



Visitatierapport

Thuisvester

2017-2020

Thuisvester Actief in wonen

22 december 2021

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Jan Haagsma, visitor

Martijn de Loor, visitor

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Voorwoord

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

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities in de visitatieperiode af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de Governance, waarbij gekeken wordt naar de strategievorming en de sturing, de maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Thuisvester over de periode 2017-2020. Thuisvester heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid die de Aw heeft gegeven om de visitatie maximaal 6 maanden uit te stellen.

Inhoud

Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	5
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	6
1.1 Thuisvester	6
1.2 Terugblik op de vorige visitatie	6
1.3 Recensie	7
1.4 Integrale scorekaart	11
1.5 Samenvatting	12
1.6 SWOT	14
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	15
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	16
2.1 Beoordelingskader	16
2.1 Beschrijving van de prestatieafspraken	16
2.2 Relevante ontwikkelingen	17
2.3 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	17
2.4 Beoordeling feitelijke prestaties	24
2.5 Beoordeling van de ambities	27
2.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	29
2.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	29
3 Presteren volgens Belanghebbenden	30
3.1 Beoordelingskader	30
3.2 Werkwijze	30
3.3 Belanghebbenden in het werkgebied	30
3.4 Belanghebbenden over Thuisvester	31
3.5 De reputatie van Thuisvester	36
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	37
4 Presteren naar vermogen	38
4.1 Beoordelingskader	38
4.2 Relevante ontwikkelingen en oordeel externe toezichthouders	38
4.3 Een nadere analyse van de variabelen	38
4.4 Vermogensinzet	39
4.5 Bewonder- en verwonderpunten	41
5 Governance	42
5.1 Beoordelingskader	42
5.2 Korte beschrijving governance-structuur	42
5.3 Relevante ontwikkelingen	42
5.4 Strategievorming en sturing op prestaties	42
5.5 Maatschappelijk oriëntatie raad van toezicht	45
5.6 Externe legitimering en verantwoording	47
5.7 Bewonderpunten en verwonderpunten	49
5.8 Totale beoordeling Governance	50

6	Bijlagen	51
	Positionpaper	52
	Factsheet maatschappelijke prestaties	58
	Overzicht geraadpleegde personen	66
	Korte cv's visitatoren	68
	Onafhankelijkheidsverklaringen	69
	Meetschaal	71
	Werkwijze visitatiecommissie	72
	Bronnenoverzicht	73
	Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg	74
	Reputatie-Quotient	75
	Definiëring netwerken Pieterjan van Delden	76
	Uitgebreid overzicht prestaties	77

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Thuisvester

Thuisvester is een woningcorporatie die met ruim 15.500 verhuureenheden actief is in West-Brabant. Het motto van Thuisvester 'Een betaalbaar thuis voor nu én later' vat in de kern samen waar Thuisvester voor staat. Thuisvester wil niet enkel een huis bieden, maar een thuis. De woningen die Thuisvester biedt, vormen een basis voor het mee kunnen doen in de samenleving. Juist daarom is het belangrijk om woningen zo doelmatig en betaalbaar mogelijk beschikbaar te houden voor de huurders en woningzoekenden. De kernwaarden van Thuisvester "leef, samen en duurzaam" sluiten hierbij aan.

Het huidige ondernemingsplan loopt tot eind 2022 en wordt nadrukkelijk gekenmerkt door de buitenwereld naar binnen te halen. Bij de totstandkoming zijn medewerkers naar buiten gegaan om wensen en mogelijkheden bij belanghebbenden op te halen. Thuisvester zet in op samenwerking.

Het bezit van Thuisvester ligt grotendeels in de gemeente Oosterhout. Anno 2020 heeft Thuisvester ruim 8.900 woningen in deze gemeente. De gemeente Oosterhout is gelegen in de provincie Noord-Brabant en heeft ruim 56.000 inwoners. Oosterhout wordt ook wel het hart van West-Brabant genoemd. Thuisvester maakt jaarlijks prestatieafspraken met de gemeente Oosterhout en de huurdersvereniging Oosterhout. In de gemeente Geertruidenberg heeft Thuisvester bijna 3.800 woningen in haar bezit. Deze gemeente is eveneens gelegen in de provincie Noord-Brabant en telt bijna 22.000 inwoners. Jaarlijks worden er prestatieafspraken gemaakt met deze gemeente en de huurdersvereniging Geertruidenberg. In de gemeente Rucphen heeft Thuisvester in 2020 ruim 3.000 woningen. De eveneens Brabantse gemeente Rucphen telt ruim 23.000 inwoners. Ook maakt Thuisvester jaarlijks prestatieafspraken met de gemeente en huurdersvereniging Rucphen. In de Brabantse gemeente Zundert heeft Thuisvester in 2020 bijna 1.300 woningen. De gemeente Zundert heeft ruim 22.000 inwoners. Net als in de overige gemeenten maakt Thuisvester hier jaarlijks prestatieafspraken met de gemeente en huurdersvereniging. Naast deze gemeenten heeft Thuisvester nog bijna 200 woningen in haar bezit in de gemeenten Halderberge, Waalwijk en Dordrecht.

In haar werkgebied zoekt Thuisvester nadrukkelijk de samenwerking op met en in diverse netwerken, ook regionaal. Thuisvester kijkt breder dan enkel haar eigen werkgebied. Daarnaast is zij druk bezig met een verduurzamingsopgave en zet zij zich optimaal in om betaalbare woningen beschikbaar te houden. De leefbaarheid in wijken en buurten krijgt ook aandacht van Thuisvester, hier zet zij zich maximaal voor in. Tenslotte is er nog een groot gebrek aan (sociale) woningen in het werkgebied van Thuisvester wat vraagt om uitbreiding van het bezit.

De dagelijkse leiding van Thuisvester is ten tijde van de uitvoering van de visitatie in handen van de directeur-bestuurder. Een deel van de visitatieperiode was er echter nog sprake van een tweehoofdig bestuur. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan een raad van toezicht, bestaande uit vijf leden. Per 31 december 2020 werken er 116,9 fte bij Thuisvester.

1.2 Terugblik op de vorige visitatie

De vorige visitatie betrof de jaren 2013 tot en met 2016 en het rapport verscheen in juli 2017. In dat visitatierapport werd Thuisvester gekenmerkt als een gedegen corporatie die gestructureerd werkt. Thuisvester had op basis van nieuwe inzichten in combinatie met de herziening van de Woningwet haar werkzaamheden weer teruggebracht naar de kerntaak in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Ze had diverse ontwikkelrisico's in grondposities buiten deze kerngemeenten overgedragen en afgebouwd. Waar ze intern sterk in was, was de strakke besluitvormingscyclus tussen managementteam en bestuur met een goede vastlegging. Fase en doel van stukken waren helder voor het

te nemen besluit. De commissie vond dat transparant en inzichtelijk. Ook het Strategisch Voorraad Beleid was gedegen uitgewerkt op basis van onderzoeken en werd zeer regelmatig bijgesteld en verder gedetailleerd. De vorige visitatiecommissie had een aantal aanbevelingen. Zo diende Thuisvester meer in gesprek te gaan met de omgeving en meer in verbinding met de gemeenschap. Gevraagd werd om het kritische tegenspel in de omgeving te organiseren en op te zoeken. Thuisvester was een gestructureerde organisatie en de PDCA-cyclus was strak vormgegeven. Aanbevolen werd dat aan te laten sluiten met de prestatieafspraken. Ook werd gevraagd door te gaan met het expliciteren van de visie op de inzet van het vermogen. Bij de invulling van het motto “De klant eerst” diende meer vanuit de klant en minder vanuit de eigen processen te worden gedacht. Geadviseerd werd om in gesprek te gaan met de huurdersorganisaties over de mate van tevredenheid over de invloed op het beleid en de mogelijkheden om dit te verbeteren. Ook gaf de visitatiecommissie aan dat de aanvullingen op het beleid met belanghebbenden dienden te worden besproken in plaats van ze toe te lichten en te verdedigen. Thuisvester diende in de eigen omgeving zowel het open gesprek als het kritische weerwoord op te zoeken en samen de agenda voor de toekomst te bepalen. Tenslotte gaf de commissie aan om werk te maken van korter vergaderen voor de raad van toezicht.

Het in juli 2017 opgeleverde rapport is door Thuisvester goed opgepakt en de verschillende aanbevelingen eveneens. De huidige visitatiecommissie heeft dan ook kunnen vaststellen dat alle aangedragen aandachts- en verbeterpunten binnen de organisatie door bestuur, raad van toezicht en werkorganisatie zijn opgepakt. Maar er was meer zoals hierna ook zal blijken.

1.3 Recensie

Als er één ding opvalt uit alle gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, is dat Thuisvester in transitie is en dat alle partijen dat herkennen en bovenal ook waarderen. De aanbevelingen uit het vorige visitatierapport zijn opgepakt en kort daarna werd in 2018 gestart met het opnieuw tegen het licht houden van de strategische visie uit 2013. Dat leidde tot een nieuw ondernemingsplan 2019 – 2022 genaamd “Wij geven thuis”. Maar er speelde meer. Gedurende de eerste helft van de visitatieperiode was nog sprake van een tweehoofdig bestuur, vanaf oktober 2019 was er één directeur-bestuurder. Daarnaast wilde de organisatie van een meer op het vastgoed georiënteerde werkwijze naar één die gebaseerd is op samenwerking en een organisatie met gevoel voor wat er in de omgeving speelt. Ook werd per 1 januari 2019 bijna de helft van het voormalig woningbezit van Woningstichting Geertruidenberg (WSG) in de gemeenten Geertruidenberg, Oosterhout en Zundert overgenomen. Het ging om 2.400 woningen en WSG verkeerde al jaren in financiële problemen waarbij in de sector ook al jaren gesproken werd over mogelijke betaalbare oplossingen. Thuisvester toonde daarmee een grote solidariteit die in de sector ook gewaardeerd werd. Bij dat alles groeide de organisatie ook en stroomden veel nieuwe mensen binnen. Die verschillende vraagstukken konden elkaar versterken maar ook afremmen. Het werd voor Thuisvester gelukkig het eerste: het leek wel of de diverse puzzelstukjes netjes op hun plek kwamen. Voor Thuisvester was deze visitatie dan ook van belang: is er sprake van een verschil ten opzichte van de vorige visitatie? Maar ook: is de organisatie gegroeid? En heeft Thuisvester impact door de ingezette verandering? Op alle vragen kan de huidige visitatiecommissie een volmondig “ja” geven. De commissie heeft ook grote waardering voor de transitie en de uitstraling daarvan op alle betrokkenen zowel intern als extern.

Rolverhouding bestuur – raad van toezicht is cruciaal

Thuisvester had een goede solide financiële basis en het vastgoedbeleid was op orde. In de jaren voor de vorige visitatieperiode was ook stevig gebouwd: het veel geroemde anticyclisch bouwen was bij Thuisvester goed gelukt. En de mogelijke risico's op basis van projectontwikkeling buiten de kerngemeenten waren tijdig afgestoten. Maar binnen de raad van toezicht bestond de indruk dat de organisatie een te grote interne gerichtheid kende. Het motto van toen “De huurders eerst” werd te weinig signaleerd en gevoeld. Bij de door de raad gewenste cultuurverandering kwam ook de vraag naar de bestuurlijke top naar voren: “hoe moet die eruitzien en welke bestuurder past bij de gewenste verandering”? De voorkeur werd gegeven aan een eenhoofdig bestuur en van één van de twee zittende bestuurders werd afscheid genomen.

Een eenhoofdig bestuur en de persoon zouden goed passen bij de gewenste kanteling voor een betere chemie en communicatie met de buitenwereld. Iedere direct betrokkene is het er ook over eens dat de huidige bestuurder goed past bij de ingezette kanteling. Maar evenzeer van belang was dat het nieuwe ondernemingsplan van onder uit de organisatie is opgebouwd. Via teams van medewerkers werd informatie opgehaald bij de belanghebbenden. Daarmee werd ook goed invulling gegeven aan de wens om te luisteren naar de omgeving. De raad van toezicht ging tenslotte over naar het instellen van een maatschappelijke commissie naast de audit- en remuneratiecommissies. De ingezette verandering wordt buiten en binnen de organisatie gezien en ervaren. Zowel organisatie als bestuurder zijn duidelijk en meer dan voorheen zichtbaar. De commissie herkent dat ook en er is duidelijk sprake van een lerende organisatie waarbij het maken van fouten is toegestaan. Raad van toezicht, bestuur en werkorganisatie verdienen een groot compliment voor de wijze waarop zij de afgelopen twee jaar vorm en inhoud hebben gegeven aan de kanteling en aan de betere en effectievere inzet van organisatie en middelen en de zichtbaarheid. Dat was niet makkelijk. Mooi vindt de commissie ook het bewustzijn van bestuur en raad van toezicht over de rolverhouding tussen beide organen. Kern was voor beide het geven van veiligheid aan de organisatie om de koersverandering in te zetten en dat als een uitdaging te zien. Dat is goed gelukt, zo is de overtuiging van de visitatiecommissie en een groot compliment waard. Ook mooi vindt de visitatiecommissie om te zien hoe zowel bestuurder als raad van toezicht kunnen reflecteren op wat er is gebeurd en waar de kritische momenten zaten. Daarmee werd en wordt een goed klimaat voor vertrouwen neergezet, dat als basis dient voor de verdere doorontwikkeling.

Lef, duurzaam en samen

In het nieuwe ondernemingsplan zijn drie kernwaarden gekozen: lef, duurzaam en samen. In de vele gesprekken die de visitatiecommissie had, werd duidelijk dat eenieder bij de organisatie van Thuisvester betrokken, deze kernwaarden herkent en er ook naar handelt. Er is vol ingezet op de samenwerking met andere partijen zoals collega corporaties, partijen uit de zorg, de gemeenten en de ingeschakelde onderaannemers en andere ketenpartners. Om dat alles te realiseren, heeft Thuisvester een zestal thema's gekozen waarop gemonitord wordt of voortgang geboekt wordt. De thema's zijn "we hebben goede woonoplossingen", "we zijn cement voor samenleven", "we zijn groen", "we zijn er vroeg bij", "we zijn echt in contact" en "we hebben de basis op orde". Waar het gaat om het bieden van goede woonoplossingen vond de commissie mooie voorbeelden in de aanpak van het huurbeleid. Grote aantallen woningen zijn onder de aftoppingsgrens resp. kwaliteitskortingsgrens resp. liberalisatiegrens gebracht om de betaalbaarheid te vergroten. Met de vier lokale huurdersverenigingen werden meerjarenafspraken gemaakt over betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid. De vier vertegenwoordigende huurdersorganisaties gaven ook aan dat zij bereid zijn te zoeken naar nieuwe vormen van participatie en ondersteuning. Om het thema "we zijn groen" invulling te geven, werd vol ingezet op het verbeteren van de energetische kwaliteit: sinds 2017 zijn ruim 3.000 eenheden aangepakt. Ook de collega corporaties erkennen de rol die Thuisvester heeft opgepakt door vooral te denken in kansen en mogelijkheden. Er is, zo bleek ook de commissie in de vele gesprekken, duidelijk sprake van een focus op maatschappelijke vraagstukken. Naast de hiervoor al genoemde thema's van voldoende woningen, verduurzaming en betaalbaarheid spelen ook de toenemende samenwerking met partijen uit de zorg en de aandacht voor leefbaarheid in wijken en dorpskernen, de aandacht voor de huisvesting van statushouders en bijzondere doelgroepen en de aanpak van sociale vraagstukken in platteland kernen waaronder bovenmatig drugsgebruik. Bij dit soort vraagstukken komen de thema's "we zijn er vroeg bij", "we zijn echt in contact" en "we zijn cement" goed tot uitdrukking. Of zoals één van de gesprekspartners opmerkte: "het is een feest om met Thuisvester te kunnen samenwerken". In de door de bestuurder geschreven Position paper komen in de ogen van de commissie de verschillende keuzes en overwegingen goed aan bod evenals de resultaten die de kanteling heeft opgeleverd.

Sturen van en toezicht binnen een netwerk

Een mooi voorbeeld van de ingezette verandering vindt de commissie het voorbeeld uit Oosterhout waar gemeente en Thuisvester hebben afgesproken om op wijkniveau budgetten beschikbaar te stellen om medewerkers op het operationele vlak zelf beslissingen te laten nemen hoe dat dan in te zetten in het

kader van de leefbaarheid. Dat vraagt om een bezinning over de vragen welke informatie je nodig hebt en hoe je verantwoording laat afleggen. Dat soort vragen spelen ook op niveau van bestuur en raad van toezicht. Op operationele niveaus is vaak al wel sprake van goede samenwerking: mensen weten elkaar snel te vinden bij vraagstukken in wijken, buurten of kernen. Maar vervolgens komen wel de vragen hoe dat bestuurlijk en vanuit governance oogpunt vorm en inhoud te geven. Wat betekent het om regisseur te zijn, welke verbinding ga je aan en hoe houd je toezicht? En als de samenwerking niet meer werkt, zeg je die dan op? Maar ook in geval van ketensamenwerking komen deze vragen: waar liggen dan de kpi's? Bestuur en raad van toezicht zijn volop bezig met het zoeken naar antwoorden. In het samenspel tussen organisatie, bestuur en raad zijn keuzes gemaakt welke mensen waar zitten. Dat is gebeurd vanuit de gedachte van "kracht en tegenkracht". Zo zit de bestuurder niet in de maatschappelijke commissie van de raad van toezicht, maar leden van het Mt. In de diverse gesprekken en overlegmomenten wordt expliciet aandacht besteed aan de vraag welke dilemma's men tegenkomt. Men gaat met partners in gesprek wat waarom ergens benodigd is. Bestuur, raad en organisatie zoeken bewust de dialoog.

De impact van deze werkwijze gaat veel verder dan de aanbevelingen uit de vorige visitatieperiode. In het netwerk wordt steeds gezocht naar het "waarom". Binnen de werkorganisatie bestaat een apart team dat de kanteling volgt en ook zelfstandig kan rapporteren aan de raad van toezicht. De ondernemingsraad was duidelijk betrokken bij de vraag naar de kanteling en onderzoeken naar samenwerking. De raad van toezicht is een duidelijke pleitbezorger van het neerleggen van heldere kaders. Discussiepunt is dan natuurlijk wel of die kaders vanuit de regelgeving worden gegeven of juist meer vanuit de bedoeling van een woningcorporatie.

Het is de commissie duidelijk dat vanuit de kanteling de raad nadenkt over een vernieuwde visie op het toezicht. Duidelijk is ook dat de verhaallijn in de toekomst een grotere rol gaat spelen dan nu: om ontwikkelingen bij te houden en een goede feeling te houden bij wat er gebeurt, wordt het vertellen van het verhaal belangrijk naast heldere verantwoordingsinformatie. De visitatiecommissie was onder de indruk van de kracht van het verhaal achter de kanteling en van de daaraan ten grondslag liggende argumenten in alle lagen van de organisatie. Er is, zo meent de commissie, een goed besef van kracht en tegenkracht. Dat is mooi.

Thuisvester is er voor de regio

Thuisvester denkt bewust na over de ontwikkelingen in de regio. Zij werkt actief aan het maken van prestatieafspraken in de vier kerngemeenten en dat gaat in de beleving van de gemeenten en de vier huurdersverenigingen goed. Wel was er in 2019 in Rucphen een discussie waarbij uiteindelijk geen prestatieafspraken zijn gemaakt omdat de lokale huurdersvereniging weigerde om "alleen maar te tekenen bij het kruisje". Duidelijk is dat het vraagstuk van wonen en zorg beter uitgewerkt kan worden in de komende jaren. Ook het vraagstuk van statushouders en bijzondere doelgroepen vraagt veel aandacht in de verschillende gemeenten. Samen met collega corporatie Alwel heeft Thuisvester in het bestuurlijk overleg van het woningmarktgebied waar beide actief zijn, een bod gedaan voor het bouwen van 200 woningen voor de huisvesting van specifieke doelgroepen. Geef de locatie, was de vraag van beide corporaties om een einde te maken over de discussie dat "niemand ze wil". Overigens kent Thuisvester in de ogen van de commissie een mooie jaarlijkse productie aan nieuwbouwwoningen. De autonome groei van de woningvoorraad is zo'n 100 sociale woningen per jaar, waardoor het aandeel van het aantal sociale huurwoningen ongeveer 30% bedraagt van het totaal aantal woningen in de gemeenten waar zij actief is met uitzondering van Zundert. Daarmee ligt zij iets boven het Nederlands gemiddelde van 28%.

Alle partijen zijn zeer tevreden over de inzet van Thuisvester op het gebied van verduurzaming. Ook is zichtbaar dat Thuisvester meer inzet op de leefbaarheid in wijken, buurten en kernen. De oude vastgoedbenadering heeft plaats gemaakt voor een meer maatschappelijke focus vanuit Thuisvester en een andere wijze van werken. Daarmee geeft in de ogen van de visitatiecommissie Thuisvester een goede invulling aan de thema's beschikbaarheid, duurzaamheid/kwaliteit en leefbaarheid en daarmee aan de inzet van haar vermogen.

Thuisvester werkt aan een format voor de prestatieafspraken dat toepasbaar is voor alle vier de gemeenten. Dat lijkt de commissie een goede zaak. Vanuit die basis is het dan ook goed mogelijk om jaarlijks meer in te zetten op wat er speelt in de verschillende gemeenten met hun kernen, wijken en buurten. Thuisvester heeft in die zin zowel te maken met grootstedelijke problemen als vraagstukken van kernen op het platteland. Een zekere mate van efficiency is dan zeker gewenst om vervolgens met meer energie op de vraagstukken zelf in te zetten. De commissie vindt het mooi om te zien dat naast Thuisvester ook de collega corporaties daar mee bezig zijn. Hoe kun je met behoud van de eigen identiteit ook gezamenlijkheid organiseren? De opgave voor de komende jaren in de regio West- en Midden Brabant is fors maar ook divers, zo leidt de commissie af uit diverse publicaties en uit de gesprekken. He is een werkgebied met een combinatie van stad en platteland zoals hiervoor al opgemerkt. Gedacht moet worden aan de kleine kernen problematiek, de woonzorgopgave, de aanpak van de wijken in de vier kerngemeenten waar Thuisvester actief is, inclusief de verduurzaming en de aanpak van de sociale opgaven en het initiëren van nieuwe woonvormen, van flexwonen en de huisvesting van arbeidsmigranten. De commissie vindt het mooi om te zien dat Thuisvester bewust vanuit haar maatschappelijke gedrevenheid de samenwerking zoekt met andere partijen om de opgaven ook de komende jaren adequaat aan te kunnen oppakken. Uit de regionale vertaling van het landelijke rapport over wat de woningcorporaties de komende jaren kunnen en zouden moeten investeren ("Opgaven en middelen") blijkt in de regio waar Thuisvester opereert, dat de beschikbaarheid en de verduurzamingsopgave onder druk staan. Op het gebied van de verduurzaming is Thuisvester trekker geworden van een groep collega corporaties om mogelijke oplossingen om wel aan de opgave te kunnen voldoen, te inventariseren.

Netwerk governance

Thuisvester heeft in beperkte mate een indeling van de belanghouders naar belangrijkheid voor de organisatie en haar prestaties. De belangrijkheid van belanghouders voor de organisatie is beperkt vertaald naar beleid ten aanzien van relatiebeheer, communicatie en het betrekken van belanghouders bij ontwikkelingen en projecten. Het beter aangeven welke belanghouder in welk opzicht belangrijk is voor Thuisvester, helpt om beter te kunnen besluiten welke belanghouders waarbij betrokken moeten worden en welke belanghouders zinvol zijn om te betrekken, of juist niet. De visitatiecommissie beveelt daarom aan om hier meer aandacht aan te besteden en daarmee een betere relatie en betere opbrengst te realiseren. Dit raakt het hebben van een goed overzicht van, maar ook de vraag of sprake is van een weloverwogen keuze om in een samenwerkingsverband te participeren. Nu is in beperkte mate bekend op welke wijze een samenwerking bijdraagt aan de prestaties van Thuisvester. De commissie beveelt aan om een betere uitwerking van de wijze waarop een samenwerkingsverband een bijdrage aan de prestaties van Thuisvester levert, in kaart te brengen. Dat leidt tot een betere afweging rond het al dan niet deelnemen aan een samenwerkingsverband en onder welke randvoorwaarden en condities. Ook het evalueren van het achterliggende beleid en de overwegingen om te participeren in een samenwerkingsverband, wordt op dit moment nog te beperkt besproken in de raad van toezicht.

Solide organisatie

Mooi is om te zien dat het besluit van het toenmalig bestuur om tijdens de kredietcrisis wel te gaan bouwen (en dat kon gelet op de financiële ratio's ook), tot op de dag van vandaag goed uitpakt. Dat geldt ook voor de overname van ongeveer de helft van het voormalig WSG bezit. De toegroei van nieuwe medewerkers en de kanteling hebben echter ook een nadeel dat de aandacht vraagt van Thuisvester. Zorg voor een goede communicatie als er sprake is van wisseling van de wacht binnen de werkorganisatie en maak het bekend met de historie (ook een vorm van verhalen vertellen). Alle extern direct betrokkenen geven aan dat dit beter kan. Dat raakt ook de aandacht voor communicatie richting de huurders in geval van klachten en mutatieonderhoud. Dat vraagt zoals gezegd aandacht, ook al zijn de KWH-cijfers gestegen voor de klantvriendelijkheid, voor het nakomen van de afspraken en voor betrouwbaarheid. Gek genoeg scoort de lokale betrokkenheid in de laatste meting uit begin 2021 laag. Mogelijk dat de communicatie over wat Thuisvester doet en waar zij voor staat, meer aandacht behoeft, zo denkt de commissie. Diverse door de commissie gesproken mensen gaven ook aan dat op dit onderdeel Thuisvester te bescheiden is.

Dat laat onverlet dat alle gesignaleerde knelpunten vooral op operationeel niveau liggen. Die moeten worden aangepakt en tegelijk kan strategisch en bestuurlijk de in 2019 ingezette kanteling worden doorontwikkeld. Thuisvester geniet veel vertrouwen van alle belanghebbenden en dat zie je in de waardering ook terug. Daarmee is een goede basis gevormd voor de doorontwikkeling van zowel organisatie als beleid. En in de ontwikkeling van de netwerk governance liggen kansen, zo meent de visitatiecommissie. Voor wat tot nu toe bereikt is, verdienen werkorganisatie, bestuur en raad van toezicht een groot compliment.

Aandachtspunten:

- Ontwikkel een nieuwe visie op toezicht/governance in en van netwerken vanuit de gedachte dat je daarin actief bent of wilt zijn;
- De zichtbaarheid van de organisatie kan omhoog en heb aandacht voor het duiden van wisselingen van mensen in de organisatie;
- Geef duidelijke kaders voor de doorontwikkeling van de werkorganisatie en het leggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden op lagere niveaus;
- Heb bij de kanteling van de organisatie aandacht voor de ontwikkeling naar de gewenste organisatiecultuur en besef dat er nog weerstand is;
- Ontwikkel een helder format en monitoring voor en van de prestatieafspraken met partijen;
- Heb aandacht voor de continuïteit van de formele huurdersverenigingen en denk tegelijk na over andere vormen van huurdersparticipatie;
- Het spanningsveld tussen de systeem- en de leefwereld komt op alle niveaus terug: wees duidelijk vanuit welk oogpunt een kader wordt geschetst voor de beoogde effecten en het daarop toezien;
- Samenwerking in de regio wordt gelet op de opgaven en de beschikbare middelen een belangrijk thema om de vraagstukken op de twee regionale woningmarkten waarop Thuisvester actief is, effectief aan te pakken;
- Wonen, zorg en leefbaarheid kunnen in samenhang betrokken worden in de prestatieafspraken. Daarmee kan ook inhoud worden gegeven aan de ontwikkeling van vitale wijken.

1.4 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5			
Prestaties in het licht van de opgaven	8	8	9	7	8	8,0	75%	8,0
Ambities in relatie tot de opgaven						8,0	25%	
Presteren volgens belanghebbenden								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5			
Maatschappelijke prestaties	7,5	7,4	8,3	6,5	7,2	7,4	50%	7,4
Relatie en communicatie						7,5	25%	
Invloed op beleid						7,2	25%	
Presteren naar vermogen								
								eindcijfer
Vermogensinzet								8
Governance								
						gemiddelde	weging	eindcijfer
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				8	8,0	33%	7,8
	Prestatiesturing				8			
Maatschappelijke oriëntatie RvC						8,0	33%	

Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8	7,5	33%	
	Openbare verantwoording	7			

De nummers bij de thema's in de tabel verwijzen naar de thema's die zijn onderscheiden in paragraaf 3.2:

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Duurzaamheid en woningkwaliteit
4. Huisvesting van specifieke doelgroepen
5. Leefbaarheid

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 6.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen. Het ijkpunt (norm) voor Presteren in het licht van de Opgaven, de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance is een 6.

1.5 Samenvatting

De visitatie van Thuisvester over de periode 2017-2020 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in september 2021.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 8,0

Gedurende de visitatieperiode heeft Thuisvester in alle vier de kerngemeenten prestatieafspraken gemaakt. De kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken werden als volgt beoordeeld. Proces was ruim voldoende. De kwaliteit was ruim voldoende, SMART, gericht op de thema's en met een scope die verder reikt dan de thema's in strikte zin. Inhoudelijk dekken de afspraken de thema's in ruim voldoende mate en zijn vanuit wederkerigheid in inspanningen opgezet. Thuisvester zou vanuit het perspectief van de maatschappelijke gedrevenheid de prestatieafspraken graag willen verbreden tot meer domeinen dan strikt het wonen en zo tot integrale afspraken komen over het wonen, sociale en ruimtelijke domein. Voor wat betreft de feitelijke prestaties scoort Thuisvester op de onderdelen beschikbaarheid, betaalbaarheid en leefbaarheid een 8, op het thema van de huisvesting van specifieke doelgroepen een 7 en op het thema van de verduurzaming en kwaliteit een 9.

Thuisvester heeft zich in de loop van de visitatieperiode bewust ontwikkeld van een meer beherende naar een ondernemende corporatie met diverse opgaven in haar werkgebied. De financiële en vastgoed-oriëntatie verschoof geleidelijk naar een oriëntatie op mens en maatschappij, waarbij klantgerichtheid, lokale en regionale samenwerking en organisatieontwikkeling voorop kwamen te staan. Thuisvester wil een eigentijdse corporatie zijn die verantwoordelijkheid neemt voor de complexe maatschappelijke opgaven, vanuit een gezonde vermogenspositie en met een substantiële nieuwbouw- en renovatieproductie. Voor de geformuleerde ambities en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen heeft de commissie twee pluspunten gegeven en wordt dus een 8 gescoord. Thuisvester ontwikkelt zich als een maatschappelijke netwerkorganisatie die als zodanig door het werkveld wordt herkend en gewaardeerd en daarmee als een lerende organisatie met zelforganiserende (project) teams en bijpassende leiderschapstijl.

Presteren volgens Belanghebbenden: 7,4

De belanghebbenden beoordelen de maatschappelijke prestaties van Thuisvester in de visitatieperiode met een 7,4 gemiddeld. Het meest tevreden zijn de belanghebbenden over de thema's duurzaamheid en woningkwaliteit (8,3) en beschikbaarheid (7,5). Iets lager scoren de thema's betaalbaarheid (7,4), leefbaarheid (7,2) en huisvesting van specifieke doelgroepen (6,5).

De relatie en communicatie met Thuisvester wordt beoordeeld met een 7,5 gemiddeld. Opvallend is dat blijkt dat het met de relatie prima op orde is, maar dat er op het gebied van communicatie nog het nodige te winnen valt. Vooral in de communicatie met de huurdersverenigingen is nog een slag te maken. De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van Thuisvester wordt beoordeeld met een 7,2 gemiddeld.

Presteren naar Vermogen: 8

Thuisvester is een financieel gezonde en solide woningcorporatie. Er was al jaren goed ingezet op de beschikbaarheid van woningen door het gevoerde anticyclisch bouwbeleid¹ (wat overigens toen wel duidde op ondernemerschap in het beleid dat in de jaren daarna andere accenten kreeg) en op het terrein van de verduurzaming. Maar medio 2019 kregen betaalbaarheid en de leefbaarheid in alle wijken, buurten en dorpskernen een grotere aandacht. Zowel in de formulering van het beleid als in de daadwerkelijke inzet van de organisatie werden heldere keuzes gemaakt voor de inzet van het vermogen. Aan ambities ontbreekt het niet. Tegelijk is Thuisvester bereid om verder te kijken dan de vier kerngemeenten. Op basis van het rapport naar opgaven en middelen is Thuisvester trekker van een nadere oriëntatie wat de uitkomsten van het rapport voor de regio gaan betekenen. Dit gaat om een regionale uitwerking van landelijk onderzoek, dat is uitgevoerd in opdracht van de ministeries van Binnenlandse Zaken, Economische Zaken, Financiën en Aedes. Daaruit bleek dat al binnen vijf jaar er onvoldoende geld is om genoeg sociale huurwoningen te bouwen terwijl ook de verduurzaming van hun huizen is niet haalbaar is.

De commissie heeft twee pluspunten gegeven vanwege onder meer de actieve wijze waarop de visie op de inzet van het vermogen is herijkt met de doorrekening van scenario's in de meerjarenbegroting en de mate waarin het beschikbare vermogen wordt verhoogd door de doelmatige bedrijfsvoering en de jaarlijkse verkoop van woningen. De keuze voor investeren in de no-regret maatregelen voor de duurzaamheid op de kortere en het verlagen van de CO2 op de langere termijn vallen op. Daarnaast was sprake van de overname van een groot deel van het voormalig WSG-woningbezit. Thuisvester voert een heel helder en gewaardeerd beleid op gebied van bevorderen van de betaalbaarheid. Daarnaast waren de duidelijke keuzes op verschillende terreinen voor samenwerking, waarmee zowel de effectiviteit als de maatschappelijke efficiëntie worden verhoogd, opvallend.

Governance: 7,8

Thuisvester voldoet aan de ijkpunten ten aanzien van strategie en sturing. Het ondernemingsplan is herijkt en geactualiseerd evenals de portefeuilleplannen. De doorvertaling naar operationele activiteiten in de jaar- en portefeuilleplannen maakt dat de monitoring van de realisatie goed mogelijk is. Opvallend was de participatie van stakeholders in de strategievorming in 2019/2020. Kwartaalrapportages volgen de voornemens en prestatie-indicatoren, die zijn geformuleerd in het ondernemingsplan en in het verlengde daarvan de jaarplannen. Er is sprake van een actieve wijze van hanteren van het monitoring- en rapportagesysteem. Voor strategievorming werd een 8 gegeven, voor de sturing een 8.

De maatschappelijke oriëntatie van de raad van toezicht werd beoordeeld met een 8. Er is sprake van een goede kracht-tegenkracht balans tussen bestuur en organisatie in een proces van toenemende zelfsturing in de organisatie. De mede door de raad begeleide overstap van een twee- naar eenhoofdige raad van bestuur is goed vorm en inhoud gegeven. De raad is actief in het horen van opvattingen buiten de organisatie, heeft aandacht voor netwerk governance en heeft een maatschappelijke commissie ingesteld. Voor externe legitimering werd een 8 gegeven. Thuisvester geeft actief invulling aan het onderdeel willen zijn in en van een maatschappelijk netwerk. Zij is daar vroeg bij betrokken. Voor de openbare verantwoording werd tenslotte een 7 gegeven. Daarmee komt het cijfer voor dit onderdeel van de visitatie uit op een 7,7.

¹ In tijden van een financiële of economische crisis trekken marktpartijen zich terug van de bouwmarkt. Omdat woningcorporaties geen winstoogmerk hebben, kunnen juist zij dan zorgdragen voor een goede bouwproductie. Overigens wordt dan ook het nodige verwacht van rijk en gemeenten.

1.6 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Verbeterpunten	Sterkte punten
• Wisselingen in personeel beter aangeven • Zichtbaarheid kan omhoog • Monitoring prestatieafspraken • Sturing en governance van en in netwerken	• Open organisatie • Gericht op samenwerken • Lef • Van vastgoed naar maatschappelijke focus • Kracht en tegenkracht • Verduurzaming vergevorderd • Anticyclisch bouwen • Heldere governance
Kansen	Bedreigingen
• Organisatiekanteling • Regionale woningmarkt en opgaven en middelen • Samenwerking in netwerken • Inhoud geven aan vitale wijken • Concretiseren wat werken in een netwerk inhoudt • Uitwerken toezicht in/op een netwerk	• Terugval in oude patronen • Grootstedelijke problemen in kleine dorpskernen • Huurdersparticipatie moet anders • Toename groep kwetsbare huurders

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

2.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven worden normaliter de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Het werkgebied van Thuisvester is gelegen in de provincie Noord-Brabant in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

In de bijlagen is het referentiekader voor plus- en minpunten uit de Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties 6.0 opgenomen.

De opgaven en de geleverde prestatie zijn gedetailleerd weergegeven in de Prestatiemonitor, die als bijlage is bijgevoegd. De Prestatiemonitor bevat gedetailleerde informatie in aanvulling op de in onderstaande paragrafen beschreven beoordeling van de visitatiecommissie.

2.1 Beschrijving van de prestatieafspraken

Het bezit van Thuisvester ligt in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert (de kerngemeenten). Daarnaast bezit Thuisvester nog enkele woningen in de gemeenten Halderberge, Waalwijk en Dordrecht. Met de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert zijn alle jaren van de visitatieperiode prestatieafspraken gemaakt. In de gemeente Oosterhout heeft Thuisvester de meeste woningen. De thema's voor de prestatieafspraken zijn in alle vier de gemeenten eensluidend.

Met de kerngemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt op de volgende thema's:

- 1) Beschikbaarheid
- 2) Betaalbaarheid
- 3) Duurzaamheid en woningkwaliteit
- 4) Huisvesting specifieke doelgroepen
- 5) Leefbaarheid

Voor alle corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor één of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2020 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

De rijksprioriteiten zijn in alle gemaakte prestatieafspraken opgenomen.

Ook functioneert Thuisvester nadrukkelijk binnen de kaders vanuit wetten, regelgeving en sector-afspraken. Te denken valt aan de begrensde huurverhoging, duurzaamheidsdoelstellingen waaronder CO2 Neutraal in 2050 en het Klimaatakkoord, begrensde inzet op leefbaarheid, taakstelling vestiging statushouders en passend toewijzen. Soms meer expliciet, soms meer impliciet, betrekken de partijen deze kaders bij de

prestatieafspraken. Bij de beoordeling van de feitelijke prestaties op de thema's is, waar aan de orde, verduidelijkende tekst over het functioneren door Thuisvester binnen kaders toegevoegd.

2.2 Relevante ontwikkelingen

De doelgroep van woningcorporaties is in de afgelopen jaren behoorlijk veranderd. Met de invoering van de Woningwet en de EU toewijzigingsnormen in 2015 is initieel ingezet op het verenigen van de doelgroep. In de afgelopen jaren ervaren woningcorporaties ondanks deze ingezette weg landelijk een toenemende druk op de sociale woningvoorraad. Deze toename is eveneens goed waar te nemen in de gemeenten waar Thuisvester actief is. De druk op de woningvoorraad is in het werkgebied van Thuisvester grotendeels bepaald door het positieve migratiesaldo en de enorme toename als gevolg van het huisvesten van specifieke doelgroepen. De doelgroepen vragen ook meer variatie in woonproduct en (huur) contractvormen.

In het werkgebied van Thuisvester is grosso modo een duidelijke tweedeling waarneembaar, ondanks de veelheid aan kernen met hun specifieke kenmerken. Enerzijds is Oosterhout een relatief stedelijke kern, die planmatig is ontwikkeld met een aantal monofunctionele woonwijken. Anderzijds zijn de andere gemeenten in het werkgebied te kenmerken als meer organisch gegroeide kernen. Hierdoor is er op wijkniveau meer variatie in functies, woonvormen en bewoning.

2.3 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

In de vier gemeenten van haar werkgebied maakt Thuisvester als enige corporatie de prestatieafspraken. Vanuit een gevoel van *noblesse oblige* ervaart en neemt Thuisvester de volle verantwoordelijkheid voor de volkshuisvestelijke opgaven in haar werkgebied. Dat draagt zeker bij aan de kwaliteit van de afspraken en komt tot uitdrukking in de geleverde prestaties. Naast de jaarlijkse afspraken in iedere gemeente zijn in alle gemeenten voor de visitatieperiode kaderafspraken gemaakt. Daarin zijn zeven thema's benoemd die in de jaarlijkse afspraken met Oosterhout terugkomen. Deze thema's zijn overgenomen in de prestatieafspraken met de andere gemeenten. Daarmee hebben de afspraken een eenduidig en herkenbaar kader voor alle partijen. Voorts worden de afspraken jaarlijks gemonitord en wordt er bijgestuurd op eventuele afwijkingen.

Wederkerigheid van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken zijn gericht op door Thuisvester te leveren prestaties en de door de gemeenten te leveren inspanningen. Met uitzondering van 2017 waarin eenzijdige op prestaties van Thuisvester gerichte afspraken zijn gemaakt, leveren alle partijen (gemeenten, huurdersorganisaties en Thuisvester) een bijdrage aan het realiseren van de afspraken. Buiten de vier kerngemeenten beschikt Thuisvester nog over 200 woningen (ondermeer oud-WSG bezit op termijn over te dragen aan of te ruilen met andere woningcorporaties), waarvoor geen prestatieafspraken zijn gemaakt.

De afspraken worden per partij in de prestatieafspraken geduid. Er is daardoor zeker sprake van wederkerigheid. Ook in de samenwerking met partners uit zorg en welzijn wordt de wederkerigheid ervaren, zoals met zorgpartijen over langer zelfstandig thuis wonen. Met aannemers worden bijvoorbeeld voor het onderhoud dienstverleningsovereenkomsten (SLA's) gemaakt. Maar de commissie is het eens met partijen dat de wederkerigheid wel steviger kan en alle partijen moet raken.

In de visitatieperiode verschuift het maken van prestatieafspraken naar het regioniveau van West-Brabant en doet bijvoorbeeld Thuisvester samen met Alwel een bod voor 200 zorgplaatsen in de verwachting dat dit makkelijker is dan met de gemeenten een geschikte locatie te vinden.

Het verkrijgen van bouwgrondlocaties blijkt in de praktijk steeds lastiger te zijn geworden. Soms slaagt dat door bijvoorbeeld grondruil (Dorst). Soms zit de wederkerigheid in afspraken over toewijzing in de huisvestingsverordening of prijsafspraken voor het sociale deel bij bouwgrondverkoop.

Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

Voor de gemeenten Oosterhout en Geertruidenberg geldt: de afspraken zijn concreet en onderbouwd met inachtneming van de regionale omgeving en de rijksprioriteiten. De afspraken zijn deels SMART en deels minder concreet in de vorm van “bereidheid” en “leveren van een bijdrage aan”.

Voor de gemeenten Rucphen en Zundert geldt: de afspraken zijn concreet en onderbouwd met inachtneming van de regionale omgeving en de rijksprioriteiten. De afspraken zijn grotendeels SMART.

Inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

**Oosterhout*

Over de periode 2017-2021 hebben de partijen kaderafspraken gemaakt. Deze kaderafspraken zijn gericht op borging van de doorkijk naar de lange termijn. Zij vormen de raamovereenkomst en samen met de jaarafspraken, de prestatieafspraken. In de woonvisie staat: “Ook heeft overleg plaatsgevonden met Thuisvester. Dit hebben we mede gedaan om de aanzet voor onze strategie en de uitkomsten daarvan te kunnen borgen in onze gezamenlijke, jaarlijkse prestatieafspraken.”

**Geertruidenberg*

Partijen hebben voor de periode 2013-2017 kaderafspraken gemaakt en deze worden jaarlijks geconcretiseerd in prestatieafspraken. Genoemde kaderafspraken vormden ook de basis voor de prestatieafspraken 2018. Bij de prestatieafspraken 2019 en 2020 wordt niet meer verwezen naar kaderafspraken. Thuisvester is betrokken geweest bij het opstellen van de woonvisie en wordt daarin ook genoemd als belangrijke partner. Thuisvester heeft vanuit haar bezit in Raamsdonkveer gebruik kunnen maken van woningmarktonderzoeken die WSG en Thuisvester in gezamenlijkheid hebben laten doen.

**Rucphen*

Partijen hebben langjarige kaderafspraken (2016-2020) gemaakt en deze worden jaarlijks geconcretiseerd in prestatieafspraken. Bij de prestatieafspraken 2019 en 2020 wordt niet meer verwezen naar kaderafspraken. Ook in Rucphen heeft Thuisvester meegewerkt aan de woonvisie.

**Zundert*

Over de periode 2016-2020 hebben de partijen kaderafspraken gemaakt. Deze kaderafspraken zijn gericht op borging van de doorkijk naar de lange termijn. Zij vormen de raamovereenkomst en vormen samen met de jaarafspraken de prestatieafspraken. Ook in Zundert heeft Thuisvester meegewerkt aan de woonvisie.

Betrokkenheid van partijen

Voor alle gemeenten geldt: er zijn geen andere partijen betrokken geweest bij het maken van de prestatieafspraken dan de gemeente en de betreffende huurdersvereniging.

De actualiteit van de prestatieafspraken

**Oosterhout*

De afspraken zijn actueel voor het betreffende jaar. Er worden (tussentijds) monitoren bijgehouden. Daarin worden de stand van zaken en de (mogelijke) vervolgacties opgenomen. Zo werd in 2018 afgesproken geen gezamenlijke gebiedsanalyse op te stellen. Partijen spraken in dat kader wel weer af om te komen tot data-gedreven werken. Tussentijds vinden er (kwartaal)overleggen plaats tussen partijen en worden casussen en de stand van zaken besproken.

**Geertruidenberg*

De afspraken zijn actueel voor het betreffende jaar. De afspraken worden gemonitord en in diverse overleggen periodiek besproken tussen partijen.

**Rucphen*

De afspraken zijn actueel voor het betreffende jaar. De afspraken worden door Thuisvester gemonitord. Daarbij wordt ook verwezen naar diverse (bestuurlijke) overleggen tussen partijen op de onderdelen, zoals over de woonwagenlocatie aan de Helakkerstraat.

**Zundert*

De afspraken zijn actueel voor het betreffende jaar. De afspraken worden door Thuisvester gemonitord. Daarbij wordt ook verwezen naar diverse overleggen tussen partijen op de onderdelen.

Kwaliteit en proces van de prestatieafspraken volgens belanghebbenden

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisatie van Rucphen heeft in 2019 de prestatieafspraken niet getekend, omdat men naar eigen zeggen geen ingang vond bij gemeente op alle gebieden. Nadien en na hulp van Thuisvester met een brief aan het Ministerie, is de situatie verbeterd en zijn er weer door alle partijen getekende prestatieafspraken gekomen.

De huurdersorganisatie van Oosterhout vindt dat de samenwerking met Thuisvester goed loopt, maar vindt het lastig om met de gemeente duidelijke afspraken te maken: men moet daar veel opzoeken en terugpakken.

De huurdersorganisatie van Geertruidenberg is tevreden over het proces: relatie en communicatie zijn goed. Wel vraagt men zich af of het veelvuldige contact ook echt nodig is.

De huurdersorganisaties van Oosterhout en Zundert zijn in het algemeen tevreden en plaatsten geen opmerkingen.

Wethouders

De wethouder van Geertruidenberg heeft wel behoefte aan meerjarige prestatieafspraken. Thuisvester wil de prestatieafspraken graag uniformeren. De gemeente begrijpt dat, gezien de omvang van de woningmarktregio die de gemeentegrenzen overschrijdt. Over de samenwerking met de zorg- en welzijnspartners mag meer duidelijkheid komen. Niet helemaal scherp is wat het doel van de samenwerking is. Een contactpersoon bij Thuisvester zou kunnen helpen. De prestatieafspraken zouden verder nog wel een slag concreter mogen. De gemeente vindt dat ze zelf meer regie mag nemen.

De wethouder van Rucphen vond dat het proces van totstandkoming tot voor kort nogal ambtelijk verliep, waardoor de afspraken pas op het laatste moment gereedkwamen. Nu gaat dat veel beter. Dat bevordert ook de samenwerking tussen gemeente, Thuisvester en de huurdersvereniging. Gezien het algemene woningtekort is het behoudende woonperspectief niet helpend. In Rucphen zouden, aldus de wethouder, makkelijk 1200 woningen gebouwd kunnen worden in de komende 6 jaar. Nu is dat aantal gelimiteerd tot 600 als gevolg van provinciaal beleid.

De overige wethouders hebben geen opmerkingen over het proces van de prestatieafspraken. Afgezien van de hierboven gemaakte opmerkingen zijn de partijen het eens over de goede kwaliteit en ambities van de afspraken. In het bijzonder wat betreft de woningverduurzaming.

Thuisvester

De corporatie zou vanuit het perspectief van de maatschappelijke gedrevenheid de prestatieafspraken graag willen verbreden tot meer domeinen dan strikt het wonen en zo tot integrale afspraken komen over het wonen, sociale en ruimtelijke domein. In die zin beseft men dat er doorgaans slechts contact met de wethouder wonen is, terwijl de opgaven de betrokken- en aanwezigheid van meer lokale bestuurders vraagt.

Overige relevante zaken - verbeterpunten

Geertruidenberg

In de beleidsjaren van de visitatieperiode voor het regionaal opsplitsen van WSG zijn op verzoek van de gemeente separaat prestatieafspraken gemaakt met voormalig WSG en Thuisvester, zoals over betaalbaarheid en beschikbaarheid. Daarbij heeft Thuisvester zich 'buitenproportioneel' ingezet voor de laagste inkomensgroepen, door de woningen onder de destijds geldende kwaliteitskortingsgrens aan te bieden. Daardoor kon WSG zich vanuit financiële noodzaak meer richten op de andere doelgroepen.

Voorts zijn op basis van de gemeenschappelijke afstemming, door Thuisvester voor de opsplitsing verschillende ontwikkelverplichtingen van WSG overgenomen in de gemeenten Oosterhout en Waalwijk, waardoor de volkshuisvestelijke opgaven aldaar niet in de knel kwamen.

In het algemeen was er veel waardering voor de inzet van Thuisvester om te participeren bij het oplossen van de problemen rond de overname van bezit in Geertruidenberg van voormalig WSG.

Zundert

Hoewel Wonen Breburg en Mooiland ook actief zijn in Zundert, worden er geen gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt. Thuisvester neemt de volledige volkshuisvestelijke opgave voor haar rekening

en heeft haar visie op haar kerngemeenten in goed overleg met haar collega's afgestemd. Daarbij is in de afgelopen jaren onder meer ingezet op de verkoop van bezit buiten de kerngemeenten, zoals Dordrecht en Halderberge en op de overname van woningen in haar kerngemeenten, zoals het bezit van TBV in Oosterhout.

Voor het overige heeft de visitatiecommissie geen relevante zaken of mogelijke verbeterpunten aangetroffen bij de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.

Typering van kwaliteit en proces van de prestatieafspraken

Door de partners in het tripartite overleg wordt de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken getypeerd zoals weergegeven in onderstaande woordwolk.



Beschouwing visitatiecommissie over de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken

Hiervoor zijn voor verschillende elementen de waarnemingen van de visitatiecommissie en van belanghebbenden beschreven. Hieruit volgen de volgende beschouwingen en conclusies:

In het algemeen wordt Thuisvester gewaardeerd en gezien als de partner die betrouwbaar is en betrokken haar verantwoordelijkheid neemt om de volkshuisvestelijke opgaven in haar werkgebied als maatschappelijke partner op en aan te pakken. Zo heeft ook de visitatiecommissie Thuisvester leren kennen uit de bestudeerde documenten, in het directe contact en uit de mond van de gemeenten en huurdersorganisaties: Thuisvester onderkent en benadrukt het belang van haar gewenste opstelling en inzet als maatschappelijk partner – maatschappelijk gedreven in haar eigen termen – en weet dat belang in haar omgeving goed te doen landen. Daarvoor heeft de visitatiecommissie niet alleen veel waardering, maar onderkent ook dat in het werkgebied en gezien vanuit de opgaven, het maatschappelijk partnerschap cruciaal is. De prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties gaan voor Thuisvester dan ook steeds vergezeld van afspraken met andere partners in het veld. Daarvoor neemt Thuisvester haar verantwoordelijkheid om zo te streven naar de gewenste en noodzakelijke integraliteit van de opgaven. Dat is een verbreding in denken en doen ten opzichte van de huidige prestatieafspraken, waarbij de focus toch in hoofdzaak nog ligt op het wonen in strikte zin voor de huidige 'zittende' huurders. Thuisvester zou die bredere blik graag meer aantreffen bij de gemeente en de huurdersorganisaties.

Niettemin luidt de conclusie van de visitatiecommissie over de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken gedurende de visitatieperiode:

- Proces: ruim voldoende, mede gelet op de reacties van de partners, zeker de laatste jaren van de visitatieperiode.
- Kwaliteit: ruim voldoende, SMART, gericht op de thema's en met een scope die verder reikt dan de thema's in strikte zin.
- Inhoudelijk: de afspraken dekken de thema's in ruim voldoende mate en zijn vanuit wederkerigheid in inspanningen opgezet.

Waardering door partijen van de samenwerking in het tripartite overleg

Thuisvester is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeenten en de huurders-vertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Naast de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de diverse belanghebbenden, waarin hun is gevraagd naar zowel de kwaliteit van de prestatieafspraken als het proces rondom de totstandkoming van de prestatieafspraken, is aan de deelnemers van het driepartijenoverleg in een digitale enquête (die voorafgaand aan de gesprekken met de visitatiecommissie is verzonden) gevraagd hun waardering te geven over deze samenwerking.

Deze cijfermatige beoordeling van het tripartite overleg maakt geen onderdeel uit van de visitatiemethodiek. Naast de betrokken partijen, is ook aan de corporatie zelf gevraagd om zowel het proces als de kwaliteit van de prestatieafspraken te beoordelen. Deze beoordeling maakt het mogelijk de waardering van het tripartite overleg procesmatig vanuit meerdere oogpunten, meer evenwichtig, te beschouwen. De kwaliteit van (de totstandkoming) van de afspraken, de resultaten en de bewaking ervan zijn immers niet alleen afhankelijk van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Thuisvester heeft daarnaast ook zelf de samenwerking beoordeeld.

In de enquête is hiervoor onder meer gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar 'Sterke Netwerken'². Van Delden onderscheidt vier zogenaamde resultaatcondities voor het functioneren van sterke netwerken, de uitleg hiervan is opgenomen in de bijlagen.

Zoals gesteld is aan alle betrokken belanghebbenden een enquête toegezonden en hebben met alle belanghebbenden gesprekken plaatsgevonden.

De drie partijen samen

Alle deelnemers aan het driepartijenoverleg over de prestatieafspraken hebben een cijfermatig oordeel gegeven over diverse kenmerken van de samenwerking. In onderstaande tabel zijn de scores per partij en per conditie weergegeven.

Conditie	Score			
	Gemeenten	Huurders-organisaties	Thuisvester	Gemiddeld
Initiële condities	7,8	7,4	7,1	7,4
Niveaubepalende condities	8,3	7,5	7,3	7,7
Effectuerende condities	8,0	7,2	7,2	7,5
Faciliterende condities	5,5	5,3	5,2	5,3
Gemiddelde	7,4	6,9	6,7	7,0

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 7,0. De verschillen tussen de partijen zijn gering. De huurdersorganisaties geven gemiddeld een 6,9, de gemeenten een 7,4 en Thuisvester geeft zelf een 6,7. De gedetailleerde scores per kenmerk en per partij staan in de bijlage. Het is opvallend dat alle drie de partijen een lage score geven op de faciliterende condities, er blijkt voornamelijk te weinig personeel beschikbaar gesteld te worden.

Gemeente Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert

De gemeenten zijn gemiddeld genomen het meest tevreden over de samenwerking rondom de prestatieafspraken. Vooral als het gaat om de niveaubepalende condities, waar het o.a. gaat om een praktisch samenspel en probleemoplossend optreden blijken de gemeenten zeer tevreden. Ook op het gebied van de effectuerende condities, waar het o.a. gaat over het gezamenlijke belang en vertrouwen

blijken de gemeenten erg tevreden. Uit de gesprekken blijkt wel dat er veel input wordt geleverd vanuit Thuisvester, dit waarderen de gemeenten. Zij erkennen ook dat het initiatief en de regie niet altijd bij de gemeente ligt, waar dit in sommige gevallen eigenlijk wel zou moeten.

Huurdersvertegenwoordiging Thuisvester

De diverse huurdersverenigingen van Thuisvester beoordelen de samenwerking rondom de prestatieafspraken met een 6,9 gemiddeld. Ze geven aan voornamelijk tevreden te zijn, maar niet altijd de indruk te krijgen dat er daadwerkelijk naar ze geluisterd wordt: “we worden gedoogd, en soms wordt er geluisterd”. Dit laatste is voornamelijk aan de kant van de gemeente. De huurdersverenigingen geven allen aan een heel prettige samenwerking te hebben met Thuisvester.

Thuisvester

Thuisvester beoordeelt de samenwerking rondom de prestatieafspraken met een 6,7 gemiddeld. Het beeld wat eerder al werd geschetst bij de gemeenten waarbij het initiatief en de regie niet altijd bij de gemeenten ligt, wordt door Thuisvester benadrukt. Een grote betrokkenheid vanuit de gemeenten zou worden gewaardeerd. Ook meer wederkerigheid zou de samenwerking ten goede komen.

Aan de diverse belanghebbenden die betrokken zijn bij de samenwerking rondom de prestatieafspraken, heeft de commissie gevraagd welke verbeteringen zij graag zouden zien in het overleg en de samenwerking rondom de prestatieafspraken. Hieruit is vervolgens de onderstaande woordwolk ontstaan:



Daarnaast is gevraagd welke bijdrage zij daar vervolgens zelf aan willen leveren. Dit leverde de volgende woordwolk op:



2.4 Beoordeling feitelijke prestaties

De feitelijke prestaties worden per thema (zie paragraaf 2.1) beoordeeld. Daar waar de feitelijke prestaties de prestatieafspraken kwantitatief evenaren, heeft de commissie een 7 gegeven. Daar waar de prestatieafspraken net niet gehaald zijn, maar door corporatie veel extra inzet is gepleegd of wel vindingrijk is geweest in het zoeken naar oplossingen, is ook een 7 gegeven. Wanneer er sprake is van bovengemiddeld presteren is het mogelijk om extra pluspunten te geven, dit is dan bij het betreffende thema toegelicht. Om het rapport leesbaar en toegankelijk te houden is bij de bespreking en beoordeling per thema volstaan met een samenvattend overzicht van de gemaakte afspraken. In bijgevoegde prestatie-monitor zijn de afspraken gedetailleerd en per gemeente weergegeven.

In alle gemeenten zijn de prestatieafspraken op een uniforme wijze gemaakt aan de hand van de eerder beschreven vijf thema's. Per gemeente zijn die thema's situatie-afhankelijk vertaald, maar steeds volgens dezelfde (uniforme opzet van) onderwerpen. Het heeft daarom verder geen meerwaarde de feitelijke prestaties per gemeente uit te splitsen, maar deze per thema te bespreken, aldus de visitatiecommissie.

Thema 1: Beschikbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

De prestatieafspraken in dit thema richten zich voornamelijk op realisatie van voldoende en passende nieuwbouw voor de diverse doelgroepen. Ook werd gezocht naar mogelijke alternatieven in dezen, bijvoorbeeld de pilot tijdelijke contracten in Oosterhout en het experiment toewijzing op basis van maatschappelijke binding in Rucphen.

In 2018 heeft Thuisvester bijna de helft van het voormalig WSG-woningbezit in de gemeenten Geertruidenberg, Oosterhout en Zundert overgenomen: 2400 woningen. Daarmee bleef dat bezit behouden voor de sociale volkshuisvesting. Door de fusie met Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout (SHBO) kwamen daarin 2018 nog eens 260 woningen bij.

In de visitatieperiode heeft Thuisvester 392 nieuwe huurwoningen opgeleverd, 175 woning gesloopt en 112 woningen verkocht. Dat was in lijn met de afspraken met de verschillende gemeenten. In alle gemeenten wordt daarbij de gemeentelijke woonvisie als uitgangspunt genomen. Daarbij is aandacht voor de diversiteit ten behoeve van de diverse doelgroepen. Zoals bij veel corporaties en gemeenten is de planning van de realisatie en oplevering van de nieuwbouw een aandachtspunt; deze planning wordt veelal niet gehaald.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren. De commissie kent twee pluspunten toe op grond van de volgende overwegingen:

- Ten opzichte van de verschillende prestatieafspraken zijn meer woningen beschikbaar gekomen en gebleven voor de doelgroep.
- Thuisvester zoekt in nauw overleg met gemeenten naar alternatieven voor doelgroepen en schuwt daarbij geen experimenten of pilots;
- Thuisvester realiseerde in de visitatieperiode een autonome groei van gemiddeld 100 woningen per jaar.
- Door het overnemen van het bezit van WSG en SHBO zijn sociale huurwoningen behouden gebleven voor de doelgroep waardoor de beschikbaarheid voor de doelgroepen geborgd bleef.

Thema 2: Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

Betaalbaarheid is één van de belangrijkste thema's voor woningcorporaties en is de eerste van de vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2020. In dit kader zijn door Thuisvester met de gemeenten onder andere afspraken gemaakt over streefhuurpercentages bij Daeb-verhuringen, beperkte huurverhoging voor de primaire doelgroep en vroegtijdige samenwerking bij betalingsproblemen.

In het kader van voorkoming van betalingsproblemen werd er onder andere in Geertruidenberg een pilot uitgevoerd met aandacht voor huurders met een huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden en

met een huurachterstand. Deze werden meteen benaderd voor het maken van passende afspraken. Deze pilot was succesvol en is omgezet naar doorlopend beleid.

Thuisvester volgt op adequate wijze de ontwikkelingen van de huishoudinkomens van haar woningzoekenden. Om voldoende aanbod bereikbaar te houden voor de verschillende doelgroepen en het borgen van de betaalbaarheid voor de zittende huurders, worden de ontwikkelingen jaarlijks gevolgd. Bij projectmatige energetische verbeteringen aan de huurwoningen wordt door Thuisvester geen huurverhoging berekend. Aan de vereisten in het kader van de staatssteunnorm en passend toewijzen is gedurende de visitatieperiode steeds ruimschoots voldaan.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren. De commissie kent twee pluspunten toe op grond van de volgende overwegingen:

- Gedurende de visitatieperiode heeft Thuisvester steeds een gematigd huurbeleid gevoerd.
- Thuisvester heeft steeds actief ingezet op preventie, vroegsignalering en hulp bij huurschulden.
- Vanwege haar beleid van anticyclisch bouwen was Thuisvester in staat de kosten van nieuwbouw en renovatie beheerst te houden.
- Duurzaamheidsmaatregelen werden niet doorbelast in de huurprijzen, waardoor voor huurders een aanzienlijke woonlastenbeperking mogelijk was.
- Ook voor het overgenomen bezit van voormalig WSG werd, ondanks achterstallig onderhoud, hetzelfde gematigde huurprijsbeleid gevoerd als voor het overige woningbezit.
- Vrijkomende Daeb-woningen werden binnen de afspraken ook daadwerkelijk aan huurders met een middeninkomen aangeboden.

Thema 3: Duurzaamheid en woningkwaliteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 9

Bij alle corporaties in Nederland staat duurzaamheid in de breedste zin van de betekenis hoog op de agenda. Gedurende de visitatieperiode zijn in dit kader diverse afspraken gemaakt over planmatig onderhoud en specifieke woningverbetering, realisatie labelstappen, realisatie NOM-woningen, plaatsen zonnepanelen, inzet huurverhoging en participatie warmtevisie.

Thuisvester heeft conform de afspraken met de gemeenten naast verhoging van de energie-index van haar bezit in de visitatieperiode, diverse acties ondernomen.

Het percentage woningen met label A of B groeide tijdens de visitatieperiode van 45% naar 69%. Ook in de Aedesbenchmark op duurzaamheid scoort Thuisvester erg goed. In de visitatieperiode werd steeds een A op duurzaamheid gescoord. Al in 2019 haalde Thuisvester de sector-afpraak van gemiddeld label B. Dit gebeurde zonder extra huurverhoging.

Conform afspraak met de gemeenten werd aan de zittende huurders de mogelijkheid geboden om zonnepanelen te plaatsen. Ook werden in het licht van de afspraken in het inkoopbeleid duurzaamheidscriteria opgenomen en werden de aannemers uitgedaagd tot circulaire maatregelen. Dat leidde onder andere tot toepassing van biobased verf. Ook werden de krachten gebundeld door deelname aan de Brabantse duurzaamheidsalliantie.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren. Voor de energieprestaties en het plaatsen van zonnepanelen overtreffen de prestaties de afspraken ruimschoots en zijn drie pluspunten toegekend:

- In 2019 is al de norm van label B van de sectorafpraak gehaald.
- Vanaf 2017 zijn ruim 3.000 woningen energetisch aangepakt en worden nog steeds gemiddeld 600 woningen per jaar verduurzaamd.
- Energetische verbeteringen komen niet voor rekening van de zittende huurders, maar worden wel vertaald naar een hogere streefhuur die bij mutatie ingaat.
- Behalve schilisolatie worden bij renovatie/verduurzaming eveneens zonnepanelen aangebracht.
- Bij nieuwbouw gold in de visitatieperiode tot 2020 NOM als norm voor de energieprestatie. Naar eigentijdse inzichten is dat vanaf 2020 bijgesteld naar Beng.

- Thuisvester is mede-initiatiefnemer van de Brabantse duurzaamheidsalliantie, een samenwerkingsverband van Thuisvester, Tiwos en vijf bouwondernemingen die vanaf 2019 in vier jaar tijd samen 2000 woningen verduurzamen. Beide corporaties treden op als een opdrachtgever.

Thema 4: Huisvesting specifieke doelgroepen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Thuisvester heeft veel aandacht voor de specifieke doelgroepen, zoals ouderen, spoedzoekers, statushouders, verwarde personen, mantelzorgers. In dit kader wordt er naast de gemeenten ook samengewerkt met zorgpartijen, onder andere middels participatie in het Stedelijk Kompas (in Oosterhout, Geertruidenberg en Zundert). Zo worden jaarlijks onder andere in samenspraak met zorgpartijen woningen ter beschikking gesteld voor uitstroom, tijdelijke opvang, huisvesting jongeren, statushouders, woonwagenbewoners en overige doelgroepen. Daarbij worden per gemeente afspraken gemaakt over de aantallen te leveren woningen. Ook worden aan ouderen niet-WMO-voorzieningen aangeboden (tegen betaling) om langer zelfstandig thuis wonen te stimuleren en zijn er diverse afspraken gemaakt in deze regeling (onder andere aanpassing complex Rembrandtlaan in Geertruidenberg). Soms wordt een afspraak ook niet of later gehaald, zoals het opleveren van 48 woningen voor jongeren in Oosterhout. Of slaagt het huisvesten van statushouders in Rucphen onvoldoende.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken al met al evenaren en beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 5: Leefbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

Leefbaarheid is een breed thema. Met name de bewoners zijn erg gebaat bij de inspanningen van partijen binnen dit werkterrein. In alle gemeenten is dit een aandachtspunt. Thuisvester zet in dit terrein onder andere in op vormen van gelegenheidsparticipatie (project Friso/Clausstraat in Zundert; complex St. Willenbord in Rucphen; onder aan de Doelen in Oosterhout). Ook wordt geparticipeerd in buurtbemiddeling. Met het Fonds buurt in actie worden bewonersinitiatieven ondersteund (onder andere containers in Dommelbergen, Oosterhout).

In de wijken waar Thuisvester bezit heeft, zijn buurt/huismeesters actief (onder andere Geertruidenberg-West). Met partijen wordt samengewerkt als er sprake is van (multi)probleemsituaties (onder andere samenwerking met Trema – Geertruidenberg; en participatie in Het Carrousel in Oosterhout). Middels uitvoering van het hennepconvenant wordt met partijen samengewerkt om de criminaliteit en onveiligheid rond deze activiteiten te beteugelen. Thuisvester voert een zero-tolerance beleid bij drugs- en woonfraude en investeert in fysieke veiligheid van de woonomgeving.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren. De commissie kent twee pluspunten toe op grond van de volgende overwegingen:

- De omvang en diversiteit van maatregelen in de verschillende gemeenten, zoals het aanbrengen van achterpadverlichting, het stimuleren van bewonersinitiatieven, het bijdragen aan buurtbemiddeling of een zwerfvuilproject tot het voeren van woonbelevingsonderzoeken, het bezoeken en begeleiden van kwetsbare huurders, deelname aan het programma Buurt in Actie of het uitvoeren van een hennepconvenant.
- Inzet van een multifunctioneel en interdisciplinair wijkteam dat autonoom en met eigen middelen integraal kan interveniëren.
- Een functionele organisatiestructuur met een coördinator vitale wijken die handelingsbevoegd is om uitvoering te geven aan de toenemende leefbaarheidsopgaven.
- Een forse uitbreiding van de formatieve organisatie sterkte om invulling te geven aan de leefbaarheidsvraagstukken.

2.5 Beoordeling van de ambities

2.5.1 Beschrijving van de ambities

Voor de visitatieperiode zijn de ambities van Thuisvester beschreven in het Ondernemingsplan 'Betaalbaar thuis voor nu en later' periode 2013-2017 en Ondernemingsplan 'Wij geven thuis' periode 2019-2022. Onderstaand een samenvatting daarvan.

Ondernemingsplan 'Betaalbaar thuis voor nu en later' 2013-2017

Het motto "betaalbaar thuis voor nu en later" vat in de kern samen waar Thuisvester voor staat. Dit wordt vertaald in de missie: "Het principe 'De huurder eerst!' drijft ons nu en in de toekomst. Dus biedt Thuisvester een betaalbaar huis aan mensen met lagere en middeninkomens in de regio West- en Midden-Brabant. We dragen vanuit het wonen bij aan een leefbare omgeving voor onze huurders zodat ze actief deel kunnen nemen aan de samenleving."

De kernwaarden zijn: Ondernemend, sociaal en verbindend.

Thuisvester wil herkend worden als een ondernemende, betrouwbare, betrokken, slagvaardige en transparante woningcorporatie. Een organisatie die tastbare resultaten boekt. Wij hechten aan een goede verbinding met onze belanghouders. De huurders staan voorop. In samenspraak met de gemeentebesturen dragen we actief bij aan de realisering van het lokale woonbeleid.

De ambities zijn verdeeld over vijf thema's, ingeleid met een visie per thema:

**Klant*

Visie: De huurders eerst!

De klanten ervaren de dienstverlening als positief. Huurders worden op verschillende wijzen betrokken bij het beleid en de activiteiten van Thuisvester.

**Woningvoorraad*

Visie: Een passende en duurzame woningvoorraad voor mensen die daar niet in kunnen voorzien. Een kwalitatieve aanpassing en beperkte uitbreiding van de woningvoorraad. Investeren in een duurzame woningvoorraad.

Thuisvester heeft voldoende woningen voor huishoudens met lage inkomens en middeninkomens in de kerngemeenten, voor zover zij niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Thuisvester realiseert een kwalitatieve aanpassing en beperkte uitbreiding van de woningvoorraad. De woonbeleving van de klant staat centraal bij de investeringen aan de woning. De woningvoorraad is betaalbaar voor de doelgroep. Er is voldoende geschikte huisvesting voor senioren en mensen met een beperking. Thuisvester investeert in een duurzame woningvoorraad.

**Leefbaarheid*

Visie: Ongestoord woongenot voor iedereen, in een woonomgeving die schoon, veilig en sociaal is.

Zelfstandig thuis blijven wonen met zorg voor elkaar.

De woonomgeving is schoon, veilig en sociaal. Huurders worden door Thuisvester geholpen in hun zelfredzaamheid als het gaat om wonen.

**Een financieel-economisch sterke en doelmatige organisatie*

Visie: een professionele doelmatige organisatie. Een financieel economisch sterke organisatie die ook op lange termijn haar doelen kan blijven realiseren.

**Verantwoording en verbinding*

Visie: Thuisvester is een open en transparante organisatie met een sterke governance. Thuisvester is verbonden met de regio waarin ze werkt.

Ondernemingsplan 'Wij geven thuis' 2019-2022

Het motto 'een betaalbaar thuis, voor nu én later' vat de kern samen waar Thuisvester voor staat.

De missie gaat over het aandeel in het kunnen meedoen van mensen aan de samenleving. De woningen maar zeker ook de professionals vormen daarbij de basis. De woningen worden blijvend zo doelmatig en betaalbaar mogelijk beschikbaar gehouden voor de bewoners en woningzoekenden.

De kernwaarden die Thuisvester zijn: Lef tonen, samen doen en duurzaam zijn.

Het ondernemingsplan beschrijft de ambities vertaald naar zes thema's:

**Wij hebben goede woonoplossingen*

Van traditioneel aanbod naar gevarieerde woonoplossingen. Kunnen omgaan met steeds veranderende, gevarieerde vraag. Als onderdeel van de zorg voor voldoende betaalbare, duurzame woningen. Thuisgeven op flexibele woonoplossingen.

**Wij zijn groen*

Van duurzaam vastgoed naar duurzaam. Met huurders, partners en leveranciers de gezamenlijke ecologische voetstap zo klein mogelijk maken. Maken CO₂-neutrale woningen en bijdragen aan een CO₂-neutrale woonomgeving; en investeren in een meer circulaire en afvalloze samenleving.

**Wij zijn cement voor samenleven.*

Van doorverwijzen en loslaten naar zorgen dat. Omdat er steeds stevigere eisen gesteld worden aan hoe mensen samenleven en de levensopgaven waarvoor klanten zich gesteld zien steeds ingewikkelder worden, wordt de regie bij het oplossen van problemen van de klanten nadrukkelijker als taak gezien. Samen met partners. De begeleiding blijft totdat de klanten goed geholpen en ondersteund zijn. De woning is een middel om op een prettige manier in de samenleving te kunnen meedoen. Thuisgeven op fijn (samen)wonen en meedoen.

**Wij zijn er vroeg bij*

Van achteraf repareren naar op tijd acteren. Er eerder bij zijn door de huurders echt te kennen en door de signaleringsfunctie te versterken. En de signalen samen te brengen met anderen en effectief handelen vanuit een stabilisatieplan. Gericht op voorkomen uitzettingen op basis van alleen huurachterstand. Op tijd thuis geven.

**Wij zijn echt in contact*

Van collectief klantconcept naar individuele klantbenadering. Doen wat nodig is. Soms een steuntje in de rug; soms extra zorg en aandacht. Thuisgeven op het echt kennen van de huurders.

**Wij zijn er klaar voor*

Van veilig binnen ons geoliede systeem naar de medewerker als sleutel naar klant en maatschappij. De flexibele organisatie past zich aan de veranderende behoefte van de klant aan. Doen wat nodig is en prioriteiten stellen. Samen met partners, met behoud van de eigen identiteit en unieke rol. De medewerkers dragen daaraan bij. En ervaren daarvoor de ruimte en het vertrouwen. De organisatie blijft solide is in control en respecteert wet- en regelgeving. De ambities passen binnen de begroting en geldende financiële ratio's opdat ook toekomstig de missie waargemaakt kan worden.

2.5.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Thuisvester met een 8

Thuisvester heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de opgaven in het werkgebied.

Thuisvester heeft zichzelf steeds een brede maatschappelijk opgave gesteld vanuit het gegeven van een divers werkgebied met duidelijke tweedeling. Aan de ene kant is Oosterhout een relatief stedelijke kern die planmatig is ontwikkeld met een aantal monofunctionele woonwijken. Door de eenzijdigheid in bouwvormen per wijk, spelen in wijken eenduidige fysieke en sociale vraagstukken. Soms betekent dit op wijkniveau ook stapeling van vraagstukken. De leefbaarheid staat in deze wijken met vaak veel sociale huur, lage inkomens en oudere woningen onder druk.

Aan de andere kant zijn de dorpen in het werkgebied te kenmerken als meer organisch gegroeide kernen. Hierdoor is er op wijkniveau meer variatie in functies, woonvormen en bewoning. De maatschappelijke opgaven zijn vaker gericht op het kleinschalig kunnen bieden van zorg en ondersteuning, verlies van voorzieningen en sociale dorpse structuren die onder druk staan. Ook het samenwerkingslandschap is in de kernen vaak veelzijdig, met een veelheid aan lokale partijen.

In het algemeen heeft de corporatie zich in de loop van de visitatieperiode bewust ontwikkeld van een meer behurende naar een ondernemende corporatie met diverse opgaven in haar werkgebied. De financiële en vastgoed-oriëntatie verschoof geleidelijk naar een oriëntatie op mens en maatschappij, waarbij klantgerichtheid, lokale en regionale samenwerking en organisatieontwikkeling voorop kwamen te staan. Daarmee wil Thuisvester een eigentijdse corporatie zijn die verantwoordelijkheid neemt voor de complexe maatschappelijke opgaven, vanuit een gezonde vermogenspositie en met een substantiële nieuwbouw- en renovatieproductie.

De commissie is van mening dat de ambities voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- Het nieuwe ondernemingsplan is tot stand gekomen vanuit een systematiek waarbij medewerkers van Thuisvester zelf input hebben opgehaald bij alle relevante stakeholders. Hierbij hebben de medewerkers in de richting bestuur en raad van toezicht een voorstel gedaan “wat niet onderhandelbaar is” en waarvoor een groot intern en extern draagvlak was.
- Extra inzet op het verduurzamen van haar bestaande woningvoorraad zonder huurverhoging.
- Sterke ontwikkeling als maatschappelijke netwerkorganisatie die als zodanig door het werkveld wordt herkend en gewaardeerd.
- Een lerende organisatie met zelforganiserende (project) teams en bijpassende leiderschapstijl.

2.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Vanaf 2019 heeft Thuisvester het label “beste werkgever” en in 2020 is Thuisvester ook binnen de groep Vastgoedbedrijven nr. 1 geworden: de beste werkgever binnen haar sector.
- Door anticyclisch investeren (al vanaf 2013) is Thuisvester steeds in staat geweest een aanzienlijke nieuwbouw en renovatie-productie te realiseren.

2.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 8 op presteren naar opgaven en ambities.

In onderstaande tabel ziet u hoe deze score tot stand is gekomen. Hierbij tellen de scores op de maatschappelijke prestaties voor 75% en de score op de ambities voor 25%.

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	beoordeling prestaties	beoordeling ambities
Thema 1: Beschikbaarheid	8	8
Thema 2: Betaalbaarheid	8	
Thema 3: Duurzaamheid en woningkwaliteit	9	
Thema 4: Huisvesting specifieke doelgroepen	7	
Thema 5: Leefbaarheid	8	
Oordeel	8	8
Gewogen oordeel	8	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

3.1 Beoordelingskader

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

- De mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij wordt de indeling in thema's gevolgd van de prestatieafspraken
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep. De opvattingen van huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek met eventuele verbeterpunten zijn opgenomen in hoofdstuk 2.

3.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt drie categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Ook is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd zouden gaan worden. De deelnemers aan de gesprekken hebben ook grotendeels de enquête ontvangen. Alle geraadpleegde belanghebbenden zijn in de bijlage vermeld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen. De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie. Het is dit totaal aan geraadpleegde belanghebbenden dat in deze rapportage is opgenomen.

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

3.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Thuisvester is werkzaam in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Ook is er nog een heel klein deel bezit in de gemeenten Waalwijk, Dordrecht en Halderberge. De visitatiecommissie heeft ook met diverse andere belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. In de bijlage is een exact overzicht opgenomen waarin is weergegeven met welke personen de visitatiecommissie heeft gesproken en welke personen alleen een digitale enquête hebben ingevuld. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

Gemeente Oosterhout

Thuisvester heeft ongeveer 8.900 woningen in de gemeente Oosterhout. De gemeente Oosterhout ligt in de provincie Noord-Brabant en telt ongeveer 56.000 inwoners. Jaarlijks worden er prestatieafspraken gemaakt met Thuisvester en huurdersvereniging Oosterhout (HVO).

Gemeente Geertruidenberg

In de gemeente Geertruidenberg heeft Thuisvester bijna 3.800 woningen in haar bezit. Deze eveneens Brabantse gemeente telt bijna 22.000 inwoners. Thuisvester, de gemeente Geertruidenberg en de huurdersvereniging Geertruidenberg maken jaarlijks prestatieafspraken.

Gemeente Rucphen

Thuisvester heeft ruim 3.000 woningen in de gemeente Rucphen. Deze gemeente heeft ongeveer 23.000 inwoners. Ook hier worden jaarlijks prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente, Thuisvester en huurdersvereniging Rucphen.

Gemeente Zundert

In de gemeente Zundert heeft Thuisvester bijna 1.300 woningen. De gemeente Zundert heeft ruim 22.000 inwoners. Net als in de overige gemeenten maakt Thuisvester hier jaarlijks prestatieafspraken met de gemeente en huurdersvereniging

Zorg- en welzijnspartners

Avoord: Avoord is een partij die moderne ouderenzorg levert. Avoord loopt voorop in de verzorging en begeleiding van mensen met dementie en mensen die palliatieve zorg nodig hebben.

Groenhuysen: Groenhuysen zet zich in voor overwegend ouderen in de regio Roosendaal. Groenhuysen biedt een brede dienstverlening: van gemak en comfort tot intensieve zorg, zowel in de vorm van thuiszorg of in woonvoorzieningen.

Huurdersverenigingen

Thuisvester werkt samen met huurdersverenigingen uit de vier gemeenten waarin de overgrote meerderheid van haar bezit ligt. Alle vier deze huurdersverenigingen zijn betrokken bij de prestatieafspraken in hun gemeente. De visitatiecommissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersvereniging Oosterhout (HVO), huurdersvereniging Geertruidenberg en de huurdersvereniging Rucphen. De huurdersvereniging Zundert heeft niet deelgenomen aan het gesprek, maar wel een digitale enquête ingevuld.

Onderhoudsbedrijven

Thuisvester werkt samen met diverse bouw- en onderhoudsbedrijven. In het kader van de visitatie heeft de commissie gesproken met Gorisse Bouw en de Werkendamse Verwarmingscentrale. Gorisse Bouw voert voor Thuisvester het dagelijks onderhoud uit. De Werkendamse Verwarmingscentrale is één van de partijen verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud en vervanging van cv-installaties.

Collega corporaties:

Tiws: Tiws is een corporatie met ongeveer 7.500 woningen in Tilburg.

Woonkwartier: Woonkwartier is een middelgrote woningcorporatie met ongeveer 9.500 verhuureenheden in de gemeenten Halderberge, Moerdijk en Steenbergen

Alwel: Alwel is een corporatie met ongeveer 25.000 verhuureenheden in Breda, Etten-Leur en Roosendaal.

3.4 Belanghebbenden over Thuisvester

3.4.1 Typering van Thuisvester

Aan de belanghebbenden is gevraagd Thuisvester in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Thuisvester wordt door haar belanghebbenden getypeerd als ambitieus, sociaal en duurzaam:



3.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Thuisvester

Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,4

De belanghebbenden zijn over het algemeen best tevreden over de maatschappelijke prestaties van Thuisvester. Het meest tevreden zijn zij over de prestaties van Thuisvester op het gebied van duurzaamheid en woningkwaliteit. Dit thema beoordelen zij met een 8,3 gemiddeld. Het thema huisvesting van specifieke doelgroepen wordt met een gemiddeld cijfer van een 6,5 het minst hoog beoordeeld door de belanghebbenden. De overige thema's worden met ruime zevens beoordeeld.

Wanneer we kijken naar de verschillende categorieën belanghebbenden, zien we dat de gemeenten gemiddeld een 7,5 geven voor de maatschappelijke prestaties van Thuisvester. De categorie huurders, bestaande uit de verschillenden huurdersvertegenwoordigingen, geeft gemiddeld een 7,3 voor de maatschappelijke prestaties van Thuisvester. De categorie overige belanghebbenden, bestaande uit collega-corporaties, zorg- en welzijnspartijen en onderhoudsbedrijven, geven gemiddeld eveneens een 7,3 voor de maatschappelijke prestaties van Thuisvester.

Thema 1: Beschikbaarheid (7,5)

Het thema beschikbaarheid wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,5 gemiddeld. Hierbij geeft de categorie huurders gemiddeld een 6,4, de gemeenten gemiddeld een 7,0 en de overige belanghebbenden gemiddeld een 9,0. Vanuit de gemeente Zundert komt de opmerking dat zij vinden dat er te weinig woningen zijn in hun gemeente. Verder geven de belanghebbenden als verbeterpunt voor dit thema mee dat een beter doorstromingsbeleid weleens zou kunnen zorgen voor een betere beschikbaarheid. Voornamelijk geven zij echter aan tevreden te zijn over de inspanningen van Thuisvester als het gaat om de beschikbaarheid. Zo wordt o.a. aangegeven dat Thuisvester actief is op het gebied van nieuwbouw: er worden nieuwe woningen gebouwd waar mogelijk.

Thema 2: Betaalbaarheid (7,4)

De belanghebbenden beoordelen het thema betaalbaarheid met een 7,4 gemiddeld. Hierbij geeft de categorie huurders gemiddeld een 7,2, de gemeenten een 8,0 en de categorie overige belanghebbenden geeft gemiddeld een 7,0. Vanuit de huurdersvertegenwoordiging van Geertruidenberg wordt aangegeven dat zij tot op heden nog niet tevreden zijn over het huurverhogingsbeleid, maar dat het vel ook niet over de neuzen van de huurders wordt gehaald. Verder wordt aangegeven dat Thuisvester in overleg probeert de huren betaalbaar te houden en de kwaliteit vergelijkbaar is met de betaalbaarheid.

Thema 3: Duurzaamheid en woningkwaliteit (8,3)

Het thema duurzaamheid en woningkwaliteit is het thema dat door de belanghebbenden het hoogst wordt beoordeeld. Zij geven gemiddeld een 8,3 voor de prestaties van Thuisvester op dit thema. De huurders geven gemiddeld een 8,2, de gemeenten een 9,3 en de overige belanghebbenden een 7,3. De huurders geven aan dat de woningen goed worden onderhouden en de energetische maatregelen zijn ook goed te noemen. Ook vanuit de diverse gemeenten klinken positieve geluiden op het gebied van duurzaamheid en woningkwaliteit. Zo geven zij aan dat Thuisvester op het gebied van duurzaamheid (zeer) ambitieus is en woningen bij verduurzaming/renovatie grondig en snel aanpakt. Ook de overige belanghebbenden zijn positief, mede over de communicatie van Thuisvester over verduurzaming.

Thema 4: Huisvesting van specifieke doelgroepen (6,5)

De belanghebbenden beoordelen het thema huisvesting van specifieke doelgroepen gemiddeld met een 6,5. Hierbij geven de huurders een 7,1, de gemeenten een 6,3 en de overige belanghebbenden een 6,0. Hoewel dit thema cijfermatig gezien het laagst wordt beoordeeld, zijn de belanghebbenden in de gesprekken en in hun toelichting op de enquête niet ontevreden te noemen. Zo wordt er vanuit de zorgpartijen aangegeven dat zij het waarderen dat Thuisvester meedenkt over wonen en zorg in de regio. Ook de huurders geven aan dat er voldoende aandacht aan dit thema wordt geschonken, o.a. in de prestatieafspraken. Ook geven ze aan dat Thuisvester indien nodig maatwerk levert en meezoekt naar nieuwe mogelijkheden voor huisvesting. Ook de gemeenten geven aan dat er voldoende aandacht is voor deze doelgroepen.

Thema 5: Leefbaarheid (7,2)

De prestaties van Thuisvester op het thema leefbaarheid worden beoordeeld met een 7,2 gemiddeld. Hierbij geven de huurders gemiddeld een 7,6 en de gemeenten en overige belanghebbenden gemiddeld een 7,0. De gemeenten zijn blij met de woonconsulenten die goed benaderbaar zijn en veel inzet tonen om de leefbaarheid in stand te houden. Ook de andere belanghebbenden geven aan dat Thuisvester er veel aan doet om wijken leefbaar te houden. Vanuit de huurders wordt ook nog aangegeven dat Thuisvester open staat voor ideeën uit buurten en er in de prestatieafspraken ook veel aandacht is voor de leefbaarheid.

Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,5

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd aan te geven hoe tevreden zij zijn over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie. De huurders geven voor dit onderdeel gemiddeld een 6,4, de gemeenten een 8,7 en de overige belanghebbenden een 7,5.

De belanghebbenden zijn zeer tevreden over de relatie met Thuisvester. Het contact met de medewerkers is prettig, er kunnen altijd afspraken gemaakt worden en er is een fijne samenwerking. Een prettige en open relatie. De visitatiecommissie heeft belanghebbenden gevraagd op welke gebieden de relatie met Thuisvester verbeterd zou kunnen worden. Uit de antwoorden is de onderstaande woordwolk gegenereerd:



Op het gebied van communicatie valt op dat vooral de huurders minder positief zijn. Dit verklaart ook hun lagere score op dit onderdeel als geheel. Zij geven aan dat, zeker in het verleden, de communicatie vaak te laat was of er soms zelfs helemaal geen communicatie was. Ook geven zij aan dat Thuisvester hen vaak vergat op de hoogte te stellen van zaken, wat o.a. tot vervelende situaties leidde wanneer zij spreekuur

hebben met hun achterban. De gemeenten en overige belanghebbenden onderschrijven dit beeld niet. Zij geven aan dat Thuisvester in het algemeen veel en goed communiceert en open en transparant is. Waar nodig weet men elkaar te vinden. De visitatiecommissie heeft ook voor dit onderdeel aan de belanghebbenden gevraagd op welke gebieden de communicatie met Thuisvester verbeterd zou kunnen worden. Uit de antwoorden is de onderstaande woordwolk gegenereerd:



Tevredenheid over de invloed op beleid: 7,2

De belanghebbenden geven een gemiddeld cijfer van een 7,2 voor hun tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Hierbij geven de huurders gemiddeld een 6,3, de gemeenten een 7,3 en de overige belanghebbenden een 8,0. Het lagere cijfer van de huurders is hier toch ook nog grotendeels terug te herleiden naar de problemen in de communicatie, waardoor zij het gevoel krijgen te laat meegenomen te worden omdat de communicatie gebrekkig of te laat is. Dit neemt niet weg dat zij wel aangeven dat hun adviezen serieus worden genomen en Thuisvester ook open staat voor ongevraagd advies en ideeën. Het overleg is goed en er wordt naar hen geluisterd. De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd op welke manier zij vinden dat de invloed op het beleid van Thuisvester verbeterd kan worden. Uit de antwoorden is de volgende woordwolk gegenereerd:



3.4.3 Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de digitale enquête ontleend. In de enquête is betrokkenen gevraagd

een oordeel te geven over respectievelijk de maatschappelijke prestaties, over de relatie en wijze van communicatie en de mate van invloed op het beleid van de corporatie. De resultaten van de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken te verdiepen en op basis van beide bronnen zijn de definitieve scores ontstaan.

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

Thema's		huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: beschikbaarheid	6,4	7,0	9,0	7,5
	Thema 2: betaalbaarheid	7,2	8,0	7,0	7,4
	Thema 3: duurzaamheid en woningkwaliteit	8,2	9,3	7,3	8,3
	Thema 4: huisvesting specifieke doelgroepen	7,1	6,3	6,0	6,5
	Thema 5: leefbaarheid	7,6	7,0	7,0	7,2
	Gemiddelde	7,3	7,5	7,3	7,4
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		6,4	8,7	7,5	7,5
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		6,3	7,3	8,0	7,2

N.B. De drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel.

3.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

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

Gemeenten

- Sneller handelen/ concreet worden
- Nog meer samen met gemeente op zoek naar de juiste instrumenten die aansluiten bij vertrekpunt
- Soms meer verplaatsen in vertrekpunt van de gemeente

Huurders

- Communicatie eerder en beter. Gaat tegenwoordig wel beter, maar in verleden niet
- Deel en vier je successen, wees trots!
- Veel wisselingen in personeel, soms onervaren, dat kost veel tijd
- Vlugger klachten afhandelen
- Actiever zijn in verstrekken van informatie
- Naast digitale informatie ook gebruik maken van kranten etc.

Overige belanghebbenden

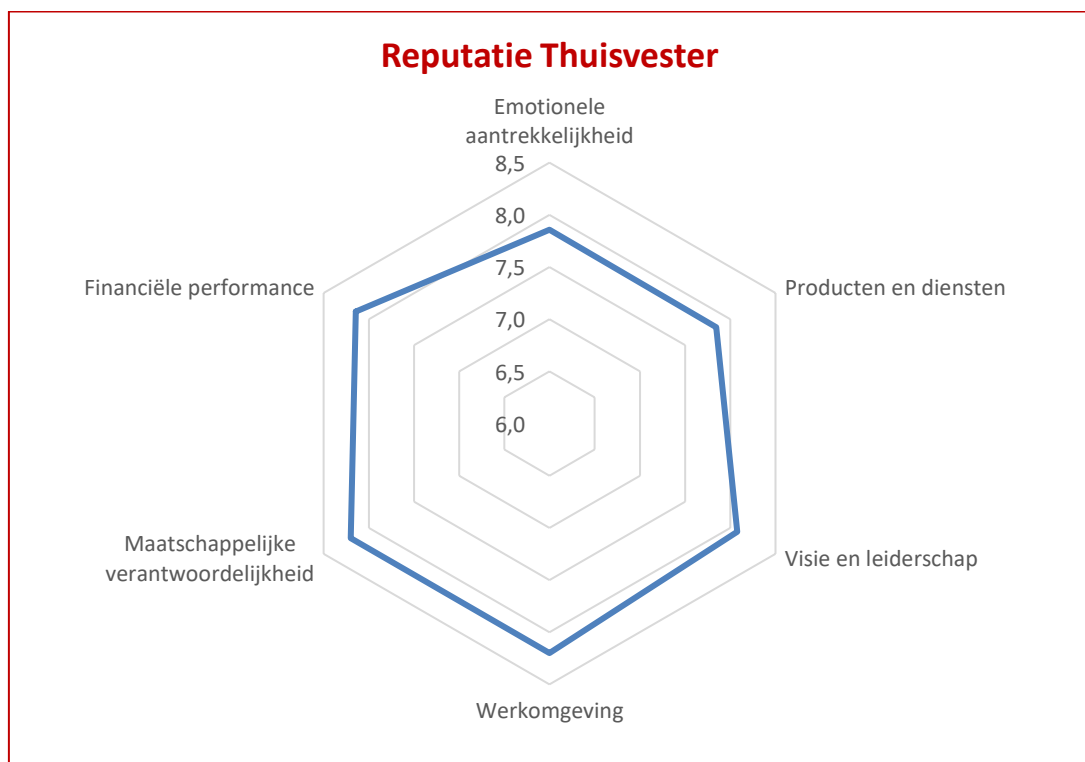
- Samenwerking op andere niveaus dan bestuurlijk
- Meer helderheid over positie en inzet op leefbaarheid, wijkenaanpak, ondermijning e.d.
- Interne afstemming kan beter

3.5 De reputatie van Thuisvester

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Thuisvester. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

Thuisvester scoort een 8,1 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Hoger dan gemiddeld scoren de dimensies werkomgeving (8,2) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,2). Iets lager dan gemiddeld scoren de dimensies emotionele aantrekkelijkheid (7,9) en producten en diensten (7,8). De dimensies visie en leiderschap en financiële performance scoren met een 8,1 precies op het gemiddelde.

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



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

3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Thuisvester heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden.
- De waardering van de belanghebbenden voor de maatschappelijke prestaties van Thuisvester is ruim voldoende.

Verwonderpunten

- De communicatie met voornamelijk de huurdersverenigingen behoeft aandacht.

4 Presteren naar vermogen

4.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Thuisvester voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

4.2 Relevante ontwikkelingen en oordeel externe toezichthouders

De wereld waarin corporaties opereren is vooral voor de visitatieperiode fors gewijzigd. Het beleid tot garantiestelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd aangescherpt, evenals het in- en externe toezicht. Met de invoering van de Woningwet en het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting medio 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding Daeb en niet-Daeb en de waardering op marktwaarde). De visitatieperiode werd ook gekenmerkt door een aanslag op de liquiditeiten door de Verhuurderheffing en wijzigingen in het belastingregime. Gedurende de visitatieperiode is ca. € 44,7 miljoen aan Verhuurderheffing afgedragen.

De externe toezichthouders leverden tijdens de visitatieperiode het volgende beeld van Thuisvester. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) zag in 2018 geen aanleiding Thuisvester integraal te onderzoeken. Governance-inspecties zijn uitgevoerd in 2017 en 2020. Conclusie was dat de governance voldoet. Het WSG-bezit in Geertruidenberg werd overgenomen. De portefeuillestrategie was gedegen van opzet en werd aan het eind van de visitatieperiode geactualiseerd. Thuisvester acteert in de ogen van het WSW als een ambitieuze corporatie met een score van gemiddeld risico met oog voor ontwikkelingen in de regio en een gezonde financiële positie. Het investeringsprogram en de verduurzaming zijn consistent. De verslagen en interim letters van de accountant sluiten aan op het voorgaande en ademen een “werk in uitvoering.”

De jaarlijkse Aedes benchmark levert onder meer inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Thuisvester is door Aedes in gedeeld in de grootteklasse L (Large): 10.001-25.000 verhuur-eenheden. Thuisvester realiseert bij de bedrijfslasten een constante score A, lager/beter dan het gemiddelde van de referentiegroep. Voor onderhoud/verbetering en duurzaamheid komen in het verslagjaar 2019 respectievelijk een score B en A naar voren. De energie-index EI = 1,34 beter dan het gemiddelde van de referentiegroep.

4.3 Een nadere analyse van de variabelen

Uit het jaarverslag 2019 van Thuisvester volgen enkele kencijfers voor het bezit uit de balans: een marktwaarde van € 2.082 miljoen en een beleidswaarde van € 1.109 miljoen, ruim 50% van de marktwaarde. De maatschappelijke bestemming (de zgn. waterval) is het verschil tussen beiden van € 873 miljoen. De inzet voor de betaalbaarheid (lage huur en verhuurdersheffing) bedraagt met € 642 miljoen, bijna 75% binnen de bestemming. Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken voor de Daeb tak. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LtV) zijn verruimd.

Prestatievelden	2017	2018	2019	2020
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	65	63	67	67.9
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,6	2,0	2,5	1,7
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	31	58	56	53

Bron: de jaarverslagen 2017/2019. Ratio's op beleidswaarde. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

De visitatiecommissie constateert met WSW en Aw dat Thuisvester een sterke financiële positie heeft. Het toekomstbeeld uit het jaarverslag 2020 schetst een marge van de ratio's: voor solvabiliteit 60 - 63%, voor de ICR van 1,8 - 2,4 en de LtV van 60 - 63%. De commissie heeft de indruk dat het risicomanagement in de loop van de visitatieperiode sterk is doorontwikkeld. Alhoewel al in 2017 aandacht is besteed aan de "soft controls, strategische risico's en beheersmaatregelen, werd eind 2018 geconstateerd, dat het risicomanagement "nog te gefragmenteerd aanwezig is". Vervolgens zijn de strategische risico's herijkt en de risico-houding besproken en verder uitgewerkt, inclusief de gestructureerde aanpak van de soft-controls. Leidende principes waren: decentrale verantwoordelijkheid bij de medewerkers, een brede blik op de organisatie in een veranderende wereld en het stimuleren van een lerende organisatie. Uit de verschillende gesprekken die de commissie voerde, werd duidelijk dat op de organisatieontwikkeling goede en duidelijke keuzes zijn gemaakt.

Onderstaand is de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2017 tot en met 2020 weergegeven. Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW kan daarbij helpen, maar is een theoretisch maximum voor de middellange termijn. Het risico is het aangaan van een hoge schuldpositie op de langere termijn. De IBW bestaat uit drie componenten, die indicatief de extra bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de Prognose informatie (dPi) voor de jaren 2017 - 2024. In de volgende tabel zijn de voornemens opgenomen uit de jaarlijkse dPi's aan de externe toezichthouders.

Thuisvester voornemens in IBW/dPi			
Periode	Nieuwbouw In vhe	Verbetering In € mln.	Gemiddelde huurverhoging in %
2017-2021	657	115	2,1
2018-2022	758	112	1,84
2019-2023	864	125	n.b.
2020-2024	1.009	103	n.b.

Uit de tabel komt naar voren dat Thuisvester voornemens is forse investeringen te doen in de nieuwbouw en verbetering. De betaalbaarheid is een speerpunt met een inflatievolgende huur zonder toeslag, de koppeling aan 72,5% van de maximaal redelijke huurprijs, het aftoppen voor doelgroepen en het verduurzamen als primaire opgave. Het verlagen van energiekosten wordt volledig doorgegeven aan de zittende huurders. De volgende tabel levert de uitkomsten van de IBW-berekeningen.

IBW Thuisvester in miljoenen €, gemeenten Oosterhout, Rucphen, Geertruidenberg, Zundert			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2017-2021	310	245	12,6
2018-2022	143	127	6,0
2019-2023	49	42	1,65
2020-2024	294	239	10,2

Uit de IBW-tabel komt een sterk wisselende, uiteindelijk grote bestedingsruimte naar voren: een indicatie van een voorzichtige inzet van het vermogen. De IBW 2020 levert een sterke toename naar de eerdere niveaus. Tegelijk kan geconstateerd worden dat fors is geïnvesteerd zoals hierna verder wordt geduïd.

4.4 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan Thuisvester de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie motiveert en verantwoordt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Thuisvester verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Thuisvester aan het ijkpunt voor een 6. In het Ondernemingsplan 2013-2017 “Betaalbaar thuis, voor nu en later” wordt, na een uitgebreide SWOT-analyse, de strategische visie vastgelegd aan de hand van 10 richtinggevendende keuzes, waarna in het plan 5 thema’s worden uitgewerkt in doelen voor de organisatie. Deze doelen zijn doorvertaald naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren: instrumenten als onderdeel van de planning en control cyclus. Het ondernemingsplan wordt gebruikt voor de verantwoording in de jaarverslagen. Thuisvester wil transparant zijn over de financiële gevolgen als laatste deel van het plan. Draagvlak en legitimatie voor het plan is verkregen door de inbreng van personeel, huurders, gemeenten en zorg-/welzijn partners. De formulering van het plan is kraakhelder, sterk gestructureerd en smart geformuleerd.

Het Ondernemingsplan 2019 - 2022 “Wij geven thuis” levert de herijking van de strategische visie. De kern is “het in evenwicht brengen van de kernwaarden met de opgave, zoals de ambitie van collectief klantconcept naar individuele klantbenadering.” Daarbij wordt expliciet aangegeven wat in 2022 is bereikt en welke eerste stappen daartoe in 2019 zullen worden gezet. Dit plan moet gezien worden in samenhang met de wisseling van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur en de wens om van een meer op het vastgoed georiënteerde woningcorporatie naar een veel grotere focus op de huurders en de samenleving. Op basis van de kernwaarden “leef, duurzaam en samen” worden thema’s gekozen voor de jaren na 2019. Mooi is om te constateren dat de inzet door medewerkers wordt opgehaald bij de belanghebbenden. Er worden duidelijke keuzes gemaakt op het terrein van beschikbaarheid, betaalbaarheid en verdere verduurzaming. Ten aanzien van de betaalbaarheid worden maatregelen als huurbevrozing en huurverlaging benut om het vraagstuk van de betaalbaarheid aan te pakken. Op het gebied van de verduurzaming waren gedurende de hele visitatieperiode al duidelijke keuzes gemaakt en werden experimenten niet geschuwd. Samenwerking wordt gezocht met collega corporaties en er wordt actief aan kennisdeling gedaan. Mooi was ook dat het principe van anticyclisch bouwen door Thuisvester in de jaren na de kredietcrisis actief is neergezet, hetgeen jarenlang geleid heeft tot een hoge bouwproductie en grote tevredenheid bij gemeentebesturen en huurders. Thuisvester heeft in de ogen van de commissie een heldere visie uitgewerkt in de visitatieperiode over waar zij haar vermogen aan wil besteden. Tegelijk is zij ook bereid geweest actief deel te nemen in de gedeeltelijke overname van het voormalig WSG-woningbezit en heeft ze bewust een aantal meer risicovolle projecten af weten te stoten om daarmee in de vier kerngemeenten te doen waarvoor een corporatie bedoeld is. Daarnaast heeft de organisatie grote aandacht voor vraagstukken van de leefbaarheid die zowel grootstedelijke componenten kent als zaken die van belang zijn voor plattelandskernen. Ook op dit onderdeel schuwt zij vernieuwing niet.

Thuisvester is een financieel gezonde en solide woningcorporatie. Aan ambities ontbreekt het niet. Ook is Thuisvester bereid om verder te kijken dan de vier kerngemeenten. Naast overname van voormalig WSG bezit zijn ook andere zaken te duiden. Op basis van het rapport naar opgaven en middelen is Thuisvester trekker van een nadere oriëntatie van wat de uitkomsten van het rapport voor de regio gaan betekenen. Met collega Woonkwartier wordt daarnaast bezien in hoeverre in de twee gescheiden regionale woningmarkten waar hun beider bezit is gelegen, intensiever kan worden samengewerkt. Daarmee willen beide besturen de effectiviteit vergroten: er worden meer middelen en inzet gevraagd en in de backoffice is een grotere efficiency mogelijk.

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

- De actieve wijze waarop de visie op de inzet van het vermogen is herijkt met de doorrekening van scenario’s in de meerjarenbegroting;
- De mate waarin het beschikbare vermogen wordt verhoogd door de doelmatige bedrijfsvoering en de jaarlijkse verkoop van woningen. Met de focus op de doorontwikkeling van de interne organisatie in de eerste jaren;
- De keuze voor investeren in de no-regret maatregelen voor de duurzaamheid op de kortere en het verlagen van de CO2 op de langere termijn: dat kent een duidelijke prioriteit;
- Het beleid naar gemiddeld label B in 2020 met in 2018/2019 grootschalige uitvoering met no-regret maatregelen en Nul Op de Meter (NOM)-experimenten;

- De doorontwikkeling van het risicomanagement;
- De overname van een groot deel van het voormalig WSG-woningbezit;
- Het heldere beleid ten aanzien van het bevorderen van de betaalbaarheid;
- De duidelijke keuzes op verschillende terreinen voor samenwerking waarmee zowel de effectiviteit als de maatschappelijke efficiëntie worden verhoogd.

4.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De doorontwikkeling van de interne organisatie met een hoge efficiency in het werkapparaat;
- De positieve effecten die de transitie heeft gehad op zowel resultaten als imago.

5 Governance

5.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- Strategievorming en sturing op prestaties
- Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen
- Externe legitimatie en verantwoording.

In de bijlagen is het referentiekader voor plus- en minpunten uit de Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties 6.0 opgenomen.

5.2 Korte beschrijving governance-structuur

Thuisvester wordt geleid door een eenhoofdige raad van bestuur. Tot 1 oktober 2019 was sprake van een tweehoofdige raad. Ook worden bestuur en raad van toezicht ondersteund door een bestuurssecretaris.

Er wordt toezicht gehouden door een raad van toezicht met vijf leden. De raad werkt met drie commissies: auditcommissie, remuneratiecommissie en sinds 2020 een maatschappelijke commissie.

De huurders zijn vertegenwoordigd in de vier huurderverenigingen, voor iedere gemeente één.

Er is een ondernemingsraad met zeven leden.

Als lid van Aedes en de VTW is en voelt Thuisvester zich verbonden aan de Governance Code.

5.3 Relevante ontwikkelingen

Gedurende de visitatieperiode heeft de Aw in 2017 en 2020 een governance-inspectie uitgevoerd. In beide gevallen wordt het oordeel gegeven: Thuisvester voldoet overall aan de criteria voor 'good governance'.

In 2017 concludeert de Aw dat sprake is van voldoende 'countervailing power': "... zowel binnen het bestuur als tussen het bestuur en de RvT is sprake van balans in de noodzakelijke tegenkrachten."

In 2020 concludeert de Aw dat de governance van Thuisvester over het geheel genomen voldoet aan de criteria voor 'good governance': "Er is sprake van een dynamische relatie tussen het bestuur en de raad van toezicht. Men staat open voor verbetering en spreekt dit ook uit richting elkaar. Verder blijkt uit de gesprekken en de stukken dat men kritisch naar elkaar toe durft te zijn en tegenkracht durft te geven."

5.4 Strategievorming en sturing op prestaties

5.4.1 Strategievorming

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Thuisvester heeft een actuele lange termijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

De corporatie heeft de lange termijnvisie door vertaald naar te monitoren doelen en activiteiten

In het Ondernemingsplan 2013-2017 'Betaalbaar thuis voor nu en later' is de strategische visie vastgelegd aan de hand van 10 richtinggevende keuzes, waarna in het plan vijf thema's worden uitgewerkt in doelen voor de organisatie. Het Ondernemingsplan 2019-2022 'Wij geven thuis' levert de herijking van de strategische visie. Het motto is "Wij tonen lef. Wij zijn duurzaam. Wij doen het samen". De kern is "het in evenwicht brengen van de kernwaarden met de opgave, zoals de ambitie van collectief klantconcept naar individuele klantbenadering." Geconstateerd wordt, dat "... de laatste jaren veel aandacht is besteed aan de interne organisatie en werkprocessen, aan slank en efficiënt zijn, de basis op orde brengen. Dit

Ondernemingsplan dwingt ons tot een andere besturingsfilosofie en bijpassende leiderschapsstijl. De nieuwe manier van werken gaan we middels een blijvend leren programma uitrollen.”

De plannen worden doorvertaald in de periodieke updates van de portefeuilleplannen met wensportefeuille en thematische beleidsplannen zoals de duurzaamheidsvisie. De doelen in de plannen zijn doorvertaald naar concrete kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren: instrumenten als onderdeel van de planning en control cyclus. De financiële uitwerking is gerealiseerd in de jaarplannen, zoals het jaarplan 2020 met de (meerjaren-)begroting 2020-2029 en 2021-2030 met een toelichting aan de hand van de strategische visie. De meerjarenbegroting is doorgerekend aan de hand van de financiële ratio's.

De basis van de wensportefeuille is vastgelegd in de portefeuillestrategie uit 2017. In de meerjarenbegroting is de strategie aangepast op de grote druk op de woningvoorraad, vooruitlopend op de vertraagde gemeentelijke woonvisies en provinciale publicaties. De verdere aanpassing van de portefeuillestrategie wordt voorzien in 2021 na afstemming met de woonvisies.

In de Duurzaamheidsvisie 2017-2021 wordt geconstateerd dat de werkwijze in de projecten intensief is en soms moeizaam verloopt: de huurders zien onvoldoende eigenbelang in de toenmalige doorberekening. De visie bevat een voorstel om te komen tot de versnelling in de aanpak, zoals de beleidsmatige overstap van een NOM-upgrade naar een label-aanpak, zonder ingerekende huur of EPV-vergoeding en de alliantievorming met de aannemerij.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- Het herijken en actualiseren van de ondernemings- en portefeuilleplannen uit 2014 in 2020 met de (financiële) uitwerking in de jaarplannen met meerjarenbegrotingen;
- De wijze waarop in de te voeren strategie over de organisatie en het bestuur is gereflecteerd om zorg te dragen dat de nieuwe strategie ook wordt uitgevoerd;
- Het met zorg kiezen van partners om de strategie te realiseren en vervolgens door te vertalen naar het uitvoeringsniveau zoals in Oosterhout;
- De doorvertaling naar operationele activiteiten in de jaar- en portefeuilleplannen;
- De kwaliteit van de monitoring van de realisatie is zeer goed;
- De participatie van stakeholders in de strategievorming, die vanuit de organisatie actief zijn benaderd en geïnterviewd, waardoor de strategie extern gevalideerd en intern gedragen werd opgesteld.

5.4.2 Prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Thuisvester volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij als zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing) en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Thuisvester hanteert de normen van Aw/WSW als uitgangspunt voor de financiële sturing en verantwoording en heeft financiële kaders geformuleerd. Scherpere, interne normen zijn geformuleerd voor de solvabiliteit (>35% i.p.v. >15%), de ICR (>1,6 i.p.v. 1,4) en de LtV (75% i.p.v. 85%).

De corporatie beschikt over een rapportagesysteem en gebruikt dat ook (volkshuisvestelijk, bedrijfsvoering en financieel): de kwartaal- en vanaf 2021 tertiaalrapportages. Deze leveren een uitgebreid maar helder gestructureerd en beknopt geformuleerd, integraal overzicht van het functioneren van Thuisvester. Aan de hand van de thema's Klant, Woning en Vastgoed, Financiën en Organisatie en Verantwoording en Verbinding. De rapportages zijn voorzien van een degelijke samenvatting, die gekoppeld is aan de organisatorische eenheden. Per eenheid zijn de essentiële plus- en minpunten uit de verslagperiode weer

gegeven, inclusief beheersmaatregel en eventueel leerpunt en de terugkoppeling naar het voorgaande kwartaal.

De Ondernemings-, Portefeuille-, Jaar- en afdelingsplannen, de (Meerjaren-)begrotingen en de kwartaalrapportages vormen het monitoringsysteem voor het evalueren en bewaken van de strategie en planvorming op daadwerkelijke realisatie. De corporatie gebruikt dat ook binnen bedrijf, bestuur en raad van toezicht (volkshuisvestelijk, bedrijfsvoering en financieel). Daarbij wordt gebruik gemaakt van een gezamenlijke set prestatie-indicatoren die steeds het hart van de besturing en verantwoording vormen.

De corporatie stuurt bij door (te) veel te plannen, wetende dat er projecten vertraagd zullen raken of niet doorgaan. Door 130% te plannen en te ambiëren, komt Thuisvester tot een gewenste realisatie ca. 100%. Activiteiten op de vastgoedbegroting worden immers vaak beïnvloed door externe factoren waarop geen of beperkte invloed is. Deze leiden vrijwel altijd tot vertraging en slechts zelden tot versnelling. Door in de planning feitelijk uit te gaan van een 100% programmering waarvan uiteindelijk rond 70% gerealiseerd wordt, wordt hierop geanticipeerd door feitelijk 'over-programmering'. Vanuit de optiek van financiën wordt er geconstateerd op basis van kasstroomrealisatie/kasstroomprognoses dat er vertraging optreedt en worden mogelijke oorzaken/redenen gevraagd. De corporatie stuurt adequaat bij door wanneer doelen door exogene omstandigheden onhaalbaar blijken, deze tot een uitdagend/realistisch niveau bij te stellen. Als gevolg van de Coronapandemie moest ook Thuisvester op vele fronten de zeilen bijzetten. Zo werden medewerkers volledig gefaciliteerd om thuis te werken, zodat de meeste werkzaamheden voortgang kon vinden. Medewerkers kregen de beschikking over computerapparatuur en konden tegen vergoeding een complete werkplek thuis inrichten, met daarnaast een dagvergoeding voor thuiswerken. Buitendienstmedewerkers kregen de opdracht mee: doorgaan voor zover men zich veilig voelde. Met huurders werden in voorkomende gevallen huurbetalingsregelingen afgesproken. Een speciaal coronateam verzorgde dit maatwerk.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De compleetheid en integraliteit van het monitoring- en rapportagesysteem dat eenduidig en transparant voor bedrijf, bestuur en raad is te hanteren en daarom intern zeer wordt gewaardeerd.
- De actieve wijze van hanteren van het monitoring- en rapportagesysteem. De rapportages zijn input voor bespreking in het management, het bestuur en in de raad van toezicht, waar ze standaard op de agenda staan. De frequentie en snelheid van bespreken op de diverse agenda's is goed. In de verantwoording mag nog meer aandacht zijn voor een bestuurlijke reflectie op de voortgang en resultaten.
- De rapportages zijn integraal en helder gestructureerd: langs de hiërarchische lijn in de oplegnotitie en de thema's uit de ondernemingsplannen in de rapportage zelf. Daardoor kan snel en goed geacteerd worden bij afwijkingen en zijn snel onderbouwingen te geven van het waarom van de afwijking en de compenserende maatregelen. Daarmee wordt de realisatiegraad verhoogd.
- Een beleid van expliciete en geaccepteerde overprogrammering om in voldoende mate ambities te kunnen bereiken waarmee een zeer effectieve manier van (bij-)sturing kan plaatsvinden bij afwijkingen in relatie tot de gestelde doelen.

5.4.3 Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 8,0.

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	8
Sturing op prestaties	8
Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties	8,0

5.5 Maatschappelijk oriëntatie raad van toezicht

5.5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van toezicht vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden hoe geeft de raad inhoud aan zijn maatschappelijke oriëntatie? Heeft de raad een visie op zijn maatschappelijke oriëntatie en hoe betreft hij het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De aspecten van Governance die door de Aw worden getoetst, worden hierbij buiten beschouwing gelaten. Het oordeel van de Aw betreft de visitatiecommissie wel in haar oordeelvorming.

5.5.2 Maatschappelijke oriëntatie raad van toezicht

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De raad van toezicht van Thuisvester is zich aantoonbaar bewust van zijn maatschappelijke oriëntatie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en geeft deze professioneel vorm. Dat doet de raad vanuit een interne en een externe oriëntatie.

Op grond van eigen inzicht en uit gesprekken met onder meer de huurders meende de raad dat de organisatie een (te) grote interne gerichtheid kende. Het motto van toen “De huurders eerst” werd te weinig gesignaleerd en gevoeld. De raad wenste een cultuurverandering waarbij ook de vraag naar bestuurlijke top werd gesteld: “Hoe moet die eruitzien en welke bestuurder past bij de gewenste verandering?” Dat resulteerde in de keuze voor een bestuurder die zou passen bij de gewenste kanteling voor een betere chemie en communicatie met de buitenwereld. De raad heeft geconstateerd dat men in de organisatie de huidige bestuurder goed vindt passen bij de ingezette kanteling.

De raad van toezicht ging ertoe over een maatschappelijke commissie in te stellen om verder uitdrukking te kunnen geven aan zijn maatschappelijke oriëntatie. Deze commissie bestaat uit vier leden: twee commissarissen, waaronder een huurderscommissaris en de managers vastgoed en wonen, ondersteund door de bestuurssecretaris. Hiermee sprak de raad zijn vertrouwen uit in de tegenkracht in de organisatie: “Aangezien het MT stevig genoeg is en de bestuurder aan z’n jasje durft te trekken, hoeft hij geen lid te zijn van deze commissie.”

Vanuit de externe oriëntatie is de raad bewust aanwezig bij evenementen, bijeenkomsten, opleveringen of bij ‘oploopjes’, zoals ontmoetingen in de wijken. Observaties en ervaringen daar opgedaan, worden teruggekoppeld in het informele deel van de vergaderingen van de raad, of er worden verslagjes van gemaakt. Zo krijgt de raad gevoel voor de externe wereld van Thuisvester, zoals de leefwereld van huurders. En met aandacht voor waarden, zoals bij de inwijding van de Mariakapel in Zundert, waar één van de commissarissen in 2019 bij aanwezig was: “Ik zag en hoorde dat een kapel in een grot moest wijken voor woningbouw, dat een aannemer graag bijdraagt aan het vinden van nieuw onderdak, waar de pastoor de nieuwe kapel komt inwijden, waar huurders samen zingen, bidden en na afloop in de ontmoetingsruimte

van het verzorgingshuis een glaasje drinken.” Een ander voorbeeld is de manier waarop de raad medewerkers stimuleerden om zelf aan de slag te gaan met het maken van het ondernemingsplan. En daarover het gesprek te voeren met stakeholders, “in contact met de buitenwereld.” In dat proces is de raad ook mee op pad geweest bij die gesprekken. Medewerkers presenteerden de bevindingen en het ondernemingsplan ook zelf aan de raad.

Tot slot herkent de visitatiecommissie zich in bevindingen van de governance-inspectie van de Aw en ziet dat de governance van Thuisvester zich steeds verder ontwikkelt. De visitatiecommissie constateert:

- Goede kracht-tegenkracht balans tussen bestuur en organisatie;
- Toenemende zelfsturing in de organisatie;
- De mede door de raad (be)geleide overstap van een twee- naar eenhoofdige raad van bestuur;
- Verdere onderbouwing van het toezicht vanuit een vastgelegd toezichtkader;
- Het verder tot uitdrukking brengen aan de verschillende rollen van raad en bestuur;
- Aandacht voor netwerk governance vanwege de verschillende samenwerkingsrelaties van Thuisvester;
- In 2020 een nadere focus op zijn maatschappelijke oriëntatie met het instellen van een maatschappelijke commissie.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De intensiteit waarmee de raad zich verhoudt met de buitenwereld en deze informatie weer terugbrengt bij de bestuurder en organisatie.
- De totstandkoming van het nieuwste ondernemingsplan. Naast de eigen positie die de raad in dit proces innam, bracht men in praktijk hoe de raad voeling houdt met de leefwereld van de geledingen binnen en buiten de organisatie van Thuisvester.
- Het instellen van een maatschappelijke commissie die in het bijzonder vanuit maatschappelijke waarden toeziet op het beleid van Thuisvester. Hiermee brengt de raad haar voeling met de maatschappij concreet tot uitdrukking in zijn toezichtwerk.

5.5.3 Netwerk governance

In het verlengde van de beoordeling van de maatschappelijk oriëntatie heeft de visitatiecommissie op verzoek van Thuisvester zich nader verdiept op de zogenaamde netwerk governance. Cognitum verstaat hier in het kader van deze visitatie onder het beleid van Thuisvester ten aanzien van belanghouders en het beleid ten aanzien van het aangaan van samenwerkingsverbanden. De visitatiecommissie heeft gesprekken gevoerd met diverse interne vertegenwoordigers. Aan hen is vooraf een enquête gezonden met vragen over het beleid ten aanzien van belanghouders en samenwerkingsverbanden. Aan externe belanghebbenden is gevraagd hoe zij de wijze waarop Thuisvester acteert in de (voorbereiding van) samenwerking, ervaren. Deze verdieping maakt geen onderdeel uit van de visitatiemethodiek.

Uit het onderzoek van de commissie komt naar voren dat Thuisvester een goed zicht heeft op wie de belanghouders van de corporatie zijn. Hierbij is voor de meeste medewerkers duidelijk wat het belang van Thuisvester is bij de bijdragen, inbreng of betrokkenheid van de betreffende belanghouder. Deze duidelijkheid kan nog versterkt worden, zodat het voor alle interne betrokkenen duidelijk is.

Thuisvester heeft in beperkte mate een indeling van de belanghouders naar belangrijkheid voor de organisatie en haar prestaties. Dit heeft dan ook tot gevolg dat de belangrijkheid van belanghouders voor de organisatie beperkt is vertaald naar beleid ten aanzien van relatiebeheer, communicatie en het betrekken van belanghouders bij ontwikkelingen en projecten. Het beter aangeven welke belanghouder in welk opzicht belangrijk is voor Thuisvester, helpt om beter te kunnen besluiten welke belanghouders waarbij betrokken moeten worden en welke belanghouders zinvol zijn om te betrekken, of juist niet. De visitatiecommissie beveelt daarom aan om hier meer aandacht aan te besteden en daarmee een betere relatie en betere opbrengst te realiseren van de belanghouders van Thuisvester.

Ten aanzien van het participeren in samenwerkingsverbanden lopen de meningen van betrokkenen uiteen of Thuisvester een goed overzicht heeft van de samenwerkingsverbanden waarin Thuisvester participeert.

Hierbij is de verhouding ongeveer 50-50. Een deel is van mening dat er een goed inzicht en overzicht is, het andere deel is juist van mening dat dit maar beperkt het geval is. Dit geldt ook ten aanzien van het maken van een weloverwogen keuze om in een samenwerkingsverband te participeren. Iets meer dan de helft is van mening dat dit maar beperkt het geval is. Een iets kleiner deel is van mening dat deze keuzes wel goed overwogen zijn. Een meerderheid is van mening dat de samenwerkingsverbanden niet zijn geordend naar mate van belang voor Thuisvester en haar prestaties. Dit hangt naar de mening van de visitatiecommissie samen met de constatering dat maar in beperkte mate bekend is op welke wijze een samenwerking bijdraagt aan de prestaties van Thuisvester. Naar de mening van de commissie zou het beter uitwerken van de wijze waarop een samenwerkingsverband een bijdrage aan de prestaties van Thuisvester levert, ook tot een betere afweging leiden rond het al dan niet deelnemen aan een samenwerkingsverband en onder welke randvoorwaarden en condities. Die geeft ook een betere basis om een samenwerkingsverband te evalueren, wat op dit moment slechts beperkt gebeurt. Het evalueren van het achterliggende beleid en de overwegingen om te participeren in een samenwerkingsverband, worden op dit moment nog beperkt besproken in de raad van toezicht, maar daarbij stelt de commissie vast dat dit groeiende is.

5.6 Externe legitimering en verantwoording

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

5.6.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

Thuisvester zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

De maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding van Thuisvester komen volgens de visitatiecommissie het beste tot uitdrukking in de lokale driehoek van de jaarlijkse prestatieafspraken, de directe huurdersparticipatie en de samenwerking met netwerkpartners. De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen.

De verbindende manier waarop Thuisvester in de visitatieperiode actief heeft meegewerkt aan het tot stand brengen van een gezamenlijke woonvisie en ieder jaar wederkerige prestatieafspraken heeft gemaakt. Ingegeven vanuit de goede samenwerkingsrelatie met de huurdersverenigingen en de gemeenten komt jaarlijks een overzicht in samenspraak tot stand van de voorgenomen activiteiten van Thuisvester naar de gemeenten en huurdersorganisaties. Hierin wordt duidelijk wat de bijdrage van Thuisvester is aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid. De visitatiecommissie heeft waardering voor de gezamenlijk gemaakte professionaliseringsslag en een verbetering in de onderlinge verbinding.

De wijze waarop Thuisvester heeft ingezet op het direct klankborden met bewoners. Via KWH zijn twee klankbordsessies met huurders georganiseerd en wordt er bij grootschalige onderhoudsingrepen en renovaties standaard gewerkt met de bewonerscommissies, zoals bij de herontwikkeling Slotjes Midden te Oosterhout, de herontwikkeling van de Zoutmansstraat te Geertruidenberg en de herontwikkeling Oosterheide te Oosterhout. Vanuit de kernwaarde “wij zijn duurzaam” bevordert Thuisvester de betrokkenheid van huurders bij de wijk én organiseert vanuit de gewenste inspraak betrokkenheid bij de vastgoedingrepen.

De diverse samenwerkingsverbanden die Thuisvester onderhoudt met sociale en maatschappelijke netwerkpartners zoals Mass en Carrousel, Langer Zelfstandig Thuis en Buurtbemiddeling, de Brabantse Duurzaamheidsalliantie, stuurgroep Regionale Energie Transitie en Bouwplatform Noord-Brabant. Zo streeft Thuisvester ernaar om er spreekwoordelijk “vroeg bij te zijn!” in een actieve verbinding met het maatschappelijk veld. Thuisvester realiseert dit vanuit alle niveaus in de organisatie en geeft in de ogen van de visitatiecommissie zo betekenis aan het geambieerde maatschappelijk partnerschap en aan de legitimiteit van haar handelen.

5.6.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

In de jaarverslagen en andere openbare publicaties die allemaal te vinden zijn op de website, verantwoordt Thuisvester haar prestaties en licht belangrijke afwijkingen toe. Zo verantwoordt Thuisvester in de Jaarverslagen 2019 en 2020 op heldere wijze haar maatschappelijke en financiële inzet inclusief een animatievideo en infographic voor de stakeholders. Ruime aandacht krijgt het risicomanagement, inclusief de aanpak van covid. De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en kent een pluspunt toe op grond van de volgende overwegingen

Thuisvester is open over haar beleid en verantwoordt zich op een toegankelijke manier over de gemaakte keuzes. Dit komt ook tot uitdrukking in het contact op diverse niveaus tussen Thuisvester en haar belanghouders. Thuisvester geeft aan waar zij voor staat en komt haar afspraken na. Er is afstemming geweest over de rapportage over het toewijzen van kwetsbare mensen waaronder statushouders en andere bijzondere doelgroepen. Voorts ziet de visitatiecommissie dat in de communicatie naar buiten gebruik wordt gemaakt van eenvoudig vindbare en toegankelijke informatie over het beleid van Thuisvester. Denk hierbij aan infographics, korte filmpjes van de volkshuisvestelijke prestaties over nieuwe projecten.

Verder is de bestuurder van Thuisvester regelmatig in de actualiteit zichtbaar op social media.

De commissie constateert ook dat bij de huurdersverenigingen nog niet het sentiment is verdwenen dat Thuisvester meestal net te laat was met het informeren over beleid (swijzigingen) of hen vergat uit te nodigen voor bijeenkomsten. Kennelijk zijn de inspanningen van Thuisvester nog niet altijd goed doorgedrongen. Gelukkig krijgt Thuisvester ook veel positieve signalen, waarin de commissie terugziet dat Thuisvester zich bewust is van de informatie- en contactbehoefte van de zittende huurders.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording met een 7,5

Prestatieveld externe legitimatie en verantwoording	Oordeel visitatiecommissie
Externe legitimatie	8
Openbare verantwoording	7
Oordeel	7,5

5.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Proces en betrokkenheid van de raad (en de organisatie en stakeholders) bij de totstandkoming van nieuwste ondernemingsplan.
- Betrokkenheid van de medewerkers bij het strategieproces.
- Instellen van een maatschappelijke commissie.
- De ontwikkeling van de governance die mede onder invloed van de governance-inspecties heeft plaatsgevonden.

Verwonderpunten

- De 'maatschappelijke' toetsing en verslaggeving in de maatschappelijke commissie mag nog verder vorm krijgen.
- Een blijvend negatief sentiment van de huurdersorganisaties over informatie en communicatie.

5.8 Totale beoordeling Governance

De commissie beoordeelt het perspectief Governance in totaliteit met een 7,8:

Governance	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming en sturing op prestaties	8,0
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	8,0
Externe legitimatie en verantwoording	7,5
Oordeel Governance	7,8

6 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's van de visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Waardering netwerk
- Reputatie-Quotiënt
- Definiëring netwerken Pieterjan van Delden
- Prestatiemonitor

Positionpaper

POSITION PAPER THUISVESTER



Datum: September 2021

Auteur: Pierre Hobbelen

1. Wie zijn wij?

Thuisvester is een actieve en duurzame Brabantse woningcorporatie in de regio West-Brabant met zo'n 16.000 huurwoningen in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Thuisvester draagt vanuit haar maatschappelijke rol zorg voor een betaalbaar thuis aan mensen die een spreekwoordelijk "steuntje in de rug nodig hebben" en de mensen met lagere en middeninkomens. Thuisvester draagt bij aan een duurzame- en leefbare omgeving zodat bewoners duurzaam actief deel kunnen nemen aan de samenleving. Vanuit een breed gedragen moreel verantwoordelijkheidsgevoel zet Thuisvester in op een "duurzame" bedrijfsvoering.

2. Waar staan we voor?

Ons Motto: Een betaalbaar thuis, duurzaam thuis, voor nu én later.

We staan voor het bieden van een "thuis". Voor ons betekent dit meer dan een dak boven het hoofd. Dat huis is een thuis voor onze bewoners. De plek waar zij zichzelf kunnen zijn. In een gezonde, duurzame en veilige woning. In een wijk waar prettig wordt samen geleefd en waar men zich verbonden voelt met de omgeving en met elkaar. Dat maakt een huis een thuis en dat gunnen we iedereen, nu én in de toekomst. Deze missie vraagt van ons om vandaag na te denken over de gevolgen voor morgen. We willen dat ook toekomstige generaties in een goed betaalbaar en duurzaam huis wonen, in een fijne wijk. Voor ons is duurzaam ondernemen alles dat we nu doen om kwaliteit van leven nu en in de toekomst te verbeteren.

We blijven ons duurzaam inzetten om voldoende beschikbare woonproducten te bieden voor onze doelgroep. Waarbij we er voor zorgdragen dat we onze woningen zo doelmatig, betaalbaar en duurzaam mogelijk beschikbaar houden voor onze bewoners en woningzoekenden.

Gezien de enorme opgaven waar we als actieve en duurzame woningcorporatie voor staan, vereist dit dat we actief in verbinding staan met onze omgeving en actief de samenwerking blijven aangaan met al onze stakeholders en partners. We handelen hierbij als organisatie vanuit onze gemeenschappelijke kernwaarden lef, samen en duurzaam.

3. Wat willen we bereiken?

Vanuit een open en transparante, solide en ondernemende bedrijfsvoering zetten we ons in op het realiseren van voldoende sociale, duurzame huurwoningen in onze kerngemeenten. Om deze woningen bereikbaar te houden voor onze doelgroep volgen we op adequate wijze de economische en demografische bevolkingsontwikkelingen in de gemeenten waar we actief zijn. Om invulling te geven aan de bereikbaarheid van onze woningen voor de doelgroep, hebben we gedurende de afgelopen jaren ingezet op een aanpassing van ons huurprijzen beleid. We wijzen onze woningen voor het overgrote deel toe op basis van de zogenoemde aftoppingsgrenzen en we dragen zorg voor voldoende woningen onder de kwaliteit aftoppingsgrens. Om dit te realiseren hebben we een efficiënte en doelmatige bedrijfsvoering. We staan hierbij actief in verbinding met onze omgeving en bewoners en zetten, vanuit doelmatigheid in de gehele breedte van de bedrijfsvoering, in op (keten)samenwerking. We streven naar het realiseren van impact voor onze bewoners van nu en in de toekomst, zodat zij een kans hebben om duurzaam en actief te participeren in de samenleving.

4. Waar staan we nu?

4.1. Beschikbaarheid

Gedurende de visitatie periode is de woningvoorraad van Thuisvester toegenomen van circa 13.500 woningen naar circa 16.000 woningen. Grotendeels ingegeven vanuit de overname van het voormalige WSG bezit in onze kerngemeenten. De autonome groei van de voorraad is gemiddeld circa 100 sociale woningen per jaar. Deze autonome groei is afgestemd op het minimaal procentueel mee groeien van het aantal sociale huurwoningen in de gemeenten waar we actief zijn. De beschikbaarheid van het aantal sociale huurwoningen is met uitzondering van de gemeente Zundert circa 30%. De opgaven van Thuisvester is gericht op het procentueel meegroeien, waarbij de opgaven in de gemeente Zundert gericht is op een procentuele uitbreiding om voldoende woningen beschikbaar te houden voor de groeiende doelgroep.

4.2. Betaalbaarheid

Gedurende de periode van visitatie zijn we in goede samenspraak met onze vier lokale huurdersverenigingen gekomen tot meerjarenafspraken over betaalbaarheid, bereikbaarheid en duurzaamheid. Thuisvester volgt op adequate wijze de ontwikkelingen van de huishoudinkomens van haar woningzoekenden. Om voldoende aanbod bereikbaar te houden voor de verschillende doelgroepen en het borgen van de betaalbaarheid voor de zittende huurders worden de ontwikkelingen jaarlijks gevolgd. Op basis van deze inzichten wordt de ontwikkeling van de doelgroep in relatie tot de woningportefeuille van Thuisvester per gemeente als vast onderdeel meegenomen in de prestatieafspraken en worden jaarlijks de meerjarenafspraken met de huurdersverenigingen geëvalueerd. Op basis van dit huurprijsbeleid en deze zorgvuldige behoefte afstemming voldoen we ook ruim aan de wettelijke eisen ten aanzien van toewijzing.

4.3. Duurzaamheid en woningkwaliteit

We hanteren zowel voor nieuwbouw als voor bestaande bouw een kwaliteitsniveau waarin we het evenwicht proberen te vinden tussen de behoeften van onze (toekomstige) bewoners en woningzoekenden, betaalbaarheid en onze duurzaamheidsopgaven, dit afgestemd op de juiste inzet van beschikbare middelen.

Ons vastgoed heeft over het algemeen een goede kwaliteit, mede als gevolg van de ingezette verbetering van de energetische kwaliteit in de bestaande voorraad gedurende de visitatieperiode (met gunstige EI-scores). Thuisvester zet hierbij in op stapsgewijze verbetering aan de hand van zogenoemde No Regret maatregelen. Vanaf 2017 heeft Thuisvester ruim 3.000 woningen energetisch aangepakt, waarbij gestart is met de energetisch slechtste woningen. Na deze ingezette versnellingsopgave verduurzaamt Thuisvester gemiddeld 600 woningen per jaar, waarbij we tot 2024 sturen op energielabel A. De verbeteringen, zoals isoleren van de woning, rekenen we bij door ons geïnitieerde ingrepen in aanvang niet door aan zittende bewoners. Wel wordt bij aanpassing van punten ook de streefhuur aangepast. Vanaf 2025 zetten we, conform de dan geldende wettelijke kaders, de vervolgstappen naar een lagere warmtevraag per m², waarbij we ook aansluiten bij initiatieven in onze omgeving op het gebied van de warmtetransitie en klimaatadaptatie.

Qua onderhoudsbeleid werken we met een vastgestelde NEN-kwaliteitstandaard met een variatie tussen het kwaliteitsniveau 2 - 2.5, met uitzondering van het bezit waar de exploitatietermijn afloopt tot niveau van herontwikkeling (sloop).

4.4. Huisvesting specifieke doelgroepen

Met de invoering van de woningwet en de EU toewijzingsnormen is initieel ingezet op het verenigen van de doelgroep. In de afgelopen jaren ervaren we ondanks deze ingezette weg landelijk een toenemende druk op de sociale woningvoorraad. Deze forse druk op de woningvoorraad is in het werkgebied van Thuisvester grotendeels ingegeven vanwege het positieve migratiesaldo en de toename als gevolg van het huisvesten van specifieke doelgroepen. Deze doelgroepen vragen ook meer variatie in woonproduct en (huur) contractvormen. Thuisvester zet hier actief op in. Ten aanzien van het huisvesten van deze specifieke doelgroepen maakt Thuisvester, ingegeven vanuit de wederkerigheid jaarlijks via de prestatieafspraken, duidelijke realisatie- en onderzoek afspraken. Tevens wordt voor een adequate huisvesting van een deel van deze specifieke doelgroepen steeds intensiever samengewerkt met maatschappelijke partners.

4.5. Leefbaarheid

Gedurende de visitatieperiode heeft Thuisvester, vanuit de toename van het aantal leefbaarheidsvraagstukken, ingezet op een significante accentverschuiving om te komen van een meer vastgoed gedreven organisatie naar een organisatie met nog meer oog voor de toenemende leefbaarheidsopgaven. Met de totstandkoming van het huidige ondernemingsplan is ingezet op een wezenlijke "cultuur" aanpassing en een behoorlijke uitbreiding van de formatieve organisatie sterkte om invulling te geven aan deze vraagstukken in ons werkgebied. Om deze verschuiving ook daadwerkelijk te realiseren binnen de ondernemingsplanperiode werkt Thuisvester aan de hand van concrete thema's, inclusief actieplannen. Deze thema's zijn:

- ✓ Wij hebben goede woonoplossingen
- ✓ Wij zijn cement voor samenleven
- ✓ Wij zijn groen
- ✓ Wij zijn er vroeg bij
- ✓ Wij zijn echt in contact
- ✓ Wij hebben de basis op orde

5. Belanghebbenden

5.1. Lokale driehoek

Binnen de samenwerking in de lokale driehoek pakt Thuisvester haar verantwoordelijkheid op haar kerntaken en maakt wederkerige afspraken om dit mogelijk te maken. Thuisvester verstuurt jaarlijks een overzicht van voorgenomen activiteiten naar de gemeenten en huurdersorganisaties. De kerngemeenten van Thuisvester werken allemaal vanuit een gezamenlijk tot stand gekomen woonvisie. Thuisvester maakt in haar activiteitenoverzicht duidelijk wat haar bijdrage is aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid. Ingegeven vanuit de goede samenwerkingsrelatie met de huurdersverenigingen en onze gemeenten komt dit activiteitenoverzicht al in samenspraak tot stand. Gedurende de jaren is naast de gezamenlijk gemaakte professionaliseringslag een enorme verbetering gerealiseerd in de onderlinge verbinding.

5.2. Huurdersparticipatie

Thuisvester heeft haar participatie, ingegeven vanuit de ambitie om echt in verbinding te zijn, zowel formeel als wel informeel ingeregeld. De formele participatie bestaat uit vier lokale huurdersverenigingen (HVO, HVG, HVR en HVZ) en twee overgangscommissies (SHBO, tot september 2021, en Overgangscommissie Antonetta Stichting (tot december 2020)). Naast de formele participatie werkt Thuisvester nauw samen met de verschillende complex werkgroepen. Deze zijn ontstaan vanuit de centralisatie van de meergezinswoningen en voornamelijk actief in Oosterhout. In de afgelopen jaren heeft Thuisvester eveneens ingezet op direct klankborden met bewoners. Zo organiseerde Thuisvester via KWH twee klankbordsessies met huurders en wordt er bij grootschalige onderhoudsingrepen- en renovaties standaard gewerkt met bewonerscommissies. Op deze wijze bevorderen we van vanuit het idee van “dubbele duurzaamheid” de betrokkenheid van huurders bij de wijk én vanuit de gewenste inspraak organiseren we betrokkenheid bij de vastgoedingreep. We ervaren samen met onze huurdersverenigingen wel dat de wijze van de huidige inrichting van de formele huurdersparticipatie herijking vereist. Dit enerzijds vanwege de toenemende senioriteit van de bestuursleden en anderzijds ingegeven vanuit de toenemende afstand tussen de huurders en de verenigingen. In 2021 doorlopen de huurdersverenigingen samen met Thuisvester een (ontwikkel) proces met als doel te komen tot deze gewenste herijking c.q. modernisering.

5.3. Netwerkpartners

In lijn met de doelstellingen uit ons ondernemingsplan staat Thuisvester actief in verbinding met haar omgeving, zowel op uitvoerend, management en bestuurlijk niveau. De samenwerking met netwerkpartners is deels vormgegeven op basis van samenwerkingsconvenanten, zoals de Mass- en Carroussel-convenant en het convenant Langer Zelfstandig Thuis (gemeente Oosterhout) en Buurtbemiddeling in de gemeenten Oosterhout, Rucphen en Geertruidenberg. Veelal worden de afspraken met onze gemeenten en onze maatschappelijke partners actief in de desbetreffende gemeente ook meegenomen in de jaarlijkse prestatieafspraken. Voor het organiseren van informatie uitwisseling worden er per gemeente en met de politie afspraken vastgelegd in AVG convenanten. Tevens is Thuisvester namens de regio West- en Midden-Brabant actief lid van het regionale bestuurlijk gemeentelijk overleg en de stuur- en klankbordgroep Regionale Energie Transitie. Noemenswaardig in dit verband is de adviesrol die Thuisvester heeft richting de provincie vanuit haar deelname in het bouwplatform Noord-Brabant. Vanuit de ingezette weg om ‘langer zelfstandig thuis te wonen’ ervaren we in toenemende mate op alle niveaus een intensivering van de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen in de regio. En naast de sociale- en maatschappelijke netwerkpartners zet Thuisvester intensief in op ketensamenwerking op het gebied van planmatig onderhoud en duurzaamheidsrenovaties, als ook op het gebied van dagelijks onderhoud. Vanuit haar lokale betrokkenheid en met het oog op lokale arbeidsplaatsen heeft Thuisvester dit laatste vormgegeven met lokaalgebonden partners.

6. Vermogen

Om op een duurzame wijze zorg te kunnen dragen voor onze volkshuisvestelijke- en maatschappelijke opgaven is het essentieel dat we sturen op een financieel gezonde bedrijfsvoering. Om deze financiële zekerheid te borgen werkt Thuisvester, naast de vastgestelde WSW ratio's, met eigen financiële ondergrensratio's. Tijdens het opstellen van de jaarbegroting werkt Thuisvester in het kader van risicobeheersing en bewaken van de continuïteit richting de toekomst, met risico scenario's. Op basis van deze scenario's is de financiële stabiliteit van Thuisvester goed te beoordelen. Dit is ook voorwaardenscheppend gezien de forse investeringsambitie van Thuisvester.

Ook Thuisvester loopt op de langere termijn, ervan uitgaande dat de opgaven om de woningportefeuille volledig CO2 neutraal te hebben eind 2050, in financiële zin vast. De prioritering van Thuisvester op het gebied van inzet van vermogen is: beschikbaarheid, betaalbaarheid en vervolgens duurzaamheid. De huren prijzen van Thuisvester zijn, mede vanuit de regelgeving rond toewijzing, vergelijkbaar met de regio. Op het gebied van energetische kwaliteit heeft Thuisvester een voorsprong op de regiocorporaties, waarmee de prijs/kwaliteit maar zeker ook de netto woonlast gemiddeld gezien bij Thuisvester wat gunstiger is. Thuisvester maakt jaarlijks zelf, op basis van de laatste inzichten, een berekening van de inzet van haar (maatschappelijke) vermogen.

7. Governance

Thuisvester is een open, transparante en ondernemende organisatie die actief de samenwerking opzoekt met haar stakeholders en haar omgeving om invulling te kunnen geven aan de doelen uit haar ondernemingsplan. Dit vraagt, zeker gezien het enorme investeringsprogramma, om goede beheersing en samenspel tussen Raad van Toezicht en bestuur. De rol verdeling tussen de Raad van Toezicht en de visie van de Raad van Toezicht op dit samenspel is vastgelegd in de visie op Toezicht & Bestuur. Thuisvester hecht veel belang aan 'Good Governance' en voldoet actief aan de Governancecode voor woningcorporaties.

8. Toekomst / Vooruitblik

We zien de toekomst vol vertrouwen tegemoet. De opgaven voor Thuisvester, de regio en de sector zijn omvangrijk. Invulling geven aan deze opgaven zal enkel mogelijk zijn als we de ingezette lijn van samenwerking continueren. Trots zijn we op de geleverde prestaties op de thema's uit ons ondernemingsplan. In de aankomende jaren zetten we de focus op deze thema's door.

- Op het gebied van lokale- en regionale samenwerking zal Thuisvester, waar dit nodig is, een initiërende rol innemen vanuit de ambitie om te groeien naar een Maatschappelijke Partner. Ingezette (boven)regionale samenwerkingsprogramma's worden gecontinueerd.
- Met huurderorganisaties en gemeenten sluiten we voor onze opgaven wederom op lokaal niveau wederkerige prestatieafspraken, samenwerkingsovereenkomsten en benodigde convenanten.
- De doelgroep van Thuisvester behoeft en verkrijgt in toenemende mate, ingegeven vanuit ons ondernemingsplan, een klant gedreven en oplossingsgerichte houding van Thuisvester. Dat betekent dat wij bij elke investering en elke keuze onze huurders actief betrekken. Dat houdt in dat we ons blijven inspannen de huurder met respect en betrokkenheid te bedienen op een transparante, doelmatige, zakelijke en oplossingsgerichte wijze.
- We verkopen het resterende deel van onze voorraad buiten de kerngemeenten, zodat we ons volledig kunnen richten op de sociale volkshuisvesting in onze kerngemeenten.
- Mede vanuit het oogpunt van de groeiende groep kwetsbaren zetten we ons in toenemende mate in om de leefbaarheid in wijken te verbeteren door huurders te mobiliseren om actief en duurzaam betrokken te zijn in de wijk.
- Op het gebied van verduurzaming bereiken we medio 2024 het gewenste bouwkundige schilniveau van isolatie. Dit vereist dat we het huidige tempo van verduurzaming continueren. Richting de verdere toekomst volgen we actief de technologische ontwikkelingen, zodat we ons kunnen voorbereiden op de toekomstige opgaven. Gelijktijdig verduurzamen we via The Naturel Step de bedrijfsvoering van Thuisvester en stimuleren we de verduurzaming van onze omgeving.
- We zetten ons maximaal in om de beschikbaarheid van woningen richting de toekomst te borgen. Dit vereist een enorme realisatie opgave. Thuisvester blijft regionaal actief in samenwerkingsverbanden om zo bij te dragen aan de benodigde versnelling.
- Op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen blijft Thuisvester regionaal samenwerken met collega corporaties om samen voldoende en passende woonvormen te realiseren.
- Onze belanghouders vertrouwen op de stabiliteit van Thuisvester en deze zullen wij behouden. Wij houden ons aan de financiële ratio's van het WSW en de Aw, met een marge zodat wij bij een tegenvaller niet voor toezichtmaatregelen hoeven te vrezen.
- We blijven een lerende organisatie waarbij we in toenemende mate werken met zelforganiserende (project) teams. We werken sinds enkele jaren vanuit Lean-principes en zullen de benodigde bewegingsvrijheid bij onze professionals blijven organiseren en faciliteren vanuit een bijpassende coachende leiderschapstijl. Hierbij blijven we vanuit een out-side in benadering werkprocessen verbeteren.

Factsheet maatschappelijke prestaties



factsheet maatschappelijke prestaties

2017 t/m 2020

Overzicht van onze prestaties

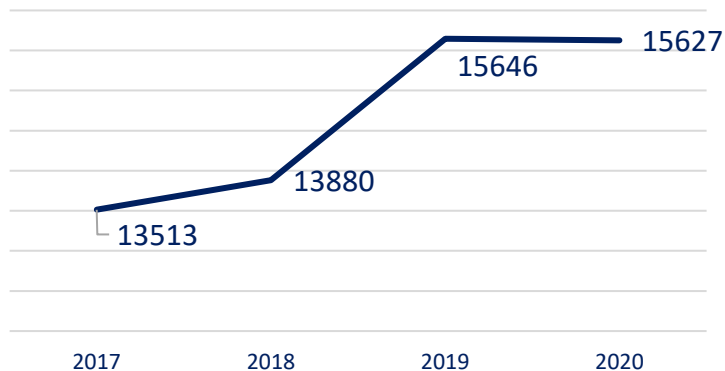
In deze factsheet treft u per thema in het kort wat Thuisvester de afgelopen vier jaar heeft gerealiseerd

Het gaat hierbij om de volgende thema's:

- **Beschikbaarheid**
 - **Betaalbaarheid**
- **Duurzaamheid en woningkwaliteit**
- **Huisvesting specifieke doelgroepen**
 - **Leefbaarheid**

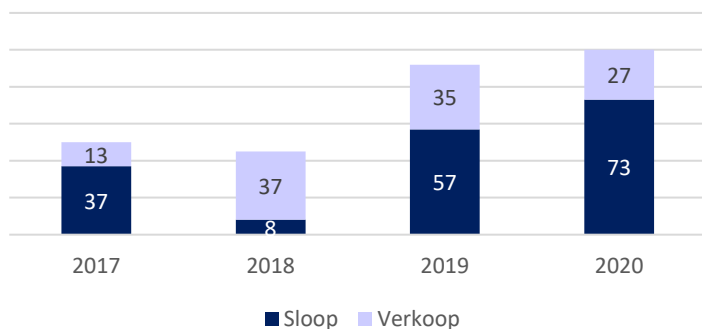
Beschikbaarheid

Aantal woongelegenheden

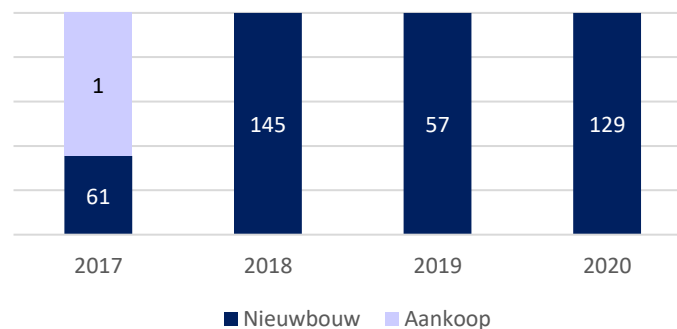


Afbeelding: Nieuwbouw op het oude Philipsterrein

Totale afname woningbezit



Totale toename woningbezit



Betaalbaarheid

Bijna één op de vijf Nederlandse huishoudens kampt met problematische schulden. En meer dan een miljoen huishoudens leeft onder de armoedegrens.

Binnen onze doelgroep zijn de percentages nog hoger dan gemiddeld; dat ondervinden wij dagelijks.

En geldproblemen komen zelden alleen. Er is eigenlijk altijd meer aan de hand. We bieden passende oplossingen om huisuitzettingen zoveel als mogelijk te voorkomen.

De missie van Thuisvester luidt: “een **betaalbaar** thuis, voor nu én later”. We blijven onze woningen dan ook zo doelmatig en betaalbaar mogelijk beschikbaar houden voor onze huurders en woningzoekenden.

Thuisvester verwacht een toename van huurders met betalingsproblematiek. Thuisvester wil er voor deze mensen zijn en er samen alles aan doen om te kunnen blijven wonen. Thuisvester biedt deze huurders, maar ook daarbuiten, verschillende mogelijkheden voor ondersteuning. Denk hierbij aan **uitstel van betaling** of het afsluiten van de benodigde **aanvullende regelingen**. Daarnaast is het voor sommige huurders die relatief te duur wonen mogelijk om **huurbevrozing of verlaging** aan te vragen. Ook voor zakelijke huurders zijn er diverse mogelijkheden tot ondersteuning.



Duurzaamheid en woningkwaliteit

Energielabels	2017	2018	2019	2020
A	25,4%	31,8%	39,0%	45,9%
B	20,2%	22,9%	23,6%	23,5%
C	32,0%	27,7%	24,3%	22,1%
D	9,8%	8,9%	6,6%	4,6%
E	5,3%	3,7%	3,0%	1,5%
F	3,8%	2,8%	2,0%	1,2%
G	3,5%	2,2%	1,5%	1,2%

Onze concrete duurzaamheidsdoelstellingen formuleren we samen met onze partners, zodat de impact zo groot mogelijk is.

Denk aan gemeenten, huurdersverenigingen, ketenpartners, netbeheerders en energieleveranciers. We maken maximaal gebruik van elkaars kracht en mogelijkheden. Intussen werken we gedreven door aan de energetische verbetering van ons bezit. Vanaf 2019 bouwen we bijna alleen nog energieneutraal en we sluiten de eerste wijk(en) aan op nieuwe energiebronnen. Sinds eind 2019 hebben onze woningen gemiddeld energielabel B of hoger. Daarnaast blijven we de ontwikkelingen volgen om ons woningbezit steeds zo energiezuinig mogelijk te maken. De energetische verbeteringen gaan hierbij nooit ten koste van de betaalbaarheid.

Van 'duurzaam vastgoed' naar 'duurzaam'. Als het over duurzaamheid gaat is er echt wat te kiezen. Nu meer dan ooit. De sterren staan best goed, om het zo maar eens te zeggen. En daar maken we bij Thuisvester gebruik van. Met overtuiging! Samen met onze huurders, partners en leveranciers maken wij onze gezamenlijke ecologische voetstap zo klein mogelijk. We maken CO₂-neutrale woningen en we dragen bij aan een CO₂-neutrale woonomgeving. Én we investeren mee in een meer circulaire en afvalloze samenleving. Wij geven thuis op duurzaamheid!

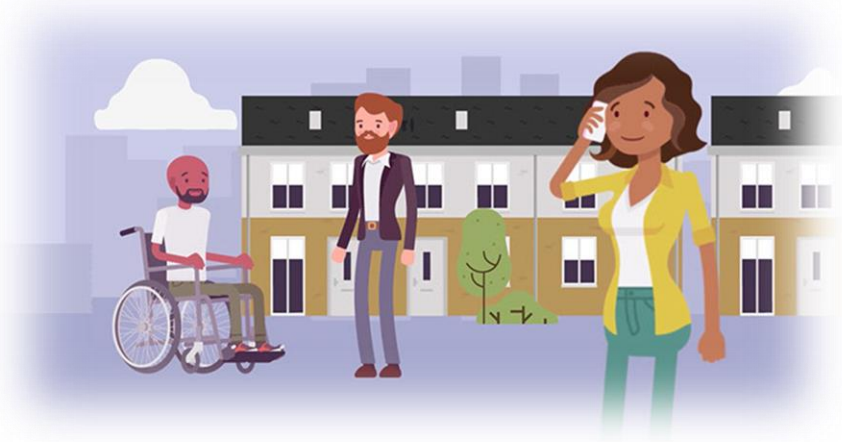


Huisvesting specifieke doelgroepen

Van 'traditioneel aanbod' naar 'gevarieerde woonoplossingen'. Kunnen omgaan met steeds veranderende, gevarieerde vraag. En zo nóg beter voorzien in goede huisvesting. Dat is voor ons een kernopgave. Als onderdeel van onze zorg voor voldoende betaalbare, duurzame woningen. Zo willen we tot een eigentijds en duurzaam evenwicht komen tussen de vraag van onze (toekomstige) klanten en ons aanbod. Trouwens, de oplossing zit lang niet altijd in de stenen. Wij geven thuis op flexibele woonoplossingen!

Bewoners die ondersteuning nodig hebben kunnen in een maatwerkgesprek hun woonbehoeftes bespreken. Verschillende oplossingsrichtingen komen aan de orde. Dit kan zijn een aanpassing in de woning, verwijzing naar een zorg- of welzijnsinstelling of doorstromen van een eengezinswoning naar een appartement of grondgebonden seniorenwoning.

We realiseren tijdelijke woonoplossingen voor spoedzoekers uit onze kernen. Natuurlijk doen we dit in nauwe samenwerking met de gemeenten in ons werkgebied. We besteden daarbij ook aandacht aan de manier van toewijzen en aan de opzet en inhoud van contracten. Want dat kan zomaar eens iets anders vragen dan in de reguliere verhuur.



Leefbaarheid

Thuisvester hecht veel waarde aan een fijne woonomgeving en het bieden van een prettig thuis waardoor bewoners makkelijker- en actiever - mee kunnen doen aan de maatschappij. Zo sturen we op de samenstelling van de wijken door onder andere te investeren in nieuwbouw, renovatie en nieuwe woonvormen. Daarnaast werken we intensief samen met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, huurdersverenigingen en bewoners om signalen beter te herkennen en gericht actie te kunnen ondernemen en werken aan lokale opgaven.

Een schoon trapportaal, verzorgde tuinen, een net trottoir, goed contact met de burens; het zijn allemaal zaken die van invloed zijn op ons woongenot. Thuisvester wil graag bijdragen aan het woongenot en de leefbaarheid in buurten.

Thuisvester heeft sinds 2020 twee nieuwe coördinatoren vitale wijken. Zo wordt er nog betere verbinding gemaakt met de belanghebbenden van Thuisvester. En wordt informatie van buiten naar binnen gehaald.



Overzicht geraadpleegde personen

De vermelde personen hebben deelgenomen aan een gesprek met de visitatiecommissie.

Raad van Toezicht Thuisvester

Mevrouw M. Bekker, voorzitter
Mevrouw A. Jansen, vicevoorzitter
Mevrouw M. Prins, lid
De heer J. Kapteijns, lid
De heer K. van der Luijt, lid

Directeur-bestuurder Thuisvester

De heer P. Hobbelen, directeur-bestuurder

Ondernemingsraad Thuisvester

De heer K. van Oosterhout, voorzitter
De heer C. van Dongen, lid

Managementteam Thuisvester

De heer E. Damen, manager vastgoed
De heer J. Pals, manager interne diensten
Mevrouw C. Uithol, manager wonen
De heer J. van Gastel, controller

Coördinatoren Vitale Wijken

Mevrouw Y. Balemans
De heer S. Botman

Gemeente Oosterhout

De heer M. Willemse, wethouder
De heer T. van de Vossenbergh, beleidsadviseur

Gemeente Rucphen

De heer M. de Bruijn, wethouder

Gemeente Geertruidenberg

De heer K. van Oort, wethouder

Huurdersbelangenvereniging

De heer B. van Ham, voorzitter huurdersvereniging Geertruidenberg
De heer A. Soeters, aspirant bestuurslid huurdersvereniging Oosterhout
De heer A. Rommens, secretaris huurdersvereniging Rucphen
De heer A. Tack voorzitter huurdersvereniging Rucphen

Zorginstellingen

De heer R. Axt, directeur Groenhuysen
De heer D. Ruyg, manager Vastgoed Avoord

Collega-corporaties

De heer R. Scherpenisse, directeur-bestuurder Tiwos
De heer R. van den Boom, directeur-bestuurder Woonkwartier
De heer K. van Dongen, directeur-bestuurder Alwel

Onderhoudsbedrijven

De heer J. Goudzwaard, directeur Gorisse Bouw

De heer J. Hakkers, directeur Werkendamse VerwarmingsCentrale

Korte cv's visitatoren

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

Jan Haagsma (visitor) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie (inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van commissarissen van het Servicepunt Thuiswonen.

Martijn de Loor (visitor) heeft een eigen praktijk voor organisatie-coaching gericht op ondernemingen met een maatschappelijke opgave. Hij werkte bij verschillende organisatieadviesbureaus en aan de RU-Leiden en TU-Delft. Als ervaren organisatie-onderzoeker heeft hij verstand van het brede scala van zowel de harde als zachte kanten van organisatie-inrichting en organisatieontwikkeling. Martijn visiteert sinds 2003 woningcorporaties. Ook is hij lid van de raad van commissarissen van Dudok Wonen en lid van de raad van commissarissen van Stichting Studenten Huisvesting Utrecht. Daarnaast is hij voorzitter van Hé (de lokale energiecoöperatie uit Utrechtse Heuvelrug). Als opleider is hij verbonden aan Governance University en verzorgt hij vanuit zijn eigen bureau de leergang *Psychologie in de bestuurskamer en daarbuiten*. Martijn is opgeleid als psycholoog, organisatieadviseur en haptoloog.

Evelien van Kranenburg-Haagsma (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als manager van de backoffice en secretaris bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum BV verklaart hierbij dat de visitatie van **Thuisvester** in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Plaats: Strijen

Datum: 7 juli 2021

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits



Jan van der Moolen verklaart hierbij dat de visitatie van de **Thuisvester** in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Plaats: Bussum

Datum: 7 juli 2021

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen



Jan Haagsma verklaart hierbij dat de visitatie van **Thuisvester** in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan Haagsma heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Geldermalsen

Datum: 7 juli 2021

Naam, handtekening:

Jan Haagsma



Martijn de Loor verklaart hierbij dat de visitatie van **Thuisvester** in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Martijn de Loor heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Driebergen

Datum: 7 september 2021

Naam, handtekening:

Martijn de Loor



Evelien van Kranenburg-Haagsma verklaart hierbij dat de visitatie van Thuisvester in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Evelien van Kranenburg-Haagsma heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

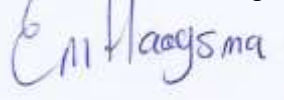
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 6-7-2021

Naam, handtekening:

Evelien van Kranenburg-Haagsma



Meetschaal

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

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

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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

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

Minpunten

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

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

Werkwijze visitatiecommissie

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

De corporatie start met het aanleveren van de benodigde informatie per perspectief (opgaven, ambities, vermogen en governance). Cognitum verwerkt deze in prestatie-monitoren voor Presteren naar Opgaven en Ambities en voor Presteren naar Vermogen. De concepten worden ter controle en aanvulling voorgelegd aan de corporatie. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een Position paper.

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

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden op de een of andere manier betrokken. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

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

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

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

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie
- Reglementen RvC
- Visie op bestuur en toezicht, Toezichtkader
- Profielschets RvC
- Resultaten Governance inspectie AW
- Agenda's en notulen van RvC vergaderingen incl. zelfevaluaties en themabijeenkomsten 2017 t/m 2020
- Agenda's en notulen van overleggen van de RvC met externe belanghebbenden 2017 t/m 2020

Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2017 t/m 2020
- Ondernemingsplan, beleidsplan en meerjarenplan
- Begrotingen en jaarplannen 2017 t/m 2020
- Documenten strategisch voorraadbeleid
- Diverse beleidsplannen, o.a. over verkoop, inkoop, duurzaamheid en huurbeleid
- Overzicht indeling bezit in energie labels en EI 2017 t/m 2020
- Documenten behorende bij prestatieafspraken met diverse gemeenten en huurdersverenigingen 2017 t/m 2020
- Diverse verslagen van overleggen tussen gemeenten en corporatie, o.a. over uitvoeren prestatieafspraken
- Woningmarktonderzoeken
- Woonvisie
- Diverse (regionale) convenanten
- Documenten m.b.t. woonruimteverdeelsysteem
- Diverse documenten woningmarkt projecten

Belanghebbenden

- Verslagen e.d. overleg gemeenten 2017 t/m 2020
- Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvertegenwoordiging
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en huurdersverenigingen 2017 t/m 2020
- Aantal adviezen van de huurdersverenigingen + bod
- Agenda's en notulen van overleg tussen bestuurder en OR 2017 t/m 2020
- Bewonersinformatiebladen
- Gegevens Aedes benchmark centrum

Vermogen

- Jaarrekening 2017 t/m 2020
- dVi 2017 t/m 2020
- Oordeelsbrieven AW 2017 t/m 2020
- Diverse documenten over risicomanagement
- Meerjarenbegroting 2017 t/m 2020
- Begroting 2017 t/m 2020
- Brief AW: oordeel staatssteun passendheid 2017
- Maand, kwartaal, trimester, halfjaar rapportages, dashboards etc. 2017 t/m 2020
- WSW jaarlijkse beoordeling en borgbaarheid

Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg

		Gemeente		Huurdersorganisatie		Corporaties	
		Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld
Initiële condities	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen te	8,0	7,8	7,4	7,4	6,7	7,1
	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te	8,0		7,6		6,0	
	De overheid (gemeente) neemt het initiatief en voert de regie.	5,5		7,3		3,7	
	Andere betrokken partijen (naast de gemeente) nemen voldoende initiatieven.	8,0		7,5		6,7	
	Er worden extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen	7,0		6,6		6,7	
	Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners	8,0		8,0		8,0	
	De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald.	8,0		8,3		8,0	
	Indien nodig wordt de methodiek gezamenlijk uitgew	8,0		7,5		7,3	
	Indien nodig wordt de methodiek effectief uitgewerkt	8,0		7,3		7,3	
	Indien nodig worden de werkprocessen gezamenlijk uitgewerkt.	8,0		7,0		8,7	
	Indien nodig worden de werkprocessen effectief uitgewerkt.	8,0		7,0		7,3	
	Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking	8,0		7,6		7,3	
	De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over voldoende	8,0		7,6		7,3	
	De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over	8,0		6,9		8,0	
Niveaubepalende condities	Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners.	9,0	8,3	7,6	7,5	7,3	7,3
	In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers.	8,0		7,9		6,7	
	Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden	7,0		7,6		7,3	
	Er is een effectieve structuur van overleg	8,0		7,9		8,0	
	Er is bestuurlijke bereidheid om knopen door te hakken.	9,0		7,1		8,0	
	Er is bestuurskracht om knopen door te hakken.	9,0		6,9		8,0	
	In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven.	8,0		7,4		6,0	
	In het samenwerkingsverband wordt op de feedback wordt geacteerd.	8,0		7,4		6,7	
Effectuerende condities	In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken.	8,0	8,0	7,5	7,2	6,7	7,2
	De deelnemers aan het overleg weten -indien nodig- elkaar ook buiten het overleg te vinden.	8,0		7,4		8,7	
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de structuren van de organisaties	8,0		7,0		6,7	
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de bedrijfsprocessen van de organisaties	8,0		7,0		6,7	
Faciliterend	De partijen in het samenwerkingsverband stellen voldoende personele capaciteit beschikbaar.	3,0	5,5	3,0	5,3	3,0	5,2
	De partijen in het samenwerkingsverband stellen voldoende middelenb beschikbaar	8,0		7,5		7,3	

Reputatie-Quotient

Emotionele aantrekkelijkheid	7,9
Producten en diensten	7,8
Visie en leiderschap	8,1
Werkomgeving	8,2
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	8,2
Financiële performance	8,1

Definiëring netwerken Pieterjan van Delden

Pieterjan van Delden onderscheidt vier zogenaamde resultaatcondities voor het functioneren van sterke netwerken:

- *De initiële condities:*
Samenwerkingsenergie komt voort uit een intentionele impuls, een 'gezamenlijk willen' van de partners. Het bestaat uit reflexief gedrag, een beleidsdialoog over samenwerking, maar betekent nog geen realisatie daarvan. Betreft condities als gezamenlijke doelen van de partners en financiële en logistieke voorwaarden.
- *De niveaubepalende condities*
De energie komt voort uit een activistische impuls, een 'gezamenlijk handelen' door de partners. Dit probleemoplossend optreden werkt direct door in het resultaatniveau van de samenwerking. Gaat om condities als praktisch samenspel van professionals en de daarop gerichte sturing van de keten.
- *De effectuerende condities*
Dit drukt een verbindende impuls uit, de 'ontmoetingsenergie' die voortkomt uit banden en loyaliteit tussen mensen. Samenwerkingsbelangen krijgen dan voorrang boven deelbelangen, dat geeft samenwerking een diepere doorwerking op langere termijn. Betreft condities als hechte relaties en vertrouwen en onderling aangegane afhankelijkheden.
- *De faciliterende condities*
Om resultaten te bereiken moeten voldoende middelen (personeel en materieel) beschikbaar worden gesteld door de deelnemende partijen.

Uitgebreid overzicht prestaties

Hierna wordt de prestatiemonitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met Thuisvester is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

De cijfers in de tabellen zijn de cijfers zoals deze door de visitatiecommissie zijn gegeven (en in het rapport per prestatieveld zijn opgenomen en beargumenteerd).

Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2017-2020.



Thuisvester

L 1781

Woningmarktregio:

West Brabant en Hart van Brabant

Inleiding

In de prestatiemonitor van Thuisvester wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Thuisvester.

De prestatiemonitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Thuisvester de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 6.0.

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

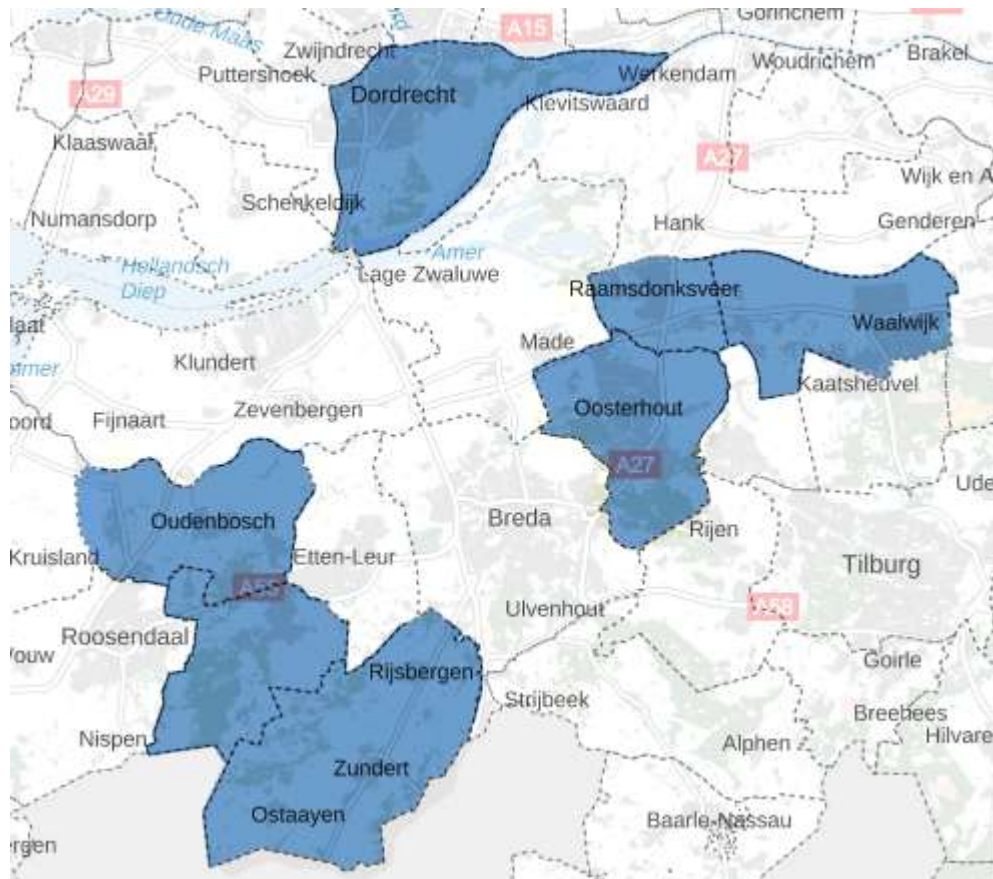
De prestatiemonitor volgt de indeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 6.0:

- 1 Beschrijving van de prestatieafspraken
- 2 Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
- 3 Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
- 4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

Het werkgebied van Thuisvester

Het bezit van Thuisvester ligt in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Zundert en Rucphen (de kerngemeenten).

Daarnaast bezit Thuisvester nog enkele woningen in de gemeenten Halderberge, Waalwijk en Dordrecht.



	Woningen ultimo 2020
Gemeente Oosterhout	8.958
Gemeente Geertruidenberg	3.753
Gemeente Rucphen	3.074
Gemeente Zundert	1.277
Gemeenten Halderberge/ Waalwijk en Dordrecht	199
Totaal	17.261

Bron: gegevens corporatie

1 Prestatieafspraken

1.1 Landelijke afspraken

Rijksprioriteiten

De vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

Sectorafspraken (landelijk)

Energieakkoord

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

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

1.2 Regionale afspraken

Thuisvester heeft prestatieafspraken per gemeente en zich daarnaast gecommitteerd aan de landelijke convenant doelstellingen en dit ook eind 2019 gerealiseerd.

Thuisvester is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2017	2018	2019	2020
Klik voor Wonen (woonruimteverdeelsysteem)				
Brabantse Duurzaamheidsalliantie				
Samenwerkingsovereenkomst en Privacy-protocol ketenpartners Zorg- en Veiligheidshuis De Markiezen				
Samenwerkingsverband DeaWeb (duurzame energie alliantie West Brabant)				
Intensieve samenwerking Woonkwartier op gebied van duurzaamheid en portefeuille strategie (gezamenlijke medewerkers)				
Regionaal bestuurlijke overleg gemeenten Midden-West-Brabant, Thuisvester is samen met Alwel woordvoerder voor de corporaties				
Lid van Klankbordgroep RES (regionale energiestrategie West-Brabant)				
Thuisvester heeft het voorzitterschap op zich genomen van het gezamenlijke Brabantse initiatief "Brabant "0" op de meter (consortium van 113 deelnemende organisaties Overheid, Semi overheid en marktpartijen)				
lid van klankbordgroep duurzaamheid van Aedes				
actief lid van strategische stuurgroep CAO				
lid van het bouwplatform Noord-Brabant				

1.3 Lokale afspraken

Het bezit van Thuisvester ligt in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert (de kerngemeenten).

Daarnaast bezit Thuisvester nog enkele woningen in de gemeenten Halderberge, Waalwijk en Dordrecht.

Met de onderstaande gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt.

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:			
	2017	2018	2019	2020
Oosterhout en HV Oosterhout	#			
Geertruidenberg en HV Raamsdonk – Raamsdonkveer (2017); HV Oosterhout (2018 e.v.)	#			
Rucphen en HV gemeente Rucphen*				
Zundert en HV gemeente Zundert				
Halderberge				
Waalwijk				
Dordrecht				

*Prestatieafspraken 2019 zijn niet door de HV (huurdersvereniging) ondertekend.

#Inclusief addendum op passend toewijzen

Thuisvester is ook deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op lokaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2017	2018	2019	2020
Convenant Carrousel (Oosterhout)				
Convenant buurtbemiddeling (Oosterhout)				
Convenant vroegsignalering (Oosterhout)				
Convenant gegevensuitwisseling (Oosterhout)				
Taalconvenant Oosterhout				
Convenant Buurtbemiddeling (Geertruidenberg)				
Convenant gegevensuitwisseling (Geertruidenberg)				
Convenant gegevensuitwisseling (Rucphen)				
Convenant vroegsignalering (Rucphen)				
Convenant vroegsignalering (Zundert)				

2. Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

2.1 De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken "SMART"?

Oosterhout: De afspraken zijn concreet en onderbouwd met inachtneming van de regionale omgeving en de rijksprioriteiten. De afspraken zijn deels SMART en deels minder concreet in de vorm van "bereidheid" en "leveren van een bijdrage aan".

Geertruidenberg: De afspraken zijn concreet en onderbouwd met inachtneming van de regionale omgeving en de rijksprioriteiten. De afspraken zijn deels SMART en deels minder concreet in de vorm van "bereidheid" en "leveren van een bijdrage aan".

Rucphen: De afspraken zijn concreet en onderbouwd met inachtneming van de regionale omgeving en de rijksprioriteiten. De afspraken zijn grotendeels SMART.

Zundert: De afspraken zijn concreet en onderbouwd met inachtneming van de regionale omgeving en de rijksprioriteiten. De afspraken zijn grotendeels SMART.

2.2 De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?

Oosterhout: m.u.v. 2017 (voornamelijk eenzijdige op prestatie TV gerichte afspraken) leveren partijen een bijdrage aan het realiseren van de afspraken. De afspraken worden per partij in de prestatieafspraken geduid.

Geertruidenberg: m.u.v. 2017 (voornamelijk eenzijdige op prestatie TV gerichte afspraken) alle partijen leveren een bijdrage aan het realiseren van de afspraken. De afspraken worden per partij in de prestatieafspraken geduid.

Rucphen: m.u.v. 2017 (voornamelijk eenzijdige op prestatie TV gerichte afspraken) leveren partijen een bijdrage aan het realiseren van de afspraken. De afspraken worden per partij in de prestatieafspraken geduid.

Zundert: m.u.v. 2017 (voornamelijk eenzijdige op prestatie TV gerichte afspraken) leveren partijen een bijdrage aan het realiseren van de afspraken. De afspraken worden per partij in de prestatieafspraken geduid.

2.3 De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?

Oosterhout: Over de periode 2017-2021 hebben de partijen kaderafspraken gemaakt. Deze kaderafspraken zijn gericht op borging van de doorkijk naar de lange termijn. Zij vormen de raamovereenkomst en vormen samen met de jaarafspraken de prestatieafspraken. In de woonvisie staat: "Ook heeft overleg plaatsgevonden met Thuisvester. Dit hebben we mede gedaan om de aanzet voor onze strategie en de uitkomsten daarvan te kunnen borgen in onze gezamenlijke, jaarlijkse prestatieafspraken."

Geertruidenberg: partijen hebben voor de periode 2013-2017 kaderafspraken gemaakt en deze worden jaarlijks geconcretiseerd in prestatieafspraken. Genoemde kaderafspraken vormden ook de basis voor de prestatieafspraken 2018. Bij de prestatieafspraken 2019 en 2020 wordt niet meer verwezen naar kaderafspraken. Thuisvester is betrokken geweest bij het opstellen van de woonvisie en wordt daarin ook genoemd als belangrijke partner.

Rucphen: partijen hebben langjarige kaderafspraken gemaakt (2015 - 2019) en deze worden jaarlijks geconcretiseerd in prestatieafspraken. Bij de prestatieafspraken 2019 en 2020 wordt niet meer verwezen naar kaderafspraken.

Zundert: Over de periode 2016-2020 hebben de partijen kaderafspraken gemaakt. Deze kaderafspraken zijn gericht op borging van de doorkijk naar de lange termijn. Zij vormen de raamovereenkomst en vormen samen met de jaarafspraken de prestatieafspraken.

Er is met de gemeente Zundert samengewerkt om tot een woonvisie te komen. Deze samenwerking is als zeer prettig en waardevol ervaren. Zo was er bijvoorbeeld sprake van gezamenlijk opdrachtgeverschap voor het woningbehoefte onderzoek dat door STEC is uitgevoerd.

2.4 De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?

Oosterhout: voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij het maken van de afspraken.
Geertruidenberg: voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij het maken van de afspraken.

Rucphen: voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij het maken van de afspraken.

Zundert: voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij het maken van de afspraken.

2.5 De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?

Oosterhout: de afspraken zijn actueel op het betreffende jaar. Er worden (tussentijds) monitoren bijgehouden; daarin wordt de stand van zaken en de (mogelijke) vervolgacties opgenomen (Bijv. in 2018 werd er afgesproken geen gezamenlijke gebiedsanalyse op te stellen echter partijen spraken in dat kader wel af om in dat kader te komen tot datagedreven werken en zie bijvoorbeeld evaluatieprestatieafspraken 2019). Tussentijds vinden er (kwartaal)overleggen plaats tussen partijen en worden casussen en de stand van zaken besproken.

Geertruidenberg: de afspraken zijn actueel op het betreffende jaar. De afspraken worden gemonitord en in diverse overleggen periodiek besproken tussen partijen.

Rucphen: de afspraken zijn actueel op het betreffende jaar. De afspraken worden door Thuisvester gemonitord. Daarbij wordt ook verwezen naar diverse (bestuurlijke) overleggen tussen partijen op de onderdelen (bijvoorbeeld de woonwagenlocatie aan de Helakkerstraat).

Zundert: de afspraken zijn actueel op het betreffende jaar. De afspraken worden door Thuisvester gemonitord. Daarbij wordt ook verwezen naar diverse overleggen tussen partijen op de onderdelen.

2.6 De andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.

Oosterhout: n.v.t.

Geertruidenberg: alhoewel ook Stichting WSG actief is in Geertruidenberg worden er geen gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt. Prijzenswaardig is wel de inzet om te participeren bij de oplossing van de problemen rond WSG (overname bezit in Geertruidenberg).

Rucphen: n.v.t.

Zundert: alhoewel ook Wonen Breburg en Mooiland actief zijn in Zundert worden er geen gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt.

3. Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

3.1 Indeling van de maatschappelijke prestaties

De afspraken m.b.t. de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert zijn in de verschillende jaren ook verschillend ingedeeld:

Oosterhout

Indeling / thema's			
2017	2018	2019	2020
-nieuwbouw en aankoop van woningen; -verkoop en liberalisatie; -betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep; -kwaliteit en duurzaamheid van woningen; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.	-bereikbaarheid en betaalbaarheid voor de doelgroep; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -leefbaarheid (schoon, heel, veilig en sociaal) en maatschappelijk vastgoed.	-samenwerking; -beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit; -huisvesting specifieke doelgroepen; -leefbaarheid; -financiën.	-beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit -sociaal domein; -bijzondere doelgroepen; -leefbaarheid; -samenwerking.

Geertruidenberg

Indeling / thema's			
2017	2018	2019	2020
-nieuwbouw en aankoop van woningen; -verkoop en liberalisatie; -betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep; -kwaliteit en duurzaamheid van woningen; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.	-beschikbaarheid en betaalbaarheid; -kwaliteit en duurzaamheid van het vastgoed; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.	-samenwerking; -beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit; -huisvesting specifieke doelgroepen; -leefbaarheid; -financiën.	-beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit; -sociaal domein; -bijzondere doelgroepen; -leefbaarheid; -samenwerking.

Rucphen

Indeling / thema's			
2017	2018	2019	2020
-nieuwbouw en aankoop van woningen; -verkoop en liberalisatie; -betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep; -kwaliteit en duurzaamheid van woningen; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.	-bereikbaarheid en betaalbaarheid voor de doelgroep; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -leefbaarheid (schoon, heel, veilig en sociaal) en maatschappelijk vastgoed.	-samenwerking; -beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit; -huisvesting specifieke doelgroepen; -leefbaarheid; -financiën.	-beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit -sociaal domein; -bijzondere doelgroepen; -leefbaarheid; -samenwerking.

Zundert

Indeling / thema's			
2017	2018	2019	2020
-nieuwbouw en aankoop van woningen; -verkoop en liberalisatie; -betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep; -kwaliteit en duurzaamheid van woningen; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.	-bereikbaarheid en betaalbaarheid voor de doelgroep; -huisvesting van specifieke doelgroepen; -leefbaarheid (schoon, heel, veilig en sociaal) en maatschappelijk vastgoed.	-samenwerking; -beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit; -huisvesting specifieke doelgroepen; -leefbaarheid; -financiën.	-beschikbaarheid; -betaalbaarheid; -duurzaamheid en woningkwaliteit -sociaal domein; -bijzondere doelgroepen; -leefbaarheid; -samenwerking.

Ten behoeve van eenduidigheid in de beschrijving van de realisatie (zie 3.2) worden de afspraken over de jaren 2017 t/m 2020 als volgt weergegeven:

Beschikbaarheid;

Betaalbaarheid;

Duurzaamheid en woningkwaliteit;

Huisvesting specifieke doelgroepen;

Leefbaarheid.

3.2 Realisatie van de afspraken

Per afspraak wordt verwezen naar een tabel in hoofdstuk 5 of wordt in de desbetreffende cel aangegeven hoe met de prestatieafspraken is omgegaan.

Oosterhout

Afspraken m.b.t. Beschikbaarheid		
2017	Prestatie	
Nieuwbouw soc. huur 64 won.	27 won opgeleverd (jv 2017)	X
Nieuwbouw vrije huur 34 won.	21 app opgeleverd (jv 2017)	X
Teruggekochte voormalige ovv won toevoegen aan soc. huur	1 woning teruggekocht -> in 2018 verkocht	
Geen verkoop (behoudens uitzondering)	Geen verkoop (jv 17)	✓
Monitoring geliberaliseerde/te liberaliseren won en daarover afspraken maken met gemeente en HVO	Gemonitord	
Gemeente informeren bij afsluiten lening met gemeentelijke achtervang	De gemeenten worden 1x per jaar door middel van een opgave door WSW geïnformeerd. Wij ontvangen deze gegevens ter controle.	✓
Participatie onderzoek naar woningbehoefte voor de komende jaren	Wel update WBO beperkt participatie	✓
Met gemeente behoefte aan (betaalbare) huisvesting voor jongeren in beeld brengen.	Uitgevoerd (zie PA 2018)	✓
2018	Prestatie	
Aanpassen huurbeleid zodat binnen DAEB meer beschikbare won voor primaire doelgroep komen	Beleid is aangepast (monitor 2018)	✓
Op basis van uitkomsten onderzoek naar behoefte passende won voor jongeren concreet huisvestingsprogramma opstellen	O.a. nieuwbouwplannen Baron en Kazerne (monitor 2018)	✓
Min. 110 nieuwe soc. huurwoningen opleveren	86 won opgeleverd (jv 2018)	X
Max. 20 won verkopen	5 won. verkocht (monitor 2018)	✓
2019	Prestatie	
Max 20 won verkopen	10 won. Verkocht (monitor 2019)	✓
In beeld brengen of huidige voorraad aansluit bij behoefte primaire en secundaire doelgroep	Doorlopende actie (participatie woon-behoefteonderzoeken – mon. 2019)	✓
Oplevering 56 soc. Huur won.	Niet opgeleverd (wordt Q1 2020 – mon 2019)	X
Participatie experiment alternatieve woonvormen en experiment flexibele woonoplossingen	Uitgevoerd (o.a. Mathildastr spoedzoekers – mon. 2019)	✓
Geen ontwikkeling boven liberalisatiegrens tenzij markt vraag laat liggen	Geen vraag gekregen (mon. 2019)	✓
Monitoren slaagkans doelgroepen	Mondeling toegelicht aan gemeente (mon. 2019)	✓
Doorstroombeleid evalueren en resultaten delen	Succesvol verlopen en gedeeld met HV en gemeente (mon. 2019)	✓
2020	Prestatie	
Oplevering 56 soc. Huur won.	96 won opgeleverd (jv 20)	✓
Max. verkoop 3 spec eenheden	3 eenheden verkocht	✓
Monitoren en inzichtelijke maken effecten PAS (stikstof)	Gevolgen blijken beperkt	✓
Onderzoek naar diversiteit in woonoplossingen (alternatieve bouw- en contractvormen, toewijzingen)	Uitgevoerd, woningen voor spoedzoekers gerealiseerd	✓
Uitrol en evaluatie ‘tijdelijke contracten’	Uitgevoerd	✓
Start pilot woningruil	Ingevoerd, pilotfase overgeslagen	✓

Afspraken m.b.t. Betaalbaarheid		
2017	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren; waar nodig streefhuurbeleid bijstellen; gem en HOV daarbij betrekken	Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Handhaven incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Doorlopend beleid met klantgerichter werken vanuit de huuradministratie	✓
Deelname Samenwerkingspact Oosterhout	Deelname doorlopend	✓
Pilot bezoek huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Pilot uitgevoerd en omgezet naar doorlopend beleid	✓
Huurders met huurachterstand vroegtijdig doorverwijzen naar Budget Advies Centrum en Surplus	Preventie vroegsignalering (o.a. schuldhelpverlening is inzet (jv 17)	✓
Continuering samenwerking vroegsignalering en onderzoek naar mogelijkheid gegevens uitwisseling	Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Doorontwikkelen programma voorkoming huurachterstanden	Is in constante ontwikkeling	✓
2018	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren; gem en HOV daarover informeren	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Gemiddelde streefhuur DAEB = ca 70,3%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Alleen inflatie van 1,40%	✓
Niet-DAEB aftoppen op € 850		✗
Geen huurverh bij proj.matige energetische verbeteringen	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Continuering inzet voor huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Huurders met huurachterstand vroegtijdig doorverwijzen naar Budget Advies Centrum (BAC) en Surplus	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Activiteiten mbt schuldhelpverlening continueren	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Participatie overleg vroegsignalering (Kredietbank/BAC)	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Aanpassen incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Voor nieuwe applicatie gekozen; uitrol 2 ^e helft 2019 (monitor 2018)	✗
2019	Prestatie	
Gemiddelde streefhuur DAEB = ca 70,3%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Inflatie 1,6% + 0,1%	✓
Geen huurverh bij proj.matige energetische verbeteringen	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	2,33% gerealiseerd (mon. 2019)	✓
Bij advertentie woonlasten in beeld brengen	Is vertraagd (mon. 2019)	✗
Aanpassen incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Profielenaanpak nog niet gerealiseerd en wordt heroverwogen (mon. 2019)	✗
Aansluiten bij Vindplaats schulden	Is door gemeente uitgesteld (mon. 2019)	-
2020	Prestatie	
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	Is doorlopend beleid	✓
Verbetering communicatie over betaalbaarheid	Taalconvenant getekend	✓
Streefhuurpercentage nieuwe verhuringen DAEB = 72,5%	Is doorlopend beleid (jv20)	✓

Afspraken m.b.t. Duurzaamheid en Woningkwaliteit		
2017	Prestatie	
Bij planmatig onderhoud aanbrengen hang- en sluitwerk (Politie Keurmerk Veilig Wonen)	Bij kozijnvervanging wordt standaard PKVW hang- en sluitwerk aangebracht (doorlopend beleid)	✓
Met gemeente mogelijkheden verbetering (wettelijke) brandveiligheid onderzoeken; met mogelijke koppeling naar langer zelfstandig wonen	Artikel brandpreventie in nieuwsbrief. Deelname aan High Safety. Uitvoering wijkbeheerders -> checklist nalopen bij huurders thuis t.a.v. brandveiligheid, ter ondersteuning aan vrijwilligers HSC.	✓
Streven naar label B in 2020 o.a. middels groot onderhoud met div. isolatievoorzieningen (113 won.)	Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Participatie Brabantse stroomversnelling (inzet op NOM)	Deelgenomen (jv 17)	✓
Oplevering 56 won (pilot NOM)	Geen won. Opgeleverd (jv 17)	✗
Aanbieden zonnepanelen aan huurders (indicatief 110 won)	Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Plaatsen zonnepanelen (290 won).	33	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de bestaande soc woningvoorraad		
2018	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad		
Afhankelijk van resultaat onderzoek naar brandveiligheid (2017; wettelijk vereiste verbeteringen realiseren		
In 2018 min 309 won. naar label B brengen; zonder huurverhoging		
Plaatsen zonnepanelen (16 won).	321 (dit is exclusief zonnepanelen op nieuwbouw	
Van de op te leveren won zijn er minimaal 4 NOM	Gerealiseerd (Maalderijstr)	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (jv 18)	✓
Participatie onderzoek energieneutrale wijk locatie PDM	Samen met de gemeente heeft Thuisvester onderzoek gedaan.	✓
2019	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad		
390 won energetisch verbeteren	In 2019 zijn 340 woningen energetisch verbeterd	✓/✗
Eind 2021 gemiddeld label B	Reeds behaald eind 2019! (mon. 2019);	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (monitor 2019)	✓
Implementatie TNS in de organisatie	Middels trainingen en strategiedagen (mon 2019)	✓
Experiment 16 best won NOM maken	Won. Opgeleverd (mon. 2019)	✓
Met gemeente starten wettelijke warmtevisie	Sinds 2018 gestart en in gesprek met gemeente en zoekende naar medewerker geen gemeente die er over gaat.	
Inzicht geven in MOP	Is beschikbaar via website (mon. 2019)	✓
Opstellen risicokaart woningvoorraad (o.a. brandveiligheid)	Risicokaart afgerond (mon. 2019)	✓
2020	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad		
Eind 2021 gemiddeld label B	Behaald eind 2019 (jv 20)	✓
230 won energetisch verbeteren	400 won (jv 20)	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (jv 20)	✓

Participeren bij opstellen gemeentelijke warmtevisie	Thuisvester heeft begin 2020 concreet de eerste gesprekken	✓
Onderzoek naar circulariteit materiaalgebruik en uitdagen aannemers in deze	Pilots uitgevoerd (bijv toepassing biobased verf (jv 20)	✓
In inkoopvoorwaarden duurzaamheidscriteria opnemen	Opgenomen in inkoopbeleid	✓

Afspraken m.b.t. Huisvesting specifieke doelgroepen		
2017	Prestatie	
In kader langer zelfstandig wonen (niet-wmo-voorzieningen) tegen betaling aanbieden aan huurder	Gedaan, aanbod gemaakt	✓
Sluiten wmo-convenant	Jaarplan 2017: niet gerealiseerd	X
Met Wonen met Gemak mogelijkheden om senioren te helpen bij langer zelfstandig wonen onderzoeken	Voorbereiding in 2018. In 2019 uitvoering in samenwerking met Zlimthuis bij 11 adressen (verdeeld over de 4 kerngemeenten) een thuisscan gedaan en diverse verbeteringen aangebracht (o.a. brandmelders, CO2 melders, drempels, verlichting, beugels etc.)	X/✓
Preventief bijdragen aan informeren senioren over mogelijkheden verbetering toegankelijkheid	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Maken over afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Maken afspraken met partners over verwarde personen	Afspraken gemaakt over uitstroom en woonbegeleiding (12 personen in regio Breda, waaronder Oosterhout)	✓
Sluiten convenant omtrent gegevensuitwisseling	Jaarplan 2017: niet gerealiseerd	X
Medewerking verlenen aan uitvoering Stedelijk Kompas; inclusief uitvoering Oosterhouts Kompas	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Participatie besprekingen MASS-structuur	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Evalueren en eventueel in samenspraak aanpassen urgentiebeleid	Besproken met huurdersorganisatie (jv 17)	✓
Aanvragen urgentie uniform en transparant laten toetsten door deskundige onafhankelijke partij	Uitgevoerd door Surplus	✓
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling gehaald (jv 17)	✓
2018	Prestatie	
In kader langer zelfstandig wonen (niet-wmo-voorzieningen) tegen betaling aanbieden aan huurder	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Ontwikkelen min 1 project gericht op voorbereiding huurders op langer zelfstandig wonen	Via pilot vanuit Rabo-initiatief (monitor 2018)	✓
(indien nodig) groepstraining voor medewerkers Dementievriendelijk Oosterhout	Niet gedaan (monitor 2018)	-
Maken over afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Met HV formuleren van mantelzorgbeleid	(nog) niet vastgesteld (monitor 2018)	X
Opstellen urgentie beleid en dit implementeren	(nog) niet vastgesteld (monitor 2018)	X
Na toekenning urgentie binnen 6 mndn een won aanbieden	Is (doorlopend) beleid (monitor 2018)	✓
Participatie huisvesting statushouders		✓
Onderzoek huisvesting kleine huishoudens en jongeren	50 won beschikbaar (monitor 2018)	✓
Hanteren tweede kans beleid en onderzoek naar voorkomen huisuitzetting	Toegepast; o.a. pilot Binnenbocht (monitor 2018)	✓
Implementatie uitgangspunten langer zelfstandig thuis (o.a. doorstroomurgentie)	Uitgevoerd i.o.m. HV (monitor 2018)	✓
2019	Prestatie	

Stimuleren Langer zelfstandig thuis wonen	O.a. via doorstromingsurgentie en participatie Rabo-bank initiatief (mon. 2019)	✓
Ontwikkelen visie op langer zelfstandig thuis wonen	Niet afgerond (mon. 2019)	✗
Vaststellen lijn voorkomen gedwongen op straat leven	Gesprekken zijn gaande (mon. 2019)	✗
Met zorgpartijen voorrangregeling evalueren	Heeft niet plaatsgevonden (mon. 2019)	✗
Monitor slaagkansen jongeren	Is doorlopend beleid (mon. 2019)	✓
Met zorgpartijen behoefte jongeren met ambulante begeleiding peilen	Heeft plaatsgevonden en aanvang gemaakt met Kamers met Kansen (mon. 19)	✓
Tbv jongeren 48 won opleveren (Baron, Brandweerkazerne en Schapendries)	Brandweerkazerne verstraagd; overige opgeleverd (mon. 2019)	✓/✗
Participatie huisvesting statushouders		✓
Opstellen convenant gegevens uitwisseling	Loopt al sinds 2017 (mon. 2019)	✓
Versterken signalerende functie medewerkers in de wijk	Via uitleg aan buitendienst heeft geleid tot positieve resultaat (mon. 2019)	✓
Evaluatie pilot Binnenbocht	Tweemaal geëvalueerd en vervolg afgesproken (mon. 2019)	✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Wordt correct en structureel toegepast (mon. 2019)	✓
2020	Prestatie	
Participatie in stuurgroep Langer zelfstandig wonen	Via stuurgroep overleg (ieder kwartaal)	✓
6 won beschikbaar stellen voor spoedzoekers	O.a. project Mathildestr (jv 20)	✓
Beschikbaar stellen won voor uitstroom uit beschermd wonen	Via regionale verdeling (jv 20)	✓
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling niet gehaald	✗
Samenwerking uitbreiding standplaatsen voor woonwagens	Locaties onderzocht. Uitbreiding met 1 standplaats per locatie	✓
Participatie en evaluatie pilot Kamers met Kansen	Voorbereidende gesprekken plaatsgevonden. Woning beschikbaar gesteld voor de pilot	✓

Afspraken m.b.t. Leefbaarheid		
2017	Prestatie	
Leveren inhoudelijke bijdrage aan gemeentelijke monitoring van de zorgtransities		
Op basis van gebiedsanalyse met partners uitvoering geven aan de gebiedsopgave	Gebiedsanalyse door Thuisvester opgesteld	✓
Participatie Cojor-overleg	Deelname woonconsulent namens Thuisvester	✓
Participatie Het Carroussel (beïnvloeding veiligheid en sociale leefbaarheid)	Is opgepakt; voortgang in BO 21-09-17 besproken	✓
Samenwerken in wijkteams	Niet opgestart	✗
Participatie convenant buurtbemiddeling	O.a. via bijdrage (jv 17)	✓
Bij onderhoudsprojecten kwetsbaarheden bespreken, afspraken maken over communicatie en afstemming werkzaamheden openbare ruimte	Is gedaan bij ieder project	✓
Toezicht huis/buurtmeester in Slotjes-Midden, Bloemenbuurt en Schrijversbuurt	Toezicht van buurtmeesters in Slotjes-Midden en Oosterheide	✓
Investeren in veiligheid (o.a. hang- en sluitwerk, achterpadverlichting)	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Pilot eigen verantwoordelijkheid in portiekflat Slotjes uitvoeren	Stagiaire heeft pilot voorbereid voor zelfbeheer J. de Wittstraat Slotjes-Midden. Pilot is niet uitgevoerd	✓/✗

In het kader bevorderen zelfredzaamheid: inzetten op (gelegenheids)participatie, stimuleren bewonersinitiatief (o.a. middels inzet fonds Buurt in Actie)	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Uitwerken en implementeren methode om in kader van preventie bij nieuwe verhuringen randvoorwaarden te stellen	Werkwijze bij iedere toewijzing – intake en check op inkomen en huishoudsamenstelling	✓
TBV eigen huurders bijdragen aan maatschappelijke werk bij (multi)probleemsituaties	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Continueren participatie in Henneconvenant	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Handhaven zero-tolerancebeleid bij drugs- en woonfraude	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
2018	Prestatie	
Op basis van gebiedsanalyse met partners uitvoering geven aan de gebiedsopgave	Er is geen gezamenlijke gebiedsanalyse (monitor 2018)	✗
Neemt initiatief om buurtbemiddeling te evalueren	Gerealiseerd (monitor 2018)	✓
Investeren in veiligheid (o.a. hang- en sluitwerk, achterpadverlichting)	Is doorlopend beleid; o.a. in de Kastelenbuurt (monitor 2018)	✓
Evaluatie aftersales gesprekken kwetsbare huurders en verhuringen met aanvullende randvoorwaarden	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Participatie verbeteracties in wijken	O.a. via opschoondagen Beemden en Donkerbuurt (monitor 2018)	✓
Ondersteuning buurt- en preventiegroepen	Via maatwerk o.a. door inzet buurtmeesters (monitor 2018)	✓
Ontwikkelen 1 (nieuw) vorm van (gelegenheids)participatie, stimuleren bewonersinitiatief (o.a. middels inzet fonds Buurt in Actie)	Argu aangeschaft (participatie); 11 verzoeken via Buurt in Actie gehonoreerd	✓
Huisbezoeken kwetsbare huurders en nemen vervolgacties	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Uitvoering hennepconvenant	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Mede Bevorderen doorstroming vanuit intramurale setting		✓
Complexgewijs onder de aandacht brengen van leefregels en inzetten op handhaving	Nog niet uitgevoerd (monitor 2018)	✗
2019	Prestatie	
Bij groot onderhoud op aanvraag aanbrengen achterompadverlichting	Is doorlopend beleid (monitor 2019)	✓
Evaluatie pilot zwerfvuil Slotjes Midden	Afspraken gemaakt met gem (mon 2019)	✓
Verlenen maatwerk aan huurders	Is doorlopend beleid (monitor 2019)	✓
Met gem afstemmen budgetten om bewonersinitiatieven te stimuleren	Uitgevoerd (bijv. containers in Dommelbergen (mon 2019)	✓
Met partijen gezamenlijke aanpak leefbaarheid bespreken	Integrale aanpak is van belang en er zijn enkele acties uitgevoerd (mon 2019)	✓
Continueren deelname Het Carroussel, MASS en Cojor-overleg	Is doorlopend beleid (monitor 2019)	✓
Participatie en fin bijdrage buurtbemiddeling	Is doorlopend beleid (monitor 2019)	✓
Inzetten 1 vorm van (gelegenheids)participatie	O.a. bij onderhoud aan de Doelen (mon. 2019)	✓
Oppakken gezamenlijk programma in het sociaal domein	Verkennde gesprekken hebben plaatsgevonden (mon 2019)	✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Wordt correct en structureel toegepast (mon. 2019)	✓
2020	Prestatie	
Onderzoek naar optimalisatie gebruik ontmoetingsruimten	o.a. ontmoetingsruimte De Braak (BO 09-11-20)	✓
Participatie ontwikkeling sociale kaart	Interne sociale kaart gemaakt	✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Zie 2019. Toepassing AVG is leidend	✓

Geertruidenberg

Afspraken m.b.t. Beschikbaarheid		
2017	Prestatie	
Nieuwbouw 9 soc. huurwon	0 won opgeleverd (jv 17)	✗
Teruggekochte voormalige ovv won toevoegen aan soc. huur	Niks terug gekocht	
Geen verkoop (behoudens uitzondering)	Geen verkoop (jv 17)	✓
Monitoring geliberaliseerde/te liberaliseren won en daarover afspraken maken met gemeente en HVO	Gemonitord	
2018	Prestatie	
Aanpassen huurbeleid op meer beschikbaarheid voor primaire doelgroep	Aangepast (mon. 18)	✓
Opleveren 19 soc. huurwon	9 won opgeleverd (mon 18)	✓
Geen verkoop reguliere soc. huurwon.	Geen verkoop (mon 18)	✓
2019	Prestatie	
Geen verkoop	Geen verkoop (mon 19)	✓
Nieuwbouw 10 soc. huurwon.	0 won opgeleverd (jv 19)	✗
Geen ontwikkeling won >liberalisatiegrens tenzij markt dit laat liggen	Is doorlopend beleid (mon 19)	✓
Experimenteren met flexibele woonoplossingen (alternatieve contractaanbieding en wonen)	Verkenning lopende (mon 19)	✓
2020	Prestatie	
Nieuwbouw 10 won	10 won opgeleverd (jv 20)	✓
Onderzoek naar flexibele woonoplossingen (alternatieve contractaanbieding en wonen)	Uitgevoerd, projecten voorbereid	✓
Uitrol project aanbod tijdelijke contracten	Toegepast o.a. Het Hoge Veer (jv 20)	✓
Onderzoek mogelijkheden woningruil	Woningruil ingevoerd	✓
Onderzoek slaagkansen inwoners Geertruidenberg	Via Klik voor wonen (jv 20)	✓
Onderzoek mogelijkheden nieuwe woonvormen spoedzoekers en 'dalers'	div. projecten in voorbereiding (jv 20)	✓

Afspraken m.b.t. Betaalbaarheid		
2017	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren; waar nodig streefhuurbeleid bijstellen; gem en HOV daarbij betrekken	Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Handhaven incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder; aandacht voor slepers)	Doorlopend beleid met klantgerichter werken vanuit de huuradministratie	✓
Pilot extra aandacht huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Pilot uitgevoerd en omgezet naar doorlopend beleid; huurders worden bij betalingsproblemen meteen benaderd	✓
Bereidheid tonen tot maken afspraken mbt schuldhulpverlening	Is onderdeel geworden van regulier werk (jv 17)	✓
Bepalen rol bij (preventieve) activiteiten ter voorkoming betaalbaarheidsproblemen	Preventie vroegsignalering (o.a. schuldhulpverlening is inzet (jv 17)	✓
Ontwikkelen nieuwbouw met huurprijs <liberalisatiegrens	Is doorlopend beleid	✓
2018	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren; waar nodig streefhuurbeleid bijstellen; gem en HOV daarbij betrekken	Analyse gemaakt en besproken; huurbeleid aangepast (mon 18)	✓
Gemiddelde streefhuur DAEB = ca 70,3%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Alleen inflatie 1,4%	✓
Niet-DAEB aftoppen op € 850	Uitgevoerd	✓

Geen huurverh bij proj.matige energetische verbeteringen	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Preventieve activiteiten bij huurachterstand met extra aandacht huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Is onderdeel standaard proces (mon 18)	✓
Preventie van huisuitzetting met doorverwijzing naar wijkteam/gemeente	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Activiteiten mbt schuldhulpverlening continueren	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Aanpassen incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Voor nieuwe applicatie gekozen; uitrol 2019 (monitor 2018)	✗
2019	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren; gem en HOV daarover informeren	Is doorlopend beleid (mon 19)	✓
Gemiddelde streefhuur nieuwe verhuring DAEB = 72,5%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Inflatie 1,6% + 0,1%	✓
Geen huurverh bij proj.matige energetische verbeteringen	Uitgevoerd	✓
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	Toewijzing is binnen grens gebleven (mon. 19)	✓
Bij advertentie woonlasten in beeld brengen	Is vertraagd (mon 19)	✗
Aanpassen incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Profielenaanpak nog niet gerealiseerd en wordt heroverwogen (mon. 2019)	✗
2020	Prestatie	
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	Toewijzing is binnen grens gebleven (jv 20)	✓
Optimalisatie communicatie over betaalbaarheid	Is doorlopend; alle communicatie wordt in eenvoudige taal aangeboden aan klant	✓
Streefhuurpercentage nieuwe verhuringen DAEB = 72,5%	Is doorlopend beleid (mon 20)	✓

Afspraken m.b.t. Duurzaamheid en Woningkwaliteit		
2017	Prestatie	
Bij planmatig onderhoud aanbrengen hang- en sluitwerk (Politie Keurmerk Veilig Wonen)	Bij kozijnvervanging wordt standaard PKVW hang- en sluitwerk aangebracht (doorlopend beleid)	✓
Met gemeente mogelijkheden verbetering (wettelijke) brandveiligheid onderzoeken; met mogelijke koppeling naar langer zelfstandig wonen		
Streven naar label B in 2020 o.a. middels groot onderhoud met div. isolatievoorzieningen (75 won.)	Gemiddeld label B op het gehele bezit behaald eind 2019. Aangepakte woningen zijn verbeterd naar label A. Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Participatie Brabantse stroomversnelling (inzet op NOM)	Deelgenomen (jv 17)	✓
Oplevering 56 won (pilot NOM)	Geen won. Opgeleverd (jv 17)	✗
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de bestaande soc woningvoorraad		✓
2018	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad	Is gedaan	✓
Bij 57 bestaande won zonder huurverhoging energiebesparende maatregelen aanbrengen		✓
Oplevering 9 NOM won	Opgeleverd (mon 18)	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (jv 18), aantal geplaatst: 10	✓
Bijdrage leveren aan gemeentelijk communicatietraject woonlasten	Is gedaan	✓

2019	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad		✓
107 won energetisch verbeteren	29 won opgeleverd (jv 19)	✗
Gemiddeld label B in 2021	eind 2019 gerealiseerd, aangepakte woningen hebben label A! (mon 19)	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (mon 19), aantal geplaatst 41	✓
Nieuwbouw wordt NOM ontwikkeld	Is gedaan	✓
Onderzoek mogelijkheden breder inkoopvoordeel PVpanelen	Via energiecoöperatie (mon 19)	✓
Implementatie TNS in de organisatie	Middels trainingen en strategiedagen (mon 2019)	✓
Met gemeente starten wettelijke warmtevisie	Sinds 2018 gestart en in gesprek met gemeente en zoekende naar medewerker geen gemeente die er over gaat	
Experiment efficiënt en effectief verduurzamen won bezit	Via Brabantse duurzaamheidsalliantie (mon. 2019)	✓
Opstellen risicokaart woningvoorraad (o.a. brandveiligheid)	Risicokaart afgerond (mon. 2019)	✓
2020	Prestatie	
Nieuwbouw voldoet aan PKVW		
Ambitie nieuwbouw is NOM	Nieuwe meningsvorming over NOM; voor klanten niet altijd prettig, daarom BENG	✓
Inzichtelijk maken gevolgen PAS (stikstof)		
219 won energetisch verbeteren (incl pilot soc duurzaamheid)	86 won energetisch verbeterd (jv 20)	✗
Onderzoek naar circulariteit materiaalgebruik en uitdagen aannemers in deze	Pilots uitgevoerd (bijv toepassing biobased verf, toepassing biobased en circulaire gevelbekleding (jv 20)	✓
In inkoopvoorwaarden duurzaamheidscriteria opnemen	Opgenomen in inkoopbeleid	✓

Afspraken m.b.t. Huisvesting specifieke doelgroepen		
2017	Prestatie	
Bijdrage leveren aan actieplan geconstateerde opgave uit woonzorgvisie Geertruidenberg	Geparticipeerd (zie o.a. verslag BO 040717)	✓
Bijdrage leveren aan programmaopdracht gebiedsgerichte aanpak WelzijnWonenZorg langer thuis wonen	Geparticipeerd (zie o.a. verslag BO 040717)	✓
In kader langer zelfstandig wonen (niet-wmo-voorzieningen) tegen betaling aanbieden aan huurder	Gedaan, aanbod is gemaakt	✓
Toepassen actief doorstroombeleid	Wordt toegepast (zie o.a. verslag BO 040717)	✓
Sluiten wmo-convenant	Jaarplan 2017: niet gerealiseerd	✗
Leveren bijdrage aan onderzoek Langer thuis wonen rollator/rolstoelvriendelijkheid	Bijdrage geleverd	✓
Preventief bijdragen aan informeren senioren over mogelijkheden verbetering toegankelijkheid	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Maken over afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Verkenning mogelijkheden huisvesting mantelzorgondersteuning	Jaarplan 2017: maatwerk wordt toegepast, geen beleid gemaakt	✓
Onderzoek opstellen gezamenlijke ontwikkelagenda woonbegeleiding (beschermd wonen)	Voorbereidend overleg gevoerd. Conclusie aansluiting gezocht bij Stedelijk Kompas regio Breda	✓
Neemt initiatief tot maken afspraken met partners over verwarde personen	Afspraken gemaakt over uitstroom en woonbegeleiding (12 personen in regio Breda, waaronder Geertruidenberg)	✓

Sluiten convenant omtrent gegevensuitwisseling	In 2018 ondertekend	✓
Participatie structureel MASS-overleg	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Medewerking verlenen aan Stedelijk Kompas	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Evalueren en eventueel in samenspraak aanpassen urgentiebeleid	Besproken met huurdersorganisatie (jv 17)	✓
Aanvragen urgentie uniform en transparant laten toetsten door deskundige onafhankelijke partij	Uitgevoerd (door Surplus)	✓
Na toekenning urgentie binnen 6 maanden won aanbieden	Uitgevoerd	✓
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling niet gehaald (jv 17)	✗
2018	Prestatie	
In kader langer zelfstandig wonen (niet-wmo-voorzieningen) tegen betaling aanbieden aan huurder	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Opstellen wmo-convenant met gemeente	In ontwikkeling; ondertekening 1 ^e kwartaal 2019 (mon 18)	✓
Ontwikkelen min 1 project gericht op voorbereiding huurders op langer zelfstandig wonen	Via participatie in projectgroep (mon. 18) Project in Geertruidenberg -> keuze gemaakt voor complex Rembrandtlaan ,pva gestart in 2018, gereed in 2019	✓
Evaluatie langer zelfstandig thuis wonen en doorstroominstrument	Is geëvalueerd en heeft geleid tot aanpassingen (mon 18)	✓
Bijdrage aan uitwerking Woonzorgvisie	Bijgedragen aan woonzorgvisie gemeente	✓
Maken over afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Maken afspraken met stakeholders over mantelzorgbeleid	(nog) niet vastgesteld; geen prio binnen TV (monitor 2018)	✗
Implementatie urgentiebeleid	Lopende discussie; voor advies voorgelegd aan CIZO (mon 18)	✗
Na toekenning urgentie binnen 6 mndn een won aanbieden	Is (doorlopend) beleid (monitor 2018)	✓
Participatie huisvesting statushouders		✓
Participatie oplossing problemen rond begeleid en beschermd wonen	Overleg gevoerd en aansluiting gezocht bij Stedelijk Kompas (mon 18)	✓
Nemen initiatief voor overleg met partners over verwarde personen	Neemt deel waar nodig (mon. 2018); verdere uitwerking in nieuw OP	✓/✗
Implementatie uitgangspunten langer zelfstandig thuis (o.a. doorstroomurgentie)	Uitgevoerd i.o.m. HV (monitor 2018)	✓
2019	Prestatie	
Via doorstroming langer zelfstandig thuis bevorderen	Knelpunt bij uitvoering tav opgave en aanpak (mon 19)	✗
Deelname aan Opplusproject	Uitgevoerd (mon 19)	✓
Uitvoering geven aan wmo-convenant	Realisatie stagneert vanwege verschil van inzicht (mon 19)	✗
Concretisering visie zelfstandig wonen	Conceptvisie opgesteld (mon 19)	✗
Maken afspraken decentralisatie beschermd wonen en maatschappelijke opvang	Gesprekken gemeenten regio Breda hebben nog niet tot resultaat geleid, afspraken maken nog niet mogelijk	✓/✗
Toepassen dubbele duurzaamheid (klimaat/zorg) bij groot onderhoud complexen	Wordt bij ca 250 won toegepast (mon 19)	✓
Participatie kernaanpak langer thuis	Is doorlopend beleid (mon 19)	✓
Onderzoek aanpassing complexen in kader langer zelfstandig wonen	Complex Rembrandtlaan onderzocht (mon 19)	✓
In kader woonzorgvisie bezien of nieuwe woonvormen kunnen worden toegepast	Onderzoek loopt o.a. locatie Hoge Veer (mon. 19)	✓
Onderzoek woonvormen tussen zelfstandig wonen en intramuraal verblijf	Project Koninginnebastion loopt (mon 19)	✓
Realisatie 3 pilot won met ondersteuning langer zelfstandig wonen en deze evalueren	2 won uitgevoerd; evaluatie moet nog plaatsvinden	✓/✗

Vaststellen lijn voorkomen gedwongen op straat leven	Lijn is: huisuitzetting alleen in uiterste geval	✓
Met zorgpartijen voorrangsregeling evalueren		✓
Participatie huisvesting statushouders	Aantal 2019: taakstelling betrof 16 te huisvesten statushouders in 2019. Uit 2018 achterstand van 15 -> in 2019 zijn 29 statushouders gehuisvest	✓
Opstellen convenant gegevensuitwisseling	Convenant is gereed (mon 19)	✓
Versterken signaleringsfunctie in de wijk	Loopt (mon. 19)	✓
2020	Prestatie	
Voortzetten onderzoek aanpassingen complex Rembrandtlaan tbv langer zelfstandig wonen	In 2019 onderzoek afgerond. Niet overgegaan tot uitvoering in 2020	✓/ X
Participatie onderzoek realisatie convenant vroegsignalering	Convenant gesloten (jv 20)	✓
Onderzoek mogelijkheid implementatie beslisboom Aedes bij wmo	Besloten niet over te gaan tot beslisboom. WMO convenant is opgesteld, geen overeenstemming op enkele onderdelen; niet ondertekend	✓/ X
5 won beschikbaar stellen voor spoedzoekers	In zorgcomplex Hoge Veer (jv 20)	✓
Beschikbaar stellen woningen voor uitstroom beschermd wonen en maatschappelijke opvang	Via regionale verdeling (iv 20)	✓
Participatie huisvesting statushouders		✓
Naar rato financieel bijdragen aan 'Ons huis, ons thuis	Geparticipeerd (jv 20)	✓

Afspraken m.b.t. Leefbaarheid		
2017	Prestatie	
Leveren inhoudelijke bijdrage aan gemeentelijke monitoring van de zorgtransities		✓
Op basis van gebiedsanalyse met partners uitvoering geven aan de gebiedsopgave	Gebiedsanalyse door Thuisvester opgesteld	✓
Bij onderhoudsprojecten kwetsbaarheden bespreken, afspraken maken over communicatie en afstemming werkzaamheden	Is gedaan bij ieder project	✓
Waar nodig extra inzet plegen op schoon en veilig rond complexen	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Investeren in veiligheid (o.a. hang- en sluitwerk, achterpadverlichting)	Is gebeurd waar nodig	✓
Bewoners actief bewust maken hun leefomgeving schoon te houden	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Screenen nieuwe bewoners en waar nodig daaraan aanvullende voorwaarden stellen	Waar nodig doen we intakes en nemen we aanvullende voorwaarden op	✓
Huurders stimuleren om deel te nemen aan buurtpreventieteam	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
In het kader bevorderen zelfredzaamheid: inzetten op (gelegenheids)participatie, stimuleren bewonersinitiatief (o.a. middels inzet fonds Buurt in Actie)	Jaarplan 2017: uitgevoerd (maar kon intensiever)	✓/ X
Uitwerken methode en invoeren om kandidaat huurders vooraf te beoordelen op bereiken optimale match van woonwensen en woning/huurprijs	Moeilijk met passend toewijzen	X
Uitwerken en implementeren methode om in kader van preventie bij nieuwe kwetsbare huurders en huurders in aandachtscomplexen vroegtijdige probleemsituaties te kunnen signaleren en doorgeleiden	Jaarplan 2017: niet uitgevoerd	X

Continueren participatie in Hennepconvenant (zero-tolerance)	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Continueren medewerking buurtbemiddeling	Is doorlopend beleid	✓
TBV eigen huurders bijdragen aan maatschappelijke werk bij (multi)probleemsituaties	Samenwerking tussen Trema en woonconsulenten Thuisvester	✓
2018	Prestatie	
Evaluatie gebiedsanalyse en opgestelde gebiedsopgaven	Evaluatie is niet noodzakelijk gebleken; opgaven zijn o.a. via prestatieafspraken geborgd (mon. 18)	✓
Voeren woonbelevingsonderzoeken	Worden waar nodig/ gepast uitgevoerd (mon 18).	✓
Uitvoeren klanttevredenheidsmeting bij planmatige werkzaamheden	Doorlopend via KWH (mon. 18)	✓
Evaluatie aftersales gesprekken kwetsbare huurders en verhuringen met aanvullende randvoorwaarden	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Ontwikkelen 1 (nieuwe) vorm van (gelegenheids)participatie, stimuleren bewonersinitiatief (o.a. middels inzet fonds Buurt in Actie)	Geen participatie vorm toegepast; buurt in actie gelanceerd	X/✓
Bezoeken en begeleiden kwetsbare huurders	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Uitvoering hennepconvenant	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Ontwikkeling voorrangsregels tbv doorstroom maatschappelijke opvang	Convenant ondertekend (mon 18)	✓
Onder aandacht brengen leefregels en deze handhaven	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Onderzoek opzet integraal interventieteam	Niet opgepakt (mon 18)	X
2019	Prestatie	
Leveren maatwerk voor huurders die aandacht nodig hebben	Uitvoering loopt goed (mon. 19)	✓
Onderzoek mogelijkheid opzet integraal interventieteam	Onderdeel van pva voor ondermijning (mon 19)	✓
Inzetten gelegenheidsparticipatie	Toegepast bij complex in de Zoutmanstraat (mon 19)	✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Wordt correct en structureel toegepast (mon. 2019)	✓
2020	Prestatie	
Inzet buurt/huismeester in Geertruidenberg-West	Buurtmeester wordt daar ingezet	✓
Opzetten tuinonderhoudsdienst in abonnementsvorm	Niet opgezet, past niet binnen Woningwet	X/✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Zie 2019. Toepassing AVG is leidend	✓

Rucphen

Afspraken m.b.t. Beschikbaarheid		
2017	Prestatie	
Oplevering 28 soc. huurwon.	3 won opgeleverd (jv 17)	X
Verkoop max 15 won	9 won verkocht (jv 17)	✓
Vaststellen nieuw verkoopbeleid	Bijgesteld beleid vastgesteld 2020	X
Als zodanig gelabelde won na mutatie liberaliseren	Uitgevoerd	✓
2018	Prestatie	
Oplevering 71 soc huurwon.	15 won. Opgeleverd (jv 18)	X
Verkoop max 25 soc. huurwon.	25 won verkocht (jv 18)	✓
2019	Prestatie	
Verkoop max 25 soc. huurwon	21 won. Verkocht (jv 19)	✓
Oplevering 108 soc huurwon.; 14 standplaatsen	40 won. Opgeleverd (jv 19)	X
Geen ontwikkeling won >liberalisatiegrens tenzij markt dit laat liggen	Uitgevoerd	✓

Experimenteren met flexibele woonoplossingen (alternatieve contractaanbieding en wonen)	Verschoven naar 2020	X
Maken concreet voorstel voor toewijzing won aan personen met sociale binding met Rucphen	Toelichting gegeven in alle dorpen over Klik voor Wonen (jv 19), urgentieregeling verruimd	✓
2020	Prestatie	
Nieuwbouw 41 won.	14 opgeleverd (jv 20)	X
Verkoop max 15 won.	13 verkocht	✓
Herontw. Dorpstr als innovatief pilotproject (o.a. woonvormen en circulariteit)	Uitvoering loopt	✓
Onderzoek naar alternatieve bouwvormen, toewijzing en contractvorming	Onderzoek is uitgevoerd. Toewijzing o.b.v. maatschappelijke binding ingevoerd	✓
Uitrol project aanbod tijdelijke contracten	Pilot in Oosterhout uitgevoerd, verdere uitrol volgt	✓
Metten aantal verhuringen aan bewoners van Rucphen; en maken afspraken daarover	Opgepakt met gemeente en HV (jv 20)	✓
Onderzoek mogelijkheden woningruil	Woningruil ingevoerd	✓

Afspraken m.b.t. Betaalbaarheid		
2017	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren; waar nodig streefhuurbeleid bijstellen	Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Handhaven incassabel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder; aandacht voor slepers)	Doorlopend beleid met klantgerichter werken vanuit de huuradministratie	✓
Pilot extra aandacht huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Pilot uitgevoerd en omgezet naar doorlopend beleid; huurders worden bij betalingsproblemen meteen benaderd	✓
Participatie hernieuwing en evaluatie convenant schuldhulpverlening	Is onderdeel geworden van regulier werk (jv 17)	✓
Deelname aan pilot preventie huisuitzettingen	Preventie vroegsignalering (o.a. schuldhulpverlening is inzet (jv 17)	✓
Bepalen rol bij (preventieve) activiteiten ter voorkoming betaalbaarheidsproblemen	Preventie vroegsignalering (o.a. schuldhulpverlening is inzet (jv 17)	✓
2018	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren	Is doorlopend beleid (mon 18)	✓
Gemiddelde streefhuur DAEB = ca 70,3%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Alleen inflatie 1,40%	✓
Niet-DAEB aftoppen op € 850	Uitgevoerd	✓
Geen huurverh bij proj.matige energetische verbeteringen	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Aanpassen huurbeleid (meer DAEB voor primaire doelgroep)	Verschoven naar 2019	X
Preventieve activiteiten bij huurachterstand met extra aandacht huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Is onderdeel standaard proces (mon 18)	✓
Continuering deelname pilot preventie huisuitzettingen	Verloopt moeizaam vanwege problemen bij partner (WijZijn) (mon 18)	-
Continuering deelname meldpunt schuldhulpverlening/ activiteiten mbt schuldhulpverlening continueren	Is doorlopend beleid (jv 18)	✓
Aanpassen incassabel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Voor nieuwe applicatie gekozen; uitrol 2019 (monitor 2018)	X
2019	Prestatie	
Bij nieuwbouw huurprijs aftoppen op eerste aftoppingsgrens (7 won); en tweede aftoppingsgrens (32 won.)	Niet afgetopt op eerste aftoppingsgrens	X/✓

	Wel toegepast bij project NOM woningen in Sint-Willebrord (gemeente Rucphen)	
Monitoren slaagkansen	Is doorlopend beleid (mon. 19)	✓
Gemiddelde streefhuur nieuwe verhuring DAEB = 72,5%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Inflatie 1,6% + 0,1%	✓
Geen huurverh bij proj.matige energetische verbeteringen	Is doorlopend beleid (mon. 19)	✓
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	Toewijzing is binnen grens gebleven (jv 19)	✓
Bij advertentie woonlasten in beeld brengen	Is vertraagd (mon 19)	✗
Aanpassen incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Profielen aanpak nog niet gerealiseerd (mon 19)	✗
Maken afspraken over mogelijkheid inhouden huur op uitkering	Afspraken zijn gemaakt en tot op heden van kracht	✓
2020	Prestatie	
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	Toewijzing is binnen grens gebleven (jv 20)	✓
Optimalisatie communicatie over betaalbaarheid	Wordt gedaan en aandacht voor	✓
Streefhuurpercentage nieuwe verhuringen DAEB = 72,5%	Is doorlopend beleid (mon 20)	✓

Afspraken m.b.t. Duurzaamheid en Woningkwaliteit		
2017	Prestatie	
Met gemeente mogelijkheden verbetering (wettelijke) brandveiligheid onderzoeken; met mogelijke koppeling naar langer zelfstandig wonen	Onderzoek brandveiligheid opgestart bij ouderenwoningen met steunpunt	
Streven naar label B in 2020 o.a. middels groot onderhoud met div. isolatievoorzieningen (75 won.)	Is doorlopend beleid (jv 17) Gemiddeld label B op het gehele bezit behaald eind 2019. Aangepakte woningen zijn verbeterd naar label A	✓
2018	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad	Gedaan	✓
128 won energetisch verbeteren	Gedaan	✓
Oplevering 68 NOM won.	Oplevering deels in 2019, niet in 2018	
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (jv 18) aantal geplaatst: 31 (dit is exclusief zonnepanelen op nieuwbouw)	✓
2019	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad	Gedaan	✓
153 won energetisch verbeteren	188 won verbeterd (jv 19)	✓
Gemiddeld label B in 2021	In 2019 gerealiseerd! (mon 19)	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (mon 19), aantal geplaatst: 86 (dit is exclusief zonnepanelen op nieuwbouw)	✓
Nieuwbouw wordt NOM ontwikkeld	Is doorlopend beleid wordt echter heroverwogen (mon 19)	✓
Implementatie TNS in de organisatie	Middels trainingen en strategiedagen (mon 2019)	✓
Met gemeente starten wettelijke warmtevisie	Sinds 2018 gestart en in gesprek met gemeente (en zoekende naar medewerker geen gemeente die er over gaat)	
Experiment efficient en effectief verduurzamen won bezit	Via Brabantse duurzaamheidsalliantie (mon. 2019)	✓
Opstellen risicokaart woningvoorraad (o.a. brandveiligheid)	Risicokaart afgerond (mon. 2019)	✓

2020	Prestatie	
Inzichtelijk maken gevolgen PAS (stikstof)		
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad	Gedaan	✓
237 won energetisch verbeteren	225 won energ verbeterd (jv 20)	✓
Onderzoek naar circulariteit materiaalgebruik en uitdagen aannemers in deze	Pilots uitgevoerd	✓
In inkoopvoorwaarden duurzaamheidscriteria opnemen	Opgenomen in inkoopbeleid	✓

Afspraken m.b.t. Huisvesting specifieke doelgroepen		
2017	Prestatie	
In kader langer zelfstandig wonen (niet-wmo-voorzieningen) tegen betaling aanbieden aan huurder	Gedaan, aanbod gemaakt	✓
Participatie evaluatie afspraken uit wmo-convenant		✓
Toepassen actief doorstroombesleid	Wordt toegepast	✓
Preventief bijdragen aan informeren senioren over mogelijkheden verbetering toegankelijkheid	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Maken over afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Verkenning mogelijkheden huisvesting mantelzorgondersteuning	Jaarplan 2017: maatwerk wordt toegepast, geen beleid gemaakt	✓
Onderzoek opstellen gezamenlijke ontwikkelagenda woonbegeleiding (beschermde wonen)		✓
Neemt initiatief tot maken afspraken met partners over verwarde personen		
Sluiten convenant omtrent gegevensuitwisseling	Jaarplan 2017: uitgevoerd/ gedaan	✓
Samen met partners multiproblematiek aanpakken	Is gedaan	✓
Medewerking verlenen aan en participatie Regionaal Kompas	Jaarplan 2017: gedaan (hangt samen met ontwikkelagenda woonbegeleiding, zie boven)	✓
Evalueren en eventueel in samenspraak aanpassen urgentiebeleid	Besproken met huurdersorganisatie (jv 17)	✓
Aanvragen urgentie uniform en transparant laten toetsten door deskundige onafhankelijke partij	Ingevoerd (via Surplus)	✓
Na toekenning urgentie binnen 6 maanden won aanbieden	Toegepast	✓
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling gehaald (jv 17)	✓
Vervangende huisvesting herstructureringswoning Bergstraat	Georganiseerd	✓
Herhuisvesting bewoners woonwagenlocatie Helakkerstr	Locatie wordt gehandhaafd (BO 17)	✓
2018	Prestatie	
In kader langer zelfstandig wonen (niet-wmo-voorzieningen) tegen betaling aanbieden aan huurder	Is doorlopend beleid (mon 18 GB)	✓
Evaluatie langer zelfstandig thuis wonen en doorstrooinstrument	Is gedaan	✓
Ontwikkelen min 1 project gericht op voorbereiding huurders op langer zelfstandig wonen		✓
Maken over afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Deelname aan Veiligheidshuis/OGGZ	Wordt deelgenomen (mon 18)	✓
Maken afspraken met stakeholders over mantelzorgbeleid		✓
Implementatie urgentiebeleid	Gedaan	✓
Na toekenning urgentie binnen 6 mndn een won aanbieden	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Participatie huisvesting statushouders	Gedaan; echter weinig aanbod (jv 18)	✓
Herhuisvesting bewoners woonwagenlocatie Helakkerstr	Gesprek over ontwikkeling loopt nog (BO 07-09-18)	-

Herhuisvesting bewoners slooppanden aan de Kade	Sloopbesluit genomen (BO 070318); herhuisvesting georganiseerd	✓
2019	Prestatie	
Via doorstroming langer zelfstandig thuis bevorderen	Consulent ouderen speciaal hiervoor ingezet; actieve benadering ouderen in eensgezinswoningen	✓
Evalueren afspraken wmo convenant (wap)		✓
Participatie opgave woonwagenlocatie Helakkerstraat	Via BO	✓
Ontwikkelen visie op langer zelfstandig wonen		✓
Evalueren (lange) wachttijden bij WijZijn	Is onderwerp van gesprek (mon 19)	✓
Participatie opzet regionale aanpak zorgloket	In 2019 hebben geen initiatieven plaatsgevonden (mon 19)	✗
Vaststellen lijn voorkomen gedwongen op straat leven	Lijn nog niet vastgesteld (mon 19)	✗
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling 2019 is gehaald (mon 19)	✓
Opstellen convenant gegevensuitwisseling BRP	Concept Convenant is gereed (mon 19)	✓
Participatie regionaal OGGZ team	Wordt deelgenomen (mon 19)	✓
Versterken signaleringsfunctie in de wijk	Loopt (mon. 19)	✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Wordt als zodanig structureel verwerkt (mon 19)	✓
2020	Prestatie	
Bij huurders met een uitkering en financiële problemen op basis van maatwerk afspraken maken	Is doorlopend beleid (jv 20)	✓
Participatie huisvesting statushouders	Gesprek hierover opgestart met gemeente. Integratie blijft lastig in deze gemeente	✓
5 won beschikbaar stellen voor spoedzoekers	Gedaan	✓
Pilot aangepast sociaal urgentiebeleid	Ingevoerd	✓
Onderzoek noodzakelijke convenanten voor realisatie maatschappelijke opgave	Besproken, maar geen resultaat	✓/✗

Afspraken m.b.t. Leefbaarheid		
2017	Prestatie	
Leveren inhoudelijke bijdrage aan gemeentelijke monitoring effecten zorgtransities op leefbaarheid	Gedaan	✓
Op basis van gebiedsanalyse met partners uitvoering geven aan de gebiedsopgave	Gebiedsanalyse door Thuisvester opgesteld	✓
Bij onderhoudsprojecten kwetsbaarheden bespreken, afspraken maken over communicatie en afstemming werkzaamheden	Is gedaan bij ieder project	✓
Waar nodig extra inzet plegen op schoon en veilig rond complexen	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Investeren in veiligheid (o.a. hang- en sluitwerk, achterpadverlichting)	Gedaan (PKVW toegepast bij veel woningen. Thuisvester vraagt niet het certificaat op vanwege hoge kosten)	✓
Bewoners actief bewust maken hun leefomgeving schoon te houden	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Waar nodig aan nieuwe bewoners aanvullende voorwaarden stellen ter voorkoming van overlast etc.	Toegepast	✓
Inzetten op participatie en opstellen communicatie plan voor (gelegenheids)participatie		
Bevorderen bewonersinitiatieven ter verbetering eigen woonomgeving (fonds buurt in actie)	Jaarplan 2017: uitgevoerd -> Fonds is ingesteld	✓
Doorontwikkelen activiteitenprogramma voorkomen huurachterstanden		

Huisbezoeken nieuwe kwetsbare huurders en nemen vervolgacties	Jaarplan 2017: uitgevoerd door woonconsulenten	✓
Uitvoering hennepconvenant (zero-tolerance)	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Pilot buurtbemiddeling Rucphen continueren		
Verlagen huurprijs voor st. Steunpunten Rucphen	Huur bevroren, niet verlaagd	
2018	Prestatie	
Doorverwijzen naar en financieel bijdragen aan buurtbemiddeling		✓
Evaluatie gebiedsanalyse en opgestelde gebiedsopgaven	Evaluatie is niet noodzakelijk gebleken; opgaven zijn o.a. via prestatieafspraken gebordg (mon. 2018)	X / ✓
Voeren woonbelevingsonderzoeken	Woonbelevingsonderzoek Gagelrijzen uitgevoerd december 2018	✓
Evaluatie aftersales gesprekken kwetsbare huurders en verhuringen met aanvullende randvoorwaarden		
Ontwikkelen 1 (nieuwe) vorm van (gelegenheids)participatie, stimuleren bewonersinitiatief (o.a. middels inzet fonds Buurt in Actie)	Is doorlopend beleid (jv 18);	✓
Bezoeken en begeleiden kwetsbare huurders	Woonconsulent doet dit via maatwerk	✓
Uitvoering hennepconvenant	Is doorlopend beleid (jaarplan 18)	✓
Tbv steunpunten in kerkdorpen Groenhuysen WMO BV passende huurprijs bieden	Huurbevrozing in 2021	✓
2019	Prestatie	
Aanbrengen achterpadverlichting op verzoek bewoners	Wordt toegepast (mon 19)	✓
Leveren maatwerk voor huurders die aandacht nodig hebben	Uitvoering loopt (mon. 19)	✓
Onderzoek mogelijkheid opzet integraal interventieteam	Geen acties uitgezet (mon 19)	X
Met gem en HV overleggen over leefbaarheidsproblematiek	Vindt alleen met HV plaats (mon 19)	X
Inzetten gelegenheidsparticipatie	Toegepast bij complex in de ST> Willebrord (mon 19)	✓
Met gem en HV inzetten op programma in sociaal domein in het kader van kleeftbaarheid	Verkennde gesprekken om gezamenlijk opgave in beeld te brengen (mon 19)	✓
2020	Prestatie	
Inzet buurt-huismeester in Gagelrijzen	Wordt ingezet	✓
In kader van leefbaarheid maken van afspraken over gericht toewijzen	Intakes vinden plaats voorafgaand toewijzen woning	✓
Opzetten tuinonderhoudsdienst in abonnementsvorm	Niet opgezet, kan niet vanuit Woningwet	X / ✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Toepassing AVG is leidend	✓

Zundert

Afspraken m.b.t. Beschikbaarheid		
2017	Prestatie	
Oplevering 57 soc huurwon	10 won. Opgeleverd (jv 17)	X
Geen verkoop	Geen verkoop (jv 17)	✓
Geen liberalisatie na mutatie		
2018	Prestatie	
Oplevering 36 soc. huurwon	35 won. Opgeleverd (jv 18)	✓
Verkoop max 13 won.	7 won verkocht (jv 18)	✓
2019	Prestatie	
Verkoop max 8 won	5 won verkocht (mon 19)	✓
Onderzoek koopbereid huurders in De Berk	Uitvoering niet gestart (mon 19)	X
Oplevering 25 soc. huurwon.	7 won. Opgeleverd(mon 19)	X

Geen ontwikkeling won >liberalisatiegrens tenzij markt dit laat liggen	Geen vragen ingekomen (mon 19)	✓
Voeren overleg over toename bijzondere groepen (o.a. beschermd wonen)	Overleg loopt (mon 19)	✓
Experimenteren met flexibele woonoplossingen (alternatieve contractaanbieding en wonen)	Nog geen experiment gestart in Zundert (mon 19)	✗
2020	Prestatie	
Verkoop max 8 won.	6 verkocht	✓
Oplevering 9 soc. huurwon	9 won opgeleverd (jv 20)	✓
Onderzoek naar alternatieve bouwvormen, toewijzing en contractvorming	Onderzoek uitgevoerd, geen concreet project	✓
Uitrol project aanbod tijdelijke contracten	Pilot in Oosterhout uitgevoerd, verdere uitrol volgt	✓
Onderzoek mogelijkheden woningruil en start pilot in dit kader	Ingevoerd en pilotfase overgeslagen	✓

Afspraken m.b.t. Betaalbaarheid		
2017	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren; waar nodig streefhuurbeleid bijstellen	Is doorlopend beleid (jv 17)	✓
Handhaven incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder; aandacht voor slepers)	Doorlopend beleid met klantgerichter werken vanuit de huuradministratie	✓
Pilot extra aandacht huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Pilot uitgevoerd en omgezet naar doorlopend beleid	✓
Maken convenantsafspraken mbt schuldhulpverlening	Afspraken zijn gemaakt en reeds opgenomen in wet gemeentelijke schuldhulpverlening (ingang 1-1-2021)	✓
Ontwikkelen nieuwe soc huurwoning <liberalisatiegrens	10 won opgeleverd (jv 17)	✓
2018	Prestatie	
Effecten passend toewijzen monitoren	Is doorlopend beleid (mon 18)	✓
Gemiddelde streefhuur DAEB = ca 70,3%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Alleen inflatie van 1,40%	✓
Niet-DAEB aftoppen op € 850		✗
Preventieve activiteiten bij huurachterstand met extra aandacht huurders (met huurcontract aangegaan minder dan een jaar geleden) met huurachterstand	Is onderdeel standaard proces (mon 18)	✓
Continuering activiteiten mbt schuldhulpverlening	Is doorlopend beleid (jv 18)	✓
Aanpassen incassobel. (aansluiten bij betaalprofiel huurder)	Voor nieuwe applicatie gekozen (monitor 2018)	✗
2019	Prestatie	
Monitoren slaagkansen en eventueel aanpassen streefhuurbel	Is doorlopend beleid (mon. 19)	✓
Gemiddelde streefhuur nieuwe verhuring DAEB = 72,5%	Is gegeven	✓
Huurverh. primaire doelgroep inflatie + max 0,3%	Inflatie van 1,6% + 0,1%	✓
Geen huurverh bij proj.matige energetische verbeteringen	Is doorlopend beleid (mon. 19)	✓
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	Toewijzing is binnen grens gebleven (jv 19); opmerking in monitor dat TV dit beter kan oppakken in Zundert	✓/ ✗
Bij advertentie woonlasten in beeld brengen	Is vertraagd (mon 19)	✗
Participatie regionale pilot Vroeg er op af	Convenant getekend (mon 19)	✓
2020	Prestatie	
3% vrijkomende DAEB won aanbieden aan middeninkomens	Toewijzing is binnen grens gebleven (jv 19)	✓
Optimalisatie communicatie over betaalbaarheid	Is doorlopende actie	✓
Streefhuurpercentage nieuwe verhuringen DAEB = 72,5%	Is doorlopend beleid (mon 20)	✓

Afspraken m.b.t. Duurzaamheid en Woningkwaliteit		
2017	Prestatie	
Mogelijkheden verbetering (wettelijke) brandveiligheid onderzoeken; met mogelijke koppeling naar langer zelfstandig wonen		✓
Stimuleren energiezuiniggedrag van huurders		✓
Streven naar label B in 2020 o.a. middels groot onderhoud met div. isolatievoorzieningen (173 won.)	Is doorlopend beleid (jv 17) Gemiddeld label B op het gehele bezit behaald eind 2019. Aangepakte woningen zijn verbeterd naar label A	✓
2018	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad		✓
37 won energetisch verbeteren (periode 2018-2020)	gerealiseerd	✓
Gemiddeld label B in 2021	In 2019 gerealiseerd! (mon 19)	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Bij 10 adressen geplaatst (mon 19), aantal geplaatst: 263	✓
2019	Prestatie	
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad		✓
Gemiddeld label B in 2021	In 2019 gerealiseerd! (mon 19)	✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (mon 19)	✓
Implementatie TNS in de organisatie	Middels trainingen en strategiedagen (mon 2019)	✓
Nieuwbouw wordt NOM ontwikkeld	Is doorlopend beleid wordt echter heroverwogen (mon 19)	✓
Met gemeente starten wettelijke warmtevisie	Sinds 2018 gestart en in gesprek met gemeente en zoekende naar medewerker geen gemeente die er over gaat. In 2019 één keer inleidend overleg gehad.	✓
Experiment efficient en effectief verduurzamen won bezit	Via Brabantse duurzaamheidsalliantie (mon. 2019)	✓
Opstellen risicokaart woningvoorraad (o.a. brandveiligheid)	Risicokaart afgerond (mon. 2019)	✓
2020	Prestatie	
Inzichtelijk maken gevolgen PAS (stikstof)		
Inkomsten inkomensafh huurverh besteden aan investeringen in de DAEB woningvoorraad		✓
Aanbieden zonnepanelen aan huurders op aanvraag	Is doorlopend beleid (jv 20), aantal geplaatst: 10 (exclusief zonnepanelen op nieuwbouw)	✓
Uitdagen aannemers inzet circulariteit	Pilots uitgevoerd (bijv toepassing biobased verf (jv 20)	✓
In inkoopvoorwaarden duurzaamheidscriteria opnemen	Opgenomen in inkoopbeleid	✓

Afspraken m.b.t. Huisvesting specifieke doelgroepen		
2017	Prestatie	
In kader langer zelfstandig wonen (niet-wmo-voorzieningen) tegen betaling aanbieden aan huurder	Gedaan, aanbod gemaakt	✓
Toepassen actief doorstroombeleid	Wordt toegepast	✓

Opstellen convenant verdeling verantwoordelijkheid wap in kader wmo	Er is een goede samenwerking tussen WMO (stichting ELZ) en TV, maar er is geen convenant opgesteld	✓
Preventief bijdragen aan informeren senioren over mogelijkheden verbetering toegankelijkheid	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Maken over afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Via maatwerkgesprek (jv 17)	✓
Verkenning mogelijkheden huisvesting mantelzorgondersteuning	Jaarplan 2017: maatwerk wordt toegepast, geen beleid gemaakt	✓
Onderzoek opstellen gezamenlijke ontwikkelagenda woonbegeleiding (beschermde wonen)	Voorbereidend overleg gevoerd. Conclusie aansluiting gezocht bij Stedelijk Kompas regio Breda	✓
Neemt initiatief tot maken afspraken met partners over verwarde personen	Afspraken gemaakt over uitstroom en woonbegeleiding (12 personen in regio Breda, waaronder Zundert)	✓
Sluiten convenant omtrent gegevensuitwisseling	Jaarplan 2017: convenant is niet afgesloten	✗
Participatie besprekingen MASS-structuur	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Medewerking verlenen aan uitvoering Stedelijk Kompas	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Evalueren urgentiebeleid	Besproken met huurdersorganisatie (jv 17)	✓
Aanvragen urgentie uniform en transparant laten toetsten door deskundige onafhankelijke partij	Uitgevoerd door Surplus	✓
Na toekenning urgentie binnen 6 maanden won aanbieden	Uitgevoerd. Bij een medische urgentie wordt deze termijn niet altijd gehaald omdat een passende woning dan gewoon niet beschikbaar komt	✓
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling niet gehaald (jv 17)	✗
2018	Prestatie	
niet-wmo-voorzieningen tegen betaling aanbieden aan huurder	Is doorlopend beleid (mon 18 GB)	✓
Evaluatie langer zelfstandig thuis wonen en doorstroominstrument	Is geëvalueerd en heeft geleid tot aanpassingen (mon 18)	✓
Ontwikkelen min 1 project gericht op voorbereiding huurders op langer zelfstandig wonen	Voorbereiding in 2018 op het project Zlimthuis. In 2019 thuisscans uitgevoerd en diverse verbeteringen aangebracht (waaronder brandmelders, CO2 melders, drempels, verlichting, beugels oa)	✓
Maken afspraken over toeleiding ouderen naar instanties	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Participatie MASS overleg	Is doorlopend beleid (jaarplan 2017)	✓
Maken afspraken met stakeholders over mantelzorgbeleid	Maatwerk wordt toegepast, geen beleid gemaakt	✓
Implementatie urgentiebeleid	Is opgesteld (mon. 18)	✓
Na toekenning urgentie binnen 6 mndn een won aanbieden	Is doorlopend beleid (monitor 2018)	✓
Participatie huisvesting statushouders	Gedaan; echter weinig aanbod COA (mon 18). Op 10-10-18 is integratiebeleid vastgesteld door gemeente Zundert i.s.m. Surplus en Thuisvester	✓
2019	Prestatie	
Via doorstroming langer zelfstandig thuis bevorderen	Via maatwerk (o.a. 3 huisbezoeken) mon 19)	✓
Sluiten wmo convenant	Uitvoering gestagneerd (mon 19)	✗
Ontwikkelen visie op langer zelfstandig wonen	Uitvoering afgerond (mon 19)	✓
Vaststellen lijn voorkomen gedwongen op straat leven	Lijn nog niet vastgesteld (mon 19)	✗
Met zorgpartijen voorrangsregeling evalueren	Afspraak gemaakt (mon 19)	✓

Met partijen ontwikkelen visie hoe om te gaan met urgenten die na uitzetting wegens gedrag geen won meer hebben	Nog geen visie; wel regionale aandacht (mon 19)	X / V
Participatie onderzoek naar behoefte aan spoedhuisvesting	Onderzoek loopt in regionaal verband (mon 19)	V
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling niet gehaald	X
Intensiveren samenwerking met sociale wijkteam	Uitvoering loopt (mon 19)	V
Optimalisatie ketenaanpak gemeente -TV-Zorgpartij	O.a. via MASS/zorgoverleg (mon 19)	V
Opstellen convenant gegevensuitwisseling BRP	Convenant is niet gereed (mon 19)	X
Doorgeleiding huurders naar zorgpartners	O.a. via MASS en netwerkstructuur (mon 19)	X
Versterken signaleringsfunctie in de wijk	Loopt (mon. 19)	V
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Wordt als zodanig structureel verwerkt (mon 19)	V
2020	Prestatie	
Sluiten convenant vroeg erop af	Convenant ondertekend (jv 20)	V
Opstellen convenant gegevensuitwisseling	Vorbereidende gesprekken gestart. Staat gepland voor Q3/ Q4 2021	V / X
Op basis van behoefte met gem verkennen locaties tbv huisvesting onderkant vd samenleving	Locaties aangedragen, maar nog geen definitieve locatie uitgekozen	V / X
Participatie huisvesting statushouders	Taakstelling gehaald in 2020	V
Beschikbaar stellen won tbv uitstroom beschermd wonen	Via regionale verdeling (iv 20)	V

Afspraken m.b.t. Leefbaarheid		
2017	Prestatie	
Leveren inhoudelijke bijdrage aan gemeentelijke monitoring effecten zorgtransities op leefbaarheid		V
Op basis van gebiedsanalyse met partners uitvoering geven aan de gebiedsopgave	Gebiedsplan i.s.m. netwerkpartners opgesteld. Acties via afdelingsplan en prestatie afspraken uitgezet	V
Bij onderhoudsprojecten kwetsbaarheden bespreken, afspraken maken over communicatie en afstemming werkzaamheden	Is gedaan bij ieder project	V
Waar nodig extra inzet plegen op schoon en veilig rond complexen	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	V
Investeren in veiligheid (o.a. achterpadverlichting)		
Participatie pilot om eigen verantwoordelijkheid bij schoon heel veilig onder de aandacht te brengen		V
Oppakken acties uit wijkschouw	Wijkschouwen vinden plaats. In Rijsbergen, Achtmaal en de Berk. De acties die hier uit voortkwamen voor TV zijn opgepakt	V
Participatie aanpak leefbaarheidsproblematiek in De Berk; o.a. opzetten verwelkoming nieuwe huurders en activeren wijkraad	Activeren wijkraad niet gelukt en wijkraad is opgeheven. Buurtpreventie opgestart in gemeente Zundert helaas niet in De Berk. Inzet buurtmeester i.c.m. wijk boa's. Verwelkoming van nieuwe huurders gebeurt sinds kort.	V
Inzetten op participatie en opstellen communicatie plan voor (gelegenheids)participatie		
Bevorderen bewonersinitiatieven ter verbetering eigen woonomgeving (fonds buurt in actie)		
Afspraken maken over toeleiding ouderen naar instanties	Via maatwerkgesprek (iv 17)	V

Doorontwikkelen activiteitenprogramma voorkomen huurachterstanden		
Uitwerken methode screening kandidaathuurders op match woonwensen en woning/huurprijs	Werkwijze bij iedere toewijzing – intake en check op inkomen en huishoudsamenstelling	✓
Huisbezoeken nieuwe kwetsbare huurders en nieuwe huurders in aandachtscomplexen	Huisbezoek woonconsulent	✓
Uitvoering hennepconvenant (zero-tolerance)	Is doorlopend beleid (jaarplan 17)	✓
Maken structurele afspraken over buurtbemiddeling	Niet structureel, maar is maatwerk	X/✓
Handhaven zero-tolerance bij drugs-woonfraude	Is doorlopend beleid	✓
2018	Prestatie	
Evaluatie gebiedsanalyse en opgestelde gebiedsopgaven	Evaluatie is niet noodzakelijk gebleken; opgaven zijn o.a. via prestatieafspraken geborgd (mon. 18)	-
Voeren woonbelevingsonderzoeken	Niet uitgevoerd	X
Evaluatie aftersales gesprekken kwetsbare huurders en verhuringen met aanvullende randvoorwaarden	Gesprekken worden door woonconsulent gevoerd. Geen evaluatie uitgevoerd	✓/X
Deelname aan wijkshouwen (o.a. in De Berk)	Wijkshouwen De Berk is uitgevoerd	✓
Ontwikkelen 1 (nieuwe) vorm van (gelegenheids)participatie, stimuleren bewonersinitiatief (o.a. middels inzet fonds Buurt in Actie)	Is doorlopend beleid (jv 18); o.a. middels betrekken huurders bij Ondernemingsplan; inzet fonds Buurt in Actie o.a. het beste wijkidee (mon. 18)	✓
Bijdragen aan verwelcoming nieuwkomers in wijk De Berk	In samenwerking met SWZ (mon 18)	✓
Bezoeken en begeleiden kwetsbare huurders	Woonconsulent doet dit via maatwerk Begeleiding van statushouders i.s.m. Stichting Welzijn Zundert (PA)	✓
Uitvoering hennepconvenant	Is doorlopend beleid (jaarplan 18)	✓
Deelname aan interventieteam	Eenmalige actie geweest i.v.m. overlast i.v.m. drugsgebruik	✓
2019	Prestatie	
Onder aandacht brengen leefregels en deze handhaven	Is uitgevoerd (mon 19)	✓
Continueren integraal interventieteam	Inzet waar nodig (mon 19)	✓
Actief doorverwijzen naar buurtbemiddeling	Heeft gemeente niet opgepakt; gaat TV oppakken (mon. 19)	-
Met partners evalueren gebiedsanalyse	Niet uitgevoerd (mon 19)	X
Waar nodig uitvoeren woonbelevingsonderzoeken	N.v.t. (mon. 19)	-
Inzetten vorm van gelegenheidsparticipatie	Bij project Friso/Clausstraat (mon. 19)	✓
Met gem en HV inzetten op programma in sociaal domein in het kader van leefbaarheid	Div initiatieven genomen; uitwerking in 2020 in regionaal verband (mon 19)	✓
2020	Prestatie	
Inzet buurt-huismeester in wijk De Berk	Buurtmeester 2 dagdelen actief in De Berk	✓
Indien gewenst afspraken maken over (tijdelijk) gericht toewijzen in aandachtswijken	Afspraken gemaakt bij een toewijzing in wijk De Berk Zundert Frisostraat/Clausstraat Rijsbergen dat er altijd een intake plaatsvindt.	✓
Opzetten tuinonderhoudsdienst in abonnementsvorm	Niet opgezet, kan niet vanuit Woningwet	X/✓
Ontwikkelen leefbaarheidsmonitor op basis eigen data	Leefbaarheidsmonitor is opgeleverd	✓
Borging correcte verwerking persoonsgegevens ter bevordering van leefbaarheid	Toepassing AVG is leidend	✓

4. Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

4.1 Ambities

De ambities van Thuisvester zijn in de volgende documenten weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2017	2018	2019	2020
Ondernemingsplan 'Betaalbaar thuis voor nu en voor later' 2013-2017				
Ondernemingsplan 'wij geven thuis' 2019-2022				

De hoofdlijnen van de ambities zijn:

Ondernemingsplan 'Betaalbaar thuis voor nu en later' 2013-2017

Het motto betaalbaar thuis voor nu en later vat in de kern samen waar Thuisvester voor staat. Dit wordt vertaald in de missie: "Het principe 'De huurder eerst!' drijft ons nu en in de toekomst. Dus biedt Thuisvester een betaalbaar huis aan mensen met lagere en middeninkomens in de regio West- en Midden-Brabant. We dragen vanuit het wonen bij aan een leefbare omgeving voor onze huurders zodat ze actief deel kunnen nemen aan de samenleving."

De kernwaarden zijn: Ondernemend, sociaal en verbindend.

Thuisvester wil herkend worden als een ondernemende, betrouwbare, betrokken, slagvaardige en transparante woningcorporatie. Een organisatie die tastbare resultaten boekt. Wij hechten aan een goede verbinding met onze belanghouders. De huurders staan voorop. In samenspraak met de gemeentebesturen dragen we actief bij aan de realisering van het lokale woonbeleid.

De ambities zijn verdeeld over vijf thema's, ingeleid met een visie per thema:

*Klant

Visie: De huurders eerst!

De klanten ervaren de dienstverlening als positief. Huurders worden op verschillende wijzen betrokken bij het beleid en de activiteiten van Thuisvester.

*Woningvoorraad

Visie: Een passende en duurzame woningvoorraad voor mensen die daar niet in kunnen voorzien. Een kwalitatieve aanpassing en beperkte uitbreiding van de woningvoorraad. Investeren in een duurzame woningvoorraad.

Thuisvester heeft voldoende woningen voor huishoudens met lage inkomens en middeninkomens in de kerngemeenten, voor zover zij niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Thuisvester realiseert een kwalitatieve aanpassing en beperkte uitbreiding van de woningvoorraad. De woonbeleving van de klant staat centraal bij de investeringen aan de woning. De woningvoorraad is betaalbaar voor de doelgroep. Er is voldoende geschikte huisvesting voor senioren en mensen met een beperking. Thuisvester investeert in een duurzame woningvoorraad.

*Leefbaarheid

Visie: Ongestoord woongenot voor iedereen, in een woonomgeving die schoon, veilig en sociaal is. Zelfstandig thuis blijven wonen met zorg voor elkaar.

De woonomgeving is schoon, veilig en sociaal. Huurders worden door Thuisvester geholpen in hun zelfredzaamheid als het gaat om wonen.

*Een financieel-economisch sterke en doelmatige organisatie

Visie: een professionele doelmatige organisatie. Een financieel economisch sterke organisatie die ook op lange termijn haar doelen kan blijven realiseren.

*Verantwoording en verbinding

Visie: Thuisvester is een open en transparante organisatie met een sterke governance. Thuisvester is verbonden met de regio waarin ze werkt.

Ondernemingsplan 'Wij geven thuis' 2019-2022

Het motto 'een betaalbaar thuis, voor nu én later' vat de kern samen waar Thuisvester voor staat. De missie gaat over het aandeel in het kunnen meedoen van mensen aan de samenleving. De woningen maar zeker ook de professionals vormen daarbij de basis. De woningen worden blijvend zo doelmatig en betaalbaar mogelijk beschikbaar gehouden voor de bewoners en woningzoekenden.

De kernwaarden die Thuisvester daarbij duidt zijn: Lef, samen en duurzaam.

Het ondernemingsplan beschrijft de ambities vertaald naar zes thema's:

***Wij hebben goede woonoplossingen**

Van traditioneel aanbod naar gevarieerde woonoplossingen. Kunnen omgaan met steeds veranderende, gevarieerde vraag. Als onderdeel van de zorg voor voldoende betaalbare, duurzame woningen. Thuisgeven op flexibele woonoplossingen.

***Wij zijn groen**

Van duurzaam vastgoed naar duurzaam. Met huurders, partners en leveranciers de gezamenlijke ecologische voetstap zo klein mogelijk maken. Maken CO₂-neutrale woningen en bijdragen aan een CO₂-neutrale woonomgeving; en investeren in een meer circulaire en afvalloze samenleving.

***Wij zijn cement voor samenleven. Thuisgeven op duurzaamheid.**

Van doorverwijzen en loslaten naar zorgen dat. Omdat er steeds steviger eisen gesteld worden aan hoe mensen samenleven en de levensopgaven waarvoor klanten zich gesteld zien steeds ingewikkelder worden, wordt de regie bij het oplossen van problemen van de klanten nadrukkelijker als taak gezien. Samen met partners. De begeleiding blijft totdat de klanten goed geholpen en ondersteund zijn. De woning is een middel om op een prettige manier aan de samenleving te kunnen meedoen. Thuisgeven op fijn (samen)wonen en meedoen.

***Wij zijn er vroeg bij**

Van achteraf repareren naar op tijd acteren. Er eerder bij zijn door de huurders echt te kennen en door de signaleringsfunctie te versterken. En de signalen samen te brengen met anderen en effectief handelen vanuit een stabilisatieplan. Gericht op voorkomen uitbetalingen op basis van alleen huurachterstand. Op tijd thuis geven.

***Wij zijn echt in contact**

Van collectief klantconcept naar individuele klantbenadering. Doen wat nodig is. Soms een steuntje in de rug; soms extra zorg en aandacht. Thuisgeven op het echt kennen van de huurders.

***Wij zijn er klaar voor**

Van veilig binnen ons geoliede systeem naar de medewerker als sleutel naar klant en maatschappij. De flexibele organisatie past zich aan aan de veranderende behoefte van de klant. Doen wat nodig is en prioriteiten stellen. Samen met partners, met behoud van de eigen identiteit en unieke rol. De medewerkers dragen daar aan bij; en ervaren daarvoor de ruimte en het vertrouwen. De organisatie blijft solide is in control en respecteert wet- en regelgeving. De ambities passen binnen de begroting en geldende financiële ratio's opdat ook toekomstig de missie waargemaakt kan worden.

4.2 Pluspunten ambities

A. Pluspunten die de methodiek 6.0 benoemd

Hieronder worden diverse punten weergegeven die de visitatiemethodiek als pluspunten beschouwd:

- compleetheid en onderbouwing van de ambities
in relatie tot o.a. de lokale volkshuisvesting, DAEB/niet-DAEB scheiding, portefeuillestrategie, convenanten.
- de hoogte van de ambities in relatie tot
de gesignaleerde lokale problematiek en de eigen mogelijkheden. De corporatie zoekt, ook bij beperkte eigen mogelijkheden, bijvoorbeeld toch zeer creatief naar verantwoorde oplossingen voor lokale opgaven.
- het actualiseren
Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.

1. Prestaties van Thuisvester

TABEL 1: Het bezit (DAEB + niet-DAEB)

# = aantal woningen	2017	2018	2019	2020
# Huurwoningen	12.846	13.204	14.549	14.544
# Onzelfstandige wooneenheden	65	62	59	13
# Intramuraal (zorgvastgoed)	602	614	1.038	1.083
# Totaal woongelegenheden	13.513	13.880	15.646	15.627
% Eengezinswoningen	58%	62%	60%	60%
% Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	13%	13%	12%	12%
% Meergezinsetagebouw met lift	11%	13%	15%	14%
% Hoogbouw	13%	7%	6%	7%
% Onzelfstandig/intramuraal	5%	5%	7%	7%
# Parkeervoorzieningen	946	946	1.519	1.561
# Maatschappelijk vastgoed	74	74	35	27
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	0	8	1	3
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB	49	38	63	56
# Overig bezit	0	0	0	0
# Verhuureenheden ongewogen	14.582	14.946	17.264	17.274

Bronnen: 2017/18/19/20: dVi percentages gegevens corporatie;

TABEL 2: Mutaties in het bezit (DAEB + niet-DAEB woningen)

	2017	2018	2019	2020
Individueel verkocht	13	37	35	27
Collectief verkocht	0	0	0	0
Gesloopt	37	8	57	73
Nieuwbouw	61	145	57	129
Aankoop	1	0	0	0

Bronnen: 2017: dVi; overige jaren: gegevens corporatie

TABEL 3: Huurklassen in het bezit (DAEB + niet-DAEB; excl onzelfstandige eenheden)

	2017	2018	2019	2020
goedkoop	2.003 (16%)	2.040 (15%)	2.097 (14%)	1.859 (13%)
betalbaar	8.380 (65%)	6.820 (52%)	7.382 (51%)	7.065 (49%)
duur t/m lib.grens	1.571 (12%)	3.316 (25%)	3.528 (24%)	3.965 (27%)
duur boven lib.grens	892 (7%)	1.028 (8%)	1.542 (11%)	1.642 (11%)
totaal	12.846 (100%)	13.204 (100%)	14.549 (100%)	14.531 (100%)

Bron: 2017: dVi; overige jaren: gegevens corporatie

TABEL 4: Uitvoering Staatssteunregeling (DAEB)**Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)**

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68; 2019 € 720,42; 2020: € 737,14.

	2017	2018	2019	2020
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	765	893	968	1.022
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	738 (96,5%)	855 (95,7%)	900 (93%)	966 (94,5%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	19 (2,5%)	20 (2,2%)	23 (2,4%)	27 (2,6%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	8 (1%)	18 (2,1%)	45 (4,6%)	29 (2,9%)
Oordeel Aw	Akk.	Akk.	Akk.	****

Bronnen: 2017/18/19/20: dVi; Oordeelsbrieven Aw staatssteun

TABEL 5: Uitvoering Passend toewijzen (DAEB)**Passend toewijzen**

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

	2017	2018	2019	2020
Aantal toewijzingen huurtoeslaggerechtigden	622	660	730	721
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	608 (97,7%)	652 (98,8%)	723 (99%)	715 (99,2%)
Oordeel Aw	Akk.	Akk.	Akk.	****

Bronnen: 2017/18/19/20: dVi; Oordeelsbrieven Aw

TABEL 6: Huurverhoging

	2017	2018	2019	2020
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (excl. huurharmonisatie)	1,9%	2,4%	2,6%	2,6%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	0,66%	1,78%	2,05%	2,89%
Gemiddelde huurprijs per huurwoning	€ 535	€ 549	€ 564	€ 583

Bronnen: gemiddelde huurverhoging en huurprijs: gegevens corporatie

TABEL 7: Huurachterstand en ontruiming (DAEB en niet-DAEB)

	2017	2018	2019	2020
Norm huurachterstand (%) zittend	0,85%	0,75%	0,63%	0,63%
Norm huurachterstand (%) vertrokken	1,00%	0,82%	0,63%	0,63%
Norm huurachterstand (%) totaal	1,85%	1,57%	1,26%	1,26%
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur	1,44%	1,27%	1,24%	1,35%
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (zittend)	0,76%	0,74%	0,76%	0,89%
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	26	4	14	2

Bronnen: norm huurachterstand: gegevens corporatie; 2017: dVi; overige jaren: gegevens corporatie

TABEL 8: Leeftijd van het bezit (DAEB + niet-DAEB)

Per categorie in % van totaal	2017	2018	2019	2020
Vooroorlogse woningen	94 0,7%	86 0,6%	93 0,6%	91 0,6%
Jaren 45-59	887 6,6%	966 7,0%	1.145 7,3%	1.135 7,3%
Jaren 60-69	3.174 23,5%	3.102 22,3%	3.305 21,1%	3.183 20,4%
Jaren 70-79	3.346 24,7%	3.381 24,4%	3.614 23,1%	3.671 23,9%
Jaren 80-89	2.956 21,9%	2.935 22,1%	3.123 20,0%	3.119 20,0%
Jaren 90-99	1.092 8,1%	1.267 9,1%	1.661 10,6%	1.661 10,6%
Jaren 00-09	963 7,1%	1.124 8,1%	1.515 9,7%	1.443 9,2%
Jaren 10-00	1.001 7,4%	1.019 7,3%	1.190 7,6%	1.324 8,5%
totaal	13.513	13.880	15.646	15.627

Bronnen: 2017: dVi; overige Jaren: gegevens corporatie

TABEL 9: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark

	2017	2018	2019	2020
Letter Onderhoud & Verbetering	B	B	B	B
Instandhoudingsindex	C	C	C	C
Technische woningkwaliteit	A	A	B	A
Ervaren woningkwaliteit	B	A	A	A

Bronnen: Aedes Benchmark 2017-2020

TABEL 10: Huurdersoordeel Aedes Benchmark

	2017	2018	2019	2020
Letter Huurdersoordeel	B	B	B	B
Deelscore nieuwe huurders	B	C	C	B
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	C	B	B	B
Deelscore vertrokken huurders	B	B	C	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2017-2020

TABEL 11: Energie-index bezit (DAEB + niet-DAEB)

Energieprestatie (woningen)	2017	2018	2019	2020
Label A (EI= 0,6-1,2)	3.319 %	4.554 %	5.730 %	6.733 %
Label B (EI= 1,2-1,4)	2.639 %	3.286 %	3.463 %	3.439 %
Label C (EI= 1,4-1,8)	4.184 %	3.959 %	3.574 %	3.234 %
Label D (EI= 1,8-2,1)	1.279 %	1.276 %	964 %	678 %
Label E (EI= 2,1-2,4)	694 %	534 %	440 %	214 %
Label F (EI= 2,4-2,7)	504 %	394 %	301 %	174 %
Label G (EI > 2,7)	460 %	320 %	225 %	182 %
Onbekend	Abs %	Abs %	Abs %	Abs %

Bronnen: gegevens corporatie

TABEL 12: Duurzaamheid Aedes Benchmark

	2017	2018	2019	2020
Letter Duurzaamheid	A	A	A	A
Deelletter energetische prestatie	B	A	B	A
Deelletter CO 2 uitstoot	A	A	A	A

Bronnen: Aedes Benchmark 2017-2020

TABEL 13: Toewijzingen aan statushouders

	2017	2018	2019	2020
Toewijzingen aan vergunninghouders	47	85	75	94

Bronnen: 2017: dVi; overige jaren: gegevens corporatie