



Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

Maatschappelijke visitatie

# Mijande Wonen

Rotterdam, 4 juli 2024

Datum volgende visitatie: 4 juli 2028

## Maatschappelijke visitatie

# Mijande Wonen

2020 tot en met 2023

### Opdrachtgever:

Mijande Wonen

### Visitatiecommissie:

Maarten Nieland  
Robert Kievit  
Sjoerd Buizert

Rotterdam, 4 juli 2024

Volgende visitatiedatum: 4 juli 2028



## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	4
Visitatie in één oogopslag.....	6
1 Maatschappelijke waarde.....	7
2 Maatschappelijke verankering.....	15
3 Besturing.....	17
4 Maatschappelijke capaciteit.....	18
A Bestuurlijke reactie.....	21
B Onafhankelijkheidsverklaringen.....	24
Curriculum vitae.....	25
D Onderzoeksverantwoording.....	28



## Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

### De maatschappelijke visitatie van Mijande Wonen

Mijande Wonen heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2020 tot en met 2023. Mijande Wonen is een corporatie met het werkgebied in Twente, in de gemeenten Dinkelland en Twenterand. De corporatie heeft een woningvoorraad van ongeveer 4.500 woningen en werkt met vijftienzeventig collega's dagelijks aan het bieden van een thuis aan huurders in het werkgebied.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Mijande Wonen, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een waardering van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

### Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

### Tot slot

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



## Position paper

**Mijande Wonen heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.**

### Samen maken we het verschil!

Mijande Wonen staat voor een samenleving waarin iedereen een thuis heeft. Daar dragen wij aan bij door voldoende, betaalbare, geschikte en duurzame woningen te bieden in een woonomgeving die prettig en veilig is. Dit doen wij samen met huurders en partners in Twente. Samen maken we immers het verschil.

In de gemeenten Twenterand en Dinkelland beheert Mijande Wonen ongeveer 4.500 woningen. Onze 75 medewerkers werken dagelijks zichtbaar, met aandacht, veel inzet en op een verbindende en doortastende manier aan het bieden van een thuis voor iedereen. In deze veranderende wereld vraagt dit naast inzet en betrokkenheid ook om een grote mate van flexibiliteit. De omstandigheden veranderen namelijk in hoog tempo. Dat zagen we de afgelopen 4 jaar onder meer door:

- Het krimpscenario dat plaatsmaakte voor een beperkte groei en daarmee een aanpassing in onze portefeuillestrategie.
- De verschillende crisissen: stikstofcrisis, klimaatcrisis, vluchtelingen crisis en energiecrisis.
- De coronapandemie met beperkende maatregelen.
- De tekorten op de arbeidsmarkt.
- Het beperken van investeringsvolume door sterk stijgende kosten zonder dat daar inkomsten tegenover staan.
- De nationale prestatieafspraken vragen om meer investeringen.

### Onze belangrijkste opgaven

Werken aan een thuis voor iedereen, vraagt om heldere doelen. Onze doelen zijn gebaseerd op 4 thema's:

### Huis van de Toekomst

'Het huis van de Toekomst' staat er al. Vanuit dit gegeven willen we de woningen van onze huurders zo snel en goed mogelijk verduurzamen zodat zij over een comfortabele en betaalbare woning beschikken. De huizen met de slechtste energielabels verduurzamen we het eerst. We willen goed voor onze aarde zorgen en maken daarom keuzes die minder impact op het milieu hebben. De nieuwe demografische inzichten hebben geleid tot een nieuwe dynamische portefeuillestrategie. Hierbij is een forse krimp van het aantal woningen omgezet naar een beperkte groei. Dit betekent dat we (veel) meer nieuwe woningen bouwen de komende tijd en dat we een aantal complexen niet slopen, maar verduurzamen.

### Thuis in de Buurt

Prettig wonen is meer dan alleen een aantal muren met een dak erboven. De directe omgeving en de buurt waarin de woning staat zijn belangrijk voor het thuisgevoel. De sociale cohesie in de wijken neemt merkbaar af doordat we steeds meer mensen met een rugzakje huisvesten in onze wijken, dit vergt een extra inspanning op het gebied van sociaal beheer. Hier leveren wij een bijdrage aan door zichtbaar aanwezig te zijn in wijken, met leefbaarheidsprojecten (soep op de stoep, tuinprojecten) en door wijkgericht te werken. Hiermee zijn we zichtbaar, herkenbaar (vaste gezichten per wijk) en beter benaderbaar voor huurders.

### De kracht van netwerken

Door samen te werken met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, politie, schuldhulpverlening, aannemers en WoON Twente zijn we beter in staat om onze huurders van goede informatie en dienstverlening te voorzien. Ook stelt samenwerking ons in staat om huurders die het nodig hebben te helpen of te koppelen aan de juiste hulp. De vergrijzing maakt dat wonen met zorg een belangrijk aandachtspunt is voor de komende jaren. Samen met zorg- en welzijnsorganisaties (onder)zoeken we haalbare plannen om vorm te geven aan deze behoefte. De huisvesting van het toenemend aantal statushouders vraagt eveneens onze aandacht. Hierin werken we nauw samen met de gemeenten.

### Daadkrachtige organisatie

We zijn een lerende en wendbare organisatie. In de veranderende omgeving zijn we in staat om kleur en betekenis te geven aan onze opgave. We willen onze middelen zo efficiënt en effectief mogelijk benutten voor onze huurders. De (extra)

investeringen naar aanleiding van de nationale prestatieafspraken en de regionale woondeals zetten ons duurzame verdienmodel onder druk. De leningenportefeuille verdubbelt de komende 10 jaar en daarmee wordt de rentegevoeligheid groter. De noodzaak om gas te geven is maatschappelijk aanwezig, maar we moeten beide handen aan het stuur houden en de voet in de buurt van de rem om bij te kunnen sturen als de omstandigheden daarom vragen.

### Prestaties Mijnde Wonen

De periode vanaf 2020 kenmerkt zich door het starten met de uitvoering van ons nieuwe ondernemingsplan en de portefeuillestrategie. We hebben een verbeterplan naar aanleiding van een cultuuronderzoek doorgevoerd. Hiervoor hebben we wijzigingen doorgevoerd in de organisatie met als uitgangspunt klanten en wijkgerichtheid. We hebben strategische partners geselecteerd voor de verduurzamingsopgave en zijn gestart met een doel van 80 woningen per jaar. Dit hebben we opgeschaald naar 200 woningen per jaar. We hebben onze PDCA-cyclus verbeterd en monitoren onze doelen op een gestructureerde wijze. Voor onze kantoorautomatisering hebben we een nieuwe partner geselecteerd en de hardware en software zijn volledig vervangen. Hiermee zijn we weer volledig up-to-date.

Bijzondere aandacht is er geweest voor het project de Oale Bouw in Westerhaar. Intensieve inzet op bewonersparticipatie heeft er uiteindelijk toe geleid dat er een basis van vertrouwen is ontstaan van waaruit we verder konden met elkaar. We zijn er trots op dat we de eerste woningen in december 2023 hebben opgeleverd. De uitvoering van het project hebben we kunnen versnellen, in plaats van 2032 leveren we nu in 2027 de laatste woningen op.

Voor het maken van de juiste keuzes is de kwaliteit van de data steeds belangrijker. We hebben grote stappen gemaakt door ons volledige woningbezit te laten herlabelen conform NTA 8800 en het tekenwerk te digitaliseren naar 3D modellen.

Samen met de woningcorporaties van WoON Twente is een regionaal woonvindstelsel ingevoerd (WoningHuren.nl). Dit was een ingrijpende wijziging voor zowel de organisatie als onze huurders. En zo zijn er nog meer resultaten waar we trots op zijn:

- We zijn financieel gezond.
- We hebben onze kantoren in Vriezenveen samengevoegd op één locatie.

- We werken waar je nodig bent.
- Onze energievakmannen en energiecoaches helpen huurders rechtstreeks bij het besparen van energie.
- We verduurzaamden onze bedrijfsmiddelen, warmtepompen en elektrische auto's/bussen.
- Ons strategische personeelsplan.

### Leer- en ontwikkelpunten

Zijn we dan overal tevreden over? Nee, zeker niet. We hadden te maken met een hoog langdurig ziekteverzuim dat niet direct aan het werk te relateren is. Er waren vertragingen bij projecten door bijvoorbeeld stikstof- en natuurregeling, maar ook door onvoldoende interne focus omdat de Oale bouw onze aandacht opslokte. De samenwerking met één van onze strategische partners verliep stroef en ondanks heldere procedures bleken sommige gewoontes hardnekkig. Het was vallen en opstaan en leren van gemaakte fouten. Maar wat hierin erg geruststellend is, is dat we keuzes kunnen maken en risico's kunnen lopen omdat we overzicht en inzicht hebben. We kunnen bijsturen als dat nodig is.

De komende tijd houdt het dilemma van volop investeren en voldoen aan prestatieafspraken ten opzichte van een duurzaam verdienmodel ons volop bezig en het solidariteitsvraagstuk tussen corporaties maakt dit nog ingewikkelder. We kunnen groeien in de samenwerking tussen vastgoed en bewonersparticipatie binnen projecten en met onze nieuwe systemen moeten we in staat zijn om huurders sneller en efficiënter te helpen als ze een vraag hebben. Het goed zorgen voor onze planeet moet nog beter verankerd worden in onze manier van werken. Ik heb er vertrouwen in dat we ook hierin met onze mensen weer de juiste ontwikkeling maken.

Rudy Ligtenberg, 5 februari 2024



## Recensie

Mijande Wonen is een corporatie met het werkgebied in Twente, in de gemeenten Dinkelland en Twenterand. De corporatie heeft een woningvoorraad van ongeveer 4.500 woningen en werkt met vijftien collega's dagelijks aan het bieden van een thuis aan huurders in het werkgebied.

### Vorige visitatie

Mijande Wonen is in 2020 geïnterviewd over de periode van 2015 tot en met 2019. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat Mijande Wonen een lokaal verankerde en betrokken woningcorporatie was die over het algemeen goede maatschappelijke prestaties leverde. De visitatiecommissie waardeerde de prestaties des te meer omdat de organisatie tegelijkertijd aandacht heeft moeten geven aan het op orde brengen van de interne organisatie via een verbeterplan.

De visitatiecommissie gaf Mijande Wonen destijds een aantal aandachtspunten mee voor de beleidsagenda. De belangrijkste waren:

- Het doorontwikkelen van de PDCA-cyclus door de kernthema's uit het ondernemingsplan (jaarlijks) uit te werken in SMART-geformuleerde doelstellingen en de doelstellingen vervolgens terug te laten komen in de viermaandsrapportages.
- Het vastleggen of actualiseren van het belanghebbendenmanagement, in samenhang met de te ontwikkelen klantvisie en de communicatiestrategie.
- Het herstellen van het vertrouwen van de bewoners in de wijk Oale Bouw.

### Mijande Wonen levert passende maatschappelijke prestaties

De visitatiecommissie is van mening dat de in het vorige hoofdstuk opgenomen position paper heel helder beschrijft wat de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen daarin zijn. De visitatiecommissie herkent deze opgaven als relevant voor Mijande Wonen en haar werkgebied, zoals ook is te lezen in het eerste hoofdstuk over maatschappelijke waarde. Bovendien wordt duidelijk hoe Mijande Wonen daarop heeft ingespeeld. De visitatiecommissie ziet dat met name de omslag van een krimpscenario naar een scenario van beperkte groei een

ontwikkeling is geweest waarbij Mijande Wonen echt heeft laten zien dat zij een daadkrachtige en wendbare organisatie is. Mijande Wonen heeft haar portefeuillestrategie aangepast en samenwerking gezocht met samenwerkingspartners, zoals de gemeente. Als onderdeel van de omslag van krimp naar groei heeft Mijande Wonen ingezet op het realiseren van verschillende projecten, zoals het toevoegen van 16 energiezuinige flexwoningen aan de woningvoorraad.

Een ander noemenswaardig project is de Oale Bouw in Westerhaar. Het is Mijande Wonen gelukt om het eerste deel van project Oale Bouw in 2023 op te leveren. De visitatiecommissie vindt het bewonderenswaardig dat Mijande Wonen het vertrouwen van de bewoners in de wijk heeft weten te herstellen. Mijande Wonen heeft via een nadrukkelijke focus op huurdersparticipatie intensief het contact gezocht met de bewoners. Het resultaat is een prachtig project, waarbij de realisatie met maar liefst 5 jaar is versneld.

De visitatiecommissie heeft uit de gesprekken met de samenwerkingspartners opgemaakt dat Mijande Wonen zich bewust is dat het lokale netwerk essentieel is om de opgaven in het werkgebied te realiseren. Het realiseren van opgaven, in het belang van de huurders, kan alleen als de lokale organisaties elkaar weten te vinden, kennis met elkaar delen en samenwerken. De samenwerkingspartners zijn tevreden over de samenwerking met Mijande Wonen en beschouwen de corporatie daadwerkelijk als partner. Tegelijkertijd kan de samenwerking met verschillende samenwerkingspartners (nog) meer op een strategisch en/of beleidsmatig niveau worden gebracht, bijvoorbeeld ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten of de woonzorgopgaven. De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken met de directeur-bestuurder, het managementteam en de raad van commissarissen dat de corporatie het voornemen heeft om de betreffende samenwerking in het licht van de opgaven uit te breiden.

De visitatiecommissie is van mening dat Mijande Wonen haar motto 'Samen maken wij het verschil' daadwerkelijk in de praktijk toepast. Mijande Wonen kan (nog steeds) worden beschouwd als een lokaal verankerde corporatie die als echte partner met de huurdersorganisatie, de gemeenten en de andere samenwerkingspartners omgaat.

### Mijande Wonen is een lerende en wendbare organisatie

In de position paper geeft de directeur-bestuurder aan dat hij van mening is dat Mijande Wonen een lerende en wendbare organisatie is. De visitatiecommissie sluit zich aan bij de mening van de directeur-bestuurder. Mijande Wonen heeft immers aangetoond dat de corporatie in kan spelen op veranderingen in de opgaven, met de omslag van krimp naar groei als sprekend voorbeeld, ook voor andere corporaties. Bovendien heeft Mijande Wonen de personele capaciteit voor de leefbaarheid in wijken en buurten uitgebreid en draagt Mijande Wonen bij aan het opstellen van woonzorgvisies door de gemeenten in het werkgebied. Daarnaast heeft men geleerd dat in de huidige tijd waarin mensen weinig tijd willen of kunnen vrijmaken om mee te denken, andere vormen van participatie nodig zijn. Mijande Wonen speelt daarop in door middel van Praat Actief Mee Met Mijande (PAMMM).

De visitatiecommissie herkent de aandacht voor de wendbaarheid van de organisatie tevens in de aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Mijande Wonen beseft, evenals andere corporaties, dat de beste prestaties voor huurders worden gerealiseerd als medewerkers verantwoordelijkheid nemen. Van daaruit heeft Mijande Wonen gewerkt aan een cultuur waarin medewerkers verantwoordelijkheid durven nemen en 'gewoon doen'. Een cultuuromslag die na een periode waarin Mijande Wonen een verbeterplan opstelde (2019-2021) en zich inzette voor het verbeteren van de interne beheersing, urgent was. De visitatiecommissie ziet dan ook dat Mijande grote stappen heeft gezet bij het klaarstomen van de organisatie voor de (toekomstige) maatschappelijke taken. In dat licht wil de visitatiecommissie meegeven dat gezien de compacte omvang van de organisatie er logischerwijs aandacht moet blijven voor het niet teveel afhankelijk worden van een of meer sleutelfunctionarissen. Mijande beseft dit.

Daarnaast beseft Mijande Wonen dat de prestaties uiteindelijk in de wijk worden geleverd. Om deze reden heeft Mijande Wonen ingezet op buurtgericht werken. Het buurtgericht werken wordt onder andere ondersteund door (niet gestructureerd) functie-overschrijdend overleg, waarin medewerkers vanuit de afdelingen Wonen en Vastgoed die actief zijn in een bepaalde kern of een bepaald gebied de ontwikkelingen en projecten met elkaar bespreken.

Mijande Wonen heeft vanuit het perspectief van de financiële capaciteit eveneens oog voor de wendbaarheid van de organisatie. De corporatie heeft middels uitgebreide scenario-analyses voorgesorteerd op eventuele financiële

beperkingen. Mijande Wonen verwacht, als gevolg van de toenemende kosten en de beperkingen in de huuropbrengsten, dat de corporatie keuzes moet maken om op een financieel gezonde en duurzame wijze de opgaven op de langere termijn te kunnen blijven realiseren. De visitatiecommissie kan zich erin vinden dat Mijande Wonen bij noodzakelijke keuzes voorrang geeft aan investeringen in de betaalbaarheid en/of duurzaamheid van de woningvoorraad.

### Richting de toekomst

Samenvattend kan gesteld worden dat de visitatiecommissie positief is over de maatschappelijke prestaties van Mijande Wonen en de wijze waarop de corporatie nu en in de toekomst de opgaven wil realiseren. De visitatiecommissie heeft geen grote verbeterpunten voor Mijande Wonen, maar ziet wel enkele ontwikkelkansen.

De visitatiecommissie wil Mijande Wonen daarom de volgende ontwikkelkansen meegeven:

- Verbeter de communicatie naar individuele huurders, bijvoorbeeld bij de opvolging van brieven en de afhandeling van klachten of verzoeken tot informatie.
- Werk de toekomstige duurzaamheidsopgaven, onder andere met betrekking tot klimaatadaptatie, circulariteit en CO2-neutraliteit, verder uit. Concretiseer de doelen voor klimaatadaptatie en maak klimaatadaptatie onderdeel van de prestatieafspraken.
- Blijf inzetten op het gezamenlijk met zorg- en welzijnsorganisaties verkennen van de woonzorgopgaven, de bijbehorende strategie en de rolverdeling.
- Ontwikkel een integrale visie op (het ondersteunen van mensen met) het langer zelfstandig thuis wonen.
- Houd aandacht voor de ontwikkelingen in de leefbaarheid in wijken en buurten en intensiveer waar nodig in overleg met de gemeente en samenwerkingspartners de inzet.





# De visitatie in één oogopslag

## Mijande Wonen

Mijande Wonen heeft haar werkgebied in Twente, in de gemeenten Dinkelland en Twenterand. De corporatie heeft een woningvoorraad van ongeveer 4.500 woningen

### Maatschappelijke waarde

- ✓ De passende aandacht voor de omslag van krimp naar groei in het werkgebied.
- ✓ Het versnellen van het verduurzamen van de woningvoorraad van 60 naar 200 woningen per jaar.
- ✓ De aandacht voor duurzaamheidsopgaven, zoals klimaatadaptatie en circulariteit en CO2-neutraliteit.
- ✓ De ontwikkelingen met betrekking tot de leefbaarheid in wijken en buurten.
- ✓ Het verkennen van de woonzorgopgaven. Probeer ook een integrale visie te ontwikkelen samen met zorgorganisaties op het vraagstuk wonen en zorg.

### Maatschappelijke verankering

- ✓ De lokale verankering van Mijande Wonen en de structurele en open samenwerking in het netwerk.
- ✓ De openheid over strategische keuzen en het portefeuilleplan.
- ✓ Het samenwerken in het netwerk gaat al goed maar probeer de samenwerking verder te structureren.
- ✗ Het verbeteren van de communicatie naar en de bereikbaarheid voor huurders.

### Besturing

- ✓ De betrokkenheid van medewerkers bij de strategievorming en het opstellen van een jaarplan.
- ✓ De jaarlijkse en structurele doorvertaling van de 'grote lijnen' naar doelstellingen in het jaarplan.
- ✗ Het (duidelijker) zichtbaar maken van afwijkingen en bijsturingsmaatregelen in de viermaandsrapportages

### Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Het uitvoeren van scenario-analyses, zodat keuzes gemaakt kunnen worden als de financiële capaciteit ontoereikend is voor het realiseren van de verschillende opgaven.
- ✓ De continue aandacht voor de (ontwikkeling van de) financiële capaciteit en het benutten van het vermogen, bijvoorbeeld door middel van het versnellen van het verduurzamen van de woningvoorraad.
- ✓ Mijande Wonen is in control. Houd aandacht voor het in control blijven gezien de druk op de financiële en organisatorische capaciteit als gevolg van de ontwikkelingen in de opgaven.

**Mijande Wonen levert goede maatschappelijke prestaties, is lokaal verankerd en zoekt continu samenwerking met partners. Bovendien heeft Mijande Wonen continu aandacht voor de financiële en organisatorische capaciteit en de wendbaarheid van de organisatie.**

**1** Verbeter de communicatie naar individuele huurders, bijvoorbeeld bij de opvolging van brieven en de afhandeling van klachten of verzoeken tot informatie.

**2** Werk de toekomstige duurzaamheidsopgaven, onder andere met betrekking tot klimaatadaptatie, circulariteit en CO2-neutraliteit, verder uit.

**3** Blijf inzetten op het gezamenlijk met zorg- en welzijnsorganisaties verkennen van de woonzorgopgaven, de bijbehorende strategie en de rolverdeling.

**4** Ontwikkel een integrale visie op (het ondersteunen van mensen met) het langer zelfstandig thuis wonen.

**5** Houd aandacht voor de ontwikkelingen in de leefbaarheid in wijken en buurten en intensiever waar nodig in overleg met de gemeente en samenwerkingspartners de inzet.

# 1 Maatschappelijke waarde

**Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.**

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Mijande Wonen vijf opgaven geselecteerd.

**Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde**

- De beschikbaarheid van de woningvoorraad
- De betaalbaarheid van de woningvoorraad
- De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad
- De leefbaarheid in wijken en buurten
- De zorg en ondersteuning voor wie dat nodig heeft

## 1.1 Opgave 1: De beschikbaarheid van de woningvoorraad

### 1.1.1 De opgaven en de prestaties

Het woningtekort in Nederland varieert sterk per regio. In de randstad is er sprake van een zwaar overspannen woningmarkt terwijl er in landelijke gebieden minder druk is op de woningmarkt. In Dinkelland en Twenterand is er sprake van een gemiddelde zoekduur van 12 en 17 maanden, veel lager dan het landelijk gemiddelde. Verschillende ontwikkelingen, zoals de migratie, de vergrijzing en de individualisering, hebben invloed op de kwantitatieve en kwalitatieve vraag en daarmee de beschikbaarheidsopgave. Tegelijkertijd zijn verschillende ontwikkelingen erg onzeker. In het werkgebied van Mijande Wonen werd aan het begin van de visitatieperiode nog rekening gehouden met een krimp van 750 woningen tot 2045, overeenkomend met een krimp van gemiddeld 30 woningen

per jaar. Inmiddels is in opdracht van WoON Twente en de provincie Overijssel een nieuw woningbehoefteonderzoek uitgevoerd waaruit blijkt dat er op korte termijn groei wordt verwacht, dat de verwachte krimp opschuift in de tijd en dat de verwachte krimp minder groot is dan eerder gedacht. In de woondeal Twente is door de gemeenten Twenterand en Dinkelland afgesproken dat het aantal nieuw te bouwen sociale huurwoningen tot 2030 310 woningen bedraagt.

De verschillende ontwikkelingen zijn daarnaast van invloed op de kwalitatieve vraag. Als gevolg van de vergrijzing is er meer behoefte aan (grondgebonden) nultredenwoningen. De huidige woningvoorraad van Mijande Wonen bestaat voornamelijk uit relatief grote gezinswoningen met drie of meer slaapkamers. Doordat de gemiddelde huishoudensgrootte afneemt overweegt Mijande Wonen om bij nieuwbouw te focussen op kleinere woningen voor één- en tweepersoonshuishoudens.

Om te voorzien in de kwantitatieve en kwalitatieve vraag zet Mijande Wonen in op het toevoegen van 25 woningen per jaar in de periode 2024 tot en met 2030 door gemiddeld 80 woningen per jaar nieuw te bouwen en 55 woningen te slopen of verkopen. Daarbij wordt het aantal gezinswoningen verminderd en het aantal grondgebonden nultredenwoningen uitgebreid. In lijn met deze opgave is Mijande Wonen reeds voortvarend aan de slag gegaan met grootschalige sloop-nieuwbouw. Als gevolg van intensieve huurdersparticipatie is het Mijande Wonen gelukt om het eerste deel van project Oale Bouw in 2023 op te leveren en de afronding van het project met 5 jaar te versnellen. Om in de groeiende vraag te voorzien heeft Mijande Wonen 16 energiezuinige flexwoningen gebouwd voor reguliere woningzoekenden, statushouders en spoedzoekers. Daarnaast heeft Mijande Wonen verschillende transformatie- en sloop-nieuwbouwprojecten uitgevoerd en gepland.

Om bij te dragen aan een samenleving waarin iedereen een thuis heeft onderneemt Mijande Wonen ook andere activiteiten dan het bouwen van woningen. Mijande Wonen zet in op gerichtere toewijzing en het labelen van woningen voor specifieke doelgroepen. Op die manier bevordert Mijande Wonen dat de woningen worden bewoond door de mensen waarvoor ze zijn bestemd.

### 1.1.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van Mijande Wonen

Mijande Wonen staat voor de uitdaging om een forse krimp van het aantal woningen om te zetten naar een beperkte groei. Deze omslag betekent dat

Mijande Wonen meer nieuwe woningen moet bouwen en een aantal gemaakte keuzes heeft moeten herzien. Tegelijkertijd wordt het investeringsvolume beperkt door sterk stijgende kosten en heeft Mijande Wonen te maken met vertragingen bij projecten door bijvoorbeeld stikstof- en natuurregelgeving.

Mijande Wonen heeft voorzichtiger ingezet op krimp dan geprognosticeerd door zelf te monitoren en de verwachte krimp te temperen. In de visitatieperiode heeft Mijande Wonen 92 woningen verkocht, waardoor financiële middelen zijn gegeneerd zodat Mijande Wonen zich kon blijven inzetten voor de andere volkshuisvestelijke opgaven. Voor de komende periode blijft het duurzaam verdienmodel onder druk staan. Mijande Wonen heeft hier aandacht voor maar zoekt tegelijkertijd de financiële grenzen op om maximaal bij te kunnen dragen aan de beschikbaarheidsopgave. De corporatie monitort continu en stuurt bij als de grenzen aan de financiële capaciteit worden bereikt (zie hoofdstuk 4).

### 1.1.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad

De Huurdersraad is tevreden over de prestaties van Mijande Wonen. De Huurdersraad geeft aan dat Mijande Wonen nadrukkelijk aandacht heeft voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Mijande Wonen geeft inzicht in hoe keuzes tot stand komen en welke keuzes er moeten worden gemaakt. De Huurdersraad is bovendien tevreden over de manier waarop Mijande Wonen is omgegaan met de omslag van krimp naar groei.

#### Gemeenten Dinkelland en Twenterand

De gemeenten waarderen de prestaties van Mijande Wonen en geven aan dat de corporatie naar de (financiële) capaciteit presteert. Mijande Wonen heeft zich in de gemeente Twenterand bijvoorbeeld ingezet voor behoud van de sociale woningvoorraad door 10 woningen over te nemen van Habion. De gemeente Dinkelland is tevreden over de manier waarop partijen in gesprek gaan over passend toewijzen en het bieden van voorrangregels in kleine kernen.

#### Overige samenwerkingspartners

Een aantal samenwerkingspartners heeft beperkt zicht op de prestaties van Mijande Wonen. De samenwerkingspartners die wel zicht hebben op de prestaties, geven aan dat Mijande Wonen zich inzet voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad door woningen bij te bouwen, verplaatsbare woningen te

realiseren en aandacht te hebben voor de kwalitatieve transformatie van de woningvoorraad.

### 1.1.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Mijande Wonen ten aanzien van de beschikbaarheidsopgave als **goed**. De visitatiecommissie vindt dat Mijande Wonen op een passende wijze heeft geschakeld in de omslag van krimp naar groeiscenario. Deze omslag is door Mijande Wonen verwerkt in haar portefeuillestrategie en het beleid is er helemaal op aangepast. De omslag van krimp naar groei heeft Mijande Wonen bovendien handen en voeten gegeven door verschillende projecten te realiseren zoals het toevoegen van 16 energiezuinige flexwoningen aan de woningvoorraad.

## 1.2 Opgave 2: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

### 1.2.1 De opgaven en de prestaties

Als gevolg van de energiecrisis en de hoge inflatie hebben meer mensen moeite met het betalen van de rekeningen. Woonlasten vormen een belangrijk aandeel van de uitgaven van huurders van sociale huurwoningen. Huurders zijn gebaat bij een lage huur en een gematigd huurprijsbeleid. Tegelijkertijd heeft Mijande Wonen voldoende financiële middelen nodig om nu en in de toekomst invulling te kunnen geven aan alle maatschappelijke opgaven. De prijsstijgingen in de bouw en de omslag van krimp naar groei zorgen dat de investeringen toenemen. Van daaruit is het zoeken naar een passende balans tussen de minimaal benodigde huurinkomsten en het beperken van de woonlasten voor de huurders.

Mijande Wonen focust zich op de groep huurders met recht op huurtoeslag. Het grootste deel (97,5%) van de woningvoorraad van Mijande Wonen bestaat uit sociale huurwoningen die worden verhuurd onder de liberalisatiegrens. Een beperkt deel (113 woningen) wordt verhuurd als middeldure huurwoning. In de visitatieperiode verhuurde Mijande Wonen steeds het grootste gedeelte (+80%) van de woningvoorraad onder de eerste aftoppingsgrens.

In 2023 heeft Mijande Wonen een nieuw huurprijsbeleid opgesteld. Aanleiding hiervoor was dat het huurprijsbeleid niet voldoende kasstromen genereerde en de financiële positie op langere termijn zou verslechteren. Mijande Wonen heeft gekozen voor het toepassen van inkomensafhankelijke huurverhogingen en een tweehurenbeleid. Op deze wijze heeft Mijande Wonen meer mogelijkheden om

huren voor huishoudens met een lager inkomen betaalbaar te houden en te sturen op een meer gedifferentieerde buurt qua type woningen, huurprijzen en achtergronden van bewoners. Daarnaast wordt ruimte gecreëerd om maatwerk te leveren bij het bevorderen van doorstroming van een eengezinswoning naar een nultredenwoning.

Mijande Wonen investeert in gespecialiseerde woonconsulenten die tijd hebben om vroegtijdig (betalings)problematiek te signaleren en om aandacht te besteden aan huurders met een (dreigende) achterstand. In samenwerking met armoedeconsulenten van gemeenten Dinkelland en Twenterand en andere samenwerkingspartners (Stadsbank, Stichting Boot en bewindvoerders) ondersteunt Mijande Wonen huurders actief. Het aantal huurders met betalingsachterstanden is, ondanks de hoge inflatie en energiecrisis, nagenoeg gelijk gebleven.

Daarnaast werkt Mijande Wonen hard aan het verduurzamen van woningen. De corporatie is gestart met het verduurzamen van woningen met slechtere energielabels en verduurzaamt na een aanloopperiode van 80 woningen per jaar inmiddels jaarlijks zo'n 200 woningen. Mijande Wonen vraagt een kleine vergoeding aan huurders voor het installeren van zonnepanelen. Het uitgangspunt is dat de totale woonlasten dalen. Voor woningen waarvan is besloten dat die in de toekomst worden gesloopt, wordt geen huurverhoging meer toegepast.

### 1.2.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van Mijande Wonen

De Rijksoverheid bepaalde dat woningcorporaties geen huurverhoging mochten doorvoeren voor sociale huurwoningen van juli 2021 tot en met juni 2022. Daarnaast heeft Mijande Wonen sinds 2023 te maken met de Wet eenmalige huurverlaging. Deze ontwikkelingen zijn enorm bepalend geweest voor de kasstromen. Mijande Wonen heeft hier op ingespeeld door haar huurbeleid te herijken. In het huurprijsbeleid zijn een aantal keuzes gemaakt die ervoor zorgen dat Mijande Wonen voldoende inkomsten genereert om de woningvoorraad verder te verduurzamen en nieuwbouw te realiseren. De corporatie prijst woningen bijvoorbeeld op de aftoppingsgrenzen en verhoogt de huren inkomensafhankelijk. Verder zijn er woningen verkocht om financiële middelen te genereren.

### 1.2.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad

De Huurdersraad is tevreden over de prestaties van Mijande Wonen: Mijande Wonen heeft niet alleen aandacht voor een betaalbare huur maar kijkt breder naar de woonlasten. Bovendien zet Mijande Wonen coaches in om huurders met betalingsachterstanden te helpen om niet verder in de problemen te komen. Tegelijkertijd merkt de Huurdersraad op dat Mijande Wonen in 2024 een aanzienlijke huurverhoging doorvoert. De Huurdersraad geeft aan dat Mijande Wonen daarover goed moet communiceren richting huurders.

#### Gemeenten Dinkelland en Twenterand

De gemeenten zijn van mening dat Mijande Wonen passende huurprijzen hanteert. Bovendien is Mijande Wonen heel actief in het signaleren van mensen met betalingsachterstanden en zoekt de corporatie samen met de huurders en de gemeenten naar oplossingen. De aanpak van Mijande Wonen resulteert in het feit dat er niet of nauwelijks wordt ontruimd vanwege een betalingsachterstand.

#### Overige samenwerkingspartners

Een deel van de samenwerkingspartners heeft beperkt zicht op de inzet van Mijande Wonen. De samenwerkingspartners die wel zicht hebben zien dat Mijande Wonen zich nadrukkelijk inzet voor een betaalbare woningvoorraad. Mijande Wonen kijkt verder dan enkel de huurprijzen door aandacht te hebben voor de brede woonlasten. Het contact met relevante samenwerkingspartners verloopt goed. Mijande Wonen vervult haar signalerende functie als het gaat om financiële problemen en heeft aandacht voor het passend toewijzen van woningen.

### 1.2.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Mijande Wonen ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Mijande Wonen zich op diverse manieren inspant om woonlasten betaalbaar te houden. O.a. door verduurzamingsmaatregelen te treffen maar bijvoorbeeld ook door aandacht te hebben voor huurders met financiële problemen.



### 1.3 Opgave 3: De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad

#### 1.3.1 De opgaven en de prestaties

Nederland heeft de ambitie om in 2050 klimaatneutraal te zijn. Woningcorporaties dienen een belangrijke bijdrage te leveren aan deze ambitie door de woningvoorraad in 2028 gemiddeld op energielabel A te hebben. Mijande Wonen heeft een opgave om woningen te verduurzamen, de woonlasten van huurders te verlagen en de CO2 uitstoot van de woningvoorraad te verminderen. Kenmerkend voor de woningvoorraad van Mijande Wonen is het aantal grote eengezinswoningen. Voor dergelijke woningen kunnen de energielasten enorm stijgen. De opgave is de afgelopen jaren nog urgenter geworden door de gestegen energieprijzen.

Om invulling te geven aan de opgave heeft Mijande Wonen een duurzaamheidsbeleid opgesteld met de ambitie om toe te werken naar minimaal label C en gemiddeld label B over de hele woningvoorraad. Mijande Wonen heeft dit beleid gedurende de visitatieperiode aangepast naar de nieuwe standaard. Centraal in het beleid staan het verduurzamen van de woningvoorraad, het voorbereiden op klimaatveranderingen en het verduurzamen van de organisatie. Concreet betekent het dat Mijande Wonen het energieverbruik beperkt en energie duurzaam opwekt. Belangrijke criteria waar Mijande Wonen keuzes op baseert zijn of de aanpak bijdraagt aan het wooncomfort van huurders en of de investeringen betaalbaar zijn voor huurders en Mijande Wonen zelf.

Om te voorzien in de behoefte aan lagere energielasten werkt Mijande Wonen samen in het duurzaamheidsnetwerk van WoON-Twente. Mijande Wonen heeft afgesproken om koploper te zijn op het thema Bewustwording en gedrag. Daarnaast heeft Mijande Wonen strategische partners geselecteerd voor het voorbereiden en uitvoeren van duurzaamheidsprojecten. Mijande Wonen is gestart met een doel voor het verduurzamen van 80 woningen per jaar. In de visitatieperiode heeft Mijande Wonen het doel opgeschaald naar 200 woningen per jaar. In de periode van 2020 tot en met 2023 zijn in totaal 435 woningen gerenoveerd, waarbij duurzaamheid een rol heeft gespeeld. Er werd per complex enkel glas vervangen voor dubbelglas (met het idee om de woonlasten voor huurders z.s.m. te verlagen). En huurders kregen de gelegenheid om zonnepanelen op hun dak te laten installeren. Het aantal E, F, G-labels is iets toegenomen als gevolg van een aanpassing van de systematiek voor het energielabel van gebouwen. In reactie op de energiecrisis heeft Mijande Wonen

energievakmannen en energiecoaches met de energiebespaarbus ingezet om huurders rechtstreeks te helpen bij het besparen van energie, bijvoorbeeld via het plaatsen van radiatorfolie, tochtstrippen of een waterbesparende douchekop.

Daarnaast nam Mijande Wonen haar verantwoordelijkheid door de bedrijfsvoering te verduurzamen. De corporatie installeerde warmtepompen en schafte elektrische auto's en bussen aan. Bovendien is klimaatadaptatie nadrukkelijker op de agenda gekomen door de inzet van een duurzaamheids-consulent. Mijande Wonen heeft bij de eigen ontwikkelingen aandacht voor klimaatadaptatie.

#### 1.3.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van Mijande Wonen

Mijande Wonen staat voor de belangrijke opgave om haar woningvoorraad te verduurzamen. Als gevolg van de sterk stijgende kosten is het investeringsvolume beperkt. Tegelijkertijd is het tekort aan arbeidskrachten bij aannemers de afgelopen jaren fors gestegen. Voor Mijande Wonen vormt dit echter geen probleem omdat in 2021 een goede basis werd gelegd door twee strategische onderhoudspartners te selecteren. Door het beperkte investeringsvolume heeft Mijande Wonen andere keuzes gemaakt. Zo zijn sloopplannen aangepast naar verduurzamingsplannen en worden af en toe praktische en pragmatische keuzes gemaakt. Zo houdt Mijande Wonen bij het plaatsen van voorzieningen rekening met de gebruikskosten voor huurders en kijkt niet alleen naar de wettelijke eisen. Een voorbeeld van een dergelijke keuze is het plaatsen van zonwerende schermen i.p.v. het verkoelen van woningen met een warmtepomp. Zo is er enerzijds aandacht voor het wooncomfort van huurders en wordt er tegelijkertijd rekening gehouden met de kosten. Mijande Wonen kiest er dus bewust voor om op deze opgave geen koploper te zijn maar eerst te kijken welke oplossingen het meest effectief en efficiënt zijn. Ondanks de gestegen kosten voor het verduurzamen van woningen kiest Mijande Wonen ervoor om het beoogde kwaliteitsniveau overeind te houden.

#### 1.3.3 De waardering van samenwerkingspartners

##### Huurdersraad

De Huurdersraad vindt dat de kwaliteit van de woningen van Mijande Wonen goed op orde is. De Huurdersraad is daarnaast van mening dat qua verduurzaming van woningen de juiste stappen worden gezet.



### Gemeenten Dinkelland en Twenterand

De gemeenten zien dat Mijande Wonen het verduurzamingstempo de afgelopen tijd flink heeft opgeschroefd. Mijande Wonen hanteert daarbij een degelijk kwaliteitsniveau. Tegelijkertijd zien gemeenten een opgave voor Mijande Wonen, maar begrijpen zij ook dat de corporatie gebonden is aan financiële grenzen. Mijande Wonen hanteert het uitgangspunt dat de verduurzaming moet bijdragen aan het terugdringen van de woonlasten. De gemeenten zien dat Mijande Wonen zich naast grootschalige renovaties inzet om laagdrempelig energielasten van huurders terug te dringen. Mijande Wonen heeft inmiddels aandacht voor klimaatadaptatie. De gemeenten zien bij voorkeur dat de aandacht voor klimaatadaptatie wordt doorgezet en onderdeel wordt van de prestatieafspraken.

### Overige samenwerkingspartners

Een deel van de samenwerkingspartners heeft beperkt zicht op de prestaties van Mijande Wonen. De verduurzamingspartners zien dat Mijande Wonen logische keuzes maakt en het isoleren en verduurzamen van woningen grondig aanpakt en daarbij nadrukkelijk oog heeft voor het wooncomfort van huurders. Eén samenwerkingspartner geeft aan in de toekomst graag te zien dat Mijande Wonen huurders nog actiever betreft bij de energietransitie door hen zelfstandig te laten nadenken over slimme oplossingen.

#### 1.3.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Mijande Wonen ten aanzien van de opgave voor het realiseren van kwalitatief goede en duurzame woningen als **goed**. De visitatiecommissie waardeert de aandacht voor (het versnellen van) het verduurzamen van de woningvoorraad. Mijande Wonen heeft bij renovatie onder andere oog voor de woonlasten, het wooncomfort en treft klimaatadaptieve maatregelen om woningen ook in de zomer leefbaar te houden.

De visitatiecommissie daagt Mijande Wonen uit om aandacht te blijven geven aan de duurzaamheidsopgaven, zoals klimaatadaptatie, circulariteit en CO<sub>2</sub>-neutraliteit.

### 1.4 Opgave 4: De leefbaarheid in wijken en buurten

#### 1.4.1 De opgaven en de prestaties

De sociale cohesie in de wijken en buurten neemt af. Mensen zijn minder zelfredzaam dan voorheen en er is vaker sprake van overlast. Mede door de afname van de sociale cohesie en de toenemende vergrijzing voelen mensen zich vaker eenzaam. Het aantal te huisvesten statushouders en mensen uit een bijzondere doelgroep neemt daarnaast toe, hetgeen vraagt om meer en gerichte begeleiding. Prettig wonen is meer dan alleen een aantal muren met een dak erop. De directe omgeving en de buurt waarin de woning staat zijn belangrijk voor het thuisgevoel van mensen.

Mijande Wonen zet in op het verbeteren van de sociale cohesie door zichtbaar aanwezig te zijn in wijken, buurtgericht te werken en te zorgen voor meer diversiteit. De corporatie heeft een aantal wijzigingen doorgevoerd in de organisatie om klant- en wijkgerichtheid beter te bestendigen. De buurtgerichte aanpak kenmerkt zich door in te zetten op draagvlak en daadkracht vanuit de buurt. Mijande Wonen vindt het belangrijk dat iedereen een thuis heeft in de buurt én kan meedraaien. Daarom werkt Mijande Wonen aan gedifferentieerde buurten qua type woning, huurprijs en achtergrond van bewoners.

Mijande Wonen onderneemt verschillende activiteiten en leefbaarheidsprojecten om de sociale cohesie te bevorderen. Ieder jaar wordt de *'Beste Buur Bokaal'* uitgereikt om mensen die actief zijn in wijken en buurten in het zonnetje te zetten. Met enige regelmaat wordt de activiteit 'Soep op de stoep' georganiseerd. Een laagdrempelige manier om met inwoners in gesprek te gaan en te weten wat er speelt in de wijken. Daarnaast kijkt Mijande Wonen ook of activiteiten samen met partners georganiseerd kunnen worden.

#### 1.4.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van Mijande Wonen

Mijande Wonen heeft te maken met een toenemende instroom van bijzondere doelgroepen, waardoor het werken aan veerkrachtige wijken uitdagend is. Mijande Wonen zet hier op in door gericht toe te wijzen en daarbij aandacht te hebben voor de woonomgeving van de bijzondere doelgroepen. Daarnaast bevordert Mijande Wonen de sociale cohesie in de wijken door ontmoeting te stimuleren bijvoorbeeld door vooruitlopend op duurzaamheidsprojecten bouwcontainers te plaatsen, gezamenlijk straatafval op te ruimen en na afloop van het project een ontmoetingsmoment te organiseren. Daarnaast trekt Mijande Wonen samen op

met welzijnsorganisaties om activiteiten te organiseren. Bovendien is het bij overlastsituaties mogelijk om een beroep te doen op buurtbemiddeling. Mijande Wonen heeft als uitgangspunt om altijd eerst in gesprek te gaan met huurders die ernstige (o.a. drugs gerelateerde) overlast veroorzaken en als dat niet helpt stapt Mijande Wonen naar de kantonrechter voor ontbinding en ontruiming. Om de inzet op de leefbaarheid in wijken en buurten te versterken heeft Mijande Wonen in 2022 extra medewerkers aangenomen.

#### 1.4.3 De waardering van samenwerkingspartners

##### Huurdersraad

De Huurdersraad vindt dat Mijande Wonen goed zichtbaar is in de wijken en buurten. Mijande Wonen onderneemt bijvoorbeeld actie om huurders te betrekken en de wijk schoon te maken. Bovendien helpt Mijande Wonen huurders bij het oplossen van individuele problemen.

##### Gemeenten Dinkelland en Twenterand

Gemeente Twenterand vindt dat Mijande Wonen zich goed inzet om de leefbaarheid in wijken en buurten te versterken. Gemeente Twenterand is blij dat Mijande Wonen haar verantwoordelijkheid neemt en ziet dat de corporatie altijd op zoek is naar oplossingen. Gemeente Dinkelland trekt graag meer samen op met Mijande Wonen bij projecten in de buurt. Gemeente Dinkelland vindt dat leefbaarheid nog meer aandacht mag krijgen maar ziet tegelijkertijd dat Mijande Wonen wel vaak het initiatief neemt voor verschillende activiteiten. Gemeente Dinkelland ziet kans in het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak.

##### Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners vinden over het algemeen dat Mijande Wonen zich goed inzet voor het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten. Mijande Wonen communiceert over de welzijnsprojecten die lopen en betreft sommige partners actief bij het organiseren van activiteiten. Een aantal samenwerkingspartners geeft aan dat Mijande Wonen gevoel heeft voor het begeleiden van mensen met sociale problemen. Eén samenwerkingspartner geeft aan niet bekend te zijn met de leefbaarheidsactiviteiten en projecten van Mijande Wonen en wordt daarin graag betrokken.

#### 1.4.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Mijande Wonen ten aanzien van de opgave om leefbaarheid te bevorderen als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Mijande Wonen verschillende activiteiten organiseert en met huurders in gesprek gaat. Daarnaast werkt Mijande Wonen samen met verschillende partners om (individuele) problemen op te lossen en overlast te voorkomen. Mijande Wonen heeft aandacht voor de diversiteit in wijken en is laagdrempelig aanwezig in de wijken.

### 1.5 Opgave 5: De zorg en ondersteuning voor wie dat nodig heeft

#### 1.5.1 De opgaven en de prestaties

De vergrijzing neemt toe en mensen moeten steeds langer thuis wonen. Dit betekent dat er een opgave ligt voor Mijande Wonen in het zorgen voor de juiste woning met de juiste voorzieningen. Naast de vergrijzing is er sprake van een toenemend aantal statushouders en mensen uit een bijzondere doelgroep die moeten worden gehuisvest met een behoefte aan meer en gerichte begeleiding.

Voor Mijande Wonen betekent de opgave dat zij moet voorzien in meer levensloopbestendige woningen. Een groot deel van de woningvoorraad van Mijande Wonen bestaat uit grote eengezinswoningen. Mijande Wonen heeft in haar portefeuilleplan aangegeven voornamelijk in te zetten op het toevoegen van grondgebonden nultredenwoningen en nultredenappartementen (zie paragraaf 1.1.1).

Mijande Wonen komt geregeld bij mensen thuis, vanuit deze positie wil de corporatie mensen beter leren kennen en begrijpen en zien wat goed en minder goed gaat. Mijande Wonen probeert daarbij probleemsituaties te bespreken of te signaleren. Mijande Wonen signaleert regelmatig individuele problemen bij huurders zoals laaggeletterdheid, eenzaamheid, psychische en/of verstandelijke beperkingen, verslaving en onbekendheid met de Nederlandse samenleving. Mijande Wonen biedt huurders met dergelijke problemen in samenspraak met zorg- en welzijnsorganisaties hulp. Als er sprake is van meervoudige problematiek, werkt Mijande Wonen eveneens samen met verschillende partners. Mijande Wonen heeft een sociaal consulent in dienst die huurders begeleidt en het contact met de betreffende partners onderhoudt.

Mijande Wonen heeft recent een woonwensenconsulent in dienst genomen die aan de slag gaat met het inventariseren van de huisvestingsbehoeften van senioren. Verder is Mijande Wonen gestart met het in beeld brengen van welke woningen geschikt zijn voor senioren en/of voor huurders met een medische indicatie. Om de begeleiding van statushouders te verbeteren en ervoor te zorgen dat statushouders beter landen in de wijk is Mijande Wonen in gesprek gegaan met gemeenten en begeleidende instanties.

Mijande Wonen heeft een bijdrage geleverd aan de woonzorgvisie van de gemeente Dinkelland en gaat nog een bijdrage leveren aan de woonzorgvisie van de gemeente Twenterand. Mijande Wonen heeft ook een pilot uitgevoerd met het verbinden van het Wmo-loket van de gemeenten aan het urgentie-loket van de corporatie. Op die manier wordt gezamenlijk gekeken hoe maatschappelijk geld zo doelmatig mogelijk kan worden ingezet.

### 1.5.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van Mijande Wonen

Mijande Wonen ziet dat mensen steeds vaker zelfstandig blijven wonen terwijl die mensen extra begeleiding nodig hebben. De betreffende ondersteuning kan niet altijd worden gerealiseerd door een gebrek aan vrijwilligers en ontwikkelingen in de zorg. Mijande Wonen is, met het oog op de toenemende vergrijzing, met gemeenten in gesprek over het realiseren van dementievriendelijke wijken. Daarnaast gaat Mijande Wonen een pilot starten in 2024 met zorgorganisatie Sint Maarten waar in een bestaand appartementengebouw geclusterd wonen met Volledig Pakket Thuis (VPT) wordt aangeboden aan zelfstandig wonende huurders met een gemiddeld zorgprofiel (ZZP indicatie 4, 5 en 6).

### 1.5.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad

De Huurdersraad is van mening dat Mijande Wonen zich goed inzet op het gebied van wonen en zorg. De Huurdersraad vindt het goed om te zien dat Mijande Wonen een woonwensenconsulent inzet om huurders te ondersteunen en eventueel door te laten stromen naar een passende woning. Daarnaast heeft Mijande Wonen bij nieuwbouw projecten aandacht voor het bouwen van levensloopbestendige woningen en zet Mijande Wonen zich in voor het huisvesten van statushouders en bijzondere doelgroepen.

#### Gemeenten

Gemeente Dinkelland is tevreden met de inzet van Mijande Wonen ten aanzien van de woonzorgopgaven. Mijande Wonen is actief betrokken geweest bij het opstellen van de woonzorgvisie van de gemeente. Daarnaast onderzoekt Mijande Wonen samen met zorgpartijen welke geclusterde woonvormen een oplossing kunnen bieden voor de toenemende vergrijzing en veranderingen in de zorg. In de toekomst maakt de gemeente Dinkelland bij voorkeur prestatieafspraken met Mijande Wonen.

Gemeente Twenterand waardeert de betrokkenheid van Mijande Wonen bij het opstellen van de woonzorgvisie. Gemeente Twenterand ziet daarnaast dat Mijande Wonen aandacht heeft voor het levensloopbestendig maken van de woningvoorraad en nadenkt over het realiseren van gecombineerde zorgappartementen. Verder is de gemeente Twenterand blij met de inzet van een woonwensenconsulent van Mijande Wonen.

#### Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners geven aan dat Mijande Wonen een lastige opgave heeft in zo'n verspreid werkgebied. Twee samenwerkingspartners vinden dat Mijande Wonen nog meer aandacht mag hebben voor het ontwikkelen van een integrale visie op (het ondersteunen van mensen bij) het langer zelfstandig thuis wonen. De samenwerkingspartners in de zorg nodigen Mijande Wonen uit om de opgaven rondom wonen en zorg meer in samenhang met hen te verkennen. Tegelijkertijd waarderen de samenwerkingspartners het dat Mijande Wonen initiatieven neemt.

### 1.5.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Mijande Wonen ten aanzien van de opgave rondom wonen en zorg als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Mijande Wonen een woonwensenconsulent inzet om huurders te helpen met het verkennen van hun woonwensen. Daarnaast verkent Mijande Wonen de mogelijkheden om zorggeschikte en levensloopbestendige woningen toe te voegen aan de woningvoorraad en neemt Mijande Wonen al diverse initiatieven.



## 1.6 Samenwerken aan opgaven

Samenwerken aan maatschappelijke opgaven wordt steeds relevanter en noodzakelijker. Mijande Wonen heeft met de meeste samenwerkingspartners een intensieve samenwerkingsrelatie. Deze samenwerkingspartners zijn van mening dat Mijande Wonen de juiste volkshuisvestelijke prioriteiten stelt. De meeste samenwerkingspartners ervaren een wederkerige relatie met Mijande Wonen. Mijande Wonen toont lef en neemt initiatief. Op het gebied van wonen en zorg zien samenwerkingspartners nog ruimte om nog meer gezamenlijk te kijken naar de opgaven.

## 1.7 Mijande Wonen presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Mijande Wonen op de verschillende opgaven maatschappelijke waarde levert. De corporatie is actief aan de slag gegaan met de veranderende opgave van krimp naar groei en werkt aan het verduurzamen van de woningvoorraad. Daarnaast heeft Mijande Wonen passende aandacht voor de leefbaarheid in wijken en buurten en de woonzorgopgaven. De visitatiecommissie verwacht dat de betreffende opgaven steeds meer aandacht zullen gaan vragen.

Tabel 1-2: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

GOED

### Maatschappelijke waarde

#### Sterk

- De passende aandacht voor de omslag van krimp naar groei in het werkgebied.
- Het versnellen van het verduurzamen van de woningvoorraad van 60 naar 200 woningen per jaar.

#### Aandacht (blijven) geven

- De aandacht voor duurzaamheidsopgaven, zoals klimaatadaptatie en circulariteit en CO2-neutraliteit.
- De ontwikkelingen met betrekking tot de leefbaarheid in wijken en buurten.
- Het samenwerken in het netwerk gaat al goed maar probeer de samenwerking verder te structureren.

#### Geleerd

- Het uitbreiden van de inzet op de leefbaarheid in wijken en buurten met twee medewerkers.



## 2 Maatschappelijke verankering

**Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.**

### 2.1 De maatschappelijke verankering

Mijande Wonen is zich ervan bewust dat het lokale netwerk essentieel is om de opgaven in het werkgebied te realiseren. Het realiseren van opgaven, in het belang van de huurders, kan alleen als de lokale organisaties elkaar weten te vinden, kennis delen en samenwerken. Mijande Wonen werkt nauw samen met onder andere de Huurdersraad, de gemeenten en maatschappelijke partners.

#### Mijande Wonen betreft huurders op verschillende niveaus

Mijande Wonen betreft de Huurdersraad als officiële gesprekspartner bij beleidsontwikkeling en werkt jaarlijks samen met de Huurdersraad en de gemeenten aan uitvoeringsagenda's van de prestatieafspraken. De leden van de Huurdersraad denken mee, kunnen hun inzichten in een vroeg stadium aandragen. Daarnaast betreft Mijande Wonen reguliere huurders bij beheer en beleid, bijvoorbeeld via de bewonerscommissie van Sint Lucia in Denekamp of bij herstructureringsprojecten zoals de Oale Bouw.

Als laatste is Mijande Wonen gestart met Praat Actief Mee Met Mijande (PAMMM). PAMMM is een wisselende groep huurders die in gesprek gaat met medewerkers van Mijande Wonen over verschillende onderwerpen. Aan het einde van iedere bijeenkomst wordt een onderwerp voor de volgende bijeenkomst gekozen. Mijande Wonen heeft het voornemen om jaarlijks 2 tot 4 bijeenkomsten te organiseren.

#### Mijande Wonen participeert in multidisciplinaire overleggen

Mijande Wonen werkt met de gemeenten en maatschappelijke partners samen in multidisciplinaire overleggen. De belangrijke samenwerkingspartners in de betreffende overleggen zijn de gemeenten, Tactus Verslavingszorg, Avedan, Wijkkracht, Stichting Welzijn Tubbergen/Dinkelland, ZorgSaam Twente, Avelijn,

Stadsbank, Stichtingen Vluchtelingen Werk en Palet, Stichting Boot, de politie en verschillende bewindvoerders en ambulante hulpverleners.

Mijande Wonen heeft in 2022 een inspiratiebijeenkomst georganiseerd in het bijzijn van de betrokken medewerkers die werkzaam zijn binnen het sociaal domein, de betrokken medewerkers vanuit de gemeenten en Mijande Wonen en leden van de Huurdersraad. Het thema 'Wonen, zorg en welzijn' is vanuit verschillende invalshoeken belicht.

#### Mijande Wonen zoekt samenwerking via WoON Twente

Mijande Wonen neemt deel aan het samenwerkingsverband WoON Twente. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau nemen medewerkers van Mijande Wonen deel aan verschillende werkgroepen. De corporaties in het samenwerkingsverband hebben bijvoorbeeld gewerkt aan een gezamenlijk woonvindstelsel, de Woondeal Twente, het project Corpofit en een woningmarktonderzoek.

### 2.2 De samenwerking in de praktijk

#### Huurdersraad

De Huurdersraad is tevreden over de relatie met Mijande Wonen. De Huurdersraad typeert de samenwerking als goed en gelijkwaardig. Mijande Wonen neemt de Huurdersraad serieus en pakt hun signalen goed op. De Huurdersraad vindt dat het bestuur van Mijande Wonen in staat is om te verbinden en belangen/meningen op waarde te schatten. Bovendien wordt de Huurdersraad betrokken bij belangrijke onderwerpen en keuzes.

De Huurdersraad vindt dat Mijande Wonen over het algemeen helder en transparant communiceert. De communicatie naar en de bereikbaarheid voor reguliere huurders vindt de Huurdersraad wel voor verbetering vatbaar. De Huurdersraad benoemt specifiek het opvolgen van vragen over brieven en andere informatieverstrekking. De Huurdersraad ervaart dat Mijande Wonen de signalen serieus neemt en ziet dat de corporatie al aan de slag is gegaan met het verbeteren van de communicatie naar en de bereikbaarheid voor huurders.



### Gemeenten Dinkelland en Twenterand

De gemeenten zijn tevreden over de relatie met Mijande Wonen. Gemeente Dinkelland noemt dat partijen elkaars standpunten begrijpen en vindt dit een prettige basis voor een goede samenwerkingsrelatie. De gemeente Twenterand geeft aan prettig samen te werken met Mijande Wonen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen. De gemeente Twenterand ervaart in de samenwerking wederzijds vertrouwen. Het contact verloopt prettig. Mijande Wonen is bereikbaar, benaderbaar en altijd bereid om mee te denken en werken aan initiatieven en pilots.

De gemeenten geven aan dat Mijande Wonen heel open is over het portfeuilleplan en de strategische keuzes. Dit zorgt ervoor dat partijen gezamenlijk nadenken over complexe opgaven zoals het huisvesten van aandachtsgroepen of de opgaven rondom het thema wonen en zorg. Gemeenten ervaren dat Mijande Wonen openstaat voor hun mening en ervaren hierdoor invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van Mijande Wonen.

### Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners ervaren Mijande Wonen als een vriendelijke, benaderbare en bereidwillige corporatie. Zorgpartijen en een collega-corporatie geven aan de samenwerking graag te willen verdiepen door elkaars belangen nog beter te leren kennen en begrijpen. De samenwerkingspartners geven aan samen met Mijande Wonen nog meer maatschappelijke waarde te kunnen creëren. Dat begint bijvoorbeeld bij het aanbrenge van meer structuur in de samenwerking en het maken van afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is. Voor de meeste samenwerkingspartners is er al sprake van een zeer intensieve samenwerking. Deze samenwerkingspartners waarderen de wederkerige relatie met Mijande Wonen en de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid van Mijande Wonen en bestendigen de goede samenwerking graag.

### 2.3 Mijande Wonen presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering** met **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Mijande Wonen sterk lokaal verankerd is en continu samenwerking zoekt met partners. De corporatie is zich ervan bewust dat samenwerking essentieel is om de opgaven in het werkgebied te kunnen realiseren en is in de ogen continu opzoek naar mogelijkheden om de samenwerking te intensiveren.

Tabel 2-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

GOED

#### Maatschappelijke verankering

##### Sterk

- De lokale verankering van Mijande Wonen en de structurele en open samenwerking in het netwerk. Mijande Wonen wordt ervaren als een vriendelijke, benaderbare en bereidwillige corporatie.
- De openheid over strategische keuzes en het portfeuilleplan.

##### Aandacht (blijven) geven

- Het verbeteren van de communicatie naar en de bereikbaarheid voor huurders.
- Het samenwerken in het netwerk gaat al goed maar probeer de samenwerking verder te structureren.

##### Geleerd

- Het betrekken van huurders via andere participatievormen, zoals PAMMM.



## 3 Besturing

Het visitatieveld **Interne besturing** richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

### 3.1 Mijande Wonen werkt met een ondernemingsplan

Mijande Wonen heeft een visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in het ondernemingsplan 'Samen maken we het verschil!' voor de periode van na 2020. Het ondernemingsplan geeft de 'grote lijnen'. In het ondernemingsplan zijn vanuit de missie, visie en kernwaarden leidende principes benoemd. Bovendien zijn vier focusthema's benoemd, die beschrijvend zijn uitgewerkt in ambities voor de komende jaren. Het ondernemingsplan is verder uitgewerkt in een zogenaamde Strategiekaart, waarin de 'grote lijnen' overzichtelijk zijn weergegeven.

Het ondernemingsplan wordt jaarlijks vertaald naar een kadernota. De kadernota is beleidsarm en is het startpunt voor het opstellen van de begroting en het jaarplan van Mijande Wonen voor het volgende jaar, die voortkomen uit de landelijke en regionale ontwikkelingen, de prestatieafspraken in de gemeenten en beleidsdocumenten van de corporatie. In het jaarplan zijn SMART-geformuleerde doelstellingen vastgelegd. De kadernota en het jaarplan zijn gestructureerd aan de hand van de focusthema's uit het ondernemingsplan. Het jaarplan komt jaarlijks tot stand met inbreng van medewerkers vanuit de verschillende afdelingen. De omvang van Mijande Wonen zorgt ervoor dat medewerkers op een laagdrempelige wijze betrokken kunnen worden bij de ambities van de corporatie.

Mijande Wonen monitort de prestaties aan de hand van viermaands- en maandrapportages. In 2021 is Mijande Wonen gestart met een maandelijks dashboard voor het sturen op de doelstellingen en zijn de viermaandsrapportages verbeterd. In de rapportages is per focusthema een dashboard opgenomen met (operationele) kritische prestatie-indicatoren. In het dashboard is de norm afgezet tegen de prestatie. Bovendien is aan de hand van een kleurensystematiek de voortgang inzichtelijk gemaakt en wordt het dashboard uitgebreid toegelicht. De viermaandsrapportages en de dashboards worden besproken in het

managementteam. Mijande Wonen beschouwt met name de maandelijks dashboards als belangrijkste instrument om (bij) te sturen. Mijande Wonen heeft in 2021 én 2022 gezocht naar mogelijkheden om de ambities te verhogen en bij te sturen (zie paragraaf 4.1).

De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de afwijkingen en bijsturingsmaatregelen duidelijker zichtbaar te maken. Mijande Wonen heeft de ambitie uitgesproken om de viermaandsrapportages verder te verbeteren door het huurdersperspectief nog meer naar voren te laten komen.

### 3.2 Mijande Wonen presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Besturing** met goed. De visitatiecommissie ziet dat de corporatie de 'grote lijnen' uit het ondernemingsplan jaarlijks en gestructureerd vertaald naar doelstellingen in het jaarplan en ook bewust nadenkt over hoe de corporatie kan blijven leren en verbeteren.

Tabel 3-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

GOED

#### Besturing

##### Sterk

- De betrokkenheid van medewerkers bij de strategievorming en het opstellen van een jaarplan.
- De jaarlijkse en structurele doorvertaling van de 'grote lijnen' naar doelstellingen in het jaarplan.

##### Aandacht (blijven) geven

- Het (duidelijker) zichtbaar maken van afwijkingen en bijsturingsmaatregelen in de viermaandsrapportages.

##### Geleerd

- Het gebruik van een maandelijks dashboard voor het sturen op de doelstellingen.

## 4 Maatschappelijke capaciteit

**Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.**

### 4.1 Financiële capaciteit

De analyse van de huidige financiële ruimte van Mijande Wonen laat zien dat op korte termijn en langere termijn breed invulling gegeven kan worden aan de opgaven en de Nationale Prestatieafspraken. Tegelijkertijd zal Mijande door een hoog ambitieniveau interen op het vermogen en zal de solvabiliteit op korte termijn (5 á 10 jaar) meer richting de normen van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) gaan. De solvabiliteit blijft echter stabiel boven de norm. Voor de ICR en LTV geldt een vergelijkbare ontwikkeling.

Daarnaast blijkt uit een interne analyse van Mijande Wonen dat er sprake blijft van een positieve operationele kasstroom, waardoor ruimte is om te investeren. De kasstroom zal echter door het hoge ambitieniveau de komende jaren wel wat afnemen. Bovendien is men kwetsbaarder voor (financiële) tegenvallers. Omdat Mijande Wonen als onderdeel van haar financiële sturing gebruik maakt van monitoring en scenario-analyse, kan Mijande vroegtijdig kwetsbaarheden signaleren en zonodig bijsturen.

Mijande Wonen heeft in haar (meerjaren)begroting aangegeven hoe men wil bijdragen aan de vier focusthema's. Daarbij is besloten dat als Mijande Wonen moet kiezen omdat men bijvoorbeeld niet de financiële mogelijkheden heeft om opgaven gelijktijdig op te pakken, de corporatie dan kiest voor projecten, werkzaamheden of mogelijkheden die bijdragen aan de duurzaamheid en/of betaalbaarheid van de woningvoorraad.

### Mijande Wonen heeft de ambities bijgesteld

Mijande Wonen concludeerde in 2021 in de interne gesprekken over de ambities dat er financieel meer mogelijk en wenselijk was. Daarbij is geconcludeerd dat het

versnellen van het verduurzamen van de woningvoorraad de hoogste prioriteit heeft en zijn verschillende scenario's besproken. De 'extra verversing door nieuwbouw' en de 'extra CO2-reductie door het aanbrengen van hybride warmtepompen' zijn als de meest wenselijke scenario's benoemd.

Daarnaast zijn in de interne gesprekken kansen om kosten te besparen en kasstromen te verbeteren besproken, zodat de ambities op de lange termijn eveneens gerealiseerd kunnen worden. Mijande Wonen ziet kansen in het doorvoeren van huurverhoging bij duurzaamheidsprojecten en/of het verhogen van de huur. Bovendien heeft Mijande Wonen een aantal mogelijkheden voor bijsturen geïdentificeerd, waarover de corporatie zelf de regie kan voeren. Voorbeelden zijn het afschalen van de nieuwbouw, het aanpassen van het kwaliteitsniveau bij onderhoud, het aanpassen van het verkoopprogramma, het sneller verhogen van huren bij nieuwbouwwoningen en het doorvoeren van bezuinigingen op de beheer- en onderhoudslasten.

In 2022 heeft Mijande Wonen, als gevolg van het afschaffen van de verhuurdersheffing, wederom naar de financiële capaciteit in het licht van de opgaven gekeken. Daarbij is een analyse gemaakt van de 'tegenprestaties' die corporaties moeten leveren en de kansen die zich voor Mijande Wonen voordoen. Naast de kansen voor het versnellen van het verduurzamen van de woningvoorraad heeft Mijande Wonen, in het licht van de veranderende beschikbaarheidsopgave, kansen benoemd zoals het verhogen van de bouwproductie, het realiseren van woonwagens met standplaats en het realiseren van flexwoningen.

### 4.2 Organisatorische capaciteit

#### Mijande Wonen werkt vanuit 'leidende principes'

Mijande Wonen heeft verschillende leidende principes geformuleerd die bepalend zijn voor de houding en het gedrag van medewerkers. De leidende principes komen terug in de beleidsdocumenten en zijn besproken in interne overleggen. Eén van de principes waarop is gestuurd is 'gewoon doen'. In de periode van waarin Mijande Wonen een verbeterplan opstelde (2019-2021) en zich inzette voor het verbeteren van de interne beheersing, stond bijvoorbeeld veel in het teken van verantwoordelijkheid, waarna in de voorbije jaren is gewerkt aan een cultuur waarin medewerkers verantwoordelijkheid durven nemen en 'gewoon doen'.

### Mijande Wonen zet in op de ontwikkeling van medewerkers

Mijande Wonen streeft er naar om het maximale uit de medewerkers te halen, onder andere door middel van het motiveren van collega's en het benutten van het opleidingsbudget. Daarbij hebben medewerkers bijvoorbeeld trainingen gevolgd met betrekking tot integriteit en installatietechniek. Ieder jaar wordt met iedere medewerker een ontwikkelgesprek gevoerd, waarin aandacht wordt besteed aan het sturen op competenties en kwaliteiten. Bovendien worden trainingen georganiseerd via WoON Twente en Corpofit. Voorbeelden zijn trainingen met betrekking tot corporatiefinanciën en het herkennen van drugsgebruik.

Daarnaast heeft Mijande Wonen aandacht voor de werkdruk in de organisatie. De corporatie voert periodiek een preventief medisch onderzoek (PMO) uit, waarbij aandacht is voor in hoeverre medewerkers van Mijande Wonen werkdruk ervaren. De PMO bestaat uit een vragenlijstonderzoek, de Monitor Duurzame Inzetbaarheid, in combinatie met Health Checks.

### Mijande Wonen zet in op buurtgericht werken

Buurtgericht werken betekent dat medewerkers vanuit verschillende afdelingen nauw samenwerken en weten wat er in de buurt speelt. De verschillende afdelingen zijn functiegericht ingericht en tegelijkertijd zijn medewerkers toegewezen aan een kern of gebied. Het buurtgericht werken wordt verder ondersteund door (niet gestructureerd) functie-overschrijdend overleg, waarin medewerkers vanuit de afdelingen Wonen en Vastgoed die actief zijn in een bepaalde kern of een bepaald gebied de ontwikkelingen en projecten met elkaar bespreken.

### Mijande Wonen zet in op 'werken waar je nodig bent'

Mijande Wonen heeft in ondernemingsplan 'samen maken we het verschil' verschillende doelstellingen en uitgangspunten beschreven. Eén van de doelstellingen is het bereiken van een daadkrachtige organisatie, waarin de balans tussen werk en privé wordt bewaakt. Mijande Wonen heeft zeven bronnen van arbeidsvreugde benoemd als kapstok voor 'werken waar je nodig bent'. De kern is dat Mijande Wonen de medewerkers de mogelijkheid en de ruimte geeft om het werk in te delen op een wijze die past bij de medewerker en de persoonlijke situatie van de medewerker.

## 4.3 Mijande Wonen presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke capaciteit** met **goed**. De corporatie heeft ten aanzien van de financiële én de organisatorische capaciteit passende stappen gezet om de verschillende opgaven uit te kunnen voeren en heeft zich voorbereid op nu voorzienbare toekomstige veranderingen in de opgaven.

Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

GOED



### Maatschappelijke capaciteit

#### Sterk

- Het uitvoeren van scenario-analyses, zodat keuzes gemaakt kunnen worden als de financiële capaciteit ontoereikend is voor het realiseren van de verschillende opgaven.
- De continue aandacht voor de (ontwikkeling van de) financiële capaciteit en het benutten van het vermogen, bijvoorbeeld door middel van het versnellen van het verduurzamen van de woningvoorraad.

#### Aandacht (blijven) geven

- Mijande Wonen is in control. Houd aandacht voor het in control blijven gezien de druk op de financiële en organisatorische capaciteit als gevolg van de ontwikkelingen in de opgaven.

#### Geleerd

- De aandacht voor 'gewoon doen' na een periode waarin meer aandacht was voor verantwoord en de interne beheersing.



# Bijlagen



## A Bestuurlijke reactie

"De visitatiecommissie is van mening dat Mijande Wonen haar motto 'Samen maken wij het verschil' daadwerkelijk in de praktijk toepast. Mijande Wonen kan (nog steeds) worden beschouwd als een lokaal verankerde corporatie die als echte partner met de huurdersorganisatie, de gemeenten en de andere samenwerkingspartners omgaat."

Dit citaat uit het visitatierapport is een mooie conclusie waar we trots op zijn en waarin we ook onze inspanningen van de afgelopen jaren terugzien. Een mooie prestatie waar we als medewerkers, voor een groot deel samen met onze voormalig bestuurder (Melanie Maatman), aan hebben gewerkt. Door het lezen van (beleids)stukken en het voeren van gesprekken met verschillende partners kreeg de visitatiecommissie een helder en realistisch beeld van onze maatschappelijke prestaties. Het contact met de commissie en onze partners was prettig en constructief.

### Maatschappelijke Waarde

De commissie waardeert onze prestaties op het gebied van maatschappelijke waarde als goed. Wij zijn blij met deze erkenning en zien dit als een bevestiging van onze inzet om een belangrijke bijdrage te leveren aan de leefbaarheid en betaalbaarheid voor huurders binnen ons werkgebied. Vooral de positieve beoordeling van onze inspanningen om woonlasten betaalbaar te houden en onze focus op verduurzaming en ondersteuning van huurders met financiële problemen, motiveert ons om hiermee door te gaan.

### Maatschappelijke Verankering

Wij waarderen de positieve feedback op onze samenwerking met andere organisaties en de erkenning van onze signalerende functie bij financiële problemen bij huurders. Mijande Wonen streeft ernaar om deze samenwerkingen verder te verbeteren, vooral in het licht van toekomstige uitdagingen op het gebied van woningvoorraad, leefbaarheid en duurzaamheid.

### Besturing

De commissie heeft onze besturingsmethoden positief beoordeeld, met name onze scenario-analyses en het gebruik van ons vermogen om financiële capaciteit te ontwikkelen. Wij zijn vastberaden om onze interne processen continu te verbeteren en de aanbevelingen van de commissie te integreren in onze strategische planning. Het 'in control' blijven is essentieel, zeker gezien de groeiende druk op zowel financiële als organisatorische capaciteit.

### Maatschappelijke Capaciteit

De erkenning van onze inspanningen om de financiële en organisatorische capaciteit te versterken wordt zeer gewaardeerd. De commissie geeft aan dat wij passende stappen hebben gezet om voorbereid te zijn op toekomstige veranderingen. Wij blijven ons richten op het optimaliseren van onze capaciteiten en het waarborgen van een stabiele en toekomstgerichte organisatie.

### Aanbevelingen en ontwikkelkansen

De commissie heeft enkele waardevolle en voor ons herkenbare aanbevelingen gedaan die wij hieronder willen adresseren:

1. **Verbeter de communicatie naar individuele huurders:** Wij gaan onze procedures herzien en verbeteren om de opvolging van brieven en de afhandeling van klachten of verzoeken tot informatie efficiënter en klantvriendelijker te maken. Onze communicatieve vaardigheden gaan we verbeteren door het aanbieden van gerichte trainingen. Een eerder gegeven schrijftraining is daar een mooi voorbeeld van.
2. **Werk de toekomstige duurzaamheidsopgaven verder uit:** Wij gaan de doelen voor klimaatadaptatie concretiseren en klimaatadaptatie onderdeel maken van de prestatieafspraken. Hierbij zullen wij nadrukkelijk aandacht besteden aan klimaatadaptatie, circulariteit en CO2-neutraliteit.
3. **Verken woonzorgopgaven samen met zorg- en welzijnsorganisaties:** Wij blijven ons inzetten om samen met zorg- en welzijnsorganisaties de woonzorgopgaven te verkennen en een bijbehorende strategie en rolverdeling te ontwikkelen.



4. **Ontwikkel een integrale visie op langer zelfstandig thuis wonen:** Wij erkennen het belang van een integrale visie op het ondersteunen van mensen om langer zelfstandig thuis te wonen en gaan deze verder ontwikkelen samen met onze partners (gemeenten, zorginstellingen).
  
5. **Houd aandacht voor leefbaarheid in wijken en buurten:** Wij zetten in op Schoon, Heel en Veilig door leefbaarheidsprojecten in onze wijken, denk hierbij aan Soep op de Stoep en onze tuinprojecten waarbij we huurders helpen om hun eigen bijdrage te leveren. Met onze aanhangwagen (LEO: Leefbaarheid en Ontmoeten) maken we onszelf zichtbaar en herkenbaar in de wijken. Wij gaan daarnaast in overleg met de gemeenten en samenwerkingspartners onze inzet op het gebied van leefbaarheid waar nodig intensiveren.

Wij danken de visitatiecommissie voor de fijne samenwerking en de waardevolle aanbevelingen. Mijande Wonen gebruikt deze inzichten om de dienstverlening verder te verbeteren en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid optimaal te vervullen. Wij blijven ons inzetten voor de belangen van onze huurders in Twenterand en Dinkelland en de bredere gemeenschap. Met voortdurende aandacht voor betaalbaarheid, duurzaamheid en samenwerking.



## B Maatschappelijke reactie

De Huurdersraad van Mijande Wonen maakt graag gebruik van de mogelijkheid om een reactie te geven op het visitatierapport. We zijn tevreden over de wijze waarop de Huurdersraad bij de visitatie is betrokken en een centrale plaats in het rapport heeft gekregen. De resultaten dragen er toe bij om naar de huurder zichtbaar te maken waar kansen liggen om de kwaliteit ook in de toekomst te kunnen vast houden.

De Huurdersraad vindt dat Mijande Wonen trots mag zijn op het resultaat en de wijze waarop de organisatie in control is. We vinden dat de waardering wat ons betreft in het rapport een hogere waardering verdient omdat het succes als voorbeeld kan dienen voor andere woningcorporaties. Te denken valt aan de leefbaarheid in de wijken en het betrekken van de huurders om mee te kunnen praten over beleid met PAMMM (Praat actief mee met Mijande).

De Huurdersraad vindt periodieke doorlichting van de organisatie door een onafhankelijke commissie goed zodat de organisatie scherp blijft. Gelijk doen wij een suggestie voor de toekomst om deze toetsing op een andere manier in te steken waardoor de organisatie minder belast wordt en onkosten ook beperkt kunnen blijven.

Mijande Wonen heeft laten zien dat ze in control zijn omdat ze werken vanuit een portefeuillestrategie, vul dit aan door eigen medewerkers een interne toetsing te laten uitvoeren en vraag een andere organisatie als onafhankelijke partij extern te toetsen. Dit kan dan met gesloten beurs omdat Mijande op hun beurt bij een andere organisatie kan gaan toetsen. Op deze wijze kunnen organisaties hun voordeel er mee doen en over en weer van elkaar leren.

Tenslotte is de relatie met Mijande Wonen goed en werken we aan het zelfde doel namelijk dat er voldoende betaalbare geschikte en duurzame woningen beschikbaar zijn in een woonomgeving, die prettig en veilig is. Dit weerhoudt de Huurdersraad er niet van om kritisch tegenspel te bieden waar het nodig is om deze doelen te bereiken. De Huurdersraad is enthousiast en heeft er alle

vertrouwen in om de komende jaren samen met hun achterban Mijande Wonen verder vorm te geven.

Jan van der Borgh  
Voorzitter bestuur



## C Onafhankelijkheidsverklaringen

### **Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys**

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Mijande Wonen in 2023 en 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Mijande Wonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Mijande Wonen hebben.

Rotterdam, 1 december 2023

Maarten Nieland  
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### **Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren**

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Mijande Wonen in 2023 en 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met de Mijande Wonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Mijande Wonen.

Rotterdam, 1 december 2023

Maarten Nieland, Robert Kievit en Sjoerd Buizert



## D Curriculum vitae

### Voorzitter

Maarten Nieland



### Naam, titel, voorletters

Nieland, Drs., R.A., M.

### Geboorteplaats en -datum

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie

Director

### Onderwijs

1994 - 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam  
1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan

2017 - heden Director Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties  
2012 - 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties  
2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate  
1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profiel

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

Maarten is vanaf 2005 betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor het uitvoeren van visitaties binnen PwC, waarna hij in 2012 een vergelijkbare rol bij EY heeft gehad. Vanaf 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich eveneens op de maatschappelijke visitaties richt. Maarten vormt, met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstukken bij woningcorporaties een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

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



**Secretaris**

Robert Kievit

**Naam, titel, voorletters:**

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

**Geboorteplaats en -datum:**

Zwijndrecht, 30 september 1985

**Huidige functie:**

Principal Consultant

**Onderwijs:**

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

**Loopbaan:**

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

**Profiel**

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

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

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



**Commissielid**

Sjoerd Buizert

**Naam, titel, voorletters:**

Buizert, MSc., S.

**Geboorteplaats en –datum:**

Woerden, 1 februari 1994

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

2022 – 2023      Gecertificeerd programma: Organiseren en Veranderen in Complexiteit, Open Universiteit

2018 – 2019      MSc. Management van de Publieke Sector, Universiteit Leiden

2016 – 2017      Minor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen, Universiteit Utrecht

2012 – 2016      BSc. Commerciële Economie, Hogeschool Rotterdam

**Loopbaan:**

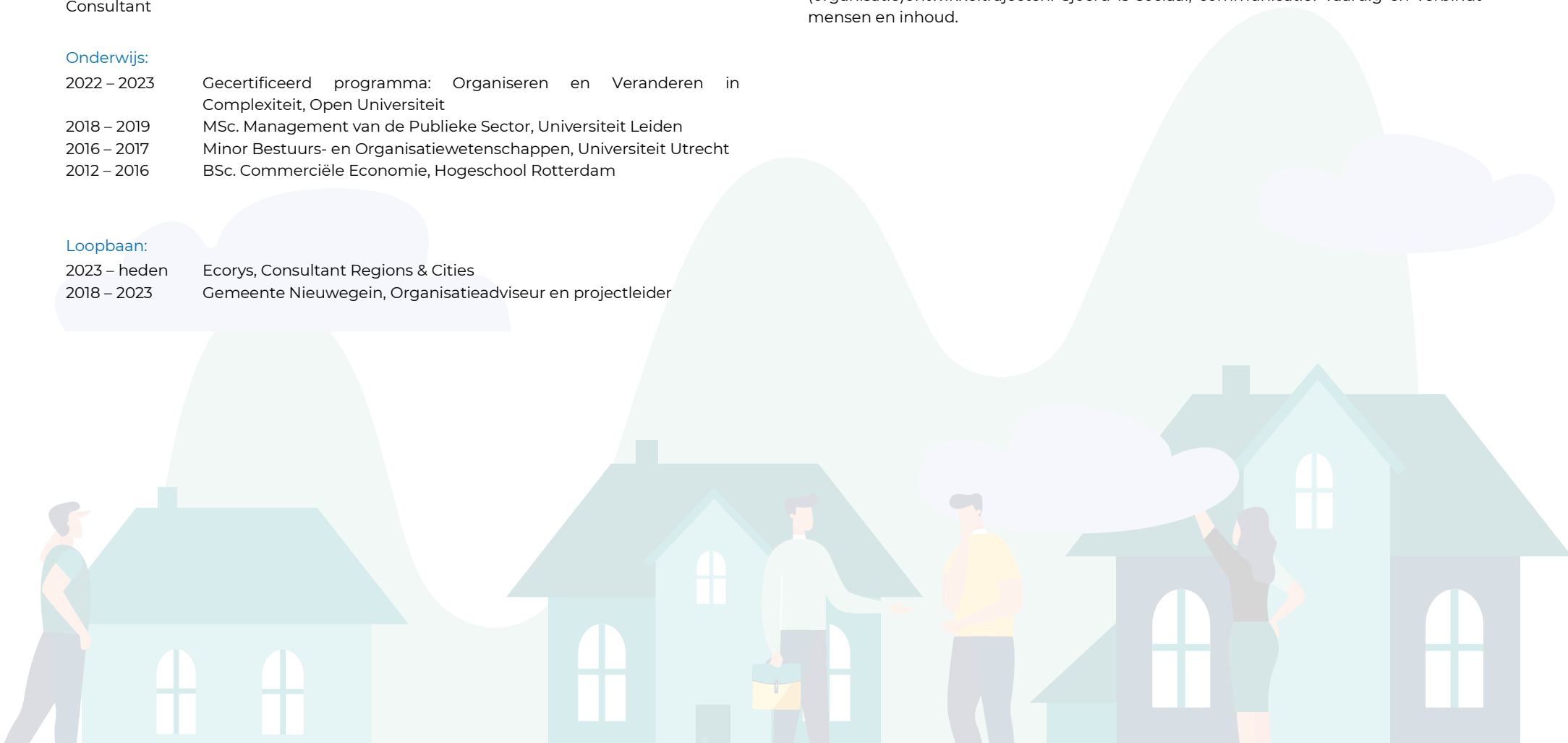
2023 – heden      Ecorys, Consultant Regions & Cities

2018 – 2023      Gemeente Nieuwegein, Organisatieadviseur en projectleider

**Profiel**

Sjoerd Buizert is consultant bij Ecorys. Hij heeft een master management van de publieke sector aan de Universiteit van Leiden en een leergang Organiseren en Veranderen in Complexiteit aan de Open Universiteit afgerond. Binnen Ecorys is Sjoerd onderdeel van het visitatieteam; zo werkt hij aan maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Naast visitaties is Sjoerd betrokken bij diverse onderzoeks- en advies-opdrachten gericht op ruimtelijke en sociale vraagstukken.

Voordat Sjoerd bij Ecorys begon was hij werkzaam als organisatieadviseur bij de gemeente Nieuwegein. Hier werkte hij aan een vernieuwend concept voor maatschappelijke dienstverlening en begeleidde hij afdelingen en teams bij (organisatie)ontwikkeltrajecten. Sjoerd is sociaal, communicatief vaardig en verbindt mensen en inhoud.



## E Onderzoeksverantwoording

### Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

#### 1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

#### 2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

#### 3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de

samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

### De documentatie voor de visitatie

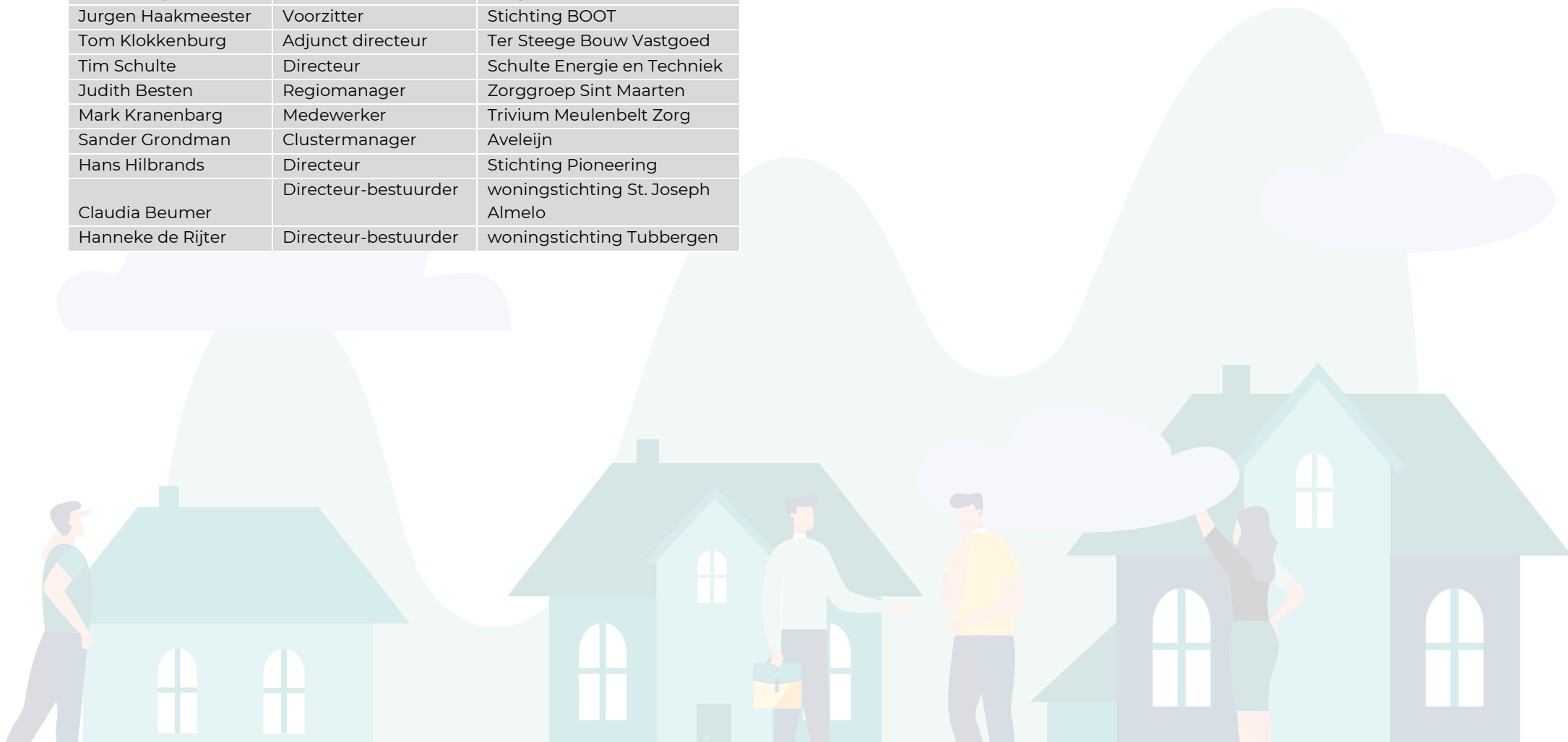
De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

### De samenwerkingspartners van Mijande Wonen

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners gesproken.

Naam	Functie	Organisatie
Rudy Ligtenberg	Directeur-bestuurder	Mijande Wonen
Rits Verkerk	Voorzitter RvC	Mijande Wonen
Aukje Kooistra	Manager Wonen	Mijande Wonen
	Manager	Mijande Wonen
Franca van der Veer	Bedrijfsvoering	
Paul Hoonhorst	Manager Vastgoed	Mijande Wonen
Mirjam Watermulder	Controller	Mijande Wonen
Marleen Bijker	Lid RvC	Mijande Wonen
Anna Ermers	Lid RvC	Mijande Wonen
Frank Weusthof	Lid RvC	Mijande Wonen
Matthijs Quik	Lid OR	Mijande Wonen
Ria Spoor	Lid OR	Mijande Wonen
Martin Lubbelinkhof	Lid OR	Mijande Wonen
Maartje Egberink	Lid OR	Mijande Wonen
Yvonne Snijders	Lid OR	Mijande Wonen

Naam	Functie	Organisatie
Jan van der Borght	Voorzitter	Huurdersraad
Marina Arbouw	Lid	Huurdersraad
Peter Neijman	Lid	Huurdersraad
Roel Koster	Wethouder	Gemeente Twenterand
Lenneke Tan	Procesmanager	Gemeente Twenterand
Niek Steenhagen	Programma adviseur ruimte	Gemeente Twenterand
Cel Severijn	Wethouder	Gemeente Dinkelland
Danielle Bonenkamp	Beleidsmedewerker	Gemeente Dinkelland
Sanne Meijerink	Medewerker	Zorgzaam Twenterand
Jurgen Haakmeester	Voorzitter	Stichting BOOT
Tom Klokkenburg	Adjunct directeur	Ter Steege Bouw Vastgoed
Tim Schulte	Directeur	Schulte Energie en Techniek
Judith Besten	Regiomanager	Zorggroep Sint Maarten
Mark Kranenbarg	Medewerker	Trivium Meulenbelt Zorg
Sander Grondman	Clustermanager	Aveleijn
Hans Hilbrands	Directeur	Stichting Pioneering
Claudia Beumer	Directeur-bestuurder	woningstichting St. Joseph Almelo
Hanneke de Rijter	Directeur-bestuurder	woningstichting Tubbergen







Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

[ecorys.nl](http://ecorys.nl)