en belanghouders over de maatschappelijke effecten en werkwijze van Domijn centraal staat in deze visitatie.

De visitatiecommissie heeft gehoord en ervaren dat bijna alle belanghebbenden en belanghouders heel positief zijn over de resultaten van de projecten en de effecten in de leefwereld. De effecten zijn veelal concrete resultaten voor de huurders, maar bestaan ook voor een belangrijk deel uit zich beter gehoord voelen, meer verbinding, een bredere visie op de aan te pakken problemen, verbeterde samenwerking, en toegenomen vertrouwen tussen de samenwerkingspartners. Kortom, veel effecten zijn belangrijk en niet-meetbaar.

Waar belanghebbenden en belanghouders minder tevreden zijn, willen ze vooral meer: meer doelgroepen, meer regelingen, meer tempo in de realisatie etc. Het met elkaar in gesprek zijn wordt door iedereen gewaardeerd, en waar dat door omstandigheden minder is geworden, wordt het ook erg gemist.

We hebben kunnen constateren dat de effecten die er nu liggen niet zouden zijn behaald als Domijn een aantal projecten op een andere manier had aangepakt. Projecten zoals WoonStAP, Onze buurt De Posten, het kennispark en de Performance Factory raken aan zoveel belangen dat één organisatie die niet alleen kan aanpakken. Met name in dit soort projecten is samenwerking een absolute noodzaak om resultaten te bereiken. Hierbij liggen de resultaten en effecten in een breder werkveld dan dat van een corporatie. Het is dan belangrijk voorbij het eigen belangen te kijken naar het grotere geheel. Anderzijds zijn er op een aantal projecten nog weinig effecten zichtbaar en moeten die zich nog bewijzen. Complexe problemen zijn taaie problemen waarvoor er meer tijd nodig is om de outcome zichtbaar te krijgen.

Terug naar het overzicht

3 Maatschappelijke effecten werkwijze Domijn

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe belanghebbenden en belanghouders de werkwijze van Domijn beoordelen. Omdat ze in de zes projecten vergelijkbare opmerkingen hebben gemaakt, bespreken we de effecten van de werkwijze in het algemeen. We nemen hier ook de gesprekken over de tripartite overleggen mee, omdat dit voorbeelden zijn van de manier waarop Domijn werkt. We geven weer hoe bewoners, huurdersorganisaties, ketenpartners en gemeenten de werkwijze van Domijn herkennen en waarderen. Tot slot trekken we als visitatiecommissie een aantal conclusies en geven enige reflecties.

3.1 De werkwijze van Domijn in de ogen van belanghebbenden

We hebben aan de belanghebbenden gevraagd in hoeverre ze de geschetste werkwijze in de praktijk herkennen en ervaren. De beelden die bij de verschillende projecten naar voren zijn gekomen zijn heel eensluidend. Huurders, gemeente en partners zijn met een gemiddelde 8,4 zeer positief over de werkwijze van Domijn. Er bestaat geen twijfel over dat Domijn werkt vanuit de bedoeling, dat ze dat samen met partners doet en dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd. We lichten dit hieronder verder toe.

Binnen kaders vragen van haar omgeving oppakken
"Als je wat wilt moet je bij Domijn zijn." Dat is het beeld dat belanghebbenden van Domijn hebben. Als het gaat om werken vanuit de bedoeling zijn belanghebbenden duidelijk: dat doet Domijn. Je kan altijd bij Domijn terecht met (gekke) vragen. Domijn gaat complexe opgave niet uit de weg. Sterker nog, Domijn is in hun ogen de woningcorporatie die problematiek snel oppakt. Ze wordt ervaren als innovatief en experimenteel. Ze denkt in mogelijkheden en niet in onmogelijkheden. Waar anderen opgeven blijft Domijn zoeken naar een oplossing. Dat werd het meest zichtbaar in de projecten met een sociaal hart, waarbij verschillende belanghebbenden aangeven dat Domijn op het sociale aspect behoorlijk vasthoudend kan zijn.

Samenwerking en nieuwe samenwerkingsvormen ontdekken
Belanghebbenden zijn positief over de samenwerking met Domijn. Deze wordt echt ervaren als samen en op basis van vertrouwen. Dat merken belanghebbenden bijvoorbeeld in de afstemming, waar Domijn meedenkt, luistert en bereid is op zoek te gaan naar wat echt nodig is. De kwaliteiten van eenieder wordt benut. Belanghebbenden geven aan dat door de goede samenwerking het realiseren van projecten daardoor ook soepel verloopt.

Tegelijkertijd ervaren partners op enkele projecten dat wanneer het project in de uitvoering komt en meer mensen in de organisatie erbij worden betrokken, het lastiger is het gedeelde belang in ogenschouw te houden. Het persoonlijk contact met partners wordt positief gewaardeerd, maar maakt het ook persoonsafhankelijk. Wanneer mensen weggaan/wegvallen (bij Domijn of partners) vraagt dat om extra tijd en aandacht voor het opnieuw investeren in de samenwerking en relatie.

De meeste belanghebbenden zijn positief over de communicatie met Domijn. Er zijn echter ook belanghebbenden die aangeven dat communicatie soms ook beter kan, bijvoorbeeld als het gaat om bewoners (De Posten, PF). Zij zouden meer betrokken kunnen worden. Ook duurt het soms lang voordat iemand een antwoord krijgt. Dit laatste punt wordt ook in verband gebracht met de derde pijler – verantwoordelijkheden laag in de organisatie.

Verantwoordelijkheden laag in de organisatie
Het is snel schakelen met Domijn volgens belanghebbenden. Dat komt onder meer doordat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd. Zo zou WoonStAP niet zijn ontstaan als verantwoordelijkheden niet laag in de organisatie waren belegd. Domijn onderscheidt zich daar volgens belanghebbenden in. Deze manier van werken (vanuit de bedoeling én verantwoordelijkheden laag in de organisatie) heeft echter ook een keerzijde. Belanghebbenden geven aan dat ze (soms) veel mensen aan de lijn hebben voordat ze de juiste persoon te pakken krijgen, of dat het lang duurt voordat ze een antwoord krijgen op hun vraag vanwege interne afstemming binnen Domijn. Ook geven ze aan dat wanneer er (veel) wisseling van wacht is, er gaten vallen in aanwezige kennis wat vertragend werkt.

Waardering belanghebbenden

Effecten werkwijze Domijn	Waardering
Huurders	8,3
Gemeente	8,6
Partners	8,3
Gemiddelde	*8,4*

Terug naar het overzicht

3.2 Tripartite overleggen

In de tripartite overleggen worden prestatieafspraken gemaakt. Ze vormen (voor een deel) de kaders waarbinnen Domijn haar prestaties levert. Daarmee zijn ze een onderdeel van de werkwijze van Domijn. We hebben de partijen gevraagd hoe tevreden ze zijn over het tripartite overleg en over hoe Domijn binnen deze kaders haar prestaties levert.

Hieronder beschrijven we per gemeente de belangrijkste opmerkingen over het tripartiteoverleg en de werkwijze. We beginnen per gemeente met een beknopte context.

Enschede
De prestatieafspraken zijn in de visitatieperiode voor alle jaren gemaakt tussen de gemeente, alle werkzame corporaties en hun huurdersorganisaties. De monitoring van de afspraken vindt sinds 2019 voor de meeste corporaties plaats in een webapplicatie die toegankelijk is voor alle partijen. Enschede kende tot voor kort (2020) geen uitbreidingsopgave, wel een vervangingsopgave. Er wordt de laatste tijd gewerkt aan de nieuwbouwopgave volgens het proces 'Adaptief programmeren': maandelijks worden nieuwe ontwikkelingen en informatie met alle partijen gedeeld en geduid. Vervolgens wordt in dialoog bepaald wat er nodig is. Een proces dat nog volop in ontwikkeling is.

De gemeente is met een 7,5 tevreden over het tripartite overleg en de samenwerking met Domijn. Ze geeft aan in het algemeen heel tevreden te zijn: ze ervaart Domijn als een goede partner waarin ze veel vertrouwen heeft. Ze geeft aan dat het in de laatste periode soms wat lastiger is om elkaar te spreken over nieuwe onderwerpen. Ze mist daarbij de open houding van Domijn. De gemeente nodigt Domijn uit om proactief met nieuwe inzichten te komen, zoals bijvoorbeeld over de behoefte aan uitbreiding van het aantal woningen, en samen met de gemeente te verkennen of een eenmaal ingenomen standpunt nog steeds valide is.

De gemeente is tevreden over de prestatieafspraken maar vindt deze op onderdelen te weinig concreet. Soms worden de afspraken heel snel wel concreet (zoals bij de studentenhuisvesting) en andere keren is het hard trekken (bijvoorbeeld over de tussenvoorziening). Concretere afspraken kunnen leiden tot hogere ambities en scherpere monitoring, hetgeen nog niet heel gebruikelijk is. De afstemming tussen de corporaties over de monitoring vraagt in de ogen van de gemeente veel tijd, met name over de monitoring van de wachttijden.

De gemeente herkent de werkwijze van Domijn: ze ziet veel eigenaarschap in de organisatie, waarbij er in principe snel beslist en geschakeld wordt. Ze merkt dat het langer duurt als het ingewikkelder wordt en er binnen Domijn moet worden afgestemd. Ze vraagt zich of deze werkwijze ook effectief is bij strategische thema's en denkt dat sommige thema's zoals warmtevisie, duurzaamheid en druk op de woningmarkt eerder uit de operatie naar strategisch niveau getild kunnen worden. Ze is heel tevreden over de prestaties die Domijn realiseert in de projecten. De werkwijze draagt in haar ogen bij aan een betere samenwerking en tot het eerder oppakken van onderwerpen.

De huurdersorganisatie Stichting Bewonersrijk is met een 8 heel tevreden over het tripartite overleg. De communicatie is prettig, het proces van afspraken maken loopt soepel en de belangen van de huurders worden gehoord. Ze geeft aan dat er veel belangrijke onderwerpen aan de orde zijn, die soms ook heel ingewikkeld zijn. Ze wil haar verantwoordelijkheid goed invullen en loopt daarbij aan tegen het feit dat er geen nieuwe bestuursleden te vinden zijn. Ze is zeer tevreden over de prestaties die Domijn levert op de projecten.

Domijn geeft aan tevreden te zijn (7,5). Er liggen ingewikkelde problemen op tafel, waarbij de intentie en de relaties goed zijn en de manier van samenwerken bij het Adaptief programmeren bijzonder. Ze waardeert ook de samenwerking met de huurdersorganisatie heel positief. Ze wijt de door de gemeente ervaren terughoudendheid aan misverstanden over de betekenis en achtergrond van de onderwerpen. Ze geeft aan dat Domijn er intern veel gesprekken over voert maar dat blijkbaar onvoldoende communiceert met de gemeente. Ze vertelt ook dat de relatie en samenwerking met de gemeente, waarschijnlijk onder andere door corona, wel wat formeler en functioneler is geworden. Soms leidt de andere manier van werken van Domijn in haar ogen bij de gemeente tot de indruk dat het bij Domijn trager zou gaan of dat ze terughoudend zou zijn. Dat is volgens Domijn geenszins de bedoeling. Ze wil graag meedenken en doen, en ook vasthouden aan de werkwijze waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. De werkwijze van de gemeente is veel meer top-down. Ze is tevreden over het feit dat de prestatieafspraken niet meer jaarlijks maar voor 2 jaren worden gemaakt.

Haaksbergen
De prestatieafspraken zijn gemaakt tussen de gemeente, Domijn en de Huurdersvereniging Haaksbergen voor alle jaren in de visitatieperiode. Er is geen actuele woonvisie en door corona heeft het actualiseren ervan vertraging opgelopen. Domijn heeft in reactie daarop in 2021 haar visie neergelegd op woningmarkt in Haaksbergen voor de periode 2021-2030. De prestatieafspraken worden niet (schriftelijk) gemonitord. In 2022 zijn de prestatieafspraken om onduidelijke redenen niet ondertekend, maar zijn ze wel leidraad voor het handelen van de partijen. Domijn is met 1.928 woningen de grootste corporatie in de gemeente.

De gemeente geeft aan tevreden te zijn over het tripartite overleg. Ze herkent de onvrede van Domijn in de laatste jaren en geeft aan dat beide partijen de gemeenteraad meer gezamenlijk hadden kunnen informeren. Het proces van de prestatieafspraken is in haar ogen goed verlopen hoewel het vrij traditioneel gaat. De kwaliteit van de prestatieafspraken is in orde, maar de betekenis van de actuele, landelijke versnellingsopgave voor Haaksbergen is nog niet duidelijk. De monitoring heeft ten gevolge van corona, raadsverkiezingen en personele afwezigheid minder plaatsgevonden waardoor de vaste cyclus is doorbroken. De gemeente waardeert het project van de voorrangsregelingen heel positief. Het feit dat Domijn in het gemeentehuis een servicepunt heeft, vergemakkelijkt het contact tussen de gemeente en Domijn en ook met de huurders. Dat vindt de gemeente belangrijker dan dat alles in prestatieafspraken is vastgelegd.

De Huurdersvereniging Haaksbergen geeft een 8 voor het tripartite overleg. Ze vindt het erg jammer dat de prestatieafspraken van 2022 niet zijn ondertekend omdat daarmee in haar ogen de regie verloren gaat. Ze geeft aan dat de realisatie desondanks doorgaat en men elkaar prima weet te vinden. Ze voelt zich gehoord in het proces om tot prestatieafspraken te komen en is tevreden over de resultaten. Ze maakt zich wel zorgen over het gebrek aan privacy bij het contact van Domijn met individuele huurders in het gemeentehuis. Desondanks bestaat bij de huurdersvereniging de indruk dat Domijn de laatste jaren steeds dichter bij de huurder is komen staan.

Domijn geeft aan dat het overleg altijd goed was (8) maar dat het door Covid en de besluitvorming over een sloopproject wat betreft de gemeente minder is geworden (5). Dat is ook veroorzaakt door de vele personele wisselingen aan beide kanten en de tijdelijk krappe financiële en personele mogelijkheden bij de gemeente. Ze is blij dat de mogelijkheden van de gemeente de laatste tijd ten positieve zijn veranderd. Met de huurdersvereniging vindt ze het overleg goed. Ze ziet graag dat de prestatieafspraken meer concreet worden en in de praktijk worden gebracht. Ze is zeer tevreden over de participatie van de gemeente in de werkgroep over de voorrangsregelingen.

Losser
Er zijn in de visitatieperiode prestatieafspraken gemaakt voor de jaren 2019, 2020 en 2021 tussen de gemeente, Domijn en de Stichting Huurdersbelangen Losser (SHBL). Er is een actuele woonvisie. De afspraken worden niet schriftelijk gemonitord. Domijn is met ongeveer 1.900 woningen de grootste corporatie in de gemeente. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland 36 en De Woonplaats 19 sociale huurwoningen in Losser. De gesprekspartners van de gemeente hebben aangegeven aan dat ze nog maar kort in functie zijn en dat ze zeer beperkte ervaringen hebben met Domijn. Dat geldt ook voor twee van de vier leden van SHBL.

De gemeente geeft geen cijfer voor haar tevredenheid over het tripartite overleg omdat de deelnemers aan het gesprek als persoon nog niet betrokken zijn geweest bij het tot stand komen van de afspraken. Ze geeft aan het bod van Domijn voor 2023 mager te vinden en weinig concreet. Tegelijkertijd zegt ze geen zicht te hebben op wat er buiten de afspraken om wordt gerealiseerd. Ze zou graag afspraken maken over meer lange termijn onderwerpen zoals spreiding van inkomens over wijken en duurzaamheid. Ze heeft daarbij de indruk dat Domijn graag alle huurders gelijk wil behandelen en geen specifieke maatregelen voor Losser wil nemen. En ook dat Domijn goed is in “korte termijn leedverzachting” en wat meer aan structurele oplossingen kan werken. Ze is positief over de jaarlijkse toelichting van Domijn in de gemeenteraad. De gemeente geeft een 8 voor de relatie en communicatie met Domijn tot nu toe. Domijn neemt de zaken serieus en werkt goed samen met de gemeente, zoals in urgente situaties bij huurders. Soms ervaart ze weinig voortgang en slechte bereikbaarheid. Ze vraagt aandacht voor het leveren van maatwerk.

De Stichting Huurdersbelangen Losser (SHBL) geeft gemiddeld een 6,5 voor haar tevredenheid over het tripartite overleg. Ze vindt dat ze in de visitatieperiode weinig betrokken is geweest bij het overleg. Waar er voorheen meerdere overleggen per jaar waren, hebben die de laatste tijd ontbroken. Ze geeft aan dat het contact met de gemeente heel beperkt is geweest en dat ze goede hoop heeft voor de toekomst. Ook met Domijn heeft ze het contact gemist, omdat

Domijn en SHBL niet meer een locatie delen, er personele wisselingen zijn geweest en ook corona niet heeft geholpen. Ze is blij om weer een keer met alle partijen aan tafel te zitten (tijdens het gesprek in het kader van de visitatie) en een nieuwe start te kunnen maken. Ze geeft aan haar verantwoordelijkheid voor de prestatieafspraken moeilijk te kunnen waarmaken door dit gebrek aan contact en informatie. Over de relatie en communicatie met de individuele huurders is SHBL kritischer. Ze treedt soms op als intermediair omdat een aantal huurders geen reactie krijgt van Domijn. Ze geeft aan dat dit soort situaties eerder uitzondering dan regel zijn. Ook in Losser is men niet te spreken over de privacy voor huurders bij gesprekken met Domijn in het gemeentehuis. SHBL zou graag meer aandacht zien voor de energietransitie en de communicatie met individuele huurders.

Domijn geeft aan met een 8 heel tevreden te zijn over het tripartite overleg. Ze vindt dat er korte lijnen zijn en partijen elkaar makkelijk kunnen vinden. Het feit dat Domijn de enige corporatie is, maakt het contact enerzijds makkelijk en anderzijds kunnen corporaties niet samen iets oppakken. Ze waardeert het feit dat bij de partners sterke opvattingen leven over wat er in Losser nodig is. Deze opvattingen worden intern wel besproken maar ze concludeert ook dat ze daarover blijkbaar te weinig communiceert richting haar partners. Ze geeft aan dat ze in de toewijzing van woningen lokale afspraken maakt die niet overal hetzelfde zijn. Ze wil graag vaker met elkaar in gesprek en zaken beter uitleggen.

Waardering belanghebbenden

Waardering tripartite overleg

	Enschede	Haaksbergen	Losser	Gemiddeld
Huurders	8	8	6,5	7,5
Gemeenten	7,5	7,0	-	7,3
Domijn	7,5	6,3	8	7,1
Totaal	*7,7*	*7,1*	*7,3*	*7,3*

Terug naar het overzicht

3.3 Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De vraag in het experimentvoorstel is of de werkwijze van Domijn tot betere of beter passende resultaten leidt. Op zich is dat een moeilijke vraag om te beantwoorden. Er is immers geen norm waartegen we kunnen bepalen of een resultaat beter is. Vandaar dat ook ten aanzien van de werkwijze van Domijn het oordeel van de belanghebbenden en belanghouders centraal staat in deze visitatie.

De visitatiecommissie heeft gehoord en ervaren dat belanghebbenden positief zijn over de werkwijze van Domijn. Domijn werkt vanuit de bedoeling. Ze gaat complexe problemen niet uit de weg. Ze pakt vaak als eerste de handschoen op. Het zijn complexe problemen die vragen om een innovatieve en creatieve aanpak – denken in wat mogelijk is, niet in wat onmogelijk is. Dat doet Domijn niet alleen, maar samen met anderen. Daar wordt ze ook om gewaardeerd. Samenwerken is echt samen, vanuit vertrouwen. Elkaar leren kennen en zo samen verder komen. Dat vertrouwen hebben we als visitatiecommissie tijdens een aantal dialogen gevoeld. Dat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd helpt daarbij. Partners kunnen snel met elkaar schakelen.

Deze manier van werken brengt ook uitdagingen voor Domijn met zich mee. Dat zien we bijvoorbeeld wanneer collega's later in het proces erbij betrokken raken. Omdat deze collega's niet het hele proces hebben meegemaakt en niet het vertrouwen en de samenwerking hebben opgebouwd of ervaren, wordt het moelijker om vanuit dezelfde motivatie en bedoeling te werken, over eigen belangen heen te stappen en op zoek te gaan naar wat echt nodig is.

Een andere uitdaging zit in de communicatie met belanghebbenden. Werken vanuit de bedoeling leidt ertoe dat meerdere mensen bij een complex probleem betrokken zijn, waardoor het lang(er) duurt voordat je een antwoord krijgt. En wanneer er een wisseling van wacht is, is de kans reëel aanwezig dat er gaten vallen in de aanwezige kennis bij Domijn. Dan is er extra tijd en aandacht nodig voor het opnieuw investeren in de samenwerking, het wederzijds vertrouwen en de relatie.

De gemeenten Enschede, Haaksbergen en Losser verschillen van elkaar. Niet alleen in de woonopgaven die ze hebben, maar ook hoe ze ambtelijk zijn georganiseerd. We zien dat Domijn goed in staat is in te spelen op wat er nodig is in elke gemeente. Ze heeft goed voor ogen wat de bedoeling is, zoekt naar samenwerking waar nodig en mogelijk is. Ook hier zien we terug dat het helpt dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd. En dat het wegvallen van medewerkers (zowel bij Domijn als bij de gemeente) van invloed is op de samenwerkingsrelatie.

Maar alles bij elkaar: het inspelen op behoeften van huurders, problemen in de leefwereld oplossen door ook over je eigen regels heen te stappen en dingen echt samen te doen met andere organisaties, dat alles leidt zichtbaar tot betere resultaten.

Terug naar het overzicht

4 Maatschappelijke legitimatie en besturing

In dit hoofdstuk beschrijven en beoordelen we de manier waarop de besturing en het toezicht van Domijn bijdraagt aan de maatschappelijke prestaties en legitimatie van de corporatie. Aan de orde komen de besturing, inclusief de visie op het inzet van het vermogen, en het toezicht.

4.1 Besturing

Strategievorming
Een gedeelte van de visitatieperiode werkt Domijn met het ondernemingsplan "Onze reis" (juni 2017). Dit ondernemingsplan is intentioneel, geeft de bestemming weer en de reis ernaartoe. Het is een visie op de wereld en een manier van (samen)werken die goed past bij wat Domijn wil en hoe zij werkt. Vanaf 2020 werkt Domijn met het ondernemingsplan "Voel je thuis" 2020 – 2023. Dit ondernemingsplan is, zoals Domijn aangeeft, een kompas om haar reisdoelen te bepalen en te bereiken in een omgeving die snel verandert. De visie in dit ondernemingsplan is vertaald in vijf ambities. Deze vijf ambities zijn een eerste aanzet voor de reisdoelen van Domijn en zijn in het ondernemingsplan verder geconcretiseerd in afgeleide ambities. Het ondernemingsplan "Voel je thuis" is tot stand gekomen met inbreng van huurders, partners en medewerkers. Aangezien de omstandigheden blijven veranderen, blijft Domijn haar huurders, partners en medewerkers uitnodigen om mee te denken en in gesprek te blijven over haar reisdoelen.
De visitatiecommissie constateert dat waar in het vorige ondernemingsplan de verbinding miste tussen de collectieve ambities en het dagelijks handelen in de organisatie, de ambities in het ondernemingsplan "Voel je thuis" inhoudelijk veel beter vertaald zijn naar concrete kaders en doelstellingen.

Wat Domijn volkshuisvestelijk wil bereiken is uitgewerkt in de portefeuillestrategie 2020 – 2030. Deze is gebaseerd op uitgebreide marktonderzoeken en lokale Woonvisies. De portefeuillestrategie bevat concrete doelstellingen in termen van beschikbaarheid, betaalbaarheid, vastgoedkwaliteit, leefomgeving, verduurzaming, toegankelijkheid et cetera. Ze bevat een wensportefeuille (2030) met concrete aantallen woningen per gemeente (Enschede, Haaksbergen en Losser). De portefeuillestrategie wordt elk jaar door Domijn geactualiseerd en vormt niet alleen de basis voor de volgende meerjarenbegroting, maar ook voor het (dagelijks) handelen in de organisatie. Dat hebben we gezien in het project "Voorkeursregeling ouderen en jongeren" in Haaksbergen. Om het tekort aan seniorenwoningen op te lossen zonder extra en op termijn overbodige woningen te bouwen, is de oplossing van de "Voorkeursregeling ouderen en jongeren" bedacht en gerealiseerd. De vraag uit de omgeving is hier gelegd naast de inzichten uit het portefeuilleplan. Domijn kleurt haar strategische plannen (ondernemingsplan en portefeuillestrategie) onder andere in door vragen vanuit de huurders en de omgeving. Zo constateert de visitatiecommissie dat het schuttingenplan in Losser begonnen is door een vraag vanuit de huurders in Losser. Een aantal medewerkers is hier actief mee aan de slag gegaan en is een pilotproject gestart. Gezien de goede resultaten in het pilotproject heeft Domijn het schuttingenplan vervolgens breed in haar hele werkgebied uitgerold.

Daarnaast worden de strategische plannen geactualiseerd en aangevuld door proactief informatie op te halen uit de (lokale) netwerken van Domijn. Landelijk doet Domijn dit via actieve deelname in Aedes en de Vernieuwde Stad en regionaal via deelname in WoOnTwente, diverse overleggen met de gemeenten en samenwerking met collega-corporaties. Domijn geeft aan dat de wijze waarop strategische onderwerpen van boven naar beneden in de organisatie landen beter kan, zoals de consequenties van de Landelijke Prestatieafspraken.

De Raad van Commissarissen wordt zeer regelmatig betrokken in de lange termijnvisie, doelen, plannen en actuele ontwikkelingen van Domijn door onder andere de jaarlijkse strategiedag met de organisatie, de benen op tafel gesprekken elke vier maanden en de wekelijkse mail over recente ontwikkelingen.

Sturing
Domijn volgt via de viermaands rapportage de voortgang van haar prestaties en maakt één keer per jaar de balans op in het jaarverslag. De viermaands rapportage is logisch van opbouw en prettig leesbaar. Zij geeft in één oogopslag aan of de organisatie op koers ligt. Zo bevat ze de voortgang van de doelstellingen in het ondernemingsplan en een samenvatting van de doelstellingen en resultaten per afdeling. Bij iedere doelstelling wordt het stoplichtenmodel gehanteerd met een uitgebreide toelichting over de gerealiseerde prestaties. De viermaands rapportage bevat verder een financiële tussenstand van de resultatenrekening en een risicoparagraaf. De rapportage wordt besproken door het management en daarna geagendeerd voor de Raad van Commissarissen. Indien nodig vindt tussentijdse bijsturing plaats. Naast deze viermaands rapportages stelt Domijn ook maandrapportages op, die door de managers onderling besproken worden. Domijn heeft op het onderdeel sturing op prestaties grote stappen gezet ten opzichte van vorige visitatie. De visitatiecommissie constateert wel dat de sturing op effecten nog niet altijd zichtbaar is en dat Domijn de effecten minder expliciteert.

In het jaarverslag rapporteert Domijn over de realisatie van haar maatschappelijke prestaties. Zij volgt hier ook de indeling en doelen van het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie. Het jaarverslag geeft goed zicht op de gerealiseerde prestaties en of Domijn op koers ligt.

De visitatiecommissie ziet dat Domijn zichtbaar meer van de cijfers is geworden. Zo is er ten behoeve van het adaptief programmeren in de gemeente Enschede meegewerkt aan de ontwikkeling van een tool die de voortgang per deelnemende corporatie en over het geheel zichtbaar maakt. Verder is Domijn gedurende de visitatieperiode aan de slag gegaan met het verder beschrijven van diverse processen en zijn de governance documenten op orde gebracht.

Domijn is zich ervan bewust dat ze minder werkt met strakke plannen, harde afspraken en gedetailleerde prestatie-indicatoren (sturing op hard controls). Om dit te ondervangen stuurt Domijn ook op soft controls. Hiervoor heeft Domijn in de visitatieperiode een onderzoek in de organisatie laten doen door een extern bureau om het verbeterpotentieel van de sturing op soft controls inzichtelijk te maken en een nog betere balans te vinden tussen sturing op soft controls en hard controls. De visitatiecommissie ziet dat Domijn een zeer goede balans heeft gevonden tussen de sturing op hard controls en de sturing op soft controls.

Een ander sturingsmechanisme is dat Domijn het integraal werken tussen de afdelingen bevordert in de vorm van de keigoedteams. Hierdoor worden vraagstukken vanuit verschillende perspectieven op een effectieve wijze onderzocht en benadert. De visitatiecommissie heeft dat gezien bij het schuttingenplan in Losser. Het keigoedteam heeft dit vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken opgepakt.

Visie op inzet vermogen
Domijn is een financieel gezonde corporatie. De corporatie opereert binnen de financiële ratio's van de Aw en het WSW. Domijn hanteert een duurzaam businessmodel, waarbij gekeken wordt of de financiële ratio's op organisatieniveau voor de lange termijn (meerjarenbegroting) binnen de normen van Aw en WSW blijven. Voor vragen en projecten die uit de samenleving komen toetst Domijn of ze passen in de (meerjaren-)begroting en de financiële ratio's.

Domijn heeft in de visitatieperiode haar vermogen ruim voldoende ingezet voor de betaalbaarheid, kwaliteit, verduurzaming van haar woningbezit en de leefbaarheid in wijken en buurten. Voor de toekomst zet Domijn haar maatschappelijk vermogen in op de verdere verduurzaming van haar woningbezit. Zo worden volgens de portefeuillestrategie ongeveer 2.900 woningen tot en met 2025 verduurzaamd. Belangrijk doelstelling is dat Domijn haar vermogen inzet op een verdere reductie van de CO2-uitstoot van haar woningbezit. Hierin presteert ze op het gemiddelde in de Aedes Benchmark, ondanks het feit dat het woningbezit relatief oud is.

Uit deze Benchmark blijkt dat de bedrijfslasten van Domijn hoger liggen dan het gemiddelde. Domijn monitort haar bedrijfslasten via de viermaands rapportage. De hoogte van de bedrijfslasten van Domijn is ook onderwerp van gesprek in de Raad van Commissarissen. Domijn accepteert deze gemiddeld hogere bedrijfslasten, omdat haar hoge ambities, het werken vanuit de bedoeling, het investeren in samenwerken met andere partijen, de focus op innovatie en het streven naar tevreden huurders meer inzet van medewerkers vraagt. Domijn heeft met het oog hierop bewust meer medewerkers in dienst. Desondanks constateert de visitatiecommissie dat de hoogte van de bedrijfslasten en de ontwikkeling hiervan in relatie tot de werkwijze van Domijn volgens de bedoeling meer expliciet gemaakt mogen worden.

Individuele investeringsprojecten worden door Domijn getoetst op basis van het investeringsstatuut. De investering wordt eerst getoetst of ze bijdraagt aan de financiële continuïteit. Verder wordt ze getoetst aan financiële en rendementsratio's uit investeringsstatuut. De maatschappelijk bijdrage van een investering wordt getoetst aan de transformatie-opgave van Domijn en het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde wordt inzichtelijk gemaakt. De visitatiecommissie constateert dat de beoordeling van de maatschappelijke bijdrage van een project - zoals opgenomen in het investeringsstatuut - vooral financieel en output gestuurd is en minder gericht op de outcome (levert de investering op wat we ermee wilden bereiken). Hoewel dit gesprek intern wel wordt gevoerd, is het geen onderdeel van de criteria in het investeringsstatuut.

4.2 Toezicht

De visie op het toezicht is op een heldere wijze verantwoord in het document “Toezichtvisie en toetsingskader”. Het toezicht houden is gebaseerd op twee onderdelen: op een gezamenlijke en eenduidige visie op de maatschappelijke rol en opdracht van Domijn en op vertrouwen met voldoende kritisch vermogen.

De visitatiecommissie constateert dat er een zeer frequente informatie-uitwisseling is tussen de organisatie en de Raad van Commissarissen over de maatschappelijke rol van Domijn. De raad haalt deze informatie ook actief op in zijn omgeving. Zo is er naast de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen een jaarlijkse strategische dag met bestuur en MT, vindt er drie keer per jaar een “Benen op Tafel” gesprek plaats met het bestuur, vindt er regelmatig overleg plaats met de ondernemingsraad en de huurdersbelangenverenigingen en wordt de Raad van Commissarissen wekelijks per mail geïnformeerd over actualiteiten.
Daarnaast oefent de Raad van Commissarissen het toezicht uit op een manier die past bij de werkwijze en de manier van optreden van Domijn. De Raad van Commissarissen is zich ervan bewust dat niet alles in documenten, verslagen en regels kan worden vastgelegd en verantwoord. Hij vindt dat gevoel, intuïtie, cultuur, de omgangsvormen, het gedrag en de relatie tot elkaar van zowel bestuur als Raad van Commissarissen belangrijk zijn bij het uitoefenen van goed toezicht. En tegelijkertijd beseft de Raad van Commissarissen dat er vanuit het oogpunt van governance ook voldoende moeten worden verantwoord en gerapporteerd op de onderdelen financiën, volkshuisvesting, rechtmatigheid en governance. De visitatiecommissie ziet dat Domijn hierin een zeer goede balans heeft gevonden. Ze is waar nodig meer van de cijfers en verantwoording geworden zonder daarmee de werkwijze van Domijn in te perken.

4.3 Waardering van effecten op het niveau van besturing en toezicht

Tijdens het gesprek over besturing en toezicht hebben we de deelnemers gevraagd hoe zij de effecten van de werkwijze van Domijn waarderen. Ze geven gemiddeld een 8,1 voor de effecten die zij bereikt in de leefwereld van haar huurders en partners. Ze vinden dat Domijn meer doet dan je van een woningcorporatie zou mogen verwachten. De motivatie is dat Domijn door haar manier van werken - de verantwoordelijkheden laag in de organisatie en de focus op samenwerken met andere partners - goed op koers ligt. De grote resultaten die Domijn bereikt zijn vooral te danken aan de bevlogenheid en de betrokkenheid van de medewerkers. De indruk is dat medewerkers er echt voor gaan en veel meer meters maken dan je kan verwachten. Ook in de samenwerking met partners weet Domijn in hun ogen beweging te organiseren.

4.4 Maatschappelijke legitimatie

De vraag is hier of de omgeving iets merkt van de aanwezigheid van Domijn en of haar handelen in de ogen van deze omgeving tot de gewenste resultaten leidt. Het antwoord kan dan alleen maar positief zijn. In de hoofdstukken 2 en 3 hebben we geconstateerd dat de belanghebbenden zeer veel waardering hebben voor de prestaties die Domijn neerzet en de manier waarop ze dat doet.

Na het onderzoek van de zes projecten concluderen we als visitatiecommissie dat Domijn zeer grote maatschappelijke legitimatie heeft. Ze pakt complexe problemen op, zoekt naar oplossingen, ook als die buiten de kaders liggen, doet wat nodig is, neemt initiatief en houdt vol, zoekt telkens weer de samenwerking, betrekt betrokkenen op constructieve en creatieve wijze, en doet aan beleidsbeïnvloeding door samen te zoeken naar best-passende oplossingen. En een enkele keer is ze zo gedreven dat belanghouders het als te vasthoudend bestempelen.

4.5 Algemene conclusie en waardering

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke legitimatie en besturing van Domijn met een 8.

Domijn weet zeer goed de verbinding te leggen tussen de collectieve ambitie - zoals opgenomen in het ondernemingsplan - en het dagelijks handelen van de organisatie, zonder dat het resulteert in een cultuur van afvinken. De heldere viermaands rapportage en de wijze waarop de strategie van Domijn voortdurend van boven naar beneden en vice versa wordt geactualiseerd, geven blijk van een volwassen cultuur van sturing en verantwoording. De visitatiecommissie constateert dat de sturing op effecten minder zichtbaar is in de viermaands rapportages.

Domijn heeft haar vermogen in de visitatieperiode ruim voldoende ingezet voor haar maatschappelijke ambities en ze heeft duidelijk voor ogen op welke wijze ze dit voor de komende jaren wil inzetten voor de verduurzaming van haar woningbezit. Ze heeft een visie op de manier waarop ze kan omgaan met de onzekerheden van voortschrijdend inzicht en vragen vanuit de omgeving. De hoogte van de bedrijfslasten in relatie tot de werkwijze van Domijn kan ze meer expliciet maken. De maatschappelijke bijdrage van een project kan volgens de visitatiecommissie meer gericht zijn op outcome.

De visitatiecommissie waardeert het zeer dat de Raad van Commissarissen bewust aandacht geeft aan de maatschappelijke oriëntatie - zowel in de toezichtvisie als in de praktische uitvoering – en een zeer goede balans heeft gevonden tussen het toezicht en de verantwoording en de unieke werkwijze van Domijn.

We hebben geconstateerd dat de maatschappelijke legitimatie van Domijn zeer groot is.

Maatschappelijke legitimatie en besturing	Waardering
Visitatiecommissie	8

Terug naar het overzicht

Visitatierapport Domijn, periode 2018 - 2021

Pentascope beweegt

BIJLAGEN VISITATIERAPPORT

2 HOOFDSTUK 1
De Position Paper van Domijn

4 HOOFDSTUK 2
De aanpak van het experiment

9 HOOFDSTUK 3
Check op representativiteit

10 HOOFDSTUK 4
Wie gesproken

12 HOOFDSTUK 5
Wat gelezen

12 HOOFDSTUK 6
Onafhankelijkheidsverklaring

1 Position paper, 13 juli 2022

Over Domijn

Als woningcorporatie zorgt Domijn voor goede en betaalbare woningen voor mensen met een lager inkomen. Er wonen ongeveer 30.000 mensen in onze huizen in Enschede, Haaksbergen en Losser. In totaal hebben we 15.500 woningen die we verhuren, onderhouden en beheren.
Bij ons gaat het om meer dan alleen een huis; we willen onze huurders echt een thuis bieden.
We zijn een corporatie die oprecht geïnteresseerd is en écht luistert naar mensen. Met ruim 200 medewerkers zetten wij ons hier dagelijks voor in.
Een huis is pas een thuis als ook de wijk fijn is. Als mensen elkaar kennen en rekening houden met elkaar. Als het er veilig, heel en schoon is.
Wij verwachten van onze huurders dat zij er alles aan doen om hun buurt prettig en leefbaar te houden. Als het kan, helpen we ze graag. Daarbij werken we nauw samen met onze partners, zoals gemeenten en zorginstellingen. Zo versterken we elkaar én de wijk!

Voor wie zijn wij er?

Bij Domijn draait alles om mensen met een lager inkomen die een woning van ons huren en om alle mensen die op zoek zijn naar een woning. Daarnaast zetten we ons in voor mensen in een kwetsbare positie.
Mensen die, om welke reden dan ook, een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Van deze verantwoordelijkheid zijn we ons erg bewust. We vinden dan ook dat het in ons werk draait om meer dan stenen. We willen een corporatie zijn waar mensen ervaren dat we oprecht geïnteresseerd zijn en we echt luisteren.

Waar gaan we voor?

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

De wereld om ons heen

- Het is een bijzondere tijd met grote uitdagingen voor Domijn! Externe ontwikkelingen met grote impact vanuit de markt (veranderende klantvraag, prijsstijgingen, digitalisering), wetgeving (verhuurdersheffing, klimaatakkoord) en demografische ontwikkelingen (krimp, vergrijzing).

- Dit betekent dat de financiële positie van Domijn op korte en middellange termijn onder druk staat! Dit heeft effect op wat we (kunnen) doen aan investeringen in duurzaamheid, leefbaarheid, bieden van voldoende passende, kwalitatieve en betaalbare woningen.

- De transitie van het sociaal domein binnen de gemeenten is van grote invloed. Het vraagt aandacht in de ketensamenwerking wonen, zorg en welzijn. Kortom, werken aan de rolopvatting van de corporatie: wat betekenen de beleidswijzigingen en de praktijk voor (nieuwe) verhoudingen. Wat is de corporatierol hierin en waar houdt deze op?

- Nederland wil in 2050 aardgasloos en CO2 neutraal zijn. Gemeentes stellen warmtetransitieplannen hiervoor op die 2021 klaar moeten zijn. Corporaties worden gezien als startmotor in de energietransitie. Vraag is hoe we deze rol op kunnen pakken, rekening houdend met de betaalbaarheid voor onze huurders en onze eigen financiële positie.

Bovenstaande uitdagingen vragen om creativiteit, flexibiliteit en opnieuw naar onze opgave en ons werk kijken vanuit deze nieuwe werkelijkheid. Dit vraagt om duidelijke keuzes door een flexibele wendbare organisatie met innovatie in samenwerking (rol, inkoop), proces en product.

Hoe werken wij?

- We zetten niet de regelgeving maar de bedoeling centraal. De situatie van de **huurder** is ons vertrekpunt. Weten wat er speelt en werken vanuit de realiteit. Onze service biedt ruimte voor persoonlijk contact en maatwerk als "standaard" niet voldoet. We durven af te wijken van gangbare oplossingen als we ervan overtuigd zijn dat het beter kan. We komen met onconventionele oplossingen en blijven innoveren. We lopen niet weg voor complexe opgaven.

- Met **medewerkers** die hun talenten kunnen inzetten. En alle ruimte, vrijheid en het vertrouwen krijgen om onze huurders zo goed mogelijk te helpen, elke dag opnieuw. We versterken persoonlijk leiderschap en creëren een omgeving waarin mensen zich erkend voelen en iedere dag weer leren. Autonomie en verbinding zijn leidende principes in onze manier van werken. Onze omgeving is dynamisch. Ontwikkelingen gaan snel. Meer dan ooit moeten we anticiperen op de verwachte in-, door- en uitstroom. Dat kan alleen door voortdurend met elkaar in gesprek te zijn. De toekomst is gisteren begonnen!

- We zoeken voortdurend de **samenwerking** met onze partners vanuit de overtuiging dat we samen meer kunnen bereiken voor onze huurders en de Twentse woningmarkt.

Onze ambities en kaders

1. *We zetten ons met hart en ziel in om huurders betaalbaar te laten wonen en voldoende woningen beschikbaar te hebben.*

   We zijn onderdeel van een grotere woningmarkt, zorgen voor voldoende passend woningaanbod voor onze doelgroepen, stemmen dit af en monitoren dit met regionale belanghouders. En bieden een thuis voor iedereen in leefbare wijken en buurten. Hier werken we samen met partners aan in efficiënte en effectieve samenwerkingsvormen. Deze integrale gebiedsaanpak leidt tot krachtige kansrijke (wijk)ontwikkelingen.

2. *Ieder contact en elke verhuring is ráák.*

   Dit betekent dat onze huurder in een keer antwoord heeft of goed wordt doorverwezen, een betaalbaar thuis heeft, van goede basiskwaliteit, op de juiste plek woont en de juiste voorwaarden (denk aan schuldhulpverlening, beheer, begeleiding, bijzonder contract) aanwezig zijn om goed te kunnen verhuren.

   Onze woonvraagstukken bekijken we integraal. We hebben oog voor de klant, financiën, vastgoed en het maatschappelijk belang. We zoeken actief de samenwerking op om deze integrale afweging te maken.

3. *Dankzij een duurzame bedrijfsvoering zorgen we er voor dat we ook in de toekomst onze maatschappelijke opgaven uit kunnen voeren.*

   We willen een maximaal wendbare organisatie zijn, die financieel de mogelijkheden heeft flexibel om te gaan met de steeds veranderende omgeving waar Domijn zich in begeeft.
   Daarvoor werken we dagelijks aan een gezonde bedrijfsvoering en een duurzaam business model. Onze financiële collega's zijn daarom steeds meer partner in business. Zij hebben door goede data-analyses en moderne rapportage-tooling meer tijd om vooruit te kijken (scenario's en prognoses) in plaats van terug.

4. We ontwikkelen ons steeds meer naar een netwerkorganisatie.

   We zijn continue in dialoog met onze stakeholders om te bepalen welke vorm van samenwerking het best aansluit bij de vraag die speelt. Zo geven we samen met partners en onze huurders het gedachtegoed van een inclusieve samenleving vorm met als doel het behoud van leefbare buurten en wijken. En dagen we ons zelf uit om samen met partners te komen tot nieuwe samenwerkingsvormen rondom nieuwbouw en onderhoud. Alleen ga je sneller, samen kom je verder.
   Deze manier van werken vraagt in alle plekken van de organisatie om medewerkers die stevige netwerken kunnen bouwen. En signalen uit de leefwereld kunnen vertalen naar vragen die voor onze huurders belangrijk zijn. Zij weten deze vraag te verbinden aan mensen in hun netwerk. Of een nieuw netwerk op maat samen te stellen rondom deze vraag.

5. *Onze collega's krijgen alle ruimte, vrijheid en het vertrouwen om onze huurders zo goed mogelijk te helpen, elke dag opnieuw*

   We weten wat er speelt binnen en buiten onze organisatie. Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Zij maken echt het verschil door onze huurders zo goed mogelijk te helpen. Zij dragen onze ambitie 'Voel je thuis' actief uit: ze weten waar we voor staan en handelen ernaar. Samen zijn we Domijn!

2 De aanpak van het experiment

Ja tenzij: geen vinklijstjes maar doen wat nodig is

2.1 Inleiding

In maart 2021 is de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) een nieuwe ronde experimenten gestart onder de noemer “Rijker visiteren met meer impact” en heeft corporaties en visitatiebureaus uitgenodigd hiertoe voorstellen in te dienen. Door te experimenteren met vernieuwende aanpakken en de leerervaringen te gebruiken om het visitatie-instrument verder te ontwikkelen, wil de SVWN de toegevoegde waarde van visitatie vergroten: voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en de samenleving als geheel.

Domijn wil graag dat de visitatie recht doet aan haar bijzondere manier van opereren. Ze omschrijft zichzelf als een bijzondere organisatie, niet-traditioneel. Ze legt minder vast en maakt minder vinklijstjes. De verantwoordelijkheid is laag in de organisatie belegd en ze streeft ernaar te voldoen aan de geest van afspraken en niet aan de letter. Ze stuurt in belangrijke mate op soft controls. Ze is ervan overtuigd dat deze manier van werken leidt tot betere resultaten, en tevredener klanten en medewerkers.

Voor de maatschappelijke prestaties werkt Domijn met kaderafspraken met de partners, waarbinnen Domijn handelt naar de specifieke omstandigheden en behoeften van een concrete vraag uit de maatschappij. Ze acteert afhankelijk van deze maatschappelijke vraag en onderzoekt de mogelijkheden en voorwaarden om de vraag positief te beantwoorden. Vanaf het begin doet ze dat samen met partners.

Ze merkt dat deze werkwijze in de buitenwereld niet altijd wordt begrepen of gedragen. Het is voor gesprekspartners bijvoorbeeld niet altijd helder en vanzelfsprekend waar binnen Domijn de verantwoordelijkheid voor een project ligt. Anderzijds merkt ze ook dat Domijn door diezelfde buitenwereld als partner hogelijk wordt gewaardeerd als het gaat over het realiseren van maatschappelijke prestaties. Ze heeft met KPMG een 0-meting uitgevoerd naar de werking van de soft controls en werkt aan de verbeterpunten die daar zijn uitgekomen. Ze is voor deze visitatie nieuwsgierig naar de vraag of haar andere manier van werken ook in de ogen van haar partners tot betere of beter passende resultaten leidt.

We gaan dit experiment aan om te onderzoeken of we in de visitatie een ander beoordelingskader kunnen hanteren als de corporatie anders werkt en de focus op de prestatieafspraken en meetbare KPI’s in de huidige versie van de visitatiemethodiek minder passend is. Domijn wil graag een visitatie waarin ook het niet meetbare deel van zowel haar werkwijze als prestaties ‘gezien’ wordt.

2.2 De bedoeling of de beoogde opbrengst

In het voorstel is de bedoeling van het experiment als volgt verwoord.

1. in de visitatie **meer de maatschappelijke effecten** van de andere werkwijze van Domijn in kaart te brengen: daarbij is de vraag interessant of de andere werkwijze tot andere, goede of betere resultaten leidt/heeft geleid;
2. de **manier van visiteren** aan te passen aan het feit dat de prestatieafspraken op hoofdlijnen kaderstellend zijn voor de prestaties van Domijn; zowel in de buitenwereld als intern binnen Domijn worden kaderafspraken gemaakt, en de prestaties worden in belangrijke mate bepaald door de actuele en concrete vragen uit de maatschappij;
3. de visitatie specifieker te maken en het onderzoeksgebied **te richten op een aantal concrete (projecten die zijn ontstaan naar aanleiding van) vragen in de buitenwereld** waardoor meer concreetheid en diepgang in de gesprekken en de analyse ontstaat en wel veel maar niet alle prestaties van de corporatie in kaart worden gebracht;
4. op deze manier ook een **korte, concrete en beeldende rapportage** te maken.

Domijn en Pentascope hebben de volgende opbrengsten willen realiseren met het experiment.

Ad 1 Maatschappelijke effecten van de andere werkwijze

- ✓ Een oordeel over (een deel van) de prestaties van de corporatie in termen van maatschappelijke effecten in de leefwereld, waarbij het deel representatief is voor het gehele presteren van de corporatie.
- ✓ Ook de niet-meetbare effecten zijn in kaart gebracht zoals meer draagvlak, begrip etc voor genomen besluiten, waardering voor de inspanning.
- ✓ We vragen naar de tevredenheid van belanghouders over de prestatie en vervolgens wat de invloed van de werkwijze is geweest op het resultaat.
- ✓ Gaat over meetbaar en niet-meetbaar dingen.
- ✓ Een beschouwing van sturingsvragen als: is er effectiever gehandeld, met betere passende resultaten; als je werkt zoals Domijn, heeft ze dan de balans tussen korte- en lange termijn gevonden.

✓ Een visitatie met als extra een uitdagende vraagstelling: of blijkt dat de bijzondere werkwijze en sturing van Domijn in de ogen van belanghebbenden/partners inderdaad leidt tot betere of beter passende resultaten

Ad 2 Manier van visiteren

✓ Een manier van visiteren die meer ingaat op de passendheid van prestaties in de gegeven situatie dan op de prestaties zelf, de outcome in plaats van de output. En naast de meetbare prestaties ook op de niet-meetbare maar wel merkbare.
✓ In het huidige visitatiestelsel zijn de prestatieafspraken met de gemeenten en de huurders de basis voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven en Ambities. Omdat de prestatieafspraken bij Domijn globaal en kaderstellend zijn en bovendien de vragen uit de samenleving vaak de concrete aanleiding zijn om een prestatie te leveren, valt hiermee de concrete basis weg voor de beoordeling van dit perspectief. Bovendien suggereert de beoordeling van de prestaties aan de hand van de prestatieafspraken een nauwkeurigheid die in dit geval in elk geval niet gerealiseerd kan worden. Om een beeld te schetsen van het presteren van Domijn leggen we de nadruk op Presteren volgens Belanghebbenden en Governance (de besturing en de externe legitimering) en beoordelen we niet de prestaties naar Opgaven en Ambities. Dus:
✓ Een visitatie die vanuit een ander beoordelingskader, meer kwalitatief, via exemplarische projecten/thema's en o.b.v. dialoog, tot waardering van het maatschappelijk functioneren en presteren komt
✓ Geen hoofdstuk Presteren volgens Opgaven en Ambities, maar een beoordeling van de resultaten door de belanghebbenden en belanghouders door hun tevredenheid over de prestaties te vragen, hun mening over de toegevoegde waarde/kosten van de werkwijze van Domijn en over hoe zij de relatie vinden tussen het inspelen op vragen uit de maatschappij en de kaders die zijn afgesproken.
✓ Daarnaast wel Presteren naar Vermogen en Governance: hoe is de visie op de inzet van het vermogen als je op deze manier werkt, hoe ziet de besturing eruit, wat vraagt dit van het toezicht en bepaalt het de maatschappelijke oriëntatie van de RvC en op welke manier/in welke mate is Domijn maatschappelijk gelegitimeerd. We onderzoeken of het kader van KPMG over softcontrols en hun model van volwassenheid (gedeeltelijk) als normenkader kan dienen bij de beoordeling van de besturing.
✓ Een visitatie die aansluit bij de behoefte en aard van de corporatie en de wijze waarop deze werkt en stuurt; maatwerk dus

Ad 3 Focus op een aantal concrete (projecten die zijn ontstaan naar aanleiding van) vragen in de buitenwereld

✓ We willen meer diepgang bereiken door focus op concrete vragen uit de maatschappij. Op deze manier ontstaat er ruimte om ook de minder meetbare aspecten te onderzoeken.
✓ Deze projecten betreffen de belangrijkste volkshuisvestelijke taken van de corporatie: betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit van woningen, leefbaarheid, wijkontwikkeling, wonen en zorg en huurdersparticipatie.
✓ We doen richten de visitatie op:
  - de buitenwereld: de afgesproken kaders en inspelen op wat hier nodig is of naar voren komt als behoefte;
  - intern: de kaders voor het handelen van medewerkers en de manier waarop Domijn stuurt de resultaten (denk ook aan "moreel beraad" met kernvraag en handelingsperspectief);
✓ Bij een dergelijke beperking van de prestaties die worden onderzocht, is het belangrijk om onderwerpen te selecteren die voldoende complexiteit kennen, meerdere partijen betreffen, qua vraagstelling voldoende divers zijn en voldoende exemplarisch zijn voor het handelen van de corporatie. We hanteren bij de selectie van de onderwerpen de volgende criteria:
  - het onderwerp is relevant in relatie tot de bedoeling van de corporatie
  - het onderwerp kent een stevige, omvangrijke volkshuisvestelijke component en raakt de primaire processen van de corporatie
  - raken de onderwerpen samen alle volkshuisvestelijke componenten
  - het onderwerp actueel geweest gedurende (een deel van) de visitatieperiode
  - het onderwerp is ook actueel in de nabije toekomst
  - het onderwerp is representatief voor het functioneren van de corporatie, belanghebbenden en belanghouders herkennen hierin de signatuur van de corporatie
  - het onderwerp kan niet alleen worden uitgevoerd/opgelost door de corporatie maar wordt in samenwerking met andere partijen opgepakt.
  - raken de onderwerpen samen alle gemeenten met wie Domijn samenwerkt.
✓ De volgende onderwerpen worden onderzocht:
  - Schuttingenbeleid in Losser: we zien dat steeds meer huurders weinig tot geen aandacht besteden aan hun erfafscheiding. Vaak ook ontbreken middelen om een goede schutting (in één keer) te betalen. Huurders vroegen regelmatig aan ons: "Kun je ons niet helpen met iets." Team Losser ging met verschillende collega's binnen Domijn in gesprek hoe dit probleem op te lossen. In april 2020 startten we in Losser met de pilot

schuttingen. Zo deden we ervaring op met het plaatsen van schuttingen bij nieuwe en huidige huurders. Huurders betalen een maandelijks vergoeding voor de nieuwe schutting aan ons. In 2022 onderzoeken we of we de pilot verder kunnen uitrollen in Enschede en Haaksbergen.
- Voorrangsregelingen voor jongeren en ouderen in Haaksbergen: de visie van Domijn op de woningmarkt in Haaksbergen is geactualiseerd. Naast de inbreng van het Keigoed team in Haaksbergen, hebben ook twee ambtenaren met een sociale en een fysieke achtergrond deelgenomen aan de werkgroep. Uit de analyse van de bestaande voorraad en de ontwikkelingen op de Haaksbergense woningmarkt zijn een aantal voorstellen voor aanpassingen uitgewerkt. De maatregelen betreffen een aantal voorrangsregelingen voor jongeren en ouderen uit Haaksbergen.
- WoonStAP: een stedelijke aanpak voor mensen die regulier niet meer in aanmerking komen voor een sociale huurwoning omdat er sprake is van een woonbelemmering. Door heldere afspraken te maken, is het toch mogelijk om een zelfstandige woning te huren. We werken hierin samen met het wijkteam en woningbouwcorporaties De Woonplaats, Ons Huis en SJHT. Onze ambitie hebben we als volgt geformuleerd: WoonStAP wordt het centrale expertiseteam voor de stad Enschede, voor iedereen die een afstand tot de woningmarkt heeft.
- DIA de Posten: hier werken we samen met partners aan de vertaalslag van de in 2019 opgestelde visie 'Onze Buurt De Posten'. Er zijn verschillende programmalijnen benoemd die steeds concreter uitgewerkt worden. Zoals 'Doen & Ontmoeten' en 'Passend Bewonen'. Trefwoorden: evenwichtige bewonerssamenstelling, zachte landing nieuwe bewoners, samenredzaamheid (met aan elke bewoner de vraag: wat kun jij voor jouw buurt betekenen). Van de rode draad die daaruit ontstaat bepalen we gezamenlijk als coalitiepartners de verdere aanpak.
- Studentenhuisvesting en kennispark in Enschede: Domijn ging in 20221 een samenwerkingsovereenkomst aan met de Universiteit Twente, de gemeente Enschede en woningcorporatie De Veste om te investeren in de campus en het naastgelegen kennispark. Een belangrijke impuls voor de verdere ontwikkeling en groei van onze stad en het behoud van talent en kennis in onze regio.
- Samenwerking met huurders Performance Factory (PF): PF biedt huisvesting aan een groot aantal participanten die elkaar versterken. Dus niet alleen huurder van een aantal vierkante meters zijn. Sinds enige tijd is de PF ook een algemene voorziening waarmee het mogelijk is om mensen met afstand op de arbeidsmarkt traploos op eigen niveau en snelheid te begeleiden.

✓ We waarborgen de representativiteit van de onderwerpen door die op verschillende momenten te toetsen. Bij aanvang van de visitatie toetsen we de keuze van het project bij de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente. Tijdens de visitatie doen we dat door aan alle belanghouders het onderwerp voor te leggen of het handelen van Domijn in dit project representatief is. Na afloop toetsen we bij belanghouders of de rapportage een voor de corporatie representatief beeld geeft.

Ad 4 Korte, beeldende rapportage

✓ Een aansprekende en leesbare rapportage in de vorm van een rapposter (een poster waarop de belangrijkste oordelen beeldend zijn weergegeven) en een beknopt rapport van 15 A4.

2.3 De aanpak: activiteiten en werkwijze

De visitatie bestaat uit vier fasen:
1. Voorbereiden experiment
2. Verdiepen en verbreden
3. Rapporteren en delen
4. Evalueren experiment

Hierna beschrijven we de experimentele zaken binnen de verschillende fasen.

Fase 1 Voorbereiden experiment

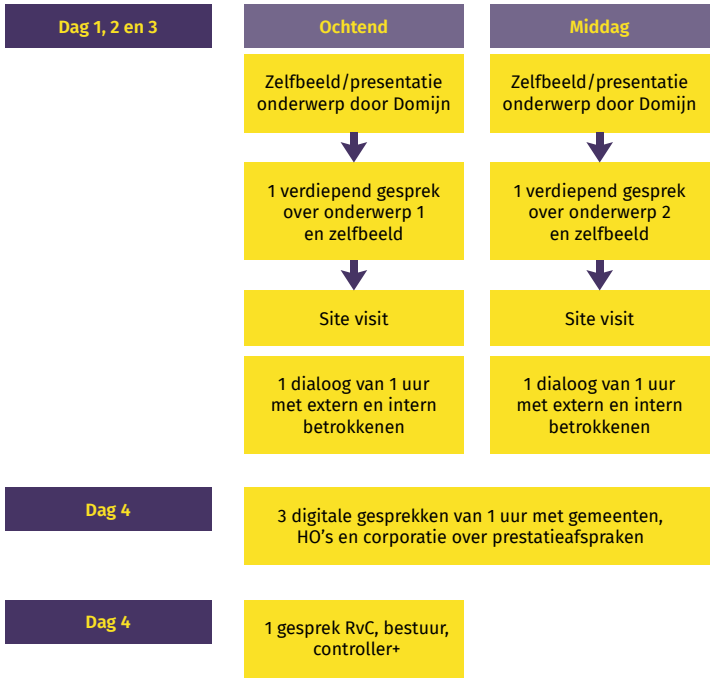
Tijdens deze fase ontwerpen we het proces dat leidt tot valide en herkenbare resultaten. Enerzijds om te voldoen aan de eisen die SVWN stelt aan het experiment en anderzijds om in het proces te waarborgen dat we een goed beeld van de corporatie krijgen. Het draagvlak voor het rapport hangt immers onder andere af van de kwaliteit van het proces.

- We maken samen en in afstemming met SVWN een opzet voor het experiment. SVWN keurt deze opzet goed, waarmee het een valide visitatie is.
- De visitatiecommissie vraagt telefonisch of via beeldbellen aan de gemeenten, de huurdersvertegenwoordigingen en de RvC of de gekozen onderwerpen representatief zijn voor (de prestaties en afwegingen van) Domijn en wie we daarover moeten spreken. We toetsen of de onderwerpen voldoende exemplarisch zijn voor het functioneren van de corporatie en haar manier van samenwerken.

- De corporatie schrijft de position paper waarin ze aangeeft wat haar bedoeling, visie en missie is, waar ze staat en waarom de onderwerpen die in de visitatie onder de loep worden genomen, goede voorbeeld zijn voor haar functioneren.
- De corporatie verzamelt documentatie over de onderwerpen en over de besluitvorming daarover.

Fase 2 Verdiepen en verbreden

Het doel van deze fase is om een goed beeld te krijgen van de maatschappelijke impact van de onderwerpen. Tijdens deze fase waren bijna alle activiteiten anders dan bij een gewone visitatie.



De voorgestelde zes onderwerpen (twee per dag verdeeld over drie dagen) zijn hierboven benoemd. De onderwerpen maken we concreet vanuit het bewonersperspectief/de leefwereld. Per onderwerp hebbe we een best passende aanpak gekozen met een aantal vaste elementen, geconcentreerd op een halve dag per onderwerp.

- Zelfbeeld: een aantal direct betrokken medewerkers heeft in een vragenlijst het zelfbeeld geschetst: de kern van het onderwerp, de ambities op dit thema, de belangrijkste voorgenomen acties, de belangrijkste resultaten, de werkwijze, de eigen tevredenheid, de betrokkenheid van belanghebbenden, de besturing en het toezicht.
- Bij één onderwerp is een verdiepend intern gesprek gehouden: ter voorbereiding op het gesprek verdiept de visitatiecommissie zich in de documenten en de omgeving van de corporatie. Daarna verdiepen we samen de werkwijze bij het onderwerp: wat zijn de achtergronden van de keuzes die de corporatie heeft gemaakt, hoe beoordeelt zij zelf de resultaten, wat is de inbreng van het netwerk en wat is het effect van de eigen werkwijze.
- Site visit: bij drie onderwerpen zijn we langs geweest bij huurders die hadden geprofiteerd van de betreffende regeling. Soms waren alle deelnemers aan de dialoog aanwezig. De dialogen hebben plaatsgevonden op een plek waar het onderwerp zichtbaar en merkbaar was of was de dialoog op een plek die bij het onderwerp paste.
- Dialoog met extern en intern betrokkenen: onderwerp van gesprek waren de tevredenheid over de prestaties op het onderwerp, de betekenis en de toegevoegde waarde in de leefwereld, de betekenis van de werkwijze van de corporatie in het lokale netwerk en de verbetermogelijkheden (zowel van de prestaties als van de samenwerking in het netwerk). De deelnemers waren mensen die heel direct betrokken zijn bij het onderwerp op professioneel niveau (belanghouders) en een aantal directe belanghebbenden. De eigenaar van het onderwerp binnen Domijn introduceerde het thema aan de hand van de presentatie. Daarna bespraken we de uitdagingen en inbreng van eenieder in de komende periode en ronden af met zo concreet mogelijke afspraken.

Dag 4 Gesprekken met gemeenten, huurdersorganisaties en corporatie

- Het proces om tot prestatieafspraken te komen en ze te realiseren zien we als een belangrijk onderdeel van de PDCA-cyclus van het netwerk: hoe beter proces werkt, des te meer maatschappelijke prestaties worden gerealiseerd. Daarom hebben we ook bij een visitatie-experiment hier uitgebreid aandacht aan gegeven. We hebben per gemeenten een bijeenkomst van een uur gehad met de gemeente, de huurdersorganisatie en de corporatie over de kwaliteit van de prestatieafspraken, het proces waarin ze tot stand komen, de samenwerking en monitoring, de waardering van de relatie, de invloed op het beleid, en de verbetermogelijkheden van de afspraken en samenwerking voor toekomst. Hierbij hebben we niet gekeken naar de realisatie van de afspraken, maar was de insteek/doel om de PDCA-cyclus in het tripartite overleg te ondersteunen. We hebben wel de invloed van de werkwijze van Domijn op het tripartite overleg onderzocht.

Dag 5 is de dag die gaat over de besturing en de externe legitimatie.

- Gesprek met RvC, bestuur en controller: aan de hand van de onderzochte onderwerpen uit de buitenwereld hebben we de manier verkend waarop de besturing en het toezicht van de organisatie bijdragen aan de maatschappelijke prestaties, transparantie en externe legitimatie van de corporatie. De visitatiecommissie heeft de eerste beelden en conclusies uit de bijeenkomsten over de thema's gedeeld, om daarover in gesprek gaan met elkaar. We hebben de conclusies ten aanzien van wat werkt en niet werkt besproken, en de verbeterpunten.

Fase 3 Rapporteren en delen

In deze fase heeft de visitatiecommissie de rapposter opgesteld: een beknopte weergave van onze bevindingen in de vorm van een poster en een rapport. Per onderzoeksgebied hebben we de oordelen van de belanghebbenden, Domijn zelf en de visitatiecommissie weergegeven.

Fase 4 Evalueren experiment

In deze fase hebben de projectleiders van Domijn, twee leden van de visitatiecommissie en de experimentbegeleider van SVWN het experiment geëvalueerd. Het uitgangspunt daarbij was de experimentopzet uit de voorbereidingsfase, waarbij ook de vraag aan de orde is gekomen of de werkwijze van Domijn en de bedoeling van visitatie door de werkwijze en vorm beter tot zijn recht is gekomen. We hebben ook extern getoetst of de beschrijving van Domijn in dit rapport voldoende exemplarisch is voor de werkwijze van de corporatie op andere gebieden dan de zes gekozen onderwerpen. Hiervoor hebben we de reacties van drie belanghebbenden op het rapport opgehaald. Over de representativiteitsvraag hebben we ook tijdens de visitatiedialogen en -gesprekken de meningen van belanghebbenden opgehaald. Een verslag hiervan staat in bijlage 3.

3 Check op representativiteit

In het experiment hebben we niet de prestaties van Domijn over de volle breedte beschouwd, maar hebben we een selectie gemaakt en ons gericht op een zestal onderwerpen. Deze onderwerpen betreffen belangrijke volkshuisvestelijke taken van de corporatie: beschikbaarheid en bereikbaarheid voor verschillende doelgroepen, kwaliteit van woningen, leefbaarheid, wijkontwikkeling.

Het experimentvoorstel bevat de volgende activiteiten om te toetsen of deze thema's representatief zijn voor het handelen van Domijn.

1. Bij aanvang van de visitatie de keuze van de onderwerpen bij de RvC toetsen.
2. Na elke dialoog een klein aantal vragen over de aanpak en de representativiteit van het besproken project stellen.
3. Aan het eind van de visitatie het rapport toetsen bij een aantal belanghebbenden (geeft het rapport door de beperking tot zes onderwerpen voldoende inzicht in de prestaties van de corporatie).

Bij **aanvang** heeft de visitatiecommissie de projecten getoetst op representativiteit. Ze heeft samen met de projectgroep van Domijn gekeken of ze de verschillende werkgebieden van een corporatie raken, of ze tezamen het hele werkgebied van Domijn (alle gemeenten) betroffen en of het een goede mix is van grote en kleine projecten. Het antwoord daarop was positief. Binnen Domijn is de lijst met projecten daarna getoetst in het MT en ook in de startbijeenkomst met de RvC. De reacties waren positief.

Na een paar **dialogen** hebben we de representativiteit van het project en de werkwijze getoetst bij de gesprekspartners. Ze gaven aan dat hun waardering voor de prestaties en werkwijze van Domijn in het betreffende project breder gelden dan alleen voor het onderhavige project. Het bleken echter moeilijke vragen te zijn om te beantwoorden omdat deelnemers Domijn vooral vanuit het onderhavige project kennen.

Aan het **eind** van de visitatie is het conceptrapport voorgelegd aan een aantal belanghebbenden die niet bij deze visitatie betrokken zijn geweest, de tegenlezers. We hebben hun gevraagd of ze Domijn, haar prestaties en haar werkwijze herkennen in het rapport en of ze essentiële elementen missen.

Alle tegenlezers geven aan dat het geschetste beeld herkenbaar is. Ze herkennen de projecten, de drive van Domijn om te vernieuwen, in te springen op ingewikkelde vragen en haar initiërende rol. Ook herkennen ze de werkwijze: het werken vanuit de bedoeling, medewerkers die met enthousiasme vragen oppakken, de vrijheid van medewerkers en de vinger aan de pols van het management en de RvC. Alle tegenlezers vinden de beknoptheid en leesbaarheid van het rapport prettig. Een tegenlezer geeft ook aan dat de beschrijving van de besturing en het toezicht heel herkenbaar is.

Hieronder staan de punten die door de tegenlezers in het rapport worden gemist. Ze zijn allemaal één keer genoemd.

- Een zevende project: zoals de stedelijke investeringsafweging (SIA) om meer inzicht te krijgen in wijken van Enschede. Onze buurt De Posten wordt gezien als één van de projecten die daaruit zijn ontstaan.
- De gekozen projecten zijn allemaal bijzondere projecten en geen reguliere, gewone projecten, zoals herstructurering of grootschalig onderhoud. De werkwijze van Domijn is ook bij de reguliere projecten herkenbaar, onder andere in de vorm van huurdersparticipatie.
- Iets meer nadruk op de consequentie van de werkwijze van Domijn: dat je extra tijd nodig hebt om een relatie op te bouwen.
- De nuancering van de aanbeveling om meer te sturen op outcome in plaats van output: dat heeft ook nadelen zoals het feit dat het moeilijk is en daardoor niet altijd genoeg toegevoegde waarde heeft.
- De manier van communiceren van Domijn in de sociale media: ze laat goed zien waar ze mee bezig is in het maatschappelijke domein.
- Het innovatieve van Domijn: ze probeert uit of een ingewikkeld, nieuw vraagstuk op te lossen is. Als dat uiteindelijk niet binnen de gegeven, wettelijke grenzen lukt, accepteert ze dat ook.
- Domijn mag kritischer zijn richting belanghouders, zoals bijvoorbeeld richting de landelijke politiek, en meer voor de belangen van huurders opkomen.
- Domijn mag meer aan de ontwikkeling van kennis en kwaliteit doen van haar huurdersorganisaties.

4 Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Naam	Organisatie	Functie
Schuttingenplan Losser		
Huurders woning Losser*	nvt	Huurder
Jan Filipsen	Burgerforum Losser	Steunfractielid
Inge Oort	Burgerforum Losser	Commissielid en fractiesecr. DB
Martha Horstman	Burgerforum Losser	Raadslid
Aloys Veekamp	SHBL	Voorzitter
Ella Schepers	SHBL	Bestuurslid
Rita Benning	SHBL	Bestuurslid
Ellen Poddig	SHBL/Bewonerscommissie	Bestuurslid
Rick Voshaar	Voshaar schuttingen	Eigenaar
Hans Punte	Domijn	Groenbeheerder
Henk Vreeling	Domijn	Wijkbeheerder
Annemarie Veneman	Domijn	Coördinator Wonen
Eddie Perik	Domijn	Woonconsulent
Erna Kamphuis	Domijn	Teamleider Wonen
Nazira Hussein	Domijn	Consulent wijkbeheer
Voorrangsregelingen Haaksbergen		
3 huurders	n.v.t.	Woning gekregen mbv voorrangsregeling senioren
Katleen Horck	Gemeente Haaksbergen	Sr consultant/ beleidsmdw sociaal domein
Sandra Scheggetman	Gemeente Haaksbergen	Beleidsmdw ruimtelijke ontw.
Lambert Strik	Huurdersvereniging Haaksbergen	Voorzitter
John Lammers	Domijn	Relatiebeheerder
Saskia van der Meer	Domijn	Consulent wonen
Erna Kamphuis	Domijn	Teamleider Wonen

Naam	Organisatie	Functie
WoonStAP		
Rene Droste	Wijkteams Enschede	Projectleider WoonStap
Hiddo Born	Gemeente Enschede	Sr adviseur, Strategie/Beleid Soc
Jan van Dijk	Leger des Heils	Teamleider/ Coach
Hanneke van Braxhoven	Leger des Heils	Gezinscoach
Inge Stokkers	Humanitas Onder Dak	Manager Stafbureau
Jamie de Haan	De Woonplaats	Woonconsulent
Dennis Baaijens	Ons Huis	Woonconsulent
Eric Ertman	Ons Huis	Woonconsulent
Vera van der Veen	ZAZ Welzijn	Leidinggev./Kwaliteitscoach Zorg
Maurice Lemson	Wijkteams Enschede	Wijkteam medewerker
Gijs Katier	Gemeente Enschede	Jongeren Budgetcoach
Cindy Asma	Transferpunt	Coördinator
Renate Finkers	Domijn	Relatiebeheerder
Wahju Riedel	Domijn	Consulent wijkbeheer
Erna Kamphuis	Domijn	Teamleider Wonen
Onze buurt De Posten		
Ploni Spit	Gemeente Enschede	Beleidsadviseur wonen
Ank Braspenning	Zorgorganisatie De Posten	Programmamanager
Bertus Siemerink	SVEN, Incluzio	Krachtcoach
John Lammers	Domijn	Relatiebeheerder
Daphne Toorman	Domijn	Consulent wijkbeheer
Wilma van Ingen	Domijn	Bestuurder

Naam	Organisatie	Functie
Samenwerking met huurders in PF		
Tialda van der Mey	Wijkteam Centrum	Wijkteammedewerker
Tom Zwolman	Wijkraad de Bothoven	Voorzitter (sinds 1 jaar)
Elisabeth Odijk	Wijkraad de Bothoven	Vicevoorzitter, Penningmeester
Nancy Munnink		Buurtbewoner
Wilfried Olde Hartman	Twentse Alliantie	Wijkwerker
Marleen van der Winkel	Domijn	Medewerker Vastgoedsturing
Carlot Nijland	Domijn	Medewerker Vastgoedsturing
Rutger Vrielink	Domijn	Manager Vastgoed
Jesse Rabeljee	Stedelijk lyceum	Pedagogisch mdw, novo ego
Mark Kolner	MK Baseball & Softball	Eigenaar
Frans Dekker	New Imaging	Creative director
Michel van Zuilekom	Novo Ego	Coördinator
Stella Polhout	Aveleijn	Begeleider dagbesteding
Janny Huizing	Aveleijn	Managementsecretaresse
Ellen Pots	Ellen, Advies naar Werk	Directeur
Yacoub Korkis	Humanitas Onder Dak	Teamleider opvang Enschede
Martine Veneman	Humanitas Onder Dak	Regiomanager
client	Humanitas Onder Dak	Client
Studentenhuisvesting en kennispark		
Tom Brughuis	Gemeente Enschede	Senior beleidsadviseur
Stef Ruiter	Gemeente Enschede	Planoloog
Richard Ditzel	De Veste	Strat. mgr studentenhuisvesting
Rob Oudebruining	Gemeente Enschede	Manager PL's
Bart Brinkman	Tiny Giants op de PF	Projectmanager
Nico Tom Pen	Universiteit Twente	Portfoliomanager Real Estate
John Slot	Domijn	Manager vastgoedsturing
Bart Jan Elders	Domijn	Medewerker vastgoedsturing

Naam	Organisatie	Functie
Tripartite overleg		
Leen Huisman	Stichting Bewonersrijk	Voorzitter
Jeroen Diepemaat	Gemeente Enschede	Wethouder
Belinde Van Oosten-Bronsgeest	Gemeente Enschede	Ambtelijk opdrachtgever wonen
Henri Lammers	Domijn	Relatiebeheerder
Jan-Herman Scholten	Gemeente Haaksbergen	Wethouder Ruimte en mobiliteit
Lambert van Strik	Huurdersvereniging Haaksbergen	Voorzitter
John Lammers	Domijn	Relatiebeheerder
Jimme Nordkamp	Gemeente Losser	Wethouder
Machiel Schilder	Gemeente Losser	Sn. Adv. ruimtelijke ontwikkeling
Aloys Veekamp	SHBL	Voorzitter/penningmeester
Ella Schepers	SHBL	Bestuurslid; woordvoerder; bewonerscommissie
Rita Benning	SHBL	Bestuurslid
Ellen Poddig	SHBL	Bewonerscommissie
Eddie Perik	Domijn	Woonconsulent
Frank Roerdinkholder	Domijn	Manager financiën en automatisering, bestuurssecretaris
Besturing en toezicht		
Dennis van Zijl	RvC Domijn	Vicevoorzitter
Sigrid Postuma	RvC Domijn	Lid RvC, namens huurders
Inge Boomkamp	RvC Domijn	Lid RvC, namens huurders
Wilma van Ingen	Domijn	Bestuurder
Henk Alberts	Domijn	Concerncontroller
Frank Roerdinkholder	Domijn	Manager financiën en automatisering, bestuurssecretaris
Henri Lammers	Domijn	Relatiebeheerder
Tegenlezers		
Wieger Roffe	St Huurdersbelang Ons Huis	Voorzitter
Ton van Snellenberg	Gemeente Enschede	Programmamanager
Roelie van de Lagemaat	Deloitte	Partner

* *de huurders en cliënten zijn niet met name genoemd in het rapport*

5 Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten. Maar het waren zes onderwerpen en daarnaast de algemene documenten als het gaat over besturing en toezicht. Daarmee is het toch nog een hele verzameling geworden.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals ondernemingsplan, portefeuillestrategie, jaarverslagen, viermaandsrapportages, woonvisies, prestatieafspraken, monitoring prestatieafspraken, verslagen van de tripartite overleggen in de drie gemeenten, investeringskader, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties, verslagen van overleggen met de huurdersorganisaties, Aedes-benchmark.

Daarnaast documenten per onderwerp over de ambities, voortgang en prestaties, overleggen met belanghebbenden en beslisdocumenten.

6 Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

Terug naar het overzicht

Bijlagen visitatierapport Domijn, periode 2018 - 2021

Pentascope beweegt