

Visitatierapport

l'escaut

periode 2015-2018



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 12 augustus 2019

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie
 Germa Reivers (voorzitter)
 Wouter Rohde
 Eef Nibbelink

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 l'escaut, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 l'escaut	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van l'escaut	11
2.1 Recensie: Een vastgoedonderneming met een sociaal hart	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	15
2.3 Samenvatting per perspectief	16
Deel II Toelichting per perspectief	21
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	23
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	24
3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken	24
3.3 Beschikbaarheid van woningen	26
3.4 Betaalbaarheid en woonlasten.....	28
3.5 Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit.....	29
3.6 Inzet in wijken en buurten	29
3.7 Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg	31
3.8 Ambities.....	32
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	33
4 Presteren volgens belanghebbenden	34
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van l'escaut	34
4.2 Beschikbaarheid van woningen volgens belanghebbenden	35
4.3 Betaalbaarheid en woonlasten volgens belanghebbenden	36
4.4 Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit volgens belanghebbenden	36
4.5 Inzet in wijken en buurten volgens belanghebbenden	37
4.6 Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg volgens belanghebbenden	38
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	39
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden	39
4.9 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek	40
4.10 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	41
4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	43
5 Presteren naar vermogen	44
5.1 Visie op inzet van het vermogen	44
5.2 Oordeel over inzet van het vermogen	45
6 Governance	46
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties.....	46
6.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen	48
6.3 Externe legitimatie en verantwoording	49
6.4 Oordeel over Governance	50

Deel III Bijlagen.....	51
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	53
Bijlage 2 CV's visitatoren	55
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	61
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	65
Bijlage 5 Position Paper l'escaut.....	66
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	70
Bijlage 7 Visitatieaanpak	91
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	96

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van l'escaut. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van februari 2019 tot en met juni 2019.

l'escaut heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert l'escaut voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

De visitatie

l'escaut gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van versie 6.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In februari 2019 heeft l'escaut Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Wouter Rohde en Eef Nibbelink (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2015 tot en met 2018.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de beoordeling en de minimale eisen om te voldoen aan het ijkpunt. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij het ijkpunt een 6 is. Deze schaal is opgenomen in bijlage 8. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van l'escaut, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst en integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van l'escaut ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van l'escaut weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 l'escaut, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 l'escaut

l'escaut is een corporatie met ongeveer 6.500 woningen in de gemeente Vlissingen. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (44,2%). Daarnaast bestaat haar bezit uit etagebouw zonder lift (29,7%), etagebouw met lift (7,9%) en hoogbouw (16,7%). Het bezit is relatief oud, de meeste woningen (43,7%) zijn gebouwd in de periode van 1945 tot 1970. l'escaut heeft veel goedkope woningen (31,5%) en meer dan de helft valt in de categorie betaalbaar (56,6%). Haar overige woningen vallen in de categorie dure woningen tot de toeslaggrens (10,5%) en dure woningen boven de huurtoeslaggrens (1,4%) (Bron: CIP 2017).

In haar Ondernemingsplan 2018-2020 (Wendbaar en in balans) verwoordt l'escaut haar missie als volgt: "het bieden van goed wonen in een passende woonomgeving met aandacht voor de woonlasten en bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen in onze samenleving."

Ze wil een maatschappelijke onderneming zijn die dicht bij de huurder staat. Ze wil haar missie realiseren door niet alleen te praten, maar zoals past bij Vlissingen: vooral gewoon te 'doen'.

Deze missie brengt l'escaut in de praktijk door zich toe te leggen op de volgende onderdelen.

Professionele dienstverlening: l'escaut streeft naar een duurzame klantrelatie, waarbij l'escaut zichtbaar en vindbaar is voor de huurders en de huurders betrokken zijn bij de ontwikkeling van het beleid.

Duurzaam woningbezit: l'escaut streeft naar een woningbezit dat past bij de toekomst, qua energiezuinigheid, maar ook qua passendheid voor de doelgroep.

Duurzaam ondernemen: door de organisatie en medewerkers te ontwikkelen streeft l'escaut naar een toekomstbestendige organisatie.

l'escaut is door het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) ingedeeld in de grootteklasse 5.001-10.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

l'escaut is een stichting. Het toezicht op l'escaut wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2018 uit 5 leden.

Bij l'escaut werken eind 2018 85 medewerkers in 73 fte. De corporatie wordt geleid door één directeur-bestuurder, sinds oktober 2018 is dit een ad interim bestuurder. Het MT wordt gevormd door de directeur-bestuurder, de afdelingsmanagers en de controller. Gezamenlijk geven zij leiding aan de organisatie.

1.3 Het werkgebied

l'escaut is alleen actief in de gemeente Vlissingen. Het grootste gedeelte van haar bezit ligt in de stad Vlissingen, daarnaast heeft ze bezit in het nabijgelegen dorp Oost-Souburg. Vlissingen is een havenstad, wat kenmerkend is voor de doelgroep. De doelgroep heeft gemiddeld gezien minder te besteden, wat betaalbaarheid een belangrijk onderwerp maakt in deze regio.

In Vlissingen is er sprake van een redelijk evenwichtige woningmarkt. Vraag en aanbod zijn ongeveer in balans, als ook de vraag van starters wordt meegeteld. De komende periode zal de behoefte aan sociale huurwoningen in Vlissingen stabiliseren en vervolgens afnemen. Uiteindelijk zal binnen de huursector ontspanning optreden (portefeuillestrategie 2018).

Naast l'escaut is in Vlissingen nog één andere corporatie actief. Zeeuwend heeft ca. 6000 woningen in de gebieden Walcheren en Schouwen Duivenland. In Vlissingen is haar bezit met ca. 650 woningen beperkt.

In paragraaf 3.1 wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.



Bescheiden
Zakelijk
Optimaliseren
Huisvesting
Partner Belangen
Oplossingsgericht
Klimaatwet
Complexiteit
Constructief
Samenwerking
Duurzaamheid
opgaven
Betrouwbaar
Voortvarend
Afspraak*is*afpraak

Woorden van belanghebbenden bij de ketendialoog over de prestaties van l'escaut

2 Het maatschappelijk presteren van l'escaut

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van l'escaut in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.1 Recensie: Een vastgoedonderneming met een sociaal hart

l'escaut heeft de afgelopen visitatieperiode heel veel gedaan in Vlissingen: bij de rondrit langs het bezit werd het ene na het andere fantastische renovatie/nieuwbouwproject getoond. Ook de vorige visitatie merkte op dat "l'escaut de afgelopen jaren forse prestaties (heeft) geleverd om aan de maatschappelijke opgave in Vlissingen tegenmoet te komen." Dat heeft ze dus gewoon voortgezet.

En dat "gewoon" is simpeler gezegd dan gedaan. l'escaut heeft namelijk turbulente jaren achter de rug met 3 verschillende bestuurders in de afgelopen 4 jaar. En zoals iemand zei: "Ook in de afgelopen 43 jaar". Desondanks er is veel gepresteerd in Vlissingen op het gebied van volkshuisvesting. Er is blijkbaar veel stevige daadkracht in de organisatie.

Dan zou je de vraag kunnen stellen of deze organisatie wel een bestuurder nodig heeft. We denken van wel. In het recente ondernemingsplan staat verwoord dat l'escaut zich opnieuw wil uitvinden in de manier waarop ze dingen doet. Niet zozeer wat ze doet, maar de houding van waaruit ze werkt: meer ophalen in de omgeving, meer samen met huurders, gemeente, collega's en andere partijen. Daarop zijn de eerste resultaten te zien. Bij de herontwikkeling van het Ravesteijnplein is ze op een gegeven moment op een open manier gaan praten met huurders over wat zij willen dat er met hun buurt gebeurt: slopen en opnieuw bouwen of renoveren. Dat is dapper gedaan: er waren namelijk ook landelijk stevige meningen over wat er met deze buurt moest gebeuren.

Onder leiding van de nieuwe bestuurder is l'escaut nog meer naar buiten gegaan en heeft ze flinke stappen gezet in de organisatieontwikkeling. Hierbij zijn meer verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd. Dat is goed ontvangen en heeft positieve effecten. Van de vaklieden hebben we gehoord dat zij meer maatwerk leveren en bewoners aandacht geven als dat nodig is: ze nemen hun verantwoordelijkheid en dat leidt tot goede waardering van klanten, werkplezier voor medewerkers zelf en procesefficiency voor de organisatie. Deze ontwikkeling is positief en wordt doorgezet naar andere vakgebieden en moet worden bestendigd door een bestuurder. Ook de Raad van Commissarissen maakt een ontwikkeling door naar een rolopvatting die past bij meer verantwoordelijkheden laag in de organisatie.

Bij de vastgoedontwikkeling staan twee zaken voor l'escaut als een paal boven water: betaalbaarheid en duurzaamheid. De eerste van oudsher en later is duurzaamheid aan de prioriteitenlijst toegevoegd. Ze is heel sociaal in haar huurbeleid en houdt terdege rekening met het feit dat de inkomens in Vlissingen laag zijn. Ze ziet investeringen in duurzaamheid als een belangrijk middel om de woonlasten voor huurders te verlagen. Huren voor zittende huurders worden niet verhoogd als er duurzaamheidsmaatregelen zijn genomen. Met de installatie van veel zonnepanelen plukt ze twee keer het laaghangend fruit: de woonlasten gaan direct omlaag en er worden labelsprongen gemaakt. Ze gaat gemiddeld label B in 2021 halen en dat is gezien de leeftijd van het bezit best bijzonder. Bij sloop/nieuwbouwprojecten worden minder woningen teruggebouwd en bij renovaties worden soms woningen samengevoegd waardoor er meer ruimte ontstaat voor het toevoegen van kwaliteit zonder dat de voorraad groeit. Goed en betaalbaar wonen zit echt in de genen van l'escaut.

Deze traditionele taakopvatting als vastgoedcorporatie stelt ze zelf ter discussie als te smal: ze wil graag meer met huurders en andere partijen samenwerken en ze ziet leefbaarheid als een gebied waarop ze zich verder wil ontwikkelen. Ze wil zich meer richten op het sociale aspect.

We hebben l'escaut leren kennen als een organisatie die het goede doet en wil doen voor de huurders. Ze doet dat vanuit haar eigen drive en volkshuisvestelijk hart. We hebben ook gezien dat ze daarbij de neiging heeft om voor de huurders te denken en hen niet mee te nemen in haar afwegingen. En soms creëert ze zo haar eigen teleurstelling: het feit dat ze geen huurverhoging rekent bij duurzaamheidsmaatregelen, roept de reactie op dat huurders het gewoon vinden en niet altijd dankbaar zijn. En ook dat huurders ontevreden zijn als ze dezelfde huur betalen voor een niet gerenoveerde woning die bovendien hogere energielasten heeft. We denken dat als l'escaut huurders meer raadpleegt over wat zij willen en meer meeneemt in haar eigen overwegingen, het makkelijker wordt om gezamenlijk op te trekken in het vinden van optimale oplossingen.

l'escaut wil graag meer samen doen met andere partijen, we zien haar daarin ook initiatief nemen en horen deze verandering ook terug bij de belanghebbenden. Ze constateert ook dat de problemen in de samenleving niet meer door één partij kunnen worden opgelost. Waar l'escaut voorheen veel op eigen kompas heeft gevaren, zoekt ze nu veel meer de samenwerking op. Dat is best wennen en in de praktijk van alledag gaat dat nog niet altijd vanzelf. Het vergt nog oefenen en inslijpen voordat dat vanzelf gaat. Dat geldt voor leefbaarheid en we hebben ook de indruk dat het geldt voor de raakvlakken op het gebied van zorg. De beweging gaat de goede kant op, maar vraagt nog wel om versterking.

l'escaut is een degelijke en voorzichtige organisatie. Degelijk op het gebied van het vastgoed en financieel voorzichtig. Dat heeft ertoe geleid dat ze financieel gezond is en veel kan doen aan het vastgoed. Ze hanteerde in het financieel beleid een vluchtstrook van 20% bovenop de normen van het WSW. Daarmee kwamen de normen niet zo snel in gevaar. Toen de vluchtstrook bij de begroting van 2019 werd overschreden, was de schrik dan ook groot. Dat heeft tot een verrassende actie geleid: de vluchtstrook werd versmald! Ze heeft opnieuw nagedacht over haar financieel beleid en de manier waarop ze haar middelen doelmatig kan inzetten. We denken dat de argumentatie onder deze beslissingen steviger en in elk geval transparanter kan zijn.

l'escaut vaart een stabiele koers en levert duidelijke maatschappelijke prestaties. De prestatieafspraken daarover zijn helder en concreet en worden regelmatig gemonitord. En de partijen hebben zo regelmatig overleg met elkaar dat bijsturing waar nodig snel kan worden gedaan. Het ondernemingsplan is echter niet zo helder en definieert niet duidelijk wat ze wil bereiken en wanneer ze tevreden kan zijn. Het formuleren van meetbare volkshuisvestelijke prestaties kan l'escaut verbeteren. Dat gaat ook helpen bij de verheldering van rolopvattingen.

De Raad van Commissarissen heeft de maatschappelijke opgave en het sociale gezicht van l'escaut hoog op de agenda staan. In de afgelopen periode heeft de RvC daarbij vrij dicht op de organisatie gezeten. In de verslaglegging van de vergaderingen is te zien dat ze zich ook met de details en ad hoc zaken heeft beziggehouden, dat ze heeft gestuurd en geoordeeld. Dat is best begrijpelijk gezien de twee bestuurswisselingen in vier jaar tijd. We hebben echter weinig aanzetten gezien voor besprekingen vanuit een beschouwende en strategische positie. De samenwerking tussen de raad en de bestuurder kan naar onze indruk doeltreffender worden als l'escaut gaat werken vanuit meetbare maatschappelijke prestaties. Het gesprek kan dan gaan over het realiseren van het 'wat', en het 'hoe' blijft vooral een zaak van de bestuurder. Een gedeelde kijk op de maatschappelijk opgave van l'escaut enerzijds en de kracht en ontwikkelopgave van de interne organisatie anderzijds is daarvoor noodzakelijk. Het gesprek daarover tussen de nieuw aan te stellen bestuurder, de organisatie en de RvC kan dan een illustratie zijn van de ontwikkeling die l'escaut ook richting huurders en de belanghebbenden wil maken: meer betrekken, transparant zijn in de afwegingen, minder op eigen kompas varen.

Opvallend is dat de Huurdersvereniging l'escaut (HVL) gemiddeld 1,5 punt lager scoort dan de andere partijen. En ook veel minder dan de vorige visitatie (gemiddeld een 8). Toch geeft ze aan niet negatief te zijn, maar wel kritisch. Het bestuur van de huurdersvereniging is de afgelopen jaren qua samenstelling veranderd. Dat heeft geleid tot een andere waardering en een ander gesprek. Ze daagt l'escaut continu uit tot betere prestaties en wil graag 10-en zien. Dat is tegelijkertijd leuk en ook spannend. Daarbij richt de HVL zich op beleidsmatige onderwerpen en zich niet laat verleiden tot

individuele zaken. Als huurdersvereniging en als woningcorporatie kan je daar trots op zijn. Sommige kritische opmerkingen uit dit rapport van de HVL zijn voor l'escaut herkenbaar en andere voelen als onterecht. Ze geeft aan dat er in het verleden in overleg met de toenmalige HVL andere besluiten zijn genomen dan de HVL van vandaag had gewenst en ze vraagt zich af of het beeld van de HVL de hele visitatieperiode betreft of alleen de laatste paar maanden. Goed om daarover met elkaar in gesprek te gaan.

Position Paper

In de Position Paper zegt l'escaut over zichzelf: *"l'escaut woonservice werkt aan wonen. Wij stellen daarbij de huurders centraal."* Herkenbaar is dat l'escaut aan wonen werkt en niet zo'n beetje ook. De tweede zin "we stellen de huurders centraal" vraagt onzes inziens enige nuance. Ze doet dat in gedachten en in het weten dat lage woonlasten belangrijk zijn, in het denken voor de huurder. Ze is zich heel bewust van het concept huurder en minder van de mensen achter dat concept.

De missie is: *"Het bieden van goed wonen in een passende woonomgeving met aandacht voor de woonlasten en bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen in onze samenleving."* Ook hier zien we dat het eerste deel van de zin helemaal herkenbaar is: goed wonen, passende woonomgeving en woonlasten zijn over het algemeen zeer in orde. De bijzondere aandacht voor kwetsbare doelgroepen zien en horen we minder terug: zorgorganisaties kunnen soms moeilijk een woning krijgen als mensen uitstromen en mensen ervaren een gebrek aan betrokkenheid van l'escaut bij overlastsituaties. Dat er geen huisvesting is voor de heel kwetsbaren is zeker niet alleen aan l'escaut te wijten, maar ook zij speelt hierin een rol. In het algemeen hebben we weinig expliciet beleid op wonen en zorg gezien. Signalen achter de voordeur worden wel doorgegeven en opgepakt. Dat is een goed begin.

Vorige visitatie

Bij de vorige visitatie werden de volgende verbeterpunten genoemd. *In cursief hebben we aangegeven welke verbeteringen we hebben ervaren.*

Strategievorming en organisatie:

- Schets een toekomstbeeld voor de inzet van het beschikbare vermogen. Geef aan welk deel van het vermogen wordt ingezet voor volkshuisvestelijke doelen, zoals voor het betaalbaar houden van de woningvoorraad en nieuwe investeringen;
We zien dat l'escaut daar een voorzichtig begin mee heeft gemaakt maar niet veel voortgang op heeft geboekt. Hetzelfde verbeterpunt wordt hieronder herhaald.
- Herijk de rolverdeling tussen directeur-bestuurder en de raad van commissarissen. Nu de corporatie - na het besluit zelfstandig verder te gaan en de invoering van het nieuwe werken - weer in rustiger vaarwater lijkt te komen kan de raad van commissarissen een nieuwe balans aanbrengen tussen de klankbordrol en de toezichthoudende rol.
Het rustiger vaarwater heeft op zich laten wachten vanwege alle bestuurswisselingen. De herijking kan opnieuw starten als een nieuwe bestuurder is benoemd.

Communicatie met belanghebbenden:

- Er is veel vertrouwen bij belanghebbenden in de huidige directeur-bestuurder. Dat is zo sterk dat het risico bestaat dat vooral hij wordt gezien als vertegenwoordiger van l'escaut;
Door de bestuurswisselingen is de afhankelijkheid van de bestuurder op dit gebied verminderd. Ook is het onderhouden van de relaties breder belegd in de organisatie. Het is nu meer een taak voor iedereen.
- Naar het oordeel van de commissie kan l'escaut haar focus nog steviger uitdragen, zodat belanghebbenden zich een eenduidiger beeld van de corporatie kunnen vormen. Zorg dat voor belanghebbenden ook duidelijk is wat l'escaut niet (meer) doet;
l'escaut zoekt momenteel juist verbreding van relaties in het sociale domein hetgeen gezien ontwikkelingen in maatschappij begrijpelijk is.
- Maak de communicatie met individuele huurders opener door meer ruimte te laten om binnen kaders van voorgenomen maatregelen af te wijken als huurders daarom vragen.
In de organisatie is de ruimte gegeven, maar dit kan nog verder worden uitgebreid.

Realisatie van nieuwbouw:

- Houd een vinger aan de pols bij het realiseren van nieuwbouw. De duurzame verhuurbaarheid en verkoopbaarheid van nieuwe woningen is blijkens woningmarktonderzoek op Walcheren niet vanzelfsprekend;
De portefeuillestrategie wordt jaarlijks gemonitord en geactualiseerd en elke vier jaar vernieuwd.
- Ontwikkel de nieuwbouw op het Scheldekwartier op basis van een samenhangende visie op de ontwikkelingen van Vlissingen als geheel. Door de omvang van de plannen op het Scheldekwartier bestaat er in combinatie met de demografische ontwikkelingen het risico op negatieve gevolgen voor de bestaande woningvoorraad in andere delen van de stad en op Walcheren, betrek dit thema bij de plannen.
De plannen voor het Scheldeterrein zijn herzien en er wordt in delen en in nauwe samenwerking met de gemeente ontwikkeld.

Alles bij elkaar wekt l'escaut de indruk dat ze op operationeel vlak sterk is en dat ze zich op strategisch vlak nog verder kan ontwikkelen. Daarin kan ze nog stappen maken, en daar is ze ook al mee bezig. De doelen die l'escaut stelt voor de komende jaren passen hier goed bij, zoals het werken aan een duurzame klantrelatie. Dat zal de nodige inzet vragen en zal misschien wel minder natuurlijk tot stand komen dan het doel "duurzaam en betaalbaar wonen". Hierop is l'escaut al heel ver en daar werkt ze hard aan, ook de afgelopen jaren.

Verbeterpunten

- Maak een ondernemingsplan met heldere volkshuisvestelijke doelstellingen over de volle breedte (vastgoed en het sociale domein) en koppel dat aan de financiële doelstellingen.
- Maak een expliciete visie op de inzet van het vermogen: welk deel is beschikbaar en hoe wordt het ingezet op de volkshuisvestelijke doelen.
- Betrek huurders en andere partijen meer bij de ontwikkeling van beleid en neem hen mee in de overwegingen.
- Zoek bij participatie de echte dialoog op. Laat processen daarbij niet leidend zijn en ga in gesprek met de huurders die aan tafel zitten. Hetzelfde geldt voor de samenwerking met andere partijen.
- Ontwikkel meer tempo op het realiseren van oplossingen zoals vroegsignalering en wonen met zorg of begeleiding.
- Benader huisvestingsvragen uit de zorg meer als maatwerk en niet als onderdeel van het reguliere verhuurproces.
- Het beperken van woonlasten door technische duurzaamheidsmaatregelen is heel positief, en kan nog positiever door meer en langduriger aandacht te besteden aan voorlichting. Vertel huurders (herhaaldelijk) hoe ze de techniek moeten gebruiken, wat ze nog meer kunnen doen en maak de voorlichting persoonlijk.
- Bewaak als RvC de balans tussen maatschappelijke betrokkenheid en je rol als toezichthouder, door je rol als toezichthouder meer op het niveau van opgaven en strategie in te vullen.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van l'escaut ziet er als volgt uit.

Perspectief						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Thema	1	2	3	4	5				
Prestaties in het licht van de opgaven	7,3	8	8	6	6,5	7,2	75%	6,9	
Ambities in relatie tot de opgaven	6					6	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Thema	1	2	3	4	5				
Prestaties	7,1	7,9	6,8	6,3	6,2	6,8	50%	6,9	
Tevredenheid relatie en communicatie	7,4					7,4	25%		
Tevredenheid invloed op het beleid	6,5					6,5	25%		
Presteren naar Vermogen									
Vermogensinzet	6					6	100%	6	
Governance									
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming					5	5,5	33%	6,5
	Prestatiebesturing					6			
Maatschappelijke rol RvC	7					7	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering					7	7	33%	
	Openbare verantwoording					7			

* De thema's zijn:

1. beschikbaarheid van woningen;
2. betaalbaarheid en woonlasten;
3. energie, duurzaamheid en woningkwaliteit;
4. inzet in wijken en buurten;
5. sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg.

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

Voorafgaand aan de beoordeling van de prestaties is de kwaliteit van de prestatieafspraken beoordeeld. In de gemeente Vlissingen sluiten de prestatieafspraken deels aan bij de opgaven. De afspraken zijn concreet en SMART uitgewerkt en zijn tot stand gekomen in samenspraak tussen de gemeente, de corporaties en de huurdersvertegenwoordiging.

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties naar Opgaven en Ambities.

Voor de prestaties op het gebied van Beschikbaarheid van woningen kent de visitatiecommissie een 7,3 toe. De afspraak is dat de sociale woningvoorraad in Vlissingen ongeveer gelijk moet blijven, dit heeft l'escout voor haar bezit gerealiseerd. Ondanks dat zit ze niet stil. l'escout gaat flexibel om met haar studentenwoningen om in te kunnen spelen op de vraag. Herstructureringsprojecten pakt de corporatie grondig aan. Over het project van het Ravesteynplein is veel gesproken met gemeente, bewoners en omwonenden, met als resultaat een sloop/nieuwbouwplan. Bij dit soort projecten verdunt l'escout de woningvoorraad, zo maakt ze ruimte om nieuwbouwwoningen te bouwen, zoals op het Scheldeterrein, zonder haar woningvoorraad uit te breiden.

l'escout heeft betaalbaarheid en woonlasten als een van haar speerpunten. De visitatiecommissie beoordeelt haar inspanningen met een 8. Passend toewijzen doet de corporatie bijna 100%. l'escout doet er veel aan om de woonlasten van haar huurders zo laag mogelijk te houden. De jaarlijkse huuraanpassing is inflatievolgend en duurzaamheidsmaatregelen worden niet in de huur doorgerekend. Het voorlichten van huurders over hoe ze hun duurzame woning het beste kunnen gebruiken blijft wat achter.

Voor de prestaties op het gebied van Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit geeft de visitatiecommissie een 8. l'escout heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan en heeft de afgelopen jaren een inhaalslag op dit gebied gerealiseerd. Zo is ze van een gemiddelde EI van 1,63 naar 1,41 gegaan en stevent ze af op label B in 2021. Ze stelt hoge eisen aan renovatieprojecten op gebied van duurzaamheid, straatbeeld, woongemak en comfort. Een voorbeeld hiervan is de renovatie van de Rooie Buurt.

Voor Inzet in wijken en buurten geeft de visitatiecommissie een 6. l'escout presteert voldoende, ze realiseert het meeste wat ze afspreekt. De visitatiecommissie vindt dat ze op dit gebied een tandje bij had kunnen zetten. De corporatie kan proactiever omgaan met de thema's overlast en leefbaarheid en op het gebied van participatie kan ze dat veel eerder in het proces doen. De visitatiecommissie erkent dat de capaciteit op het gebied van wijken en buurten beperkt is geweest de afgelopen jaren.

Voor de prestaties op het gebied van Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg kent de visitatiecommissie een 6,5 toe. l'escout zet hierin goede stappen, zoals de deelname aan het vroegsignaleringsteam en het initiatief om samen met de gemeente het beleid 'langer zelfstandiger thuis wonen' te maken. De visitatiecommissie heeft de indruk dat l'escout de doelgroep de begeleiding en/of zorg nodig heeft vanuit de systeemwereld benadert: ook deze huurders moeten via het woonruimteverdeelsysteem hun woning vinden. De regionale opgaven vragen wellicht meer maatwerk van de corporatie.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van l'escout met een 6. In de portefeuillestrategie geeft de corporaties heldere invulling aan de thema's betaalbaarheid en duurzaamheid. Deze ambities kloppen met de opgaven in het werkgebied. De ambities op het gebied van leefbaarheid en wonen en zorg zijn schaars en niet samenhangend. De corporatie is voornemens deze ambitie in de toekomst meer in te vullen.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,9. De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van l'escaut.

Beschikbaarheid van woningen is gewaardeerd met een 7,1. De HVL geeft aan dat ze de beschikbaarheid niet goed kan beoordelen omdat voor haar niet helder is wat de behoefte aan woningen precies is. De oplopende wachttijd geeft haar reden tot zorg. De andere belanghebbenden waarderen de beschikbaarheid positief, omdat huisvesting van statushouders goed is opgelost. Er wordt wel een behoefte aan grondgebonden woningen geconstateerd.

De prestaties op het gebied van betaalbaarheid en woonlasten worden gewaardeerd met een 7,9. De HVL is tevreden over de beperkte huurverhogingen die l'escaut heeft doorgevoerd. Ze is kritisch over het verschil in woonlasten bij gerenoveerde en niet-gerenoveerde complexen. De gemeente waardeert het gematigd huurbeleid en de duurzaamheidsmaatregelen zonder huurverhoging zeer positief. De andere partijen zijn ook zeer positief maar geven aan dat l'escaut meer individueel maatwerk had kunnen doen als ze wel huurverhoging had gevraagd voor duurzaamheidsmaatregelen.

Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit is beoordeeld met een 6,8. De HVL is positief over de inzet op duurzaamheid en renovaties en de kwaliteit van de woningen, maar is minder te spreken over de communicatie met huurders bij renovaties. De gemeente is positief over de duurzaamheidsmaatregelen en de inhaalslag van l'escaut op dit gebied. De andere partijen zijn ook positief maar vinden dat l'escaut beter eerst kan isoleren en dan zonnepanelen plaatsen.

Inzet in wijken en buurten is gewaardeerd met een 6,3. De belanghebbenden zien dat l'escaut op dit gebied minder presteert. Het nieuwe beleid heeft nog onvoldoende geleid tot resultaten.

Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg is gewaardeerd met een 6,2. De HVL is kritisch over de prestaties op dit gebied: l'escaut doet te weinig aan overlast en de huurdersvereniging voelt zich te weinig betrokken bij dit thema. De gemeente en andere partijen zijn tevreden over de huisvesting van statushouders en het beleid ten aanzien van huisuitzettingen. Ze geven aan dat de huisvesting van mensen die uit de zorg uitstromen beter kan.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,4 tevreden over de relatie en de communicatie met l'escaut. Alle partijen zijn heel tevreden over de relatie met l'escaut: l'escaut is laagdrempelig en goed bereikbaar. Voor de HVL is de tijdigheid van de beleidsstukken een belangrijk aandachtspunt.

De belanghebbenden geven een 6,5 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De HVL vindt dat ze vaak te snel moet reageren op voorgesteld beleid en dat l'escaut haar suggesties sneller zou kunnen oppakken. De gemeente is in het algemeen tevreden over haar invloed op het beleid maar wil soms eerder betrokken worden in de afwegingen over de vastgoedportefeuille. De overige partijen zijn tevreden maar vinden ook dat l'escaut soms niet gemakkelijk haar handelen verandert.

De HVL vindt het jammer dat de prestatieafspraken nu minder concreet zijn dan in het verleden en vraagt zich af of huurders er iets aan hebben. Ze waardeert de inzet van l'escaut in het proces positief. Ze is het niet eens met de aantallen van de gewenste woningvoorraad. De gemeente is tevreden over het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken. Gegeven de beperkingen door haar artikel 12 status wordt naar vermogen afgesproken en gepresteerd. l'escaut is tevreden over het proces, de inbreng van de verschillende partijen en de gevoerde discussies over de inhoud. Ook de collega-corporatie is tevreden over de kwaliteit en het proces.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt de visie op de inzet van het vermogen van l'escaut met een 6.

l'escaut is een financieel solide corporatie. Voorzichtigheid is kenmerk hoe l'escaut haar financiële ruimte behandelt. De corporatie hanteert een zogeheten vluchtstrook. Ze hanteert een marge op de ratio's van Aw en WSW die moet voorkomen dat de corporatie de ratio's overschrijdt. L'escaut zet haar middelen in voor duurzaamheid, de aanpak van het deels verouderde bezit en betaalbaarheid via een gematigd huurbeleid. De koppeling met de maatschappelijke opgave is gelegd via de woningmarktanalyse en de verkenning van de toekomstige vraag. In de openbare documenten (ondernemingsplan, jaarplannen en jaarverslagen en jaarrekeningen) wordt summier inzicht gegeven in de financiële spankracht en worden prestaties en financiën niet aan elkaar gekoppeld. Het inhoudelijk jaarverslag en de jaarrekening zijn op zichzelf staande documenten, waarin geen link wordt gelegd tussen activiteiten en de financiële kosten en baten. Wat kost het huurbeleid? Welke financiële inspanningen zijn gemoeid met energiebesparing? In de visitatieperiode heeft l'escaut een begin gemaakt met het beter inzichtelijk maken van de inzet van haar vermogen via het portefeuilleplan. Tegelijkertijd zien wij dat deze stappen langzaam gaan. Door bestuurswisselingen heeft dit onderwerp weinig prioriteit gekregen. In de prestatieafspraken is voor een deel van de prestaties wel zichtbaar welk financieel offer wordt gebracht. Dat heeft betrekking op één jaar, terwijl bij het bezien van de vermogensinzet een langere periode voor de hand ligt. Omdat deze prestatieafspraken breed zijn en veel onderwerpen raken, voldoet l'escaut naar onze mening aan het ijkpunt ook al zijn verbeteringen in verantwoording mogelijk en wenselijk.

Verder merkt de commissie op dat het hanteren van een (brede) vluchtstrook kan leiden tot een te grote mate van voorzichtigheid. l'escaut heeft in de afgelopen periode ook naar eigen zeggen de financiële mogelijkheden niet volop ingezet. Ze heeft inmiddels de breedte van de vluchtstrook verkleind.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5.

Het onderdeel Strategievorming en prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 5,5. De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 5. Het formuleren van strategische doelen en het concreter maken door er meetbare doelstellingen aan te koppelen is een opgave waarvan RvC en MT zich bewust zijn. Beide ondernemingsplannen gaan vooral over de gewenste en noodzakelijk veranderingen in hoe l'escaut wil werken. De vertaling van het ondernemingsplan in te leveren maatschappelijke prestaties en beoogde maatschappelijk effecten is voor wat betreft het vastgoed gemaakt in de portefeuillestrategie. Een van de belangrijkste inspanningen die l'escaut wil leveren is het betaalbaar houden van wonen. Dit is voor l'escaut zo vanzelfsprekend dat deze niet in strategische doelstellingen is vertaald. Doelstellingen op sociaal-maatschappelijk terrein of wat betreft leefbaarheid zijn niet geformuleerd. Het onderdeel Prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 6. l'escaut heeft een tertiaalrapportage met KPI's, die worden gevolgd en besproken. Er zijn slechts weinig concrete en meetbare doelen maar wel een uitgewerkte set prestatieafspraken. l'escaut volgt periodiek en systematisch de voortgang van de prestatieafspraken.

De maatschappelijke rol van de raad is gewaardeerd met een 7.

De Raad van Commissarissen houdt goed toezicht op de corporatie en haar maatschappelijke opgaven. Het externe draagvlak voor de maatregelen van l'escaut is een belangrijk aandachtspunt voor de raad. Door de recente bestuurswisselingen is de rol van de RvC als 'bewaker' van de maatschappelijk opgave eerder toegenomen dan afgenomen. De raad heeft een rol gespeeld bij de vorming van het Ondernemingsplan 2018-2022 en was aanwezig bij de stakeholdersbijeenkomst en de themadag van de HVL hierover. Sinds 2017 houdt een delegatie van de RvC stakeholdergesprekken waarvan in de RvC verslag wordt gedaan. Op deze wijze werkt de raad aan meervoudige informatievoorziening. De raad is goed op de hoogte van de prestatieafspraken en volgt de voortgang daarop. De Raad is toegankelijk voor het lokale netwerk.

De externe legitimering en openbare verantwoording van l'escaut krijgt een 7.

l'escaut heeft het relatie met belanghebbenden sinds 2017 meer inhoud gegeven en meer de samenwerking opgezocht. Met de huurdersvereniging (HVL) is elk kwartaal een bestuurlijk overleg over relevante ontwikkelingen en de voortgang van de prestatieafspraken. Ook een delegatie uit de RvC spreekt elk kwartaal met de HVL. De betrokkenheid van bewoners bij renovatieprojecten is veel opener en constructiever geworden. De externe legitimering kan verder worden vergroot door belanghebbenden eerder en opener tegemoet te treden en belanghebbenden meer invloed te geven op haar beleid.

De verslaglegging over de prestatieafspraken, via een prestatiekrant of een infographic, is een aansprekende manier om belanghebbenden te informeren.

A word cloud of Dutch words in various colors and orientations. The most prominent word is 'Sociaal' in large red letters. Other large words include 'Duurzaamheid' in teal, 'Enthousiast' in yellow-green, and 'Vluchtstrook' in red. Smaller words include 'Kwaliteit', 'Voldoende', 'Klanten', 'Samen', 'Adhoc', 'Nieuwbouw', 'Klant', 'bewoners', and 'bewoners'.

Enthousiast
Voldoende
Kwaliteit
bewoners
Vluchtstrook
Sociaal
Klanten
Samen
Adhoc
Nieuwbouw
Klant
Duurzaamheid

Woorden van medewerkers bij de organisatiedialoog over de prestaties van l'escaut

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van l'escaut bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een aantal thema's uit de prestatieafspraken, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Het beoordelingskader van l'escaut komt in zijn geheel voort uit de onderwerpen van de prestatieafspraken. Deze zijn:

- beschikbaarheid van woningen;
- betaalbaarheid en woonlasten;
- energie, duurzaamheid en woningkwaliteit;
- inzet in wijken en buurten;
- sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft l'escaut haar eigen beeld over haar functioneren op de thema's gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en de dialogen.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Vervolgens is het oordeel van de visitatiecommissie weergegeven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en van het proces om te komen tot prestatieafspraken.

Daarna zijn per thema beschreven:

- het oordeel van visitatiecommissie;
- de opgaven en de prestaties;
- het zelfbeeld van l'escaut.

De feitelijke prestaties van l'escaut zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema. Wanneer de feitelijke prestaties in belangrijke mate de prestatieafspraken evenaren, krijgt l'escaut een 6,0 op die prestaties. Pluspunten kunnen worden verkregen door het evenaren of overtreffen van de prestaties, een lagere realisatie in het belang van de maatschappelijke doelen, actieve wijze van handelen, complexiteit van de opgave en creativiteit in realiseren van de opgave. Wanneer l'escaut de afspraak geheel realiseert krijgt ze met een 7 een pluspunt. Dat pluspunt wordt niet apart toegelicht. Als zij wegens andere redenen een of meerdere pluspunten krijgt, wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten worden toegekend wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan de prestatieafpraak en wanneer niet of onvoldoende gehandeld is om de prestaties te realiseren.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van l'escaut passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

l'escaut is actief in de gemeente Vlissingen. Hieronder staan de kenmerken en opgaven beschreven.

Vlissingen is een havenstad in Zeeland, gekenmerkt door de scheepswerf en de boulevard. Samen met Middelburg vormt ze een samenhangend stedelijk gebied op het eiland Walcheren. De gemeente Vlissingen telt 44.372 inwoners (1 januari 2019, bron: CBS), waarvan 33.000 inwoners in de plaats Vlissingen en 10.500 inwoners in Oost-Souburg.

In de structuurvisie van de gemeente Vlissingen (uit 2010) zet de gemeente haar toekomstperspectief uiteen. Haar belangrijkste ambitie is het behoud en de versterking van haar uniciteit en positie binnen de regio. Dit doet ze door in te spelen op toekomstige ontwikkelingen zoals vergrijzing en krimp. Deze ontwikkelingen wil de gemeente benutten als kans om kwaliteit toe te voegen in de bestaande woningvoorraad en woonomgeving. De gemeente zet in op voldoende en kwalitatief goede huisvesting voor diverse doelgroepen om zoveel mogelijk inwoners een wooncarrière te kunnen laten maken.

Sinds januari 2016 is de gemeente Vlissingen tot artikel-12 gemeente benoemd. Dit betekent dat de gemeente weinig investeringsruimte heeft en over beperkte capaciteit voor het maken van beleid beschikt. Hierdoor heeft voor een groot deel van de visitatieperiode op het gebied van wonen een grotere verantwoordelijkheid bij de woningcorporaties gelegen.

Vlissingen staat in de top 20 van gemeenten met de meeste armoede in Nederland. Het percentage huishoudens met een langdurig laag inkomen is 4,4. Vlissingen is van oudsher een echte arbeidersstad. De opgave op het gebied van betaalbaarheid is hierdoor groot.

Vlissingen heeft de afgelopen eeuw tweemaal onder water gestaan: tijdens de tweede wereldoorlog en tijdens de watersnoodramp van 1953. Veel corporatiewoningen zijn aangetast door het zoute water, wat ook nu nog problemen oplevert. In het verleden is een asbesthoudende laag op de aangetaste muren aangebracht, hetgeen nu met renovatieprojecten veel tijd en investering vergt.

De markt in de huursector in Vlissingen is in evenwicht. De komende periode zal de behoefte aan sociale woningen stabiliseren en vervolgens afnemen. Ook vergrijzing speelt een rol: het aantal 65-plussers neemt toe. Deze doelgroep heeft andere woonwensen. l'escaut beschikt over voldoende woningen, maar heeft de opgave om de voorraad te laten aansluiten bij de huidige en toekomstige woonwensen, evenals de moderne kwaliteitsstandaarden.

3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie beoordeeld. Dat doen we aan de hand van de criteria (cursief) uit het visitatiestelsel.

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'?

De prestatieafspraken met de gemeente Vlissingen hebben betrekking op de jaren 2016 t/m 2019. Elk jaar brengen de corporaties een bod uit gebaseerd op deze afspraken. Het bod is reeds afgestemd met de gemeente en huurdersvertegenwoordiging wanneer deze wordt uitgebracht. De afspraken zijn gebaseerd op de Woonvisie van de gemeente, welke stamt uit 2009 en in 2013 is geactualiseerd. De actuele context en opgaven zijn in de prestatieafspraken kort toegelicht. De visitatiecommissie is van mening dat dit niet dezelfde kwaliteit en houvast biedt als een actuele Woonvisie. Naast de Woonvisie liggen het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie van l'escaut ten grondslag aan de prestatieafspraken. Ook het woningmarktonderzoek en het LEMON leefbaarheidsonderzoek zijn meegenomen. Hierdoor zijn de prestatieafspraken voldoende onderbouwd. De afspraken hebben

betrekking op alle voor de volkshuisvesting relevante onderwerpen. De prestatieafspraken gaan over concrete resultaten en het proces waarin de partijen samenwerken. Deze hebben een hoge mate van concreetheid en zijn SMART geformuleerd.

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

Ten aanzien van de wederkerigheid in de afspraken is te zien dat helder is welke partij welke afspraken voor haar rekening neemt. Wel stellen we vast dat het vooral de corporaties zijn die de investeringen doen. De gemeente heeft vooral een ondersteunende rol. De financiële mogelijkheden van de gemeente Vlissingen spelen haar hierin parten. Ze heeft beperkte capaciteit om nieuw beleid te ontwikkelen en er zijn met name prestatieverplichtingen opgenomen waarin de gemeente bestaand beleid voortzet. De gemeente doet haar best om bij renovatieprojecten een bijdrage te leveren aan de fysieke omgeving ("de corporaties doen het verticale en de gemeente het horizontale"). De huurdersvertegenwoordiging is medeondertekenaar van de prestatieafspraken en op sommige plekken (zoals bij bewustwording van huurders rondom verduurzaming) is vastgelegd dat zij een rol heeft bij het realiseren van de prestaties

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?

l'escaut is actief richting de gemeente en de andere corporaties om tot goede afspraken te komen. l'escaut heeft geparticipeerd in het tot stand komen van de Structuurvisie en de Woonvisie en is op bestuurlijk en ambtelijk niveau regelmatig gesprekspartner van de gemeente om tot goede afspraken rond volkshuisvestelijke activiteiten te komen. Door de financiële status van de gemeente Vlissingen (artikel 12) kan zij hierin niet altijd vooroplopen. l'escaut pakt de trekkersrol van nature op. Met name rond de thema's van betaalbaarheid en duurzaamheid zien we deze actieve rol terug. De visitatiecommissie beoordeelt deze inzet van l'escaut als positief. Wel zet ze een kanttekening bij de verhouding tussen de corporatie en de gemeente. Door haar grote rol heeft l'escaut de ruimte veel van de afspraken naar haar hand te zetten en vraagt de visitatiecommissie zich af of de corporatie voldoende tegengas krijgt.

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

Er zijn verschillende convenanten die betrekking hebben op samenwerking tussen gemeente, corporaties en zorgpartijen. Zo zijn er convenanten op het gebied van vroegsignalering, buurtbemiddeling, extreme overlast en hennepsteelt. Dit zijn allen convenanten tussen l'escaut, gemeente en overige partijen. De huurdersvertegenwoordiging heeft in deze geen rol.

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?

De voortgang van de uitvoering van de prestatieafspraken wordt regelmatig besproken in het reguliere bestuurlijke overleg, dat elke twee maanden plaatsvindt. Tweemaal per jaar vindt er een overleg plaats tussen corporaties, gemeente en huurderorganisaties met specifiek als onderwerp de prestatieafspraken en de voortgang hiervan. Ambtelijke overleggen worden elk jaar voor het hele jaar gepland en vastgelegd, zodat voldoende contactmomenten zijn. Hierdoor is de actualiteit, evaluatie en tussentijdse bijsturing naar ons oordeel goed geborgd.

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

De visitatiecommissie stelt vast dat er voldoende samenwerking is tussen de gemeente en de corporaties. De prestatieafspraken vloeien logisch voort uit de opgaven en laten een consistente samenhang zien met de thema's die voor Vlissingen belangrijk zijn. We stellen ook vast dat de samenwerking tussen l'escaut en de gemeente in het verleden stug is geweest. Voorbeeld hiervan is de gebiedsontwikkeling op het Scheldeterrein: het heeft lang geduurd voordat gemeente en corporatie het hier eens waren over de ambitie. Deze impasse is inmiddels gepasseerd en er liggen mooie plannen.

De visitatiecommissie concludeert dat het proces van de prestatieafspraken goed verloopt en men samen goed de vinger aan de pols houdt. De breedte van de prestatieafspraken is goed, ze raken de meeste onderwerpen van de volkshuisvesting. De nadruk op betaalbaarheid en duurzaamheid is terug te zien. De onderwerpen leefbaarheid en wonen en zorg zouden meer uitgediept kunnen worden.

3.3 Beschikbaarheid van woningen

Beschikbaarheid van woningen betreft voldoende woningen voor de primaire doelgroep en de kent de volgende subthema's:

- behoud van voldoende grote woningvoorraad in de huursector;
- studentenhuisvesting;
- onttrekken van woningen uit de woningvoorraad;
- nieuwbouw.

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van l'escaut op het gebied van Beschikbaarheid van woningen. l'escaut realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende. Pluspunten zijn toegekend voor het goede resultaat op het gebied van de wachttijd en zoektijd.

l'escaut heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6 aangevuld met toelichtingen vanuit gesprekken.

Behoud van voldoende grote woningvoorraad in de huursector

- Het uitgangspunt van de prestatieafspraken is het behouden van een woningvoorraad die aansluit bij de vraag naar sociale huurwoningen. Concreet betekent dat voor de komende jaren de woningvoorraad nagenoeg gelijk moet blijven, de ambitie van l'escaut sluit hierop aan. l'escaut is erg actief met de herstructurering van een deel van het bezit. Kwalitatief slechte woningen worden gesloopt en er worden minder woningen teruggebouwd (verdunning). Hierdoor heeft l'escaut ruimte om nieuwbouwprojecten te realiseren, zoals nu deels gerealiseerd wordt op het Scheldeterrein.
- De afspraak is om woningzoekenden binnen drie jaar te huisvesten. De gemiddelde zoekduur bedraagt 7 maanden. Hiermee scoort l'escaut goed en krijgt ze twee pluspunten. Van de garantstellingregeling (waarmee een actief woningzoekende die na drie jaar geen woning heeft gevonden een woning via bemiddeling krijgt aangeboden) is in de visitatieperiode geen gebruik gemaakt, elke nieuwe huurder vond binnen de gestelde termijn een woning.
- Het evalueren van de gekozen woonruimtebemiddelings-modellen stond in de visitatieperiode op de planning. l'escaut heeft zich met de tijd meebewogen en is in plaats daarvan overgestapt op een nieuw systeem dat beter aansluit bij de wensen en behoeften.

Studentenhuisvesting

- l'escaut wil blijven aansluiten op de vraag naar studentenwoningen, dit doet ze door regelmatig te monitoren en haar doelstelling te formuleren op basis van de prognoses. Bij mutatie zijn woningen in Van Dishoeckstraat omgezet in zelfstandige studenteneenheden en kamers aan de Hercules Segherslaan in appartementen t.b.v. reguliere verhuur. Hiermee is de doelstelling gerealiseerd.
- In 2018 heeft APV (studentenhuisvester in Vlissingen) de verhuur en het beheer van de studentenwoningen in de Engelse wijk van l'escaut overgenomen.
- l'escaut realiseert wat ze heeft afgesproken en presteert daarmee ruim voldoende.

Onttrekken van woningen aan de voorraad

- Conform de afspraak is het herstructureringsproject aan het Ravesteynplein gezamenlijk met de gemeente gedefinieerd. Ook is voor dit project een samenwerkingsovereenkomst getekend door beide partijen.
- De actualisering van het 'Sociaal Statuut bij wijkvernieuwing' is gerealiseerd.
- l'escaut komt de afspraken rondom verkoop van sociale huurwoningen na.
- Bij verkoop van woningen neemt l'escaut de effecten op de woningmarkt in acht. Ze heeft in 2018 naast het voorgenomen aantal van 10 te verkopen woningen, 33 geliberaliseerde woningen verkocht in het kader van het afstoten van het niet-DAEB bezit.
- Op het gebied van Onttrekken van woningen aan de voorraad presteert l'escaut een ruim voldoende: ze realiseert wat ze heeft afgesproken.

Nieuwbouw van woningen

- Het herstructureringsproject aan het Ravesteynplein was een complexe uitdaging. De plannen zorgden voor onrust onder de bewoners en omwonenden van het plein. Zelfs van buiten de stad kwamen geluiden om geen sloop/nieuwbouw te plegen maar grondig te renoveren. l'escaut heeft hierop een pas op de plaats gemaakt en is met bewoners en omwonenden om tafel gaan zitten om samen een keuze te maken. Het resultaat is toch een sloop/nieuwbouw project, maar nu met draagvlak vanuit de omgeving. De uitverhuizing is bijna afgerond en in het najaar van 2019 wordt gestart met de sloop.
- l'escaut realiseerde binnen de visitatieperiode het sloop/nieuwbouw project aan de Verkuijl Quakkelaarstraat. Hier werden 59 woningen gesloopt en 28 nieuwbouwwoningen (EPC 0) gebouwd. Deze woningen passen zeer goed in het straatbeeld.
- Door bij sloop/nieuwbouw projecten verdunning te realiseren creëerde l'escaut ruimte om op het Scheldeterrein nieuwe woningen te bouwen. Inmiddels is de oplevering van 24 woningen eind 2020/begin 2021 gepland.
- l'escaut presteert op het gebied van nieuwbouw ruim voldoende, ze realiseert wat ze heeft afgesproken.

3.3.2 Zelfbeeld over Beschikbaarheid van woningen¹

l'escaut beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, het gewenste cijfer is ook een 7. Ze is trots op haar grote voorraad goedkope woningen (30 procent van haar bezit). Ze is tevreden over de wijze waarop ze verversing van het woningbezit realiseert. Medewerkers geven aan dat ze het jammer vinden dat het Scheldeproject zo lang heeft geduurd. Ook vragen ze zich af of minder slopen niet beter zou zijn voor de beschikbaarheid van woningen in de goedkope categorie.

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

3.4 Betaalbaarheid en woonlasten

Betaalbaarheid en woonlasten betreft de betaalbaarheid van de huur en bijkomende woonlasten voor de doelgroep en de kent de volgende subthema's:

- toewijzen van woningen;
- huurbeleid en prijsbeleid;
- woonlasten.

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor de prestaties van l'escaut op het gebied van Betaalbaarheid en woonlasten. Hiermee presteert ze goed. Pluspunten zijn toegekend omdat l'escaut zich heel consequent inzet om de woonlasten van huurders zo laag mogelijk te houden.

l'escaut heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6 aangevuld met opbrengsten uit gesprekken.

Toewijzen van woningen

- l'escaut slaagt er goed in woningen passend toe te wijzen. Het gemiddelde percentage passend toewijzen over de jaren 2016, 2017 en 2018 is 99,8%. In het jaar 2017 wees l'escaut 100% van de woningen passend toe.

Huurbeleid en prijsbeleid

- l'escaut neemt haar opgave op het gebied van betaalbaarheid serieus. Ze houdt hiermee rekening met de Vlissingse doelgroep. Ze heeft geen inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd en de huurverhoging die ze wel doorvoert is inflatievolgend. In 2016 heeft ze beslist geen huurverhoging door te voeren. Dit had te maken met een nieuw beleid op het gebied van huurdersonderhoud, waardoor huurders dit zelf in de woning moeten uitvoeren. Om deze besparing voor l'escaut ten goede te laten komen aan de huurders is dat jaar geen huurverhoging toegepast. l'escaut krijgt op betaalbaarheid twee pluspunten en presteert daarmee goed.

Woonlasten

- l'escaut realiseert een forse verlaging van de woonlasten door bij het investeren in duurzaamheidsmaatregelen geen huurverhoging toe te passen voor de zittende huurder. Zo komen de investeringen volledig te goede aan de zittende huurder. Voor deze goede prestatie krijgt l'escaut twee pluspunten.
- Bij het doen van energie-investeringen vinden l'escaut en de gemeente het belangrijk om de huurders voor te lichten over de effecten van energiegedrag op de woonlasten. De visitatiecommissie constateert dat hoewel de prestaties op vastgoed gebied goed zijn, hier nog een slag in geslagen kan worden.
- Zoals afgesproken worden de geschatte woonlasten van een woning in het woonruimtebemiddelingsysteem inzichtelijk gemaakt.

3.4.2 Zelfbeeld over Betaalbaarheid en woonlasten

l'escaut scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7, en is daar tevreden mee. Ze geeft aan dat er voorlichting over energieverbruik is gegeven, maar dat er nog geen gedragsveranderingscampagne is opgezet. Medewerkers zijn tevreden over de prestaties van l'escaut op dit gebied. Wel vragen ze zich af of ze woonlasten niet beter hadden kunnen spreiden over de doelgroep: een huurverhoging bij energie-investeringen gebruiken om huurders van woningen waarin niet is geïnvesteerd, tegemoet te komen. Ook geven ze aan dat meer energiezuinige woningen nu zo goedkoop zijn dat huurders weinig gemotiveerd zijn om te verhuizen, wat scheefwonen in de hand werkt en doorstroming tegengaat.

3.5 Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit

Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit betreft bijdragen aan kwalitatief goede woningen, woonomgeving en duurzaamheid en de kent de volgende subthema's:

- investeren in een energiezuinige woningvoorraad;
- duurzaamheid en woningkwaliteit.

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor de prestaties van l'escaut op het gebied van Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit. De corporatie levert een buitengewone inspanning op dit gebied en heeft ambities die verder gaan dan de (sector)afspraken.

l'escaut heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6, aangevuld met informatie uit gesprekken.

Investeren in een energiezuinige woningvoorraad

- l'escaut heeft in haar bestaande voorraad flink geïnvesteerd in het kader van verduurzaming. En met resultaat. Bijna een derde van het bezit is inmiddels voorzien van zonnepanelen en met een gemiddelde energie-index van 1,43 in 2018 stevent l'escaut af op gemiddeld label B in 2021. Gemiddeld label B is dan ook niet meer de ambitie, de corporatie stelt zichzelf ten doel al haar woningen in 2027 minimaal op label B te brengen (met uitzondering van panden die genomineerd zijn voor sloop). De corporatie krijgt twee pluspunten, de prestatie is goed.
- De routekaart richting CO2 neutraal in 2050 is opgesteld.
- l'escaut geeft bij verduurzamingsprojecten particulieren in aangrenzende woningen de mogelijkheid aan te sluiten tegen gunstige voorwaarden, dit verloopt met wisselend succes.

Duurzaamheid en woningkwaliteit

- Nieuwbouwwoningen voldoen aan de normen zoals opgenomen in de prestatieafspraken.
- Afgesproken is dat elk jaar minimaal vijf procent van het bezit wordt verbeterd d.m.v. sloop/nieuwbouw, renovatie/groot onderhoud en/of energie-investeringen. Gemiddeld haalt l'escaut gedurende de visitatieperiode het dubbele: tien procent van het bezit is per jaar verbeterd. Dit is een mooie prestatie.
- l'escaut heeft prachtige renovatieprojecten opgeleverd. De Rooie Buurt is hier een mooi voorbeeld van. Het gaat om woningen die een bescherm stadsgezicht zijn en daardoor niet in aanmerking kwamen voor sloop/nieuwbouw. l'escaut heeft deze huizen in stijl weten op te knappen, zonder haar ambities op het gebied van duurzaamheid te verliezen. Zo zijn de zonnepanelen aan de achterzijde van de woningen geplaatst, zodat het stadsgezicht intact blijft.
- l'escaut heeft het huurdersonderhoud beperkt, waardoor de huurders meer zelf moeten onderhouden in hun woning.
- De prestaties op het gebied van duurzaamheid en woningkwaliteit zijn goed, de visitatiecommissie waardeert dit met twee pluspunten.

3.5.2 Zelfbeeld over Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit

l'escaut scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8, en is hier tevreden mee. Ze is trots op wat ze de afgelopen vier jaar gepresteerd heeft. Medewerkers geven aan dat ondanks de relatief hoge leeftijd van het bezit, het er door alle investeringen goed bijstaat. Ook zijn ze tevreden over de binnenkant van de woningen, na een grote inhaalslag vóór de visitatieperiode, waarbij in 3000 woningen badkamers en keukens zijn vervangen, vervangen ze deze nu per jaar in 100 tot 150 woningen. De medewerkers zijn kritischer over het proces, ze vinden dat de huurders meer betrokken mogen worden en dat huurders beter geïnformeerd moeten worden over hoe gebruik te maken van een energiezuinig huis, dat zien ze nog vaak misgaan.

3.6 Inzet in wijken en buurten

Inzet in wijken en buurten betreft goede woonomgeving en participatie en de kent de volgende subthema's:

- leefbaarheid;
- aanpak overlast;
- participatie.

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6 toe voor de prestaties van l'escaut op het gebied van Inzet in wijken en buurten. l'escaut realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt grotendeels. Daarbij denkt ze veel vanuit de systeemwereld en minder van de leefwereld van haar huurders.

l'escaut heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

Leefbaarheid

- l'escaut ontwikkelt samen met de gemeente nieuwe samenwerkingsvormen, zo wordt de 'wijktafel' steeds vaker ingezet.
- De investeringen op gebied van leefbaarheid vallen binnen de wettelijk gestelde kaders.
- Bij mutatie en dagelijks onderhoud worden woningen volgens de normen van het veiligheidsplan verbeterd. Dit betekent dat bijvoorbeeld bij de ramenmaatregelen worden genomen t.b.v. inbraakpreventie.
- In de visitatieperiode was er onvoldoende capaciteit om de doelstellingen volledig waar te maken, de prestatie was voldoende.

Aanpak overlast

- l'escaut pakt haar signaleringsfunctie redelijk op. Opvallend is dat de eigen onderhoudsmedewerkers goed op de hoogte zijn waar ze signalen binnen de organisatie kunnen neerleggen, maar externe onderhoudsbedrijven dit niet weten én geen expliciete opdracht hebben meegekregen vanuit l'escaut op het gebied van signaleren van mogelijke overlast.
- Buurtbemiddeling wordt ingezet zoals afgesproken.
- l'escaut voert een terughoudend uitzettingsbeleid. Desondanks zou ze proactiever kunnen zijn in de aanpak van overlast.
- De prestaties op het gebied van Aanpak overlast zijn voldoende.

Participatie

- In de visitatieperiode heeft l'escaut initiatieven genomen op het gebied van participatie. Zo zijn er momenteel 96 participatieprojecten actief en liggen er wijkplannen voor de wijken Paauwenburg en Bossenburg, opgesteld door de inwoners.
- Er zijn verschillende buurtpreventieteams actief.
- l'escaut kan participatie meer en anders inzetten, bijvoorbeeld voorafgaande en tijdens renovatieprojecten, door huurders een actievere rol te geven.
- l'escaut presteert op dit gebied voldoende.

Monitoring

- In 2017 is het LEMON-leefbaarheidsonderzoek uitgevoerd in samenwerking met de gemeente en de andere corporatie in Vlissingen. Het is niet helder welke concrete acties uit de resultaten zijn vertaald.
- De uitkomsten op buurtniveau worden meegenomen in gesprekken tussen wijkbeheerders en wijkbewoners. l'escaut realiseert grotendeels wat ze heeft afgesproken, de prestaties zijn voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Inzet in wijken en buurten

l'escaut scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en had graag een 8 willen scoren. Ze geeft aan dat ze veel gedaan heeft, maar dat dit een belangrijk onderwerp is in de stad Vlissingen en ze gezien deze opgave meer had kunnen betekenen. De medewerkers geven aan dat de capaciteit door omstandigheden in de afgelopen periode beperkt is geweest. De ambities zijn er, zeggen ze, maar de uitvoering blijft hierdoor steken. Ook geven ze aan dat het vinden van bewoners die graag mee willen doen in participatieprojecten niet makkelijk is.

3.7 Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg

Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg betreft maatregelen t.b.v. woonruimte voor wonen en zorg, statushouders en huurders met problematiek en kent de volgende subthema's:

- huurders met een zorgvraag;
- statushouders;
- huurders met multiproblematiek en schuldenproblematiek;
- uitstroom uit instellingen.

3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,5 toe voor de prestaties van l'escaut op het gebied van Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg. l'escaut doet wat ze heeft afgesproken en realiseert op bepaalde punten meer dan dat.

l'escaut heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

Huurders met een zorgvraag

- Huurders met een zorgvraag komen via het normale woonruimteverdeelsysteem aan bod voor een woning. Voor hen geldt dezelfde garantstelling als bij andere woningzoekenden. Bij de daarvoor aangewezen complexen bemiddelt l'escaut voor mensen met een zorgindicatie.
- In het jaarlijkse traject van het actualiseren van de portefeuillestrategie wordt vraag en aanbod van rolstoel toe- en doorgankelijke woningen geïnventariseerd. Op basis van deze informatie bekijkt l'escaut of meer van dit soort woningen nodig zijn en welke woningen geschikt zijn om aan te passen.
- De afspraak was om gezamenlijk met de gemeente beleid te ontwikkelen op het gebied van 'langer zelfstandig thuis wonen'. l'escaut heeft in dit proces een initiërende rol vervuld.
- l'escaut heeft een enigszins afstandelijke houding ten opzichte van haar sociaal-maatschappelijke opgave. Ze blijft te veel hangen in systemen en procedures terwijl juist in deze regio maatwerk en ketensamenwerking nodig is.
- De corporatie presteert op dit gebied voldoende.

Statushouders

- l'escaut heeft statushouders uitstekend gehuisvest. Ze heeft meer dan de taakstelling gerealiseerd.

Huurders met multiproblematiek en/of schuldenproblematiek

- De corporatie is actief binnen de gebiedsteams.
- Sinds begin 2018 is het project Vroegsignalering gestart, een samenwerking met Orionis en de gemeente Vlissingen om sluimerende schuldenproblematiek gezamenlijk aan te pakken. In 2018 waren er minder ontruiming dan in 2015 (21 respectievelijk 15). Er zit weinig tempo in de ontwikkeling van het vroegsignaliseringsproject en het vernieuwen/uitbreiden van de afspraken.
- l'escaut doet grotendeels wat ze heeft afgesproken, haar prestaties zijn voldoende.

Uitstroom uit instellingen

- l'escaut geeft aan dat er geen knelpunten zijn in het woonruimtebeleid voor uitstromers. Mochten die ontstaan dan past ze maatwerk toe.
- Ook bij deze doelgroep houdt l'escaut vast aan haar ambitie: binnen drie jaar een woning. De visitatiecommissie vraagt zich af of deze ambitie passend is bij de behoeften en noodzaak van deze doelgroep.
- L'escaut presteert op het gebied van Uitstroom uit instellingen voldoende. De visitatiecommissie heeft de indruk dat deze doelgroep vanuit de systeemwereld wordt benaderd en er weinig maatwerk wordt toegepast.

3.7.2 Zelfbeeld over Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg

l'escaut scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, en wenst ook een 7. Haar ambitie was om actief bij te dragen door meer samenwerking te zoeken. Ze is blij dat dit gelukt is op het gebied van vroegsignalering met Porthos en Orionis en trots dat het aantal huisuitzettingen daalt. De medewerkers geven aan blij te zijn dat de vroegsignalering er eindelijk is, dat was al heel lang een wens. Ze zien dat l'escaut een belangrijke rol inneemt op het gebied van statushouders, de COA overlegt direct met de corporatie, zonder tussenkomst van de gemeente. Ook signaleren ze dat door personele wisselingen intern en bij samenwerkingspartners de afgelopen periode weinig continuïteit is geweest op dit onderwerp.

3.8 Ambities

l'escaut heeft haar eigen ambities en doelstellingen geformuleerd. In de ondernemingsplannen 2014-2017 en 2018-2020 heeft l'escaut haar ambities en doelstellingen geformuleerd die passen bij de ontwikkelingen in de maatschappelijke context van Vlissingen en de regio. In het ondernemingsplan van 2018-2020 is de nieuwe koers ingezet door de bestuurswissel duidelijk voelbaar. Haar ambities zijn aangescherpt en daar horen nieuwe doelstellingen bij. Deze doelstellingen zijn vaak dingen die ze in de interne organisatie wil bereiken en niet resultaten zoals die in de buitenwereld worden gerealiseerd. De doelstellingen zijn niet vanuit de klant gedefinieerd en kunnen concreter. Sommige doelstellingen zijn wel SMART.

In haar portefeuillestrategie vertaalt l'escaut de ambities op gebied van betaalbaarheid en duurzaamheid. Hierdoor houdt ze de verschillende facetten van het portefeuillebeleid bij elkaar en zorgt ze ervoor dat ze met elkaar in overeenstemming zijn. Op sommige punten, zoals bijvoorbeeld bij de doelstelling op gebied van grondgebonden woningen, worden gemaakte afwegingen zichtbaar. De portefeuillestrategie wordt jaarlijks geactualiseerd.

Op de gebieden leefbaarheid en wonen en zorg ontbreken concrete doelstellingen. De corporatie heeft geen specifiek beleid geformuleerd op deze onderwerpen.

Kijken we naar de aard van de ambities en doelen dan vindt de visitatiecommissie dat deze deels passen bij de opgaven. De corporatie heeft hoge ambities op het gebied van betaalbaarheid en duurzaamheid/woningkwaliteit, maar dat is ook wat de omgeving mag verwachten gezien de hogere armoede en het relatief oude bezit. De ambities op het gebied van leefbaarheid blijven achter. Daarin heeft l'escaut zich geremd gevoeld door nieuwe wet- en regelgeving en niet de ruimte genomen om hierover afspraken te maken met de gemeente, terwijl op dit gebied een duidelijke opgave ligt in Vlissingen. Met de nieuwe koers geeft l'escaut weer steviger aanwezig te willen zijn in wijken en buurten. Deze ambitie zal in de toekomst worden gerealiseerd. Ook op het gebied van wonen en zorg heeft de commissie geen samenhangend beleid gezien.

De visitatiecommissie beoordeelt het niveau van de ambities als voldoende en geeft een 6. De portefeuillestrategie is goed uitgewerkt en actueel, maar op de terreinen van leefbaarheid en wonen en zorg kan l'escaut nog flinke stappen zetten.

3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van l'escaut als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatievel	Oordeel	Weging in eindoordel
Presteren naar opgaven			
• Beschikbaarheid van woningen	7,3	7,2	75%
• Betaalbaarheid en woonlasten	8		
• Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit	8		
• Inzet in wijken en buurten	6		
• Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg	6,5		
Ambities		6	25%
Eindoordel presteren naar Opgaven en Ambities		6,9	

4 Presteren volgens belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de corporatie en haar wijze van communiceren;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- de mening van de gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van l'escaut: de wethouder van de gemeente Vlissingen en vier bestuursleden van de Huurdersvereniging l'escaut (HVL). Daarnaast is er een belanghebbendendialoog gehouden. Daarbij waren vertegenwoordigers van een zorgorganisatie, een maatschappelijke organisatie, twee collega-corporaties, de gemeente Vlissingen, de HVL, Buurtbemiddeling, een Vastgoed adviesbedrijf en twee bouwbedrijven aanwezig. De voorzitter van de HVL en een vertegenwoordiger van een corporatie die niet aanwezig kon zijn bij de belanghebbendendialoog, hebben we later telefonisch gesproken.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf gezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van l'escaut

l'escaut noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeente Vlissingen;
- de huurdersvereniging HVL;
- zorgorganisatie WVO;
- collega-corporatie Zeeuwland;
- maatschappelijke organisatie Orionis.

Voor de gemeente Vlissingen is l'escaut, samen met collega-corporatie Zeeuwland, de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Dit beleid is onder meer verwoord in de lokale woonvisie

van 2009 en de Oplegnotitie actualisatie structuurvisie en woonvisie 2013. Met de gemeente is er regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

De Huurdersvereniging l'escaut (HVL) behartigt de belangen van alle huurders van l'escaut Woonservice. Zij is de door l'escaut erkende huurdersorganisatie. HVL is de partij die met l'escaut en de gemeente Vlissingen de prestatieafspraken maakt. Het bestuur van de HVL kent sinds april 2019 de huidige samenstelling. De meeste leden zitten sinds 3 jaar in het bestuur.

WVO Zorg is een zorgorganisatie voor ouderen. Ze overlegt en werkt samen met l'escaut over huisvesting van ouderen.

Corporatie Zeeuwend is na de fusie van Zeeuwend en Woonburg in 2017 de tweede corporatie in Vlissingen. Zeeuwend heeft in Vlissingen ongeveer 600 woningen.

Orionis ondersteunt inwoners van de gemeenten Middelburg, Veere en Vlissingen op het gebied van werk, inkomen en schulden. Met l'escaut heeft ze vooral contact in het kader van de vroegsignalering schulden.

4.2 Beschikbaarheid van woningen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HVL	6,3	8,3
Gemeente	7,5	8,0
Overige partijen	7,5	7,8
Gemiddeld	7,1	8,0

De belanghebbenden waarderen de prestaties van l'escaut op Beschikbaarheid van woningen als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,1 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 4 tot 8.

De HVL geeft l'escaut een 6,3. Ze is redelijk tevreden over de beschikbaarheid van woningen. De manier waarop l'escaut omgaat met de renovatie en uitverhuizing van het Ravesteynplein vindt ze goed. Ze constateert dat de wachttijd oploopt, met name voor grondgebonden woningen en vraagt zich af of de gegevens uit het woonruimteverdeelsysteem (Zuid-West Wonen, ZWW) voldoende gefundeerd inzicht geeft in de behoefte aan woningen en woningtypen in Vlissingen.

De gemeente waardeert de prestaties met een 7,5. Ze heeft waardering voor de prestaties van l'escaut op dit gebied en ziet dat de uitdagingen, zoals de huisvesting van statushouders en herstructurering, meestal goed opgelost kunnen worden. Ook de wachttijd/inschrijfduur is prima.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,5. Men is tevreden over de beschikbaarheid van woningen, met name van appartementen. Het is lastiger voor gezinnen om een grondgebonden woning te vinden. Een partij zegt dat l'escaut heel goed zorgt voor voldoende beschikbaarheid.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,1 toe aan de prestaties van l'escaut voor Beschikbaarheid van woningen. De gewenste waardering is 8. Voor de HVL is het van belang om beter en gefundeerder inzicht te krijgen in de behoefte aan woningen en woningtypen en een grotere beschikbaarheid van grondgebonden woningen te realiseren.

4.3 Betaalbaarheid en woonlasten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HVL	6,5	9,3
Gemeente	8,5	8,0
Overige partijen	8,6	8,3
Gemiddeld	7,9	8,5

De belanghebbenden waarderen de prestaties van l'escaut op Betaalbaarheid en woonlasten als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,9 waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 10.

HVL geeft l'escaut een 6,5. Ze vindt dat l'escaut in het verleden in het algemeen goed is omgegaan met huurverhogingen. Het feit dat l'escaut het huurdersonderhoud niet meer uitvoert, heeft tot veel verwarring bij de huurders geleid. l'escaut heeft toen geen alternatief geboden voor het onderhoud zoals bijvoorbeeld een serviceabonnement. De HVL is kritisch over het verschil in woonlasten bij gerenoveerde en nog niet gerenoveerde complexen: omdat de huur na renovatie niet wordt verhoogd hebben vergelijkbare woningen dezelfde huurprijzen maar niet dezelfde woonlasten.

De gemeente waardeert de geleverde prestaties met een 8,5. Ze is zeer tevreden over het geformuleerde huurbeleid zoals de gematigde jaarlijkse huurverhogingen, duurzaamheidsmaatregelen en renovaties uitvoeren zonder huurverhoging, en het niet toepassen van inkomensafhankelijke huurverhoging.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van l'escaut met een 8,6. Ze vinden dat l'escaut goede resultaten boekt op het gebied van de beperking van woonlasten door energiemaatregelen niet in de huur te verwerken en door huren beperkt te verhogen. Men noemt dit beleid coulant. Er zijn ook een paar kanttekeningen bij geplaatst. Als huurders wel huurverhoging krijgen bij energiemaatregelen, creëer je financiële ruimte om in individuele, schrijnende gevallen maatwerk te kunnen leveren. Een andere opmerking was dat l'escaut ook andere dingen zou kunnen doen als ze de energie-investeringen wel in de huur tot uiting laat komen. De relatief oude woningvoorraad leidt ertoe dat de huren relatief laag zijn en de energieprestaties ook. Een belanghebbende vroeg zich af of l'escaut in oude woningen ook energiemaatregelen neemt.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,9 toe voor de prestaties van l'escaut voor Betaalbaarheid en woonlasten. De gewenste waardering is een 8,5. De HVL vindt dat l'escaut een alternatief had moeten bieden voor het huurdersonderhoud als mensen dat zelf niet kunnen doen, meer tempo moet maken met renovatie en de huur van panden met hogere energielasten moet aanpassen. Sommige overige partijen vinden dat l'escaut te coulant is in het niet doorrekenen van energiemaatregelen in de huur en dat ze daar minder/anders op had kunnen presteren.

4.4 Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HVL	6,5	8,6
Gemeente	7,0	7,0
Overige partijen	6,8	7,5
Gemiddeld	6,8	7,7

De belanghebbenden waarderen Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit als ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 6,8 met een spreiding in de individuele waarderingen van 5 tot 8.

De HVL waardeert l'escaut op dit gebied met een 6,5. Ze waardeert de inzet van l'escaut op duurzaamheid en renovaties heel positief. Ze is tevreden over de kwaliteit van de gerenoveerde

woningen. Ze is minder tevreden over de manier waarop de grote renovaties richting huurders zijn aangepakt: te weinig informatie, betrokkenheid en coördinatie van de aannemers richting huurders en geen sociaal plan.

De gemeente waardeert Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit gemiddeld met een 7,0. Ze is positief over de woningen die zijn gerenoveerd en over het feit dat l'escaut pas duurzaamheidsmaatregelen toepast als ze hun waarde hebben bewezen en de investeringen rendabel zijn. De inhaalslag van l'escaut op dit gebied wordt gewaardeerd. De gemeente zou graag meer het gesprek willen voeren over wat te doen met het oude bezit in de periode voordat het wordt aangepakt.

De overige partijen waarderen Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit met een 6,8. Ze zijn positief over de inspanningen van l'escaut maar vinden dat ze woningen eerst zou moeten isoleren en dan pas zonnepanelen zou moeten installeren. Ook vraagt men aandacht voor energiemaatregelen in oudere woningen. Men ziet de inspanningen vooral bij grootschalige projecten en minder bij regulier onderhoud.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,8 toe voor de prestaties van l'escaut op Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit en geven een gewenste score van 7,7. Voor de HVL kan het betrekken van huurders in de planfase van een project, het beter informeren over de planning en de kwaliteit en de huur van de niet gerenoveerde woningen beter. De overige partijen vinden dat l'escaut beter eerst de woningen kan isoleren voordat ze zonnepanelen plaatst.

4.5 Inzet in wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HVL	5,5	8,5
Gemeente	7,0	8,0
Overige partijen	6,5	7,5
Gemiddeld	6,3	8,0

De belanghebbenden waarderen Inzet in wijken en buurten gemiddeld met een 6,3 met een spreiding in de individuele waardering van 4 tot 7.

De HVL is met een 5,5 minder tevreden over Inzet in wijken en buurten. Ze geeft aan dat l'escaut het wijkbeheer intern reorganiseert en beleid formuleert maar dat dat nog geen resultaat heeft opgeleverd. De zichtbaarheid in de wijken, de klachtafhandeling en het aanspreken op tuinonderhoud laten te wensen over. Ook vindt ze dat l'escaut na inschakeling van buurtbemiddeling de situatie te veel loslaat. Ze is positief over de wijktafels in Paauwenburg.

De gemeente waardeert de prestaties op dit gebied met een 7. Ze waardeert de weer toegenomen inzet van l'escaut op wijkgericht werken nadat ze deze ten gevolge van de nieuwe woningwet drastisch had beperkt. De contacten op het gebied van welzijn zijn weer opgepakt, op het gebied van zorg kan dat nog beter. Ze geeft aan dat de gemeente zelf onvoldoende heeft kunnen bijdragen.

De overige partijen waarderen de prestaties met 6,5. Men vindt dat l'escaut op dit gebied te veel achteroverleunt en te weinig initiatief neemt. Het is onduidelijk wie welke taak oppakt en wat er wordt verwacht van bijvoorbeeld aannemers die bij mensen in huis komen en problemen signaleren. Wel wordt opgemerkt op dat de omgeving hier veel verwacht, maar dat l'escaut ook beperkt is in haar mogelijkheden.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,3 toe voor de prestaties van l'escaut op Inzet in wijken en buurten. De gewenste score is 8,0. Het verschil is voor de HVL het grootst en wordt veroorzaakt door de geringe zichtbaarheid in de wijken, te weinig inzet op overlast en te weinig communicatie met

huurders. De gemeente vindt dat de contacten op het gebied van wijkgericht werken beter moeten zijn. De overige partijen zien graag meer initiatief bij l'escaut.

4.6 Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HVL	4,5	7,3
Gemeente	7,0	8,0
Overige partijen	7,0	7,3
Gemiddeld	6,2	7,5

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,2 voor de prestaties van l'escaut op Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg met een spreiding in de individuele scores van 3 tot 8.

De HVL waardeert de prestaties van l'escaut met een 4,5. Ze vindt dat l'escaut zich te weinig inzet om overlast door huurders die onder begeleiding zijn van een zorgorganisatie, te beperken voor de andere huurders. Ze geeft ook aan te weinig betrokken te zijn bij het overleg met zorgorganisaties, huurders in zorgcomplexen maken geen deel uit van HVL.

De gemeente waardeert de prestaties met een 7. Ze is heel positief over de aanpak van huurschulden: dat leidt tot minder uitzettingen en als er wordt uitgezet is dat van tevoren bekend. Ook de huisvesting van statushouders is goed gegaan. Op het gebied van uitstroom uit (zorg)organisatie had l'escaut eerder moeten erkennen dat het woonruimteverdeelsysteem niet optimaal werkt waardoor deze mensen vaak bij andere verhuurders terecht komen, hetgeen de re-integratie niet altijd bevordert.

De overige partijen waarderen de inzet van l'escaut op dit gebied met een 7,0. Een partij is erg positief over de samenwerking in het kader van de aanpak van de schuldenproblematiek en de huisvesting van statushouders. Men ziet de moeilijkheden op dit gebied: kwetsbare mensen wonen vaak in wijken met weinig draagkracht. De vraag wordt gesteld of burens van mensen die uitstromen op een of andere manier kunnen worden geïnformeerd of geholpen worden om met de situatie om te gaan. Een zorgorganisatie geeft aan dat de huisvesting van mensen die uitstromen lastig is en dat l'escaut daar erg voorzichtig en terughoudend in is. Ook kwam naar voren dat voor een aantal mensen geen goede oplossing voor handen is omdat er geen mogelijkheden zijn voor speciale huisvesting zoals Skaeve Huse en dat de afstemming met zorgpartijen niet optimaal is.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,2 voor de prestaties van l'escaut op Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg. Het verschil met de gewenste score (7,5) wordt volgens de HVL veroorzaakt door de geringe betrokkenheid van l'escaut bij overlast. Ook zou l'escaut de gemeente meer kunnen aanspreken op haar verantwoordelijkheid. Voor de gemeente had het probleem rond de uitstroom eerder aangepakt moeten worden. Overige partijen zouden graag meer samenwerking op dit gebied zien en meer directe contacten tussen corporaties en zorgaanbieders.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HVL	7,0	9,0
Gemeente	8,0	7,0
Overige partijen	7,3	8,4
Gemiddeld	7,4	8,1

De belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met l'escaut met een 7,4 als ruim voldoende. De spreiding in de individuele scores loopt van 6 tot 9.

De HVL geeft een 7,0. Ze is tevreden over de relatie met l'escaut. Ook de intentie van l'escaut om de huurderorganisatie overal bij te betrekken is positief. De communicatie is echter onvoldoende omdat de stukken vaak te laat worden aangeleverd en de HVL veel te snel moet reageren.

De gemeente geeft aan dat de relatie en communicatie met l'escaut goed is. Ondanks de wisselingen aan beide kanten en de bestuurswisselingen bij l'escaut is de relatie en de samenwerking prima.

De overige partijen zijn in zijn algemeenheid met een 7,3 tevreden over de relatie en de communicatie met l'escaut. Men geeft aan dat l'escaut in het algemeen laagdrempelig is en goed bereikbaar. Het contact op bestuurlijk niveau is uitstekend. Ook is opgemerkt dat de relatie gelijkwaardig is. Sommigen geven aan dat het soms even duurt voordat een boodschap wordt begrepen of opgepakt.

De tevredenheid over de relatie en communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,4. Het verschil met de gewenste score (8,1) is niet heel groot. Dit zou voor de HVL positiever zijn als de stukken waarop l'escaut reactie van de HVL vraagt, tijdig worden aangeleverd. Voor de gemeente heeft l'escaut dit beter gedaan dan verwacht, vandaar dat een 7 ook goed was geweest. Een leverancier zou graag meer continuïteit in de relatie zien.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HVL	5,5	9,3
Gemeente	7,0	7,0
Overige partijen	7,1	-
Gemiddeld	6,5	8,2

De belanghebbenden vinden met een 6,5 dat ze ruim voldoende invloed hebben op het beleid van l'escaut. De spreiding van individuele scores loopt van 5 tot 10.

De HVL geeft een 5,5 omdat ze vaak te snel moet reageren op aangeleverde stukken en het bovendien erg lang duurt voordat haar voorstellen worden opgepakt, en het veel vasthoudendheid vraagt.

De gemeente is met een 7,0 tevreden over de mate van invloed op het beleid van l'escaut. Ze ziet l'escaut als een belangrijke partner. Ze vindt het jammer, maar begrijpelijk dat l'escaut expliciet kiest voor de doelgroep en weinig woningen heeft voor de middeldure huur. Ze was in de afwegingen rondom deze keuze graag betrokken geweest.

De overige partijen zijn tevreden over de mate van invloed en geven gemiddeld een 7,1. De meeste deelnemers voelen zich goed gehoord. Men geeft aan dat l'escaut in het algemeen wel luistert, maar dat het op den duur niet altijd leidt tot de gewenste verandering en dat er weinig veranderbereidheid wordt ervaren. Een partij geeft aan dat l'escaut de laatste jaren meer openstaat voor samenwerking.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,5 en het gewenste cijfer was een 8,2. De HVL wil graag de stukken eerder ontvangen om een meer gefundeerde reactie te kunnen geven. De gemeente was graag eerder betrokken geweest bij de afwegingen in de vastgoedportefeuille.

4.9 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek

Aan de HVL, de gemeente Vlissingen, l'escaut en collega-corporatie Zeeuwend hebben we gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per groep belanghebbenden hebben we deze gerangschikt.

HVL

De HVL geeft aan dat de afspraken in het verleden meer concreet waren en nu meer op hoofdlijnen, met de bedoeling om ze jaarlijks met een bod concreet in te vullen. Ze vraagt zich af of de huurders er iets aan hebben. HVL geeft aan dat l'escaut in dit proces het meest ambitieus is en de andere partijen meer terughoudend. De gemeente neemt haar rol in de ogen van HVL onvoldoende: de woonvisie is gedateerd en de warmtevisie ontbreekt. De HVL is het niet eens met de constatering dat de woningbehoefte goed in kaart is gebracht: in haar ogen is er behoefte aan meer goedkope, grondgebonden woningen.

Gemeente Vlissingen

Van oudsher maken de gemeente en de corporaties prestatieafspraken. Die waren in het verleden soms te concreet, maar omdat er regelmatig overleg was, kon gemakkelijk worden bijgestuurd als de omstandigheden daarom vroegen. Nu worden de afspraken meer op hoofdlijnen gemaakt en worden die geconcretiseerd in een jaarlijks bod. Dat bod is al een gezamenlijk document en is de afspraak tussen de gemeente, de corporaties en de huurdersvertegenwoordigingen. Men zoekt nu naar waar de gemeente haar bijdrage kan leveren, gezien haar artikel 12 status. Ze is trots op het feit dat de gemeente bij herstructurering haar deel in de herinrichting van het gebied heeft kunnen pakken. De prestatieafspraken worden regelmatig gemonitord. Dat resulteerde jaarlijks in een prestatiekrant, maar die werd onvoldoende gelezen. Men zoekt nu naar een beknoptere vorm. De rol van de huurdersvertegenwoordiging was in het begin wettelijk: welke punten moeten onderdeel worden van de prestatieafspraken en wat hoort thuis in het overleg tussen corporatie en huurders.

l'escaut

l'escaut zelf merkt op dat de inbreng van de corporaties groter is dan die van de gemeente vanwege de financiële positie van de gemeente. Ze is tevreden over het proces en de inbreng van de deelnemers. Dat leidt in haar ogen tot goede discussie over de verschillende thema's. HVL is voor de afspraken van 2019 al vanaf eind 2018 betrokken.

Zeeuwend

Is blij met de nieuwe inrichting van het proces, samen met de huurdersorganisaties. Het zijn afspraken die naar aanleiding van veranderende omstandigheden goed kunnen worden geactualiseerd. In het bod worden ze concreet gemaakt zodat de partijen elkaar beter aan de afspraken kunnen houden.

4.10 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin l'escaut uitblinkt en waarin l'escaut kan verbeteren.

HVL

- Baseer de toekomstplannen ten aanzien van vastgoed niet alleen op cijfers uit het woonruimteverdeelsysteem en behoeftenonderzoeken van Rigo, maar onderzoek ook zelf de behoefte onder huurders.
- Heroverweeg de verkoop van woningen omdat gespikkeld bezit renovaties lastig maakt.
- Vertaal de visie op het gebied van duurzaamheid voor 2050 naar concrete acties voor de korte termijn. Communiceer naar huurders wat er gebeurt met woningen die niet worden aangepakt en stel de huurprijs van deze woningen bij.
- Realiseer eindelijk eens de online service module voor de huurders (huurdersportaal).
- Betrek de HVL eerder bij de ontwikkeling van beleid waarop ze later moet reageren en maak daarvoor samen een goede planning.
- Geef de HVL de stukken op tijd. Houd je aan de termijn van zes weken.

Gemeente

- Settle je op sociaal maatschappelijke vlak meer in het netwerk, huisvesting draagt bij aan de zorg en omgekeerd en het gesprek met zorgpartijen is belangrijk.
- Laten we met elkaar blijven doen wat we nu doen.

Overige partijen

- Neem demografische gegevens mee in de besluitvorming: er is steeds meer vergrijzing en er komen steeds meer eenpersoonshuishoudens.
- Investeer in herstructurering en bekijk of dat ook naar de behoefte van een huurder kan (niet planmatig vervangen van keukens bijvoorbeeld, maar als de huurder er behoefte aan heeft).
- Ga enerzijds door met het coulante beleid om geen huurverhoging te vragen voor duurzaamheidsmaatregelen. Vraag anderzijds soms meer huur zodat er meer ruimte is om in individuele casussen maatwerk te kunnen leveren. Onderzoek wat je met de huur van woningen kan doen waar al lang geen duurzaamheidsmaatregelen zijn genomen.
- Betrek huurders bij duurzaamheidsmaatregelen. Overweeg eerst te isoleren en dan zonnepanelen te plaatsen omdat dat voor de energiebesparing meer resultaat oplevert. Jaag samen met andere corporaties uit de regio de ontwikkeling van een visie voor warmtenet aan, provinciaal of landelijk. Kijk toekomstgericht, investeer in voorbereidingen en wacht de ontwikkelingen af, zodat je met bewezen technieken kan werken.
- Denk bij isolatie ook aan geluidsisolatie.
- Informeer huurders aan het begin van het jaar over wat er gaat gebeuren in hun woning en hun straat.
- Geef mensen die achter de deur komen (bij onderhoud) expliciete opdracht als oren en ogen in de wijk. Borg ook dat er iets gebeurt met signalen. Geef aannemers digitale mogelijkheden om signalen af te geven.
- Blijf meer naar buiten gaan naar de klanten toe. Bevorder communicatie tussen l'escaut en huurders – organiseer wijkdagen of burendagen om mensen meer te betrekken. Ontwikkel mede eigenaarschap bij de huurders.
- Blijf werken aan de relatie met de gemeente, zie de gemeente als een partner en mopper niet te veel maar handel.
- Zet vroegsignalering in op basis van informatie uit het verleden en onderneem daarop actie. Zet het in bij de doelgroep waarbij vroegsignalering het meest effectief is. Wees proactief en niet reactief.
- Toon mede eigenaarschap bij het plaatsen van mensen met een negatief huurverleden. De problematiek is zo complex dat een corporatie het niet alleen op kan lossen: sta open om gezamenlijk op te treden. Betrek andere partijen in een vroeg stadium.

- Zet bij de implementatie van beleid in op de ontwikkeling van de medewerkers. Help wijkbeheerders om beleid uit te voeren. Ontwikkel benodigde competenties. Zet wijkbeheerders met stevige competenties in moeilijke wijken.
- Doe dit (dialog) elk jaar.

De visitatiecommissie heeft daarnaast aan belanghebbenden gevraagd waarin l'escaut uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is l'escaut goed in?

- "De toekomstvisie van l'escaut op wijk- en buurtbeheer"*
- "Toegankelijkheid, laagdrempeligheid, open staan voor feedback"*
- "Professionaliteit van mensen"*
- "Benaderbaar"*
- "Openheid en blijven versterken samenwerking"*
- "Sociaal en toekomstvisie"*
- "Samenwerking, gezamenlijk zoeken naar verbeterpunten en ondersteuning die l'escaut geeft"*
- "Geen wispelturige corporatie, al jaren heel stabiel en betrouwbaar. Geen gebrek aan veranderingsbereidheid"*
- "Ze timmeren echt flink aan de weg. Ook grote ingewikkelde renovatieprojecten, die ze heel soepel doen"*
- "Vroeger kwamen ze nog wel eens in het nieuws, nu niet meer, ze zijn veel meer op de klant gericht."*
- "Blijft openstaan voor nieuwe ideeën"*
- "Blijf sociaal huisvesten voor 20 procent klasse, met aandacht voor zorg"*
- "Veel goede mensen met goed hart die hun best doen. Gecommitteerde mensen"*
- "De samenwerking verloopt nu heel goed"*
- "Heel enthousiast over de samenwerking"*

Wat kan l'escaut beter doen?

- "Sneller communiceren, zowel naar huurders en huurdersvereniging"*
- "Op medewerkersniveau stukje verjonging, drive, openstaan voor veranderingen"*
- "Werken aan zichtbaarheid"*
- "Zoek de dialoog in het wat en het hoe. Het wat bepaalt l'escaut, het hoe bepaalt de dienstverlener"*
- "Gezamenlijk blijven inspanssen, ook met andere partners, om zorg voor de meest kwetsbaren vorm te geven"*
- "Meer zichtbaar zijn in de wijken"*
- "Eerder adviesaanvragen sturen naar HVL"*
- "We willen als gelijkwaardig partner dienen, daar willen we een beter klankbord voor hebben"*
- "We werkten samen vanuit een stabiele, continue stroom. Dat is de afgelopen periode gewijzigd in ad hoc samenwerking. Opdrachtnemers worden beter in hun kracht gezet als ze op jaarbasis weten waar kansen op samenwerking liggen"*
- "Van ad hoc samenwerking terug naar duurzame samenwerking"*
- "Investeer in relatie met huurders en HVL"*
- "Bepaal een duurzaamheidsbeleid voor de langere termijn voor bestaande bouw"*
- "Efficiënt samenwerken en efficiënt verwijsbeleid"*

4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Beschikbaarheid van woningen	6,3	7,5	7,5	7,1	6,8
• Betaalbaarheid en woonlasten	6,5	8,5	8,6	7,9	
• Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit	6,5	7,0	6,8	6,8	
• Inzet in wijken en buurten	5,5	7,0	6,5	6,3	
• Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg	4,5	7,0	7,0	6,2	
Relatie en communicatie met corporatie	7,0	8,0	7,3	7,4	7,4
Invloed op corporatiebeleid	5,5	7,0	7,1	6,5	6,5
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,9²

² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen.

- Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden, welke keuzes maakt ze daarbij en hoe worden die verantwoord?
- Heeft de corporatie een beleid op de maatschappelijke/volkshuisvestelijke effecten die ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten?
- Heeft de corporatie een beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen?
- Welke afwegingen maakt de corporatie bij de inzet of vergroting van haar vermogen voor de verschillende maatschappelijke doelen, en hoe maakt ze die inzichtelijk bij voorbeeld aan de hand van scenario-analyses of financiële (beslissings-)modellen?

5.1 Visie op inzet van het vermogen

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt.

l'escaut is een financieel gezonde corporatie. Zij opereert ruim binnen de ratio's van AW en WSW. De Aw ziet geen aanleiding om de corporatie integraal te onderzoeken. Ook maakt de Aw geen opmerkingen en doet geen aanbevelingen. Het WSW heeft in haar beoordeling geen bijzondere punten van aandacht geformuleerd. l'escaut scoort in de Aedes benchmark een B voor de relatieve positie van de bedrijfslasten. De geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe dalen sinds 2016. Kostenbewust werken is onderdeel van de bedrijfscultuur.

Verlagjaar	2015	2016	2017	2018
Bedrijfslasten per vhe	*	€859	€845	€782
Relatieve positie bedrijfslasten	A	B	B	B

Aedes benchmark

* In 2016 heeft een aanpassing van de definitie van bedrijfslasten plaatsgevonden, zodat de vergelijking met 2015 met de latere jaren niet mogelijk is.

Voorzichtigheid is een woord dat kenmerkt hoe l'escaut haar financiële ruimte behandelt. De corporatie hanteert een zogeheten vluchtstrook. Ze hanteert een marge op de ratio's van Aw en WSW die moet voorkomen dat de corporatie de ratio's overschrijdt. Dat speelt met name voor de Loan-to-Value. Tot 2019 pasten de plannen binnen de financiële randvoorwaarden. Bij de herijking van de portefeuillestrategie ter voorbereiding van de (meerjaren-)begroting in 2018 bleek dat l'escaut op de door haar gedefinieerde vluchtstrook ging komen. Het werken met een scenario-tool maakte dat duidelijk. Dit heeft geleid tot een discussie over de breedte van de vluchtstrook. Besloten is de vluchtstrook te halveren van 20% tot 10% van de ratio's van WSW en Aw. Daarbij is het uitgangspunt dat het betreden van de vluchtstrook een tijdelijke zaak moet blijven.

Voor zichzelf heeft l'escaut een goed beeld waarvoor de financiële middelen moeten worden ingezet. Duurzaamheid, de aanpak van het deels verouderde bezit en betaalbaarheid via een gematigd huurbeleid zijn de drie belangrijkste thema's. De middelen die l'escaut inzet worden dus besteed aan de prestaties, die met de gemeente en de HVL is afgestemd. De koppeling met de maatschappelijke opgave is gelegd via de woningmarktanalyse en de verkenning van de toekomstige vraag.

In de besluitvorming over de portefeuillestrategie is zichtbaar dat deze thema's worden besproken, ook met RvC. Zolang de voornemens passen binnen de financiële ratio's is er geen noodzaak te prioriteren. Met de dreigende overschrijding van de eigen ratio's begin 2019 is voor het eerst de vraag aan de orde welke keuzen moeten worden gemaakt. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot de vraag of bij duurzaamheidsinvesteringen in alle gevallen helemaal geen huurverhoging moet worden gerekend.

l'escaut geeft in de gesprekken met de visitatiecommissie aan dat er meer mogelijk is met haar financiële middelen. Om daar beter grip op te krijgen wil men eerst een beter strategisch voorraadbeleid inrichten, met behulp van de genoemde scenario-tool. Dit kenmerkt de grondige maar ook voorzichtige benadering van l'escaut.

l'escaut presenteert de activiteiten en resultaten in het jaarplan en de begroting niet in samenhang. Ook het inhoudelijk jaarverslag en de jaarrekening zijn op zichzelf staande documenten. Er wordt in het volkshuisvestelijk verslag geen link gelegd tussen activiteiten en de financiële kosten en baten. Wat kost het huurbeleid? Welke financiële inspanningen zijn gemoeid met energiebesparing? Als dergelijke verbanden wel worden gelegd verantwoordt en motiveert de corporatie met meer inzicht hoe de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties was en of dit passend was bij de externe opgave en de financiële mogelijkheden.

Een verbinding tussen een deel van de uitgaven en de prestaties is te zien in de prestatieafspraken die l'escaut maakt met de gemeente en de HVL en de verslaglegging daarover. Niet terug te lezen is welke afwegingen l'escaut heeft gemaakt in het bod.

5.2 Oordeel over inzet van het vermogen

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt. Zij beoordeelt l'escaut met een 6, zij voldoet aan het ijkpunt.

In de vorige visitatie was één van de verbetersuggestie "Schets een toekomstbeeld voor de inzet van het beschikbare vermogen. Geef aan welk deel van het vermogen wordt ingezet voor volkshuisvestelijke doelen, zoals voor het betaalbaar houden van de woningvoorraad en nieuwe investeringen". Deze visitatie is het oordeel dat daar intern een begin mee is gemaakt, via het portefeuilleplan en zeer recent de aanschaf van een scenario tool voor strategisch voorraad beleid. Tegelijkertijd zien wij dat deze stappen langzaam gaan. Door bestuurswisselingen heeft dit onderwerp weinig prioriteit gekregen. In de openbare plandocumenten (ondernemingsplan, jaarplannen en jaarverslagen en jaarrekeningen) wordt summier inzicht gegeven in de financiële spankracht. Ook worden prestaties en financiën niet aan elkaar gekoppeld. In de prestatieafspraken is voor een deel van de prestaties wel zichtbaar welk financieel offer wordt gebracht. Dat heeft betrekking op één jaar, terwijl bij het bezien van de vermogensinzet een langere periode voor de hand ligt. Omdat deze prestatieafspraken breed zijn en veel onderwerpen raken, voldoet l'escaut naar onze mening aan het ijkpunt ook al zijn verbeteringen in verantwoording mogelijk en wenselijk.

Verder merkt de commissie op dat het hanteren van een (brede) vluchtstrook kan leiden tot een te grote mate van voorzichtigheid

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van l'escaut als volgt.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
Oordeel vermogensinzet	100%	6

6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. strategievorming en sturing op prestaties;
2. maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen;
3. externe legitimatie en verantwoording.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling geldt het visitatiekader als referentie.

6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële en risicochecks. De visitatiecommissie heeft een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van strategievorming en prestatiesturing bij de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met de bestuurder, de controller en de Raad van Commissarissen.

6.1.1 Strategievorming

Het ijkpunt voor het onderdeel strategievorming is dat l'escaut "een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn".

l'escaut heeft in de visitatieperiode gewerkt met twee ondernemingsplannen. Het 'Ondernemingsplan 2014-2017' had 4 primaire doelstellingen, te weten redzame en tevreden klanten, leefbare woonomgeving, continue organisatieontwikkeling en financiële continuïteit. In 2017 is een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2018-2020 vastgesteld, met als titel 'wendbaar en in balans'. Dit laatste plan heeft drie thema's: een professionele dienstverlening, duurzaam woningbezit en flexibel organiseren (maatschappelijke samenwerking, continue organisatieontwikkeling en financiële continuïteit). Beide ondernemingsplannen gaan in op de missie en de strategie van l'escaut. De maatschappelijke opgave is afgeleid uit de verwachte woningmarktontwikkelingen en de op de sectorniveau afgesproken duurzaamheidsambities.

Het recente ondernemingsplan is gemaakt in een proces waarin belanghebbenden zijn meegenomen. Ook de RvC is in het proces van totstandkoming van het recente ondernemingsplan betrokken geweest via een thematische bespreking. Deze input leverde voor de corporatie een duidelijk beeld op: vooruit naar de kerntaak, meer strategische samenwerking, aandacht voor duurzaamheid en woonlasten, een flexibelere opstelling, minder bureaucratie, duidelijkere communicatie en klantgerichtheid. l'escaut herkent zich in dit beeld van de belanghebbenden en wil daar zelf ook aan werken.

Het Ondernemingsplan gaat vooral over de gewenste en noodzakelijk veranderingen in hoe l'escaut wil werken: meer maatwerk voor huurders, strategische samenwerking en meer verantwoordelijke medewerkers. De inbreng van de belanghebbenden had ook merendeels betrekking op dit aspect: de samenwerking en rolopvatting. Het ontbreken van een actuele Woonvisie maakt het l'escaut niet makkelijk om aan te sluiten bij de inhoudelijke, volkshuisvestelijke opgave die de gemeente ziet. De doelen zijn meestal niet smart geformuleerd.

De vertaling van het ondernemingsplan in te leveren maatschappelijke prestaties en beoogde maatschappelijk effecten is voor wat betreft het vastgoed gemaakt in de portefeuillestrategie. Voor de wensportefeuille (inclusief duurzaamheidsambities) zijn doelen en doelstellingen geformuleerd. Daaraan ligt een woningmarktonderzoek ten grondslag. Om zowel het effect van meer of minder economische groei als het effect van meer of minder demografische groei inzichtelijk te maken, zijn in

het onderzoek vier toekomstscenario's benoemd. Aan de hand van de scenario's (die in een scenariotool zijn doorgerekend) is bekeken of de portefeuillestrategie binnen de financiële mogelijkheden past. De portefeuillestrategie wordt elke drie jaar tegen het licht gehouden en herijkt op basis van een woningmarktonderzoek.

Met de wensportefeuille en de portefeuillestrategie heeft l'escaut maar één deel van de opgave in concrete doelstellingen vertaald. Voor betaalbaarheid heeft de corporatie wel degelijk beleid maar dat staat niet expliciet op papier staat in de plan-documenten. Een van de belangrijkste inspanningen die l'escaut wil leveren is het betaalbaar houden van wonen. De corporatie heeft een inflatievolgend huurbeleid, rekent geen huurverhoging bij energiemaatregelen en past geen inkomensafhankelijke huurverhoging toe. Deze betaalbaarheidsdoelstelling is voor l'escaut zo vanzelfsprekend dat deze niet in strategische doelstellingen is vertaald. Doelstellingen op sociaal-maatschappelijk terrein of wat betreft leefbaarheid zijn niet geformuleerd.

Het formuleren van strategische doelen en het concreter maken door er meetbare doelstellingen aan te koppelen is een opgave waarvan RvC en MT zich bewust zijn. Dat blijkt uit de bespreking van de genoemde documenten in de RvC-vergaderingen vanaf 2017.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 5. l'escaut voldoet niet aan het ijkpunt. Zij heeft haar visie op het realiseren van maatschappelijke prestaties niet voldoende vertaald naar doelen en activiteiten zodat deze te monitoren zijn.

6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties

Het ijkpunt voor dit onderdeel is dat l'escaut periodiek en systematische de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instanties door acties om doelen alsnog te realiseren (1^e orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2^e orde sturing).

De ondernemingsplannen worden vertaald in jaarplannen. Dit is een kort en bondig document dat is opgezet als een infographic. Het bevat merendeels richtingsdoelen en is wat betreft de doelstellingen op enkele punten smart gemaakt. De doelen uit het jaarplan zijn vertaald naar afdelingsplannen. Deze richten zich op de operationele uitvoering van de processen en de bewaking van financiële kengetallen, ratio's en de wettelijke grenzen. Ook bevatten deze de projecten voor de organisatieontwikkeling. Net als het ondernemingsplan bevatten de jaarplannen weinig strategische doelen en doelstellingen.

l'escaut geeft in het jaarverslag wel een overzicht van het presteren op de KPI's. Deze KPI's zijn te karakteriseren als operationeel of tactisch. Zij staan grotendeels niet in het Jaarplan. Omdat het ondernemingsplan en de jaarplannen weinig smart geformuleerde doelen bevatten is het voor veel KPI's niet mogelijk om te beoordelen of de prestaties 'op niveau' zijn.

l'escaut gebruikt tertiaalrapportages. Deze hebben een vaste indeling. De rapportage start met een overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen. Daarna volgt een overzicht van de operationele scores op de KPI's die zijn geformuleerd bij de drie pijlers uit het ondernemingsplan. Vervolgens wordt een toelichtende verklaring bij de cijfers gegeven. Voor de meeste KPI's zijn geen doelstellingen geformuleerd. Er wordt dan ook geen prognose naar een te verwachten (jaar-) resultaat gegeven. De tertiaalrapportage bevat geen beschrijving van de voorgestelde acties om eventueel achterblijvende prestaties alsnog te halen.

De tertiaalrapportages worden besproken in het Managementteam en daarna in de RvC. Op basis hiervan en op basis van de monitoring van de prestatieafspraken wordt er bijgestuurd indien nodig. In 2018 is het risicomangement verder vormgegeven. Twee van de drie belangrijkste risico's blijken nauw te raken aan de strategie: het verouderde bezit en de beperkte ruimte voor extra investeringen. Deze strategische vraagstukken komen zo via het risicomangement alsnog in bespreking.

l'escaut heeft een goede gewoonte gemaakt van het volgen van de (meerjarige) prestatieafspraken. Tweemaal per jaar reflecteert ze, samen met de gemeente, collega corporatie en de huurdersvertegenwoordiging, op de prestaties die worden geleverd in het kader van de prestatieafspraken tussen deze partijen.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel sturing met een 6. l'escaut voldoet aan het ijkpunt. Daarbij maakt de commissie met de aantekening dat er slechts weinig concrete en meetbare doelen zijn maar wel een uitgewerkte set prestatieafspraken. l'escaut volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties, vooral via de voortgang van de prestatieafspraken.

6.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen

In dit onderdeel is beoordeeld hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen vormgeeft aan haar functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Het gaat om de maatschappelijke oriëntatie van de raad.

De Raad van Commissarissen houdt goed toezicht op de corporatie en haar maatschappelijke opgaven. De raad heeft een toezichtvisie die in 2016 is opgesteld. Deze leidt een slapend bestaan, een actualisatie is in bewerking. De RvC richt zich op de maatschappelijke opgaven en de strategie, de financiële continuïteit en de realisatie van de plannen. Daarin is ze in ontwikkeling. In haar vergaderingen en in de zelfevaluaties is de maatschappelijke oriëntatie van l'escaut een terugkerend thema.

De raad ziet voor zichzelf een proactieve rol als klankbord voor de bestuurder bij het formuleren van de strategie en het vormen van de visie. Het externe draagvlak voor de maatregelen van l'escaut is een belangrijk aandachtspunt voor de raad. De raad geeft aan dat zij het belangrijk vindt om de voelsprietten te hebben uitstaan in de lokale netwerken, om zo het sociale gezicht van l'escaut te kunnen toetsen. Door de recente bestuurswisselingen is de rol van de RvC als 'bewaker' van de maatschappelijke opgave eerder toegenomen dan afgenomen. De invulling van deze rol is onderwerp van gesprek, ze wil meer en breder informatie vergaren en tegelijk gepast afstand houden. Het ontbreken van een SMART-geformuleerde maatschappelijke opgave maakt dat ingewikkeld. Omdat de RvC zich bekommert om het sociale gezicht, is er ook meer aanleiding tot rolvermenging tussen raad en bestuur. Zowel de raad als de bestuurder merken dat de raad meer dan wenselijk is zich ook beraadt over tactische en operationele zaken. Hoewel geen onderdeel van deze visitatie merken wij op dat de aanbeveling uit de vorige visitatie, om de verdeling tussen de klankbordrol en de toezichthoudende rol in de relatie tussen directeur-bestuurder en de RvC op nieuw in balans te brengen, door omstandigheden nog steeds actueel is.

De raad heeft een rol gespeeld bij de vorming van het Ondernemingsplan 2018-2020. Zij heeft aangegeven aanwezig te willen zijn bij de stakeholdersbijeenkomst in het kader van het nieuwe ondernemingsplan en de themadag van de HVL hierover. Sinds 2017 houdt een delegatie van de RvC stakeholdergesprekken. Het bestuur heeft daarvoor een lijst gemaakt van relevante belanghebbenden. Van deze gesprekken wordt in de RvC verslag gedaan. Op deze wijze werkt de raad aan meervoudige informatievoorziening. De raad is goed op de hoogte van de prestatieafspraken en volgt de voortgang daarop.

Bij de bespreking van investeringsplannen is de maatschappelijke oriëntatie in de notulen goed terug te lezen. De leden stellen daar, vanuit hun eigen achtergrond, vragen over. Het huurdersperspectief heeft daarin ook een plaats. Ook heeft de raad aandacht besteed aan diversiteit binnen de raad.

Minder zichtbaar is hoe de raad de verschillende belangen betreft in haar besluitvorming of hoe zij zich ervan vergewist dat deze in de voorstellen zijn meegenomen. Dat komt deels omdat ze in de notulen van haar eigen vergaderingen ervoor kiest om alleen het uiteindelijke besluit weer te geven en niet de discussies die daaraan voorafgingen. De raad geeft daarvoor als reden dat ze met een

gezamenlijk standpunt naar buiten wil treden. Het effect daarvan is dat de nuances en afwegingen niet zichtbaar zijn en dat het lijkt alsof er geen afwijkende meningen mogen zijn. Ook is niet zichtbaar hoe de raad de bestuurder en het MT bevraagt op de afwegingen, discussies en eventuele verschillen in opvatting bij de totstandkoming van de voorstellen.

De visitatiecommissie beoordeelt l'escaut op dit punt met een 7. Zij krijgt een pluspunt vanwege de actieve wijze waarop de RvC haar maatschappelijke oriëntatie invult, de rol bij de besluitvorming over maatschappelijke prestaties, en de toegankelijkheid voor het lokale netwerk.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

6.3.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie constateert dat l'escaut extern gelegitimeerd is. Ze wordt gezien als een corporatie die nauw betrokken is bij de stad en als een partner in de samenwerking op verschillende gebieden. Daarin wordt ze gezien en gewaardeerd om haar inzet bij bouwen en wonen. Bij inzet in wijken en buurten en sociaal-maatschappelijke zorg is die waardering wel aanwezig maar lager. Haar ondernemingsplan heeft l'escaut geformuleerd op basis van woningmarktonderzoeken, analyses en de kennis en ervaringen van medewerkers. Ze heeft dit getoetst bij de belanghebbenden in een bijeenkomst. Belanghebbenden geven aan dat l'escaut hen zeker betreft in haar plannen. Daarbij ligt het accent op het toetsen en aanvullen van de ideeën die binnen l'escaut ontwikkeld zijn. De terugkoppeling aan de belanghebbenden gebeurt mondeling in de bestaande overlegvormen en wordt niet schriftelijk geëxpliciteerd. l'escaut wordt ervaren als een organisatie die zelf de lijnen uitzet en weet wat ze wil.

l'escaut heeft het relatie met belanghebbenden sinds 2017 meer inhoud gegeven en meer de samenwerking opgezocht. Met de huurdersvereniging (HVL) is elk kwartaal een bestuurlijk overleg over relevante ontwikkelingen en de voortgang van de prestatieafspraken. Ook een delegatie uit de RvC spreekt elk kwartaal met de HVL. De betrokkenheid van bewoners bij renovatieprojecten is veel opener en constructiever geworden.

l'escaut scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt, ze is zich actiever op gaan stellen in het betrekken van externe partijen, zowel bij de beleidsvorming als bij de verantwoording. Een pluspunt is er voor de actieve manier waarop de bewoners bij recente renovatieprojecten zowel beleidsmatig als bij de uitvoering worden betrokken. De externe legitimatie kan verder worden vergroot door belanghebbenden eerder en opener tegemoet te treden en belanghebbenden meer invloed te geven op haar beleid.

6.3.2 Openbare verantwoording

l'escaut beschrijft haar voorgenomen en gerealiseerde prestaties in het jaarverslag en publiceert dit op de website. Ook het jaarplan wordt gepubliceerd op de website. De prestatieafspraken en de voortgang daarvan, die in een prestatiekrant of een mooie factsheet zijn weergegeven, staan op de website. l'escaut kan zich nog verbeteren door de website een logischer indeling te geven (nu staan jaarverslag en jaarplan onder het kopje 'interne organisatie' en de prestatieafspraken zitten verstopt in het nieuwsarchief). Een prominenter vindplaats is een aanrader.

We beoordelen de prestaties van l'escaut met een 7. l'escaut krijgt een pluspunt voor de zorgvuldige wijze waarop zij al enkele jaren de voortgang van de prestatieafspraken transparant en afgestemd op de doelgroepen inzichtelijk maakt.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van l'escaut als volgt.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming	5	33%	5,5
	Sturing op prestaties	6		
Maatschappelijke rol RvC		7	33%	7
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	33%	7
	Openbare verantwoording	7		
Eindoordeel Governance				6,5

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

N.b. In verband met de privacy is in ons dossier de ondertekende versie met handtekeningen beschikbaar.

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van l'escaut in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascop heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop geen enkele zakelijke relatie met l'escaut hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie
Amersfoort,	21-2-2019	Joos Jacobs Directeur Pentascop

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van l'escaut in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met l'escaut hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort,	21-2-2019	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Rohde

Wouter Rohde verklaart hierbij dat de visitatie van l'escaut in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wouter Rohde heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wouter Rohde geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wouter Rohde geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met l'escaut hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amsterdam	21-2-2019	Wouter Rohde

Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van l'escaut in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Eef Nibbelink geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Eef Nibbelink geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met l'escaut hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort	21-2-2019	Eef Nibbelink

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Germa Reivers



Curriculum vitae

Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg
Geboortedatum: 21-01-1957

Persoonlijk profiel

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft. Daarbij heeft ze de rol van projectleider of adviseur/coach.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijk oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht, gestructureerd en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Ze wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitator woningcorporaties

Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BJJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,
 - Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,
 - Woongoed Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- A&O Services

Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

Projecten Pentascop (een selectie)

Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

Resultaat: meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

Resultaat: projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderkundige aspecten.

Visitatie woningcorporaties 2008-2018: Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitor gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat: een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

Resultaat: organisatiebrede en gedragen processen.

BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

Resultaat: meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

Resultaat: betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

Resultaat: meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

Resultaat: medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

Vierstroom (2011)

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

Resultaat: meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat: meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

CV Wouter Rohde

Wouter werkt sinds 2014 als zelfstandig consultant. Hij richt zich op lokaal en regionaal woonbeleid en werkt voor corporaties en gemeenten. Zijn belangstelling ligt bij het efficiënt en doelgericht richten en inrichten van beleid op maatschappelijke vraagstukken. Hij wordt vaak gevraagd om de hoofdlijnen te bewaken en uit te zetten bij het verwerken van informatie naar beleid.



Hij was voor hij zijn eigen adviespraktijk startte onder andere directeur strategie van Woonbron en managing partner van RIGO. Hij brengt drie decennia ervaring mee op het gebied van woonbeleid, in de rol van adviseur, projectleider, commissaris, directeur en procesbewaker. Hij studeerde planologie aan de UvA en sociale geografie aan de RUU. Wouter's kernkwaliteit is om met opdrachtgevers tot de essentie te komen en om zo hoofdzaken zichtbaar te maken en werkbaar te krijgen. Hij is praktisch, werkt resultaatgericht en met gevoel voor verhoudingen én humor. Hij brengt inspiratie en kan goed reflecteren. Wouter was eerder enkele malen visitator onder het visitatiestelsel van Aedes en was betrokken bij de start van het huidige visitatiestelsel in 2007.

Hij was eerder enkele malen visitator onder het visitatiestelsel van Aedes en was betrokken bij de start van het huidige visitatiestelsel in 2007.

2014 – heden Wouter Rohde advies, zelfstandig professional. Ondermeer:

- Visitaties voor Pentascop
- Gemeente Maassluis | woonvisie, prestatieafspraken, discussienota Zorg en Wonen
- QuaWonen | interim manager Strategie & Participatie, deeltijd
- Standvast Wonen | maatschappelijk budget en Koersplan 2018-2022
- Corpovenista | Zorgen over wonen - handelingskader kwetsbare groepen
- docent VTW/Erly | masterclass Strategic control
- essay 'Vooruit naar de Kern' en 'Van doelgroep naar deelgroepen'

2005 – 2013 Directeur concernstaf Woonbron

- Verantwoordelijk voor de opstelling van de bedrijfsplannen 2007-2011 en 2012-2015. Gezorgd voor versimpeling, consistentie en onderlinge samenhang van de strategie, scorecard, bedrijfsplannen, jaarplannen en jaarverslagen. Begeleiding van 2 externe visitaties.
- Eindverantwoordelijk voor de opstelling van het reorganisatieplan dat leidt tot een slankere en beter samenwerkende organisatie en een zakelijkere bedrijfscultuur (2012).
- Vertegenwoordigen van Woonbron in diverse samenwerkingsverbanden. Stuwende kracht binnen Corpovenista, pleitbezorger voor 'www.wat werkt in de wijk'.
- Uitdragen van de strategie van Woonbron, spreker op congressen en seminars, onderhouden van relaties met brancheorganisaties, bestuurslid van Maaskoepel.

1996 – 2004 Managing partner RIGO Research en Advies

Als professional een kwart van de tijd werkzaam in projecten voor klanten: gespreksleiding, voorzitten (werk)conferenties, korte adviestrajecten, diverse intakegesprekken, hoofdzakelijk voor corporaties en gemeenten. Merendeels over strategie, investeringsbeleid en maatschappelijk ondernemen. Er werkten bij vertrek negen vennoten en bijna 40 werknemers. Van 1984-

Diverse toezichtfuncties

- vz RvC Woonstichting De Doelen (1993-1995)
- vz RvC Woonstichting De Key (1996-2000)
- vz RvT Amsterdam Thuiszorg (1999-2002)

CV Eef Nibbelink



Curriculum vitae

Eef Nibbelink

Woonplaats: Arnhem
Geboortedatum: 29 april 1992

Persoonlijk profiel

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

Oprichtingsgevers

- Provincie Utrecht
- Dinz
- Tiwos
- Woongoed Middelburg
- Domijn
- De Sleutels
- Acantus
- Zayaz
- ATLAS Enschede
- Gemeente Krimpen aan den IJssel
- Ministerie voor Justitie en Veiligheid
- Rode Kruis

Rollen

- Visitator
- Procesbegeleider
- Facilitator
- Spelontwerper
- Coach

Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen – master arbeids- organisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen – psychologie (2011-2014)

Ervaring

Consultant bij Pentascop (2017 – heden)

Pentascop brengt mensen in beweging. Vanuit eens mensgerichte en pragmatische visie begeleiden we veranderingen, klein en groot, binnen organisaties.

Zelfstandige (2015 – 2017)

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

Projecten

Visitaties woningcorporaties (2017 – heden)

Eef is actief als visitator binnen de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Als secretaris neemt ze de ondersteunende taken op zich. Daarnaast houdt ze zich inhoudelijk bezig met de hoofdstukken 'Presteren naar Opgaven en Ambities' en 'Presteren volgens Belanghouders'. Ze haalt veel plezier uit het begeleiden van medewerkers en belanghouders in hun gesprekken over de prestaties van de corporatie.

Eef zat in de visitatiecommissie voor de visitaties van Tiwos, Woongoed Middelburg, Acantus, de Sleutels en Domijn. Ze was als ondersteunende kracht betrokken bij de visitaties voor Mercatus, Woonvizier, Woonveste, Zayaz, Havensteder en Vivare.

Serious gaming (2017 – heden)

Binnen diverse projecten bij Pentascop is Eef betrokken als spelontwerper. Hierin focust ze zich op het samenbrengen van leer- en fun elementen. Daarnaast is Eef op regelmatige basis facilitator binnen de workshop theatrale simulatie, waar deelnemers door middel van een metafoor oefenen met hun gedrag.

Eef is betrokken geweest bij het ontwerpen en uitvoeren van diverse bijdragespellen, o.a. voor gemeente Krimpen aan den IJssel, gemeente Haarlem en het ministerie voor Justitie en Veiligheid. Daarnaast is ze als ontwerper/facilitator aan de slag geweest voor verschillende theatrale simulaties, waaronder voor Fivoor en het Rode Kruis. In 2019 houdt Eef zich bezig met het ontwerpen van een serious gaming examendag voor een grote toezichthouder in Nederland, waarin de vaardigheden van de deelnemers op verrassende en ludieke wijze worden getoetst.

Verandertraject Provincie Utrecht (2017)

Eef was als junior consultant betrokken bij het organisatie brede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe werd ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

Dinz (2015 – 2018)

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze heeft implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders begeleid. Daarnaast heeft ze zich bezig gehouden met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. In 2016 heeft Eef succesvol de NEN7510 geïmplementeerd.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Afdelingsplan Planning en control 2017
 Afdelingsplan bedrijfsvoering 2015, 2016, 2017, 2018
 Aanpassing financieel beleid 2019
 Jaarplan 2015, 2016, 2017, 2018
 Jaarverslag 2015, 2016, 2017, 2018
 Ondernemingsplan 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020
 Woonvisie gemeente Vlissingen 2009, 2013
 Huurverhoging 2015
 Wijziging meubilering en huurbetaling studentenhuysvesting l'escaut 2015
 Doorontwikkeling organisatiestructuur 2015
 Fasedocument H95; projectafsluiting Engelse wijk, Grote Markt 2015
 Opschonen personeelsdossiers 2015
 Monitoring portefeuillestrategie beleidsomgeving en strategische keuzes 2015
 Gebiedsontwikkeling Scheldekwardier 2015
 Actualisering verkoopbeleid 2015
 Meetpunten resultaatuitkering 2015
 Uitwerking organisatiestructuur 2016
 Nieuw primair systeem en nieuw woonruimtebemiddelingsstelsel 2015
 Financieel beleid 2015
 Meetpunten resultaatuitkering 2016
 Arbobeleid 2015
 Evaluatie pilot tijdelijke verhuur van te koop staande huurwoningen 2015
 Renovatie Rooie Buurt 2015
 Organisatiewijziging per 2016
 Visie op huurdersonderhoud 2015
 Vaststelling uitkeren resultaatuitkering 2015
 Vaststellen functie-indeling nieuwe functies 2015
 Toekenning extra salarisstappen 2016
 Vervolgstappen notitie KIC per 2016 incl HVL advies
 Onderzoek servicekosten 2015
 Bijstelling servicekosten 2015
 Borging wet- en regelgeving 2016
 Fasedocument B95 Verkuil Quakkelaarstraat 2016
 Invoering digitale acceptgiro en pos 2016
 Crisiscommunicatieplan 2016
 Monitoring portefeuillestrategie beleidsomgeving en strategische keuzes 2016
 Actualisering kwaliteits- en onderhoudsbeleid 2016
 Huurverhoging 2016
 Actualisering toegankelijkheidsbeleid 2016
 Implementatie asbestbeleid 2016
 Actualiseren Personeelsreglement 2016
 Actualisering acquisitiebeleid 2016
 Principe uitspraak toekomstvisie niet-DAEB 2016
 Portefeuillestrategie 2016
 Actualisering huurbeleid & verkoopbeleid 2016
 Fasedocument H95 projectafsluiting Herstructurering 3e fase 2016
 Bereikbaarheid en openingstijden per 1-7-2016 2016
 Bod l'escaut 2017 op de woonvisie 2016
 Gesprekkencyclus en competentie management 2016

Proces voor behandeling aanvraag oprichting wooncoöperatie 2016
 Personeelsverloop 2016, 2017
 Formatieplan 2018
 Vacature beleidsmedewerker HRM 2016
 Klokkenluidersregeling 2016
 Lease wagenpark 2016
 Invoering landelijke geschillencommissie 2016
 Schade gevels Complex 215.101, 215.201 Ter Reede 2016
 Fasedocument E25 Verkuijl Quakkelaarstraat 2016
 Vaststelling Reglement inzake sloop, renovatie en onderhoud ter vervanging van Sociaal Statuut 2016
 Klachtenprocedure 2016
 Voorstel toekenning extra salarisstappen 2017
 Vaststelling uitkeren resultaatuitkering 2016
 Verhuizing kic 2017
 Monitoring portefeuillestrategie beleidsomgeving en strategische keuzes 2017
 Investeringsbesluit Ravesteynplein eo 2017
 En B Ravesteynplein eo Advies HVL 2017
 Sloopbesluit woningen Ravesteijnplein eo 2017
 Huurverhoging 2017
 Rapportage dossieronderzoek Koopgarantwoningen 2017
 Nieuw huurcontract Gezondheidscentrum Ambachtsveld 2017
 Meting Aedes benchmark en doorlopende klanttevredenheidmeting 2017
 Vaststellen meetpunten resultaatuitkering 2017
 Tijdelijke vergoeding onderhoudsdienst 2017
 Portefeuillestrategie 2017
 Bezetting KIC 2017
 Beoordelingsverzoek Marsaki plan locatie Prins Glas 2017
 Evaluatie huurdersonderhoud 2017
 Keuze oplossing leverancier voor telefonie en ICT 2017
 Bod op de Woonvisie 2018
 Afspraken document Sociale Huurwoningen in Scheldewijk tussen Gemeente Vlissingen en l'escout woonservice 2017
 Wijziging strategie garageboxen onder complexen 2017
 Vroegsignalering 2017
 Ontvangstbevestiging en reactietermijn correspondentie 2017
 Functieprofiel projectmanager Vastgoed 2017
 Weging functies 2018
 Extra salarisstappen per 2018
 Fusie Opus-groep en Vlissingen.com 2017
 Vraag en antwoord HVL 2017
 Eindejaarsgratificatie meetpunten 2017
 Brochure Huurdersonderhoud 2018
 Implementatie serviceonderhoud 2018
 Projectafsluiting Rooie Buurt 2018
 Openingstijden kantine 2018
 Ondernemingsplan, Jaarplan en Begroting 2018 2018
 Communicatieplan Ravesteynplein 2018
 VHV 2017
 Huurverhoging 2018
 I&A beleidsplan 2018
 Strategische keuzes portefeuillestrategie 2018
 Gebruik lotingsmodel ZWW 2018
 Vaststellen meetpunten resultaatuitkering 2018
 Verkoop Willem III en HOED 2018
 Organisatiestructuur 2018

Afrekening servicekosten 2017 en bijstelling 2018 2018
 Beleidsdocument Privacy en bescherming van Persoonsgegevens 2018
 Beleidsdocument informatiebeveiliging 2018
 Beleid volgen opleidingen 2018
 Nieuwe opzet bedrijfshulpverleningsorganisatie 2018
 Arboret 2018
 Proces Nieuwbouw, Herstructurering en grootschalige renovatie 2018
 Proces voor nieuwbouw herstructurering en groot onderhoud 2018
 Projectplan 23 woningen Scheldewijk 2018
 Duurzaamheidsbeleidsplan l'escaut naar CO2 neutraliteit in 2050 2018
 Verkoop Koopgarantwoningen 2018
 Rittenregistratiesysteem 2018
 Actualisering huurbeleid
 Portefeuillestrategie 2018
 Strategische keuzes portefeuillestrategie 2019
 Portefeuilleplan 2019
 Uitbesteding verhuur en beheer studentenhuisvesting Engelse Wijk 2018
 Plan van aanpak Pilot aardgasloos in de bestaande voorraad 2018
 Verkoop niet daeb bezit, garages en woningen 2018
 Raamovereenkomst Scheldewijk 2018
 Medewerkertevredenheidsonderzoek 2018 2018
 Vervanging personeelsinformatiesysteem en salarispakket 2018
 Aanpassingen kantoor en kantine keuken 2018
 Implementatie Naris GRC 2018
 Nieuw loongebouw 2018
 Aanpassingen functieprofielen vastgoedbeheer beleid 2018
 Projectafsluiting Verquijl Quakkelaarstraat 2018
 Integriteitstraining 2018
 Strategische keuzes portefeuillestrategie 2019
 Duurzame klantrelatie Van visie naar realisatie 2018
 Resultaatuitkering 2018
 Extra procent medewerkers prestatie 2018
 Convenant Buurtbemiddeling Vlissingen 2019
 Convenant Vroegsignalering schuldhulpverlening
 Convenant hennepeteelt 2019
 Convenant schuldhulpverlening 2019
 SOK Extreme overlastsituaties
 SOK HVL december 2010
 Prestatiekrant 2016
 Stand van zaken prestatieafspraken 2016, 2017, 2018, 2019
 Voortgang prestatieafspraken 2016, 2017, 2018, 2019
 Stand van zaken prestatieafspraken 2016, 2017, 2018, 2019
 Voortgang prestatieafspraken 2016, 2017, 2018, 2019
 Voortgang prestatieafspraken
 Stand van zaken prestatieafspraken 2016, 2017, 2018, 2019
 Bod l'escaut op de woonvisie 2016, 2017, 2018, 2019
 Prestatieovereenkomst 2016 - 2019
 Stavaza jan. 2019 aandachtspunten visitatie 2015
 Verslag Stuurgroep Binnenstad en Middengebied Vlissingen 2016, 2017
 SOK Herstructurering Mgebied fase II en Groote Markt & fase III
 Bestuurlijke overleggen gemeente Vlissingen 2015, 2016, 2017, 2018
Presteren volgens belanghebbenden
 BO Studentenhuisvesting 2019
 Verslag van gesprek met Orionis
 Verslag vervolgoverleg ontwikkelmogelijkheden l'escaut t.b.v. zorgpartijen

Orionis overleg verslag 2015
Orionis Concept Vroegsignalering integrale schuldhulpverlening 2016
Orionis Afspraken Walcherse gemeenten en woningcorporaties Vroegsignalering schulden 2016
Gemeente Vlissingen verslagen gemeenten en corporaties statushouders 2015
Gemeente Vlissingen corporatie overleg verslagen 2015, 2016, 2017, 2018
Gemeente Vlissingen BO statushouders regio 2016
Eigen klanttevredenheidsmetingen 2017 en 2018
Verslagen overleg met HVL 2015, 2016, 2017, 2018

Presteren naar Vermogen

Corporatie in Perspectief 2017-Woningcorporatie-l'escaut woonservice
Aedes benchmark 2015, 2016, 2017, 2018
Jaarrekening 2015, 2016, 2017
Integrale oordeelsbrief Aw 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
L'escaut - Treasuryrapportages 2015, 2016 2017 2018, 2019
Brief WSW Beoordeling, Borgbaarheid en borgingsplafond, beoordeling businessrisks 2015, 2016
Brief WSW borgingsbrief 2018, toestemming verkoop niet-DAEB en garages, beoordeling

Governance

BSC tertiaalrapportages 2018
Toezichtvisie 2019
Toezichtvisie l'escaut groeidocument 2019
Verslag gesprek RvC l'escaut met gemeente Vlissingen 2019
Visitatierapport 2015
Notulen RvC 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
Informatieve notitie Stand van Zaken RvC 2017, 2018
Zelfevaluatie RvC l'escaut 2019
Verslag zelfevaluatie l'escaut onder externe begeleiding Atrive 2016
Zelfevaluatie 2015 Gaston Suy, Nicolaas van Everdingen, Tanja Snijders
L'escaut woonservice verslag zelfevaluatie RvC
Verslag zelfevaluatie RvC 2014

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie
Jan Leo van Deemter	Directeur bestuurder ad interim
Nicolaas van Everdingen	Voorzitter Raad van Commissarissen
Tanja Sniijders	Vice voorzitter Raad van Commissarissen
Gaston Suy	Lid Raad van Commissarissen
Kees Kort	Lid Raad van Commissarissen
Ben van der Par	Lid Raad van Commissarissen
Fikri Bouzambou	Manager Vastgoed
Corien Markusse	Manager Wonen
Richard de Jager	Manager Bedrijfsvoering
Natasja Dijkgraaf	Controller
Leo de Witte	Voorzitter Ondernemingsraad
André Boer	Lid Ondernemingsraad
Peter Schouwenaar	Lid Ondernemingsraad
Maaike Tamboer - van Drimmelen	Beleidsmedewerker Wonen
Marco Traas	Coördinator huurincasso
Esther van Bremen	Verhuurmakelaar
Jessica de Jonge	Personeelsfunctionaris en facilitair medewerker/secretaresse
Johan Rijk	Projectleider vastgoedbeheer
Johan van de Vreede	Coördinator dagelijks onderhoud
Wilfred van Zweden	Woninginspecteur
André Boer,	Woninginspecteur
Ethel van Ginkel	Directiesecretaresse
Mauro Fioratti	Onderhoudsmedewerker
René de Bruijne	Wijkbeheerder
Yucel Uslu	Financieel medewerker

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Sem Strosnijder	Gemeente Vlissingen	Wethouder
Erwin van Egmond	Gemeente Vlissingen	Projectleider stedelijke ontwikkeling
Ank Muller	HVL	Voorzitter
Marie Clair Dominicus-Dehing	HVL	Penningmeester
Fabian Spierings	HVL	Lid bestuur
Jan van Adrichem	HVL	Lid bestuur
Dianne Hoogstrate	Buurtbemiddeling Walcheren	Coördinator
Jessica Burger	Orionis Walcheren	Teamleider Schuldhulpverlening
Carien Borst	Emergis	Manager Wonen
Jedidja de Rijke	Emergis	Teamleider Maatschappelijke en Justitiële Dienstverlening
Vincent Blik	Bouwbedrijf Rijk	Commercieel directeur
Robbert van de Sande	De Kok Bouwgroep	Directeur
Ruud de Baar	Marsaki	Directeur
Walter Koens	Marsaki	Advies, management en DGA
Agnes van Deurzen	RWS	Bestuurssecretaris
Marco van der Wel	Zeeuwend	Directeur-bestuurder
Alex Brunke	Zeeuwend	Beleidsadviseur

Bijlage 5 Position Paper l'escaut

Over l'escaut

l'escaut woonservice werkt aan wonen. Wij stellen daarbij de huurders centraal. Hun behoefte aan goede en betaalbare woningen in een prettige omgeving is voor ons de leidraad in het ontwikkelen en innoveren van onze dienstverlening. We beheren een woningbestand van ongeveer 6.500 woningen en appartementen in Vlissingen en Oost-Souburg.

In ons nieuwe ondernemingsplan 2018-2020 hebben we onze klanten (nog) meer positie gegeven. Bij het opstellen ervan zijn zij en andere stakeholders nauw betrokken geweest. De komende jaren zetten we vooral in op klanttevredenheid en duurzaamheid. De uitdaging is om de juiste balans te vinden tussen de doelen, de beschikbare middelen en de regelgeving.

Missie

Het bieden van goed wonen in een passende woonomgeving met aandacht voor de woonlasten en bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen in onze samenleving.

Klanten die onze primaire aandacht hebben zijn huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. Dat zijn huishoudens met een huishoudinkomen van maximaal € 38.035,- (prijspeil 2019). Ook huishoudens met een specifieke woonvraag krijgen onze primaire aandacht. Dichtbij onze huurders staan met een sociaal gezicht, dat is wat wij willen. De persoonlijke woningcorporatie zijn. Niet alleen maar praten, maar - zoals het past bij Vlissingen - ook gewoon 'doen'.

Visie

De huidige maatschappij stelt hoge eisen aan de redzaamheid van burgers. Maar mensen zijn niet allemaal hetzelfde en niet iedereen is even redzaam. We spelen in op de juiste behoefte en zijn wendbaar waar nodig. Omdat maatwerk niet altijd kan of nodig is, zoeken we naar de juiste balans tussen standaard- en maatwerk. We willen meer aansluiten bij de leefwereld van onze huurders. Natuurlijk hebben we daarbij te maken met regels en procedures, maar het gaat vooral om onze manier van denken en doen. We willen meer in contact komen met de mensen waarvoor we dagelijks actief zijn. Want alleen zo kunnen we toegevoegde waarde bieden. Om die reden zetten we de komende jaren in op klantgerichtheid, samenwerking en wendbaarheid.

Doelen

1. Duurzame klantrelatie

Voor een duurzame klantrelatie is betrokkenheid van de huurder van groot belang. Elkaar helpen, elkaar coachen, daar geloven we in. Daarom willen we onze huurders meer betrekken bij ons beleid. Naast de huurdersvereniging en klankbordgroepen willen we ook klantenpanels instellen. Bij klantenpanels gaan we in gesprek met klanten over allerlei zaken rondom wonen en leven in onze wijken en buurten. Samen nadenken en ideeën aandragen. Zo kunnen huurders daadwerkelijk het verschil maken.

Wat willen we in 2020 bereikt hebben:

- de kopgroep (A) in de Aedes-benchmark als het gaat om klanttevredenheid;
- een goed werkend instrument voor het meten van wijkbeleving;
- goed functionerende klantenpanels tot onze beschikking hebben;
- door middel van preventie de huisuitzettingen met 50% terugdringen ten opzichte van 2017;
- 50% van onze huurders heeft een 'mijn l'escaut-account' en communiceert digitaal met ons.

2. Duurzaam woningbezit

Duurzaam woningbezit betekent voor ons een woningportefeuille die past bij de toekomst. Dit gaat niet alleen over energiezuinigheid, maar ook over woningen die aansluiten bij onze doelgroep. Woningmarktonderzoek geeft inzicht in de huidige woningbehoefte en de woningbehoefte op de middellange en lange termijn. De komende periode stabiliseert de behoefte aan sociale huurwoningen en neemt vervolgens af. We gaan daarom uit van verdunning. We slopen dus in de toekomst meer woningen dan we terugbouwen. Voordat we woningen terugbouwen, kijken we kritisch naar het juiste product. Daarbij maken we ook gebruik van de input vanuit onze klantenpanels.

Wat willen we in 2020 bereikt hebben:

- er is een routekaart die laat zien hoe wij ons woningbezit in 2050 CO₂-neutraal kunnen maken;
- gemiddeld label B voor alle woningen;
- invoering van assetmanagement;
- bewustwordingstraject energiezuinig wonen;
- start van een kleinschalig experiment in de bestaande bouw op het gebied van energieneutraal wonen;
- afronden van asbestinventarisatie en maken van plan van aanpak;
- evalueren en aanpassen van het nieuwbouwproces;
- er is een nieuwe, toekomstbestendige portefeuillestrategie.

3. Duurzaam ondernemen

l'escaut wil meewerken aan een duurzame toekomst. We verzekeren ons ervan dat ons vastgoed toekomstbestendig is en dat we nadenken over de energielasten voor onze huurders. Naast onze huurwoningen kijken we ook naar onszelf. We werken (zo veel als mogelijk) papierloos en energie wordt opgewekt met zonnepanelen. We willen op een duurzame manier samenwerken met onze partners, de organisatie op een effectieve manier ontwikkelen, personeel op een duurzame manier inzetten en dat tegen zo laag mogelijke bedrijfslasten.

Wat willen we in 2020 bereikt hebben:

- een toekomstbestendige en flexibele organisatiestructuur;
- een strategische personeelsplanning;
- minimaal middengroeppositie (B) in de Aedes-benchmark voor bedrijfslasten;
- voldoen aan de gestelde financiële ratio's.

Waar staan we nu?

1. Duurzame klantrelatie

Volgens de Aedes-benchmark vinden onze huurders dat we onszelf verbeterd hebben ten opzichte van 2017.

Benchmark	2017			2018		
	Score l'escaut	Gemiddelde score sector	Letter l'escaut	Score l'escaut	Gemiddelde score sector	Letter l'escaut
Nieuwe huurders	7.7	7.5	B	7.9	7.5	A
Huurders met repartieverzoek	7.6	7.5	B	7.8	7.5	B
Vertrokken huurders	6.6	7.4	C	7.3	7.4	B
Gemiddeld	7.3	7.5		7.7	7.5	

Mooie rapportcijfers, een stijgende lijn is zichtbaar, maar nog niet voldoende om landelijk tot de beste te kunnen behoren. We zetten daarom zelf permanente klanttevredenheidsmetingen uit. We kunnen hiermee directer sturen op verbetering.

Om de wijkbeleving te meten zijn we tot de conclusie gekomen dat de Lemon-enquête ons voldoende input geeft hiervoor. Aangevuld met de aanbevelingen uit de klantenpanels, stellen we wijk- en buurtplannen op. Inmiddels heeft een eerste klantenpanel plaatsgevonden.

In 2018 zijn wij gestart met het project "vroegsignalering". Samen met Orionis, Porthos en de klant zoeken wij oplossingen voor structurele problemen die zich uiten in betaalachterstanden. We proberen zo vroeg mogelijk in contact te komen met deze klant. Zodat tijdig ingegrepen kan worden en de schulden niet te hoog oplopen. Het aantal huisuitzettingen is hiermee gedaald.

We stellen hoge eisen aan ons klantportaal. We willen voor onze klant een goed, professioneel en duidelijk kanaal te creëren, waarbij gemak een van de belangrijkste pijlers is. We willen het klantportaal integreren in de vernieuwde website. We verwachten in 2019 online te gaan met deze vernieuwde website. Onze ambitie van deelname hebben we naar beneden bijgesteld naar 10%. Ervaringen bij andere corporaties hebben ons geleerd dat een percentage van vijftig niet reëel is.

2. Duurzaam en betaalbaar wonen

Het duurzaamheidsbeleidsplan en de routekaart naar 2050 zijn opgesteld. Ieder jaar worden in ca. 250 woningen duurzaamheidsmaatregelen genomen zoals het plaatsen van zonnepanelen, het aanbrengen van isolatie en dubbele beglazing etc. Deze investeringen belasten we niet door aan onze huurders. Het huurbedrag blijft hetzelfde en ze besparen op hun energielasten. De woonlasten worden hiermee voor onze huurders lager. We gaan energiebewustwordingsprogramma's opstellen voor onze huurders, zodat ze maximaal kunnen profiteren van de maatregelen. De huidige index voor ons bezit is gemiddeld 1,41 en komt overeen met label C. We verwachten dat we in 2025 onze doelstelling "minimaal label B voor alle woningen" kunnen behalen.

Demografische en economische ontwikkelingen zijn bepalend voor de ontwikkeling van onze doelgroep. We zien effecten hiervan terug in de woningmarktbehoefte van onze doelgroep. Op basis hiervan is voor l'escaut de ideaalportefeuille voor zowel 2029 als voor 2034 bepaald. Het woningbehoefte-onderzoek en het duurzaamheidsbeleidsplan zijn kaders voor de herijking van de portefeuillestrategie in 2019.

Met de gemeente Vlissingen is overeenstemming bereikt over de afname van grond voor het realiseren van sociale huurwoningen op het Scheldekwartier. De komende tien jaar willen we 200 duurzame (gasloze) en betaalbare woningen op het Scheldeterrein realiseren. De eerste 24 woningen zijn naar verwachting in 2020 gereed.

Ons nieuwbouwproces is geëvalueerd en aangepast. In het aangepaste proces maken we onderscheid in drie verschillende ontwikkeltrajecten, namelijk het traditioneel ontwikkelproces, design & build en turn-key. Afhankelijk van het project kiezen we welk ontwikkeltraject het meest geschikt is.

De asbestinventarisatie is afgerond. Voor de complexen waar asbest geconstateerd is, worden de te treffen maatregelen (financieel) verwerkt in de (meerjarenonderhouds)begroting en jaarlijks uitgevoerd.

3. Duurzaam ondernemen

De organisatiestructuur is aangepast en er is een veranderplan opgesteld. Het overkoepelende thema in de plannen is 'klantgericht professionaliseren'. De klant staat vooraan, de medewerkers die in direct contact staan, staan vooraan. Om dit te benadrukken beginnen wij de veranderaanpak bij de klantteams. Niet allemaal tegelijk omdat wij ook willen leren van elkaars ervaringen. De strategische personeelsplanning ronden we eind 2019 af.

In de Aedes-benchmark scoren we een B voor de bedrijfslasten. Uit analyse blijkt dat we dicht tegen de A aanzitten.

In januari 2019 hebben we het financieel beleid van l'escaut geactualiseerd. Centraal staan de wijzigingen van bedrijfswaarde naar marktwaarde en de vluchtstrook. De vluchtstrook is de (risico)marge die we aanhouden op ratio's die de Aw en het WSW hanteren. De financiële positie van l'escaut is goed. We zien wel dat door de grote opgaven (o.a. betaalbaarheid en duurzaamheid) de LTV als eerste de normering kan overschrijden. De tijd dat een percentage zich op de vluchtstrook bevindt, beperken we tot maximaal twee jaar met de opdracht binnen een cyclus van een kalenderjaar (waarin herijking/actualisatie portefeuillestrategie en opstellen begroting is opgenomen) de percentages weer voldoen aan het financieel beleid.

Reflectie Jan Leo van Deemter, directeur-bestuurder a.i.

Het beeld dat externe partijen van l'escaut hebben is, een op zichzelf gerichte, wat bureaucratische organisatie die niet zo op samenwerking is gericht maar liever de zaken zelf regelt. l'escaut is een maatschappelijke organisatie die met circa 25% van de woningen een belangrijke speler is in Vlissingen. Daarnaast zijn er allerlei vraagstukken op het gebied van overlast, zorg, welzijn, leefbaarheid, schuldenproblematiek die het beste kunnen worden opgelost door samenwerking met andere professionele partijen. Wij willen en moeten ons dus meer op de buitenwereld richten, meer investeren in samenwerking en meer zichtbaar worden.

Inmiddels zijn wij daarmee gestart en wordt de samenwerking met huurdersvereniging, zorg- en welzijnspartijen en de gemeente versterkt. Het wijkgericht (samen)werken wordt dit jaar verder

geprofessionaliseerd en er is inmiddels een klantvisie geformuleerd die uitgaat van klantbehoeften; waarbij de klant bepalend is en minder de (on)mogelijkheden van de organisatie.

De samenwerking tussen gemeente, corporatie Zeeuwend en de twee huurdersorganisaties rondom de prestatieafspraken loopt goed: er is gekozen voor een nieuwe vorm. Met prestatieafspraken op hoofdlijnen en nadere detaillering in het bod. Een punt van aandacht is de inbreng van de huurdersvereniging die nog vrij bescheiden en vaak op operationeel niveau is.

Er zijn diverse maatschappelijke bijdragen die voor de buitenwereld minder zichtbaar zijn. l'escaut biedt bijvoorbeeld diverse scholieren een stageplek en de meesten zijn positief over hun ervaringen. Een ander (bepalend) voorbeeld is de onzichtbaarheid van onze maatschappelijke investeringen: een bedrag van vele miljoenen per jaar. Dit bedrag bestaat uit de bijdragen aan de verhuurdersheffing en saneringsheffing, verduurzaming zonder huurverhoging, huren die circa 30% lager zijn dan gevraagd zou mogen worden, steun aan huurders met financiële problemen (project Vroegsignalering) en bijdragen aan de oplossing van overlastkwesties (project Buurtbemiddeling).

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebuurkte afkorting

n.t.b. Niet te beoordele

De feitelijke prestaties van l'escaut zijn per thema opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema.

Tabel 1 Afspraken en prestaties beschikbaarheid van woningen

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																				
EINDCIJFER BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN		7,3																																				
Voor iedereen binnen de doelgroep een passende woning binnen 3 jaar.																																						
Behoud van voldoende grote woningvoorraad in de huursector		8																																				
<p>De corporaties garanderen dat actief woningzoekenden (behorend tot de doelgroep) binnen drie jaar een passende woning kunnen vinden; passend in de zin van inkomen, huishoudgrootte en leeftijd in relatie tot woningtype en huurprijs.</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwacht aantal van ca. 645 mutaties in 2018 - Garantstelling aanbod passende woning voor actief woningzoekende binnen 3 jaar <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwacht aantal van ca. 600 mutaties in 2017 - Garantstelling aanbod passende woning voor actief woningzoekende binnen 3 jaar 	<p>2018:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Woonruimteverdeling 2018</th> </tr> <tr> <th></th> <th>L'escaut</th> <th>Zeeuwsland</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal verhuringen 2018*</td> <td>461</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>Aantal verhuringen huur <= € 710,68*</td> <td>455</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 36.798)</td> <td>96,96%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>% passende toewijzingen</td> <td>99,72%</td> <td>97,8%</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (aanbodmodel)</td> <td>27,2 maanden</td> <td>31,9 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (1^e reactie)</td> <td>8,8 maanden</td> <td>5,8 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (totaal)</td> <td>16,4 maanden</td> <td>25,3 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (aanbodmodel)</td> <td>9,5 maanden</td> <td>8,9 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (1^e reactie)</td> <td>4,2 maanden</td> <td>5,3 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (totaal)</td> <td>7,1 maanden</td> <td>8,1 maanden</td> </tr> </tbody> </table> <p>* aantal verhuringen exclusief 40 verhuringen onzelfstandige studentenhuisvesting</p> <p>** de gemiddelde duur tussen de eerste reactie van woningzoekende (binnen ZWW) en het uiteindelijk tekenen van het huurcontract (exclusief verhuringen studentenhuisvesting)</p> <p>De mutatiegraad over 2018 is uitgekomen op 8,75%, dat is 1,77% lager dan de verwachte 10,52%. De lagere mutatiegraad is een regionale ontwikkeling, ook het passend toewijzen en de verder stijgende prijzen van koopwoningen spelen hierbij een rol. Bij l'escaut is er daarnaast nog sprake van een groot slooproject waardoor er woningen aan de markt worden onttrokken.</p> <p>2017:</p>	Woonruimteverdeling 2018				L'escaut	Zeeuwsland	Aantal verhuringen 2018*	461	54	Aantal verhuringen huur <= € 710,68*	455	54	% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 36.798)	96,96%	98%	% passende toewijzingen	99,72%	97,8%	Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (aanbodmodel)	27,2 maanden	31,9 maanden	Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (1 ^e reactie)	8,8 maanden	5,8 maanden	Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (totaal)	16,4 maanden	25,3 maanden	Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (aanbodmodel)	9,5 maanden	8,9 maanden	Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (1 ^e reactie)	4,2 maanden	5,3 maanden	Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (totaal)	7,1 maanden	8,1 maanden	<p>Pluspunt: Actief woningzoekenden hebben binnen 7 maanden een woning.</p>
Woonruimteverdeling 2018																																						
	L'escaut	Zeeuwsland																																				
Aantal verhuringen 2018*	461	54																																				
Aantal verhuringen huur <= € 710,68*	455	54																																				
% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 36.798)	96,96%	98%																																				
% passende toewijzingen	99,72%	97,8%																																				
Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (aanbodmodel)	27,2 maanden	31,9 maanden																																				
Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (1 ^e reactie)	8,8 maanden	5,8 maanden																																				
Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (totaal)	16,4 maanden	25,3 maanden																																				
Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (aanbodmodel)	9,5 maanden	8,9 maanden																																				
Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (1 ^e reactie)	4,2 maanden	5,3 maanden																																				
Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (totaal)	7,1 maanden	8,1 maanden																																				

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																												
<p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwacht: aantal van 615 mutaties. - Garantstelling aanbod passende woning voor actief woningzoekende binnen 3 jaar 	<table border="1" data-bbox="1010 220 1832 523"> <thead> <tr> <th colspan="3">Woonruimteverdeling 2017</th> </tr> <tr> <th></th> <th>L'escaut</th> <th>Zeeuwendland</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal verhuringen 2017*</td> <td>621</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Aantal verhuringen huur <= € 710,68*</td> <td>620</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 36.165)</td> <td>96,5%</td> <td>93,3%</td> </tr> <tr> <td>% passende toewijzingen</td> <td>100%</td> <td>97,6%</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (aanbodmodel)</td> <td>30,9 maanden</td> <td>56,6 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (1^e reactie)</td> <td>9,3 maanden</td> <td>11,6 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (totaal)</td> <td>19 maanden</td> <td>30 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (aanbodmodel)</td> <td>7,1 maanden</td> <td>10,5 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (1^e reactie)</td> <td>3,9 maanden</td> <td>4,1 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (totaal)</td> <td>5,3 maanden</td> <td>5,2 maanden</td> </tr> </tbody> </table> <p>* aantal verhuringen inclusief 30 verhuringen onzelfstandige studentenhuysvesting</p> <p>** de gemiddelde duur tussen de eerste reactie van woningzoekende (binnen ZWW) en het uiteindelijk tekenen van het huurcontract (exclusief verhuringen studentenhuysvesting)</p> <p>2016:</p> <table border="1" data-bbox="1010 655 1832 858"> <thead> <tr> <th colspan="3">Woonruimteverdeling 2016</th> </tr> <tr> <th></th> <th>L'escaut</th> <th>Woonburg</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal verhuringen 2016*</td> <td>486</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>Aantal verhuringen huur <= € 710,68*</td> <td>47</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 35.739)</td> <td>95,8%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>% passende toewijzinge</td> <td>99,8%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing</td> <td>19,9 maanden</td> <td>17,9 maanden</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing</td> <td>3,5 maanden</td> <td>1,8 maanden</td> </tr> </tbody> </table> <p>* aantal verhuringen exclusief 103 verhuringen onzelfstandige studentenhuysvesting</p> <p>** de gemiddelde duur tussen de eerste reactie van woningzoekende (binnen ZWW) en het uiteindelijk tekenen van het huurcontract (exclusief verhuringen studentenhuysvesting)</p>	Woonruimteverdeling 2017				L'escaut	Zeeuwendland	Aantal verhuringen 2017*	621	50	Aantal verhuringen huur <= € 710,68*	620	45	% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 36.165)	96,5%	93,3%	% passende toewijzingen	100%	97,6%	Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (aanbodmodel)	30,9 maanden	56,6 maanden	Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (1 ^e reactie)	9,3 maanden	11,6 maanden	Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (totaal)	19 maanden	30 maanden	Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (aanbodmodel)	7,1 maanden	10,5 maanden	Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (1 ^e reactie)	3,9 maanden	4,1 maanden	Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (totaal)	5,3 maanden	5,2 maanden	Woonruimteverdeling 2016				L'escaut	Woonburg	Aantal verhuringen 2016*	486	64	Aantal verhuringen huur <= € 710,68*	47	64	% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 35.739)	95,8%	95%	% passende toewijzinge	99,8%	100%	Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing	19,9 maanden	17,9 maanden	Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing	3,5 maanden	1,8 maanden	
Woonruimteverdeling 2017																																																														
	L'escaut	Zeeuwendland																																																												
Aantal verhuringen 2017*	621	50																																																												
Aantal verhuringen huur <= € 710,68*	620	45																																																												
% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 36.165)	96,5%	93,3%																																																												
% passende toewijzingen	100%	97,6%																																																												
Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (aanbodmodel)	30,9 maanden	56,6 maanden																																																												
Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (1 ^e reactie)	9,3 maanden	11,6 maanden																																																												
Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing (totaal)	19 maanden	30 maanden																																																												
Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (aanbodmodel)	7,1 maanden	10,5 maanden																																																												
Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (1 ^e reactie)	3,9 maanden	4,1 maanden																																																												
Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing (totaal)	5,3 maanden	5,2 maanden																																																												
Woonruimteverdeling 2016																																																														
	L'escaut	Woonburg																																																												
Aantal verhuringen 2016*	486	64																																																												
Aantal verhuringen huur <= € 710,68*	47	64																																																												
% verhuringen aan doelgroep (inkomen <= € 35.739)	95,8%	95%																																																												
% passende toewijzinge	99,8%	100%																																																												
Gemiddelde inschrijfduur bij toewijzing	19,9 maanden	17,9 maanden																																																												
Gemiddelde zoekduur** bij toewijzing	3,5 maanden	1,8 maanden																																																												
<p>Ten minste 80% van de vrijkomende woningen met een huur tot de liberalisatiegrens wordt toegewezen aan de doelgroepen van beleid. Binnen deze groep worden huishoudens met recht op huurtoeslag vanaf 2016 voor minimaal 95% passend gehuisvest.</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passend toewijzen van huishoudens met recht op huurtoeslag - Minimaal 80% vd toewijzingen aan huishoudens met een inkomen <= € 36.165 (prijspeil 2017) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passend toewijzen van huishoudens met recht op huurtoeslag - Minimaal 80% vd toewijzingen aan huishoudens met een inkomen <= € 36.739 (prijspeil 2016) <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passend toewijzen van huishoudens met recht op huurtoeslag - Minimaal 80% vd toewijzingen aan huishoudens met een inkomen <= € 36.911 (prijspeil 2015) 	<p>Zie bovenstaand.</p> <p>Van de garantstelling is in de visitatieperiode geen gebruik gemaakt.</p>																																																													

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																																																																																								
<p>Bij toewijzing van woningen aan klanten met een inkomen tussen de €35.739,- en €43.786,- en boven de €43.786,- kan er maatwerk toegepast worden, mits dit niet ten koste gaat van de beschikbaarheid t.b.v. de doelgroepen van beleid.</p>	<p>De corporatie benut gedeeltelijk de ruimte binnen de 80-10-10 regel, deels via huurbeleid, deels maatwerk.</p>																																																																																																																									
<p>Omvang woningvoorraad</p> <p>2018: Door sloop (-93 i.v.m. sloopbesluit/start uitverhuizing), nieuwbouw (+28) en verkoop(-10) , zal de omvang van de woningvoorraad het komende jaar iets afnemen. Afhankelijk van het verloop van de verkoop van onze niet-DAEB woningen (in totaal 36 woningen) neemt het aantal woningen nog verder af.</p> <p>2017: Door sloop, nieuwbouw en verkoop zal de woningvoorraad het komende jaar nagenoeg gelijk blijven.</p>	<p>2019:</p> <table border="1" data-bbox="1003 363 1827 564"> <thead> <tr> <th colspan="5">Woningvoorraad 2018</th> </tr> <tr> <th>Aantal woningen (zelfstandig)</th> <th colspan="2">L'escaut</th> <th colspan="2">Zeeuwend</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkope voorraad: huur <= € 417,34</td> <td>1.754</td> <td>29%</td> <td>130</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare huur: huur € 417,35 t/m € 597,30</td> <td>2.872</td> <td>48%</td> <td>382</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare huur: huur € 597,31 t/m € 640,14</td> <td>666</td> <td>11%</td> <td>95</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Middeldure huur: huur € 640,15 t/m € 710,68</td> <td>679</td> <td>11%</td> <td>61</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Dure huur: huur > € 710,68</td> <td>54</td> <td>1%</td> <td>5</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Totaal aantal woningen per 31-12-2018</td> <td>6.025</td> <td>100%</td> <td>673</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <table border="1" data-bbox="1003 643 1827 844"> <thead> <tr> <th colspan="5">Woningvoorraad 2018</th> </tr> <tr> <th>Aantal woningen (zelfstandig)</th> <th colspan="2">L'escaut</th> <th colspan="2">Zeeuwend</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkope voorraad: huur <= € 417,34</td> <td>2.023</td> <td>33%</td> <td>60</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare huur: huur € 417,35 t/m € 597,30</td> <td>2.982</td> <td>49%</td> <td>409</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare huur: huur € 597,31 t/m € 640,14</td> <td>383</td> <td>6%</td> <td>145</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Middeldure huur: huur € 640,15 t/m € 710,68</td> <td>595</td> <td>10%</td> <td>64</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Dure huur: huur > € 710,68</td> <td>80</td> <td>1%</td> <td>6</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Totaal aantal woningen per 01-01-2018</td> <td>6.063</td> <td>100%</td> <td>684</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2017:</p> <table border="1" data-bbox="1003 922 1827 1123"> <thead> <tr> <th colspan="5">Woningvoorraad 2017</th> </tr> <tr> <th>Aantal woningen (zelfstandig)</th> <th colspan="2">L'escaut</th> <th colspan="2">Woongood</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkope voorraad: huur <= € 414,02</td> <td>1.898</td> <td>31%</td> <td>118</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare huur: huur € 414,03 t/m € 592,55</td> <td>3.025</td> <td>50%</td> <td>428</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare huur: huur € 592,56 t/m € 635,05</td> <td>332</td> <td>6%</td> <td>62</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Middeldure huur: huur € 635,06 t/m € 710,68</td> <td>674</td> <td>11%</td> <td>76</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Dure huur: huur > € 710,68</td> <td>99</td> <td>2%</td> <td>7</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Totaal aantal woningen per 01-01-2017</td> <td>6.028</td> <td>100%</td> <td>691</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Woningvoorraad 2018					Aantal woningen (zelfstandig)	L'escaut		Zeeuwend		Goedkope voorraad: huur <= € 417,34	1.754	29%	130	20%	Betaalbare huur: huur € 417,35 t/m € 597,30	2.872	48%	382	56%	Betaalbare huur: huur € 597,31 t/m € 640,14	666	11%	95	14%	Middeldure huur: huur € 640,15 t/m € 710,68	679	11%	61	9%	Dure huur: huur > € 710,68	54	1%	5	1%	Totaal aantal woningen per 31-12-2018	6.025	100%	673	100%	Woningvoorraad 2018					Aantal woningen (zelfstandig)	L'escaut		Zeeuwend		Goedkope voorraad: huur <= € 417,34	2.023	33%	60	9%	Betaalbare huur: huur € 417,35 t/m € 597,30	2.982	49%	409	60%	Betaalbare huur: huur € 597,31 t/m € 640,14	383	6%	145	21%	Middeldure huur: huur € 640,15 t/m € 710,68	595	10%	64	9%	Dure huur: huur > € 710,68	80	1%	6	1%	Totaal aantal woningen per 01-01-2018	6.063	100%	684	100%	Woningvoorraad 2017					Aantal woningen (zelfstandig)	L'escaut		Woongood		Goedkope voorraad: huur <= € 414,02	1.898	31%	118	17%	Betaalbare huur: huur € 414,03 t/m € 592,55	3.025	50%	428	62%	Betaalbare huur: huur € 592,56 t/m € 635,05	332	6%	62	9%	Middeldure huur: huur € 635,06 t/m € 710,68	674	11%	76	11%	Dure huur: huur > € 710,68	99	2%	7	1%	Totaal aantal woningen per 01-01-2017	6.028	100%	691	100%	
Woningvoorraad 2018																																																																																																																										
Aantal woningen (zelfstandig)	L'escaut		Zeeuwend																																																																																																																							
Goedkope voorraad: huur <= € 417,34	1.754	29%	130	20%																																																																																																																						
Betaalbare huur: huur € 417,35 t/m € 597,30	2.872	48%	382	56%																																																																																																																						
Betaalbare huur: huur € 597,31 t/m € 640,14	666	11%	95	14%																																																																																																																						
Middeldure huur: huur € 640,15 t/m € 710,68	679	11%	61	9%																																																																																																																						
Dure huur: huur > € 710,68	54	1%	5	1%																																																																																																																						
Totaal aantal woningen per 31-12-2018	6.025	100%	673	100%																																																																																																																						
Woningvoorraad 2018																																																																																																																										
Aantal woningen (zelfstandig)	L'escaut		Zeeuwend																																																																																																																							
Goedkope voorraad: huur <= € 417,34	2.023	33%	60	9%																																																																																																																						
Betaalbare huur: huur € 417,35 t/m € 597,30	2.982	49%	409	60%																																																																																																																						
Betaalbare huur: huur € 597,31 t/m € 640,14	383	6%	145	21%																																																																																																																						
Middeldure huur: huur € 640,15 t/m € 710,68	595	10%	64	9%																																																																																																																						
Dure huur: huur > € 710,68	80	1%	6	1%																																																																																																																						
Totaal aantal woningen per 01-01-2018	6.063	100%	684	100%																																																																																																																						
Woningvoorraad 2017																																																																																																																										
Aantal woningen (zelfstandig)	L'escaut		Woongood																																																																																																																							
Goedkope voorraad: huur <= € 414,02	1.898	31%	118	17%																																																																																																																						
Betaalbare huur: huur € 414,03 t/m € 592,55	3.025	50%	428	62%																																																																																																																						
Betaalbare huur: huur € 592,56 t/m € 635,05	332	6%	62	9%																																																																																																																						
Middeldure huur: huur € 635,06 t/m € 710,68	674	11%	76	11%																																																																																																																						
Dure huur: huur > € 710,68	99	2%	7	1%																																																																																																																						
Totaal aantal woningen per 01-01-2017	6.028	100%	691	100%																																																																																																																						
<p>Woonruimtebemiddelingsstelsel</p> <p>2018: Evalueren van de gekozen woonruimtebemiddelings-modellen met collega corporaties Zeeuwend en Woongood en de Huurdersvereniging L'escaut</p>	<p>2018: Het WRV is niet uitgebreid geëvalueerd, doordat we ingehaald zijn door de tijd en we overgestapt zijn op een verbeterde versie; Next Level. De verbeterpunten van het oude stelsel zijn grotendeels met Next Level verholpen.</p>																																																																																																																									
<p>Studentenhuisvesting</p>		7																																																																																																																								
<p>l'escaut continueert haar beleid m.b.t. uitbreiding van de deelvoorraad studentenhuisvesting.</p> <p>Vanaf 2017 (nieuw ondernemingsplan):</p>																																																																																																																										

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																				
<p>Gezien de beperkte vraag naar studentenwoningen de alternatieven die marktpartijen realiseren, zien we weinig reden om in te zetten op nieuwbouw. We blijven gesprekspartner voor de opleidingsinstituten in de regio.</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voortzetting omzetting woningen (bij mutatie) Van Dishoeckstraat in zelfstandige studenteneenheden - Voortzetting omzetting aantal kamers Hercules Segherslaan in appartementen t.b.v. regulier verhuur <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voortzetting omzetting woningen (bij mutatie) Van Dishoeckstraat in zelfstandige studenteneenheden - Voortzetting omzetting aantal kamers Hercules Segherslaan in appartementen t.b.v. regulier verhuur <p>2016: voortzetting omzetting woningen (bij mutatie) Van Dishoeckstraat in zelfstandige studenteneenheden</p>	<p>2018: In verband met de lage bezettingsgraad en in aansluiting op ons besluit studentenhuisvesting flexibel in te zetten, is het aantal studentenkamers van l'escaut aan de Hercules Segherslaan is in 2018 met 15 kamers (5 appartementen) afgenomen; het aantal zelfstandige eenheden aan de Van Dishoeckstraat wordt bij mutatie uitgebreid (in 2018 uitbreiding met in totaal 5 eenheden).</p> <p>Daarnaast is in 2018 met APV een overeenkomst afgesloten, waarmee de bemiddeling, verhuur en het beheer van al onze studenteneenheden in de Engelse wijk (10 onzelfstandig en 26 zelfstandige eenheden) overgedragen/uitbesteed zijn aan APV. Reden hiervoor is dat studenthuisvesting voor APV haar corebusiness is, in tegenstelling tot l'escaut.</p> <p>2017: In verband met de lage bezettingsgraad, is het aantal studentenkamers van l'escaut aan de Hercules Segherslaan is in 2017 met 48 kamers afgenomen; het aantal zelfstandige eenheden aan de Van Dishoeckstraat wordt bij mutatie uitgebreid (in 2017 uitbreiding met in totaal 9 eenheden)</p> <p>2016: In verband met de lage bezettingsgraad, is het aantal studentenkamers van l'escaut aan de Hercules Segherslaan is in 2016 met 39 kamers afgenomen; het aantal zelfstandige eenheden aan de Van Dishoeckstraat wordt bij mutatie uitgebreid (in 2016 uitbreiding met in totaal 8 eenheden)</p>																					
<p>l'escaut zet haar portefeuille flexibel in, om in te spelen op een groei of afname van de vraag van studenten en op hun woonwensen.</p>	<p>Zie bovenstaand.</p>																					
<p>De bezettingsgraad van alle studenteneenheden van l'escaut wordt jaarlijks gemonitord en afgezet tegen de prognoses van de vraag.</p>	<p>2016: In 2016 zijn de onzelfstandige eenheden 103 keer gemuteerd; voor de onzelfstandige studenteneenheden geldt een minimale zoekduur.</p>																					
<p>Omvang voorraad studentenwoningen</p>	<p>2018:</p> <table border="1" data-bbox="1010 1082 1823 1241"> <thead> <tr> <th colspan="4">Aantal studenteneenheden</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Per 01-01-2018</th> <th>Per 31-12-2018</th> <th>Aantal per 01-01-2027 (o.b.v. portefeuillestrategie 2018)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal onzelfstandig</td> <td>67</td> <td>52</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Totaal zelfstandig</td> <td>78</td> <td>83</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Totaal aantal eenheden</td> <td>145</td> <td>135</td> <td>154</td> </tr> </tbody> </table> <p>2017:</p>	Aantal studenteneenheden					Per 01-01-2018	Per 31-12-2018	Aantal per 01-01-2027 (o.b.v. portefeuillestrategie 2018)	Totaal onzelfstandig	67	52	34	Totaal zelfstandig	78	83	120	Totaal aantal eenheden	145	135	154	
Aantal studenteneenheden																						
	Per 01-01-2018	Per 31-12-2018	Aantal per 01-01-2027 (o.b.v. portefeuillestrategie 2018)																			
Totaal onzelfstandig	67	52	34																			
Totaal zelfstandig	78	83	120																			
Totaal aantal eenheden	145	135	154																			

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																								
	<table border="1" data-bbox="1010 217 1823 373"> <thead> <tr> <th colspan="4">Aantal studenteneenheden</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Per 01-01-2017</th> <th>Per 01-01-2018</th> <th>Aantal per 01-01-2024 (o.b.v. portefeuillestrategie 2017)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal onzelfstandig</td> <td>115</td> <td>67</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Totaal zelfstandig</td> <td>69</td> <td>78</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Totaal aantal eenheden</td> <td>184</td> <td>145</td> <td>154</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="1003 389 1066 411">2016:</p> <table border="1" data-bbox="1010 424 1823 579"> <thead> <tr> <th colspan="4">Aantal studenteneenheden</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Per 01-01-2016</th> <th>Per 01-01-2017</th> <th>Aantal per 01-01-2024 (o.b.v. portefeuillestrategie 2016)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal onzelfstandig</td> <td>154</td> <td>115</td> <td>106</td> </tr> <tr> <td>Totaal zelfstandig</td> <td>61</td> <td>69</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Totaal aantal eenheden</td> <td>215</td> <td>184</td> <td>226</td> </tr> </tbody> </table>	Aantal studenteneenheden					Per 01-01-2017	Per 01-01-2018	Aantal per 01-01-2024 (o.b.v. portefeuillestrategie 2017)	Totaal onzelfstandig	115	67	34	Totaal zelfstandig	69	78	120	Totaal aantal eenheden	184	145	154	Aantal studenteneenheden					Per 01-01-2016	Per 01-01-2017	Aantal per 01-01-2024 (o.b.v. portefeuillestrategie 2016)	Totaal onzelfstandig	154	115	106	Totaal zelfstandig	61	69	120	Totaal aantal eenheden	215	184	226	
Aantal studenteneenheden																																										
	Per 01-01-2017	Per 01-01-2018	Aantal per 01-01-2024 (o.b.v. portefeuillestrategie 2017)																																							
Totaal onzelfstandig	115	67	34																																							
Totaal zelfstandig	69	78	120																																							
Totaal aantal eenheden	184	145	154																																							
Aantal studenteneenheden																																										
	Per 01-01-2016	Per 01-01-2017	Aantal per 01-01-2024 (o.b.v. portefeuillestrategie 2016)																																							
Totaal onzelfstandig	154	115	106																																							
Totaal zelfstandig	61	69	120																																							
Totaal aantal eenheden	215	184	226																																							
Onttrekken van woningen aan de voorraad		7																																								
<p data-bbox="203 632 898 711">Het definiëren van nieuwe herstructureringsprojecten vindt plaats in overleg tussen gemeente en corporaties, met de woonvisie en portefeuillestrategie als onderlegger.</p> <p data-bbox="203 743 965 823">2018: Start herstructureringsproject in 2017 (gefaseerde uitverhuizing) Ravesteijnplein e.o. (183 woningen); in afwachting van definitief besluit. De beoogde verdunning betreft ca. 60 woningen.</p> <p data-bbox="203 911 943 959">2017: start herstructureringsproject (gefaseerde uitverhuizing) Middengebied (ca. 180 woningen); in afwachting van definitief besluit</p>	<p data-bbox="1003 743 1839 903">2018: l'escaut: per 1 oktober 2017 is de uitverhuizing – in 4 fases - gestart van de in totaal 183 woningen, in het kader van het herstructureringsproject 'Ravesteijnplein e.o.' Eind 2018 waren reeds 114 woningen uitverhuisd of opgezegd; de uitverhuisperiode van de laatste fase loopt tot en met eind 2019. De start van de sloop van de eerste fases is vooralsnog gepland in september 2019.</p> <p data-bbox="1003 911 1839 991">2017: l'escaut: per 1 oktober is de uitverhuizing gestart van de 1e fase - van in totaal 4 fases – in het kader van het herstructureringsproject 'Ravesteijnplein e.o.'</p> <p data-bbox="1003 999 1854 1182">2016: In het kader van het herstructureringsproject 'Ravesteijnplein e.o.' hebben er in 2016 met de klankbordgroep, gemeente, huurdersvereniging en l'escaut 6 bijeenkomsten plaatsgevonden. Nu zijn we in afwachting van de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek van drie verschillende scenario's voor het project (volledig renovatie, deels renovatie - deels sloop/nieuwbouw of volledig sloop/nieuwbouw). Doel is eind februari duidelijkheid te verkrijgen over het uiteindelijk verder uit te werken scenario.</p>																																									
<p data-bbox="203 1189 965 1268">Per herstructureringsproject worden vooraf afspraken gemaakt over het te realiseren programma, werkwijze en planning. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.</p>	<p data-bbox="1003 1189 1839 1236">2018: De samenwerkingsovereenkomst Ravesteijnplein e.o. is in juli 2018 door de gemeente en l'escaut getekend.</p> <p data-bbox="1003 1244 1839 1347">2017: De samenwerkingsovereenkomst Ravesteijnplein e.o. is in voorbereiding. Gepland om in het 2e kwartaal 2018 vast te stellen. De ontwikkelingen in Ritthem zijn besproken in het regulier bestuurlijk overleg en niet vastgelegd in een overeenkomst.</p>																																									
<p data-bbox="203 1359 869 1407">Corporaties nemen in het jaarlijkse bod de geplande aantallen, woningtypen en huurklassen te slopen woningen op.</p>																																										

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2018: - 2017: - 2016: sloop 59 portiek-etage woningen Verkuijl Quakkelaarstraat	2018: 0 2017: 0 2016: l'escaut heeft in 2016 in totaal 59 boven- en benedenwoningen aan de Verkuijl Quakkelaarstraat gesloopt. 2015: 32 boven- en benedenwoningen gesloopt aan de Hercules Segherslaan.	
Het gezamenlijk 'Sociaal Statuut bij wijkvernieuwing' van 2008, zal eens in de 4 jaar worden geactualiseerd, eerstvolgend in 2016. Bij de actualisatie voeren de corporaties overleg met zowel gemeente als de huurdersorganisaties.	2017-2018: Afgerond in 2016 2016: Actualisering van het 'Sociaal Statuut bij wijkvernieuwing' is afgerond; op 20 december 2016 is het nieuwe 'Reglement inzake sloop, renovatie en (groot) onderhoud' door partijen (huurdersorganisaties, Woonburg en l'escaut) ondertekend.	
Corporaties houden rekening met eventuele negatieve effecten – voor de woningmarkt als geheel – bij verkoop van hun vastgoed, bijvoorbeeld in geval van reeds bestaand overaanbod op de vigerende koopmarkt.	2018: l'escaut baseert haar portefeuillestrategie – en daarmee ook haar verkoopprogramma – op het driejaarlijkse woningmarktonderzoek. Hierbij wordt rekening gehouden met vraag en aanbod in de gehele woningmarkt van Vlissingen. De portefeuillestrategie 2018 is gebaseerd op woningmarktonderzoek in 2016; de portefeuillestrategie 2019 zal gebaseerd zijn op het nieuwe, in oktober 2018 afgeronde woningmarktonderzoek. 2016-2017: l'escaut baseert haar portefeuillestrategie – en daarmee ook haar verkoopprogramma – op het driejaarlijkse woningmarktonderzoek. Hierbij wordt rekening gehouden met vraag en aanbod in de gehele woningmarkt van Vlissingen.	
Te verkopen woningen worden eerst aan de zittende huurders aangeboden. Bij mutatie wordt de woning verkocht tegen marktprijs, tenzij gebruik wordt gemaakt van een door de Minister goedgekeurde verkoopconstructie.	Conform verkoopbeleid; woning wordt eerst aangeboden aan zittende huurder tegen marktconforme prijs. Jaarlijks wordt het aantal te verkopen woningen bepaald en behaald.	
Aan de woningen die door l'escaut zijn opgenomen in het verkoopprogramma blijft het regulier en planmatig onderhoud plaatsvinden.	2016-2018: Corporaties voeren regulier en planmatig onderhoud uit aan woningen uit het verkoopprogramma.	
In de woningen die verkocht zijn worden geen planmatige onderhoudswerkzaamheden meer uitgevoerd.	2016-2018: Corporaties voeren geen planmatige onderhoudswerkzaamheden meer uit in verkochte woningen.	
Corporaties nemen in het jaarlijkse bod het verkoopprogramma en de prognose van het aantal te verkopen woningen op. 2018: maximaal 10 woningen per jaar 2017: maximaal 10 woningen per jaar 2016: 35 woningen 2015: 18 woningen	2018: l'escaut heeft in 2018 in totaal 43 woningen verkocht; 10 woningen zijn verkocht vanuit de reguliere 'verkoopvijver'; de overige 33 betreffen geliberaliseerde huurwoningen welke zijn verkocht in het kader van het afstoten van ons niet-DAEB bezit. 2017: l'escaut heeft in 2017 in totaal 10 woningen verkocht. 2016: l'escaut heeft in 2016 in totaal 29 woningen verkocht. 2015: l'escaut heeft in 2015 in totaal 51 woningen en 2 garages verkocht.	
Nieuwbouw van woningen		7
Corporaties investeren in nieuwbouw op herstructureringslocaties en in nieuwbouwprojecten.		

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2018: Na 2017 wordt in de 'portefeuillestrategie 2017' rekening gehouden met de oplevering van gemiddeld 25 nieuwbouw huurwoningen per jaar (ontwikkelingen Ravesteijnplein e.o. en Scheldekwartier).</p> <p>2017: Oplevering 28 eengezinswoningen Verkuijl Quakkelaarstraat (oplevering begin 2017)</p> <p>2016: 28 eengezinswoningen Verkuijl Quakkelaarstraat (oplevering verwacht eind 2016)</p>	<p>2018: l'escaut: In 2018 heeft l'escaut geen nieuwbouwwoningen opgeleverd. Wel is eind 2018 de raamovereenkomst met de gemeente getekend over de afname van 200 kavels in de Scheldewijk. De eerste ontwikkellocatie betreft hier 24 eengezinswoningen, waarvan de oplevering eind 2020/begin 2021 vooralsnog gepland is.</p> <p>De gefaseerde uitverhuizing in het kader van het herstructureringsproject aan het Ravestijnplein e.o.is in oktober 2017 gestart en loopt nog tot en met eind 2019. Na de sloop zal gestart worden met de bouw van 108 sociale huurwoningen (54 appartementen en 54 grondgebonden); oplevering hiervan is in 2021 gepland.</p> <p>2017: l'escaut: In het 4e kwartaal van 2017 zijn de 28 nieuwbouw eengezinswoningen aan de Verkuijl Quakkelaarstraat opgeleverd. De gefaseerde uitverhuizing in het kader van het herstructureringsproject aan het Ravestijnplein e.o.is in oktober 2017 gestart.</p> <p>2016: Het herstructureringsproject aan de Verkuijl Quakkelaarstraat loopt; alle 59 boven- en benedenwoningen zijn gesloopt. In 2017 vindt de nieuwbouw van 28 grondgebonden woningen plaats. Oplevering vindt naar verwachting eind 2017 plaats.</p> <p>2015: 30 eengezinswoningen aan de President Rooseveltlaan/Jan van de Capellelaan.</p>	
<p>Per herstructurerings- en nieuwbouwproject worden tussen gemeente en corporaties vooraf specifieke procesafspraken gemaakt en op schrift gesteld en in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd. Projectafspraken hebben betrekking op het programma, de kwaliteit, de mate van verdunning, het openbaar gebied en planning.</p>	<p>Resultaten</p> <p>2018: Eind 2018 heeft l'escaut samen met de gemeente de raamovereenkomst getekend, betreffende de afname van grond voor het realiseren van 200 sociale huurwoningen in de Scheldewijk. Verspreid over een periode van 10 jaar nemen we 200 woonkavels af t.b.v. de realisatie van eengezinswoningen en appartementen.</p>	

Tabel 2 Afspraken en prestaties betaalbaarheid en woonlasten

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>																				
EINDCIJFER BETAALBAARHEID EN WOONLASTEN		8																				
<i>Sturen op lage woonlasten voor onze huurders.</i>																						
Toewijzen van woningen		8																				
De corporaties wijzen minimaal 95 procent passend toe.	2018: 99,72% 2017: 100% 2016: 99,8%	Pluspunt: consequent bijna 100 procent passend toegewezen.																				
Huurbeleid en prijsbeleid		8																				
	CIP gegevens (verslagjaar 2017)																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>Nederland</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>WWS punten</td> <td></td> <td></td> <td>141</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gem. huurprijs</td> <td>485</td> <td>487</td> <td>489</td> <td>516</td> </tr> <tr> <td>% maximaal redelijk</td> <td>71,4</td> <td>72,7</td> <td>73,4</td> <td>72,1</td> </tr> </tbody> </table>		2015	2016	2017	Nederland	WWS punten			141		Gem. huurprijs	485	487	489	516	% maximaal redelijk	71,4	72,7	73,4	72,1	
	2015	2016	2017	Nederland																		
WWS punten			141																			
Gem. huurprijs	485	487	489	516																		
% maximaal redelijk	71,4	72,7	73,4	72,1																		
Binnen haar financiële mogelijkheden en binnen de wettelijke mogelijkheden, zullen de corporaties t.b.v. de woonlasten van de huurders de jaarlijkse huurverhoging inzetten op inflatievolgende huurverhogingen. 2018: Toepassing gematigd huurbeleid, om zo voldoende goedkope en betaalbare woningen te hebben en te behouden. Jaarlijkse inflatievolgende huurverhoging per 01/07 (prognose) 2017: Inflatievolgende huurverhoging per 01/07 2016: Inflatievolgende huurverhoging per 01/07	Resultaten 2018: In 2018 heeft l'escaut een inflatievolgende huurverhoging toegepast (1,4%). 2017: In 2017 heeft l'escaut een inflatievolgende huurverhoging toegepast (0,3%). 2016: Vanuit het argument van 'betaalbaarheid, heeft l'escaut in 2016 geen jaarlijkse huurverhoging doorgevoerd (0%); dit past binnen de financiële randvoorwaarden; daarnaast komt hiermee de besparing van het neerleggen van het huurdersonderhoud bij onze huurders, ten goede aan de huurders.	Pluspunt: Geen inkomensafhankelijke verhoging, alleen inflatievolgende huurverhogingen.																				
Woonlasten		8																				
De corporaties voeren in de bestaande voorraad energiebesparende maatregelen uit ter verlaging van de woonlasten van de huurders. 2016-2018: Voortzetting energiebeleid, waarbij het voordeel van gedane energie-investeringen, volledig ten goede komt aan de zittende huurders	2016-2018: Corporaties continueren de energie-investeringen; dit heeft voor zittende huurders van l'escaut geen huurverhoging tot gevolg. 2016: geen huurverhoging	Pluspunt: Geen huurverhoging bij energie-investeringen.																				

	2015: inflatievolgend	
Tijdens en na het verbeteren van de energieprestatie van bestaande woningen door corporaties, informeert de corporatie de betreffende bewoners over de effecten van energiegedrag op de woonlasten. 2016-2018: Voorlichting aan huurder bij plaatsing zonnepanelen (energie bewustwording)	2018: l'escaut: Wordt op onderdelen toegepast; informatievoorziening kan echter nog veel beter. Daarom is er in 2018 een 'plan van aanpak' opgesteld, wat l'escaut in 2019 met een werkgroep verder gaat uitwerken. Daarnaast is en wordt hier waar mogelijk afstemming met de Huurdersvereniging en Zeeuwendland gezocht. 2017: l'escaut: Wordt op onderdelen toegepast; informatievoorziening kan echter nog veel beter. Dit wordt in 2018 meegenomen in het duurzaamheidsbeleidsplan l'escaut. 2016: Wordt toegepast.	
Corporaties gaan in overleg met de huurdersorganisaties, gericht op zoveel mogelijk verlagen van servicekosten. Zo kunnen de wensen van de huurders meegenomen worden bij contractvorming over onderhoud, schoonmaak en dergelijke.	2018: l'escaut: waar mogelijk, wordt op appartementencomplexen zonnepanelen aangebracht t.b.v. een reductie van het elektraverbruik in algemene ruimten.	
Met het woonruimtebemiddelingssysteem ZuidWestWonen worden de woonlasten in beeld gebracht om zo woningzoekenden te informeren over de te verwachten woonlasten bij de aangeboden woning. 2015-2018: D.m.v. 'woonlastenmodule' binnen ZWW, worden bij het woningaanbod, de geschatte woonlasten (op basis van samenstelling huishouden en energielabel woning) inzichtelijk gemaakt	2015-2018: De woonlastenmodule maakt de geschatte woonlasten bij het woningaanbod op ZWW inzichtelijk.	

Tabel 3 Afspraken en prestaties energie, duurzaamheid en woningkwaliteit

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting												
EINDCIJFER ENERGIE, DUURZAAMHEID EN WONINGKWALITEIT		8												
<i>2021 gemiddeld B-label, minimaal B-label in 2027, 2030 gemiddeld A bestaande bouw. Nieuwbouw EPC 0,0 en gasloos bouwen.</i>														
Investeren in een energiezuinige woningvoorraad		8												
<p>Corporaties investeren jaarlijks in energiematregelen in de bestaande voorraad, door middel van isolatiemaatregelen, verbeteren van de installaties en het aanbrengen van zonnepanelen.</p> <p>2017-2018: Energieinvesteringen voor in totaal ca. €40 miljoen (t/m 2025) in bestaande voorraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanbrengen van zonnepanelen op 2.450 woningen (individueel) en op 22 appartementencomplexen (1.045 appartementen t.b.v verlagings servicekosten) - Overige energieinvesteringen (CV, spouw- en vloerisolatie etc.) <p>2016: Energieinvesteringen voor in totaal € 3,1 miljoen, in bestaande voorraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanbrengen van zonnepanelen op 450 woningen - Overige energieinvesteringen (CV, spouw- en vloerisolatie etc.) 	<p>2018: l'escaut heeft in 2018 voor ruim € 3,2 miljoen geïnvesteerd in energiematregelen. Nog niet alle opdrachten waren eind 2018 uitgevoerd en/of afgerond; daarnaast is i.v.m. efficiency voor ruim € 1,7 miljoen aan energieinvesteringen samengevoegd met geplande toekomstige planmatige onderhoudswerkzaamheden, waardoor deze investeringen nog niet in 2018 hebben plaatsgevonden maar in 2019 worden uitgevoerd. De gemiddelde energieindex (per 31-12) is als gevolg van de energieinvesteringen als volgt:</p> <table border="1" data-bbox="1025 699 1456 801"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>l'escaut</td> <td>1,63</td> <td>1,56</td> <td>1,43</td> </tr> <tr> <td>Zeeuwland</td> <td>NB</td> <td>1,42</td> <td>1,39</td> </tr> </tbody> </table> <p>In 2018 heeft l'escaut op 331 woningen zonnepanelen aangebracht. 2017: l'escaut heeft in 2017 voor ruim € 3,5 miljoen geïnvesteerd in energiematregelen (nog niet alle opdrachten waren eind 2017 uitgevoerd); op 518 woningen zijn zonnepanelen aangebracht. 2016: l'escaut heeft in 2016 voor € 1,8 miljoen geïnvesteerd in energiematregelen (exclusief renovatieproject Rooie Buurt en € 2,3 miljoen aangegane verplichtingen).</p> <p>2015: In 2015 zijn bij 446 woningen zonnepanelen aangebracht.</p>		2016	2017	2018	l'escaut	1,63	1,56	1,43	Zeeuwland	NB	1,42	1,39	<p>Pluspunt: Dicht bij het doel dat in 2021 behaald dient te worden, er is een buitengewone inspanning geleverd.</p>
	2016	2017	2018											
l'escaut	1,63	1,56	1,43											
Zeeuwland	NB	1,42	1,39											
<p>Bij het verbeteren van de energieprestatie van bestaande woningen hanteren corporaties het uitgangspunt dat zowel voor de zittende huurder als de toekomstige huurder het resultaat van de (eventuele) huurverhoging in combinatie met de energiebesparing voordelig is.</p> <p>2018: Per 01-01-2017 is volgens het Nader Voorschrift de gemiddelde energie index van de woningvoorraad 1,63; dit komt overeen met label C (1,41-1,80). Energieinvesteringen resulteren in een verbetering van de gemiddelde energie-index: 1,21 in 2025 (label B). 2017: Energieinvesteringen resulteren in een verbetering van de gemiddelde energieindex: 1,34 in 2025 (EI in 2016: 1,69)</p>	<p>2016-2018: l'escaut voert – na energieinvesteringen – voor zittende huurders geen huurverhoging door; bij nieuwe verhuur wordt een gematigd huurbeleid toegepast.</p>													

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
CO2 neutraal 2018: l'escaut stelt – conform de ambitie uit de in april 2017 vastgestelde 'Aedes Woonagenda' – in 2018 een plan op, om in 2050 een CO2-neutraal ('gasloos wonen') woningbezit te bereiken.	Routekaart is vastgesteld.	
Bij de uitvoering van energie-investeringen in haar bezit, verplichten de corporaties de betrokken aannemer hetzelfde pakket tegen dezelfde voorwaarden aan particulieren in aangrenzende woningen aan.	2018: In 2018 hebben geen particulieren meegedaan bij de energieinvesteringen van l'escaut. 2017: In 2017 hebben 7 particulieren meegedaan bij de energieinvesteringen van l'escaut.	
Duurzaamheid en woningkwaliteit		8
Corporaties vervangen zo snel mogelijk de nog aanwezige open verbrandingstoestellen in haar woningbezit. Corporaties benaderen daartoe actief hun huurders en vervangen ook bij mutatie open verbrandingstoestellen. Huurders die geen vervanging van de open verbrandingstoestellen toestaan, krijgen om niet van corporaties een koolmonoxide-melder aangeboden.	2016-2018: Enkele jaren geleden heeft l'escaut aan al haar bewoners met een open verbrandingstoestel een koolmonoxide-melder aangeboden en aangebracht. Op dit moment heeft l'escaut in haar woningbezit nog ca. 80 woningen met een open verbrandingstoestel (in eigendom van l'escaut); dit betreft voornamelijk woningen die binnen nu en een paar jaar op de nominatie staan voor sloop of renovatie.	
Corporaties informeren huurders actief bij het aanbrengen van maatregelen voor het verbeteren van het binnenklimaat en hoe zij deze het beste kunnen gebruiken.	2018: Huurders worden geïnformeerd. Informatievoorziening kan nog beter; l'escaut heeft hier in 2018 een plan van aanpak voor opgesteld; in 2019 wordt dit met een interne werkgroep verder uitgewerkt en afgestemd met de Huurdersvereniging en Zeeuwland. 2017: Huurders worden geïnformeerd; informatievoorziening kan nog beter.	
Bij renovatie van woningen werken de corporaties met bewezen milieuvriendelijke en duurzame materialen (intentieafpraak)	2017-2018: l'escaut houdt bij vervanging in de bestaande bouw, rekening met de levensduur van materialen. Zo wordt bij de vervanging van verlichting led toegepast. Ook krijgen grondgebonden woningen en appartementen tot en met 3 hoog zonnepanelen, zodat er minder elektriciteit nodig is.	
Bij de bouw van nieuwe woningen voldoen alle woningen aan een energieprestatiecoëfficiënt van 0,0. 2017-2018: Programma van eisen nieuwbouw: <ul style="list-style-type: none"> - Plaatsing zonnepanelen - Voldoen aan eisen bouwbesluit - Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) van 0,0 2016: Programma van eisen nieuwbouw: <ul style="list-style-type: none"> - Plaatsing zonnepanelen - Voldoen aan eisen bouwbesluit (energielabel A++) 	2018: Bij volgende nieuwbouwprojecten zijn woningen minimaal gasloos en met een EPC van 0,0. 2017: Bij de nieuwbouw van de 28 woningen aan de Verkuijl Quakkelaarstraat is een EPC van 0,0 gerealiseerd. Dit is het eerste complex van l'escaut dat wordt verwarmd middels een warmtepomp en daarmee gasloos is. 2016: Bij de nieuwbouw van de 28 woningen aan de Verkuijl Quakkelaarstraat wordt een EPC van 0,0 gerealiseerd.	
Corporaties verbeteren jaarlijks minimaal 5% van hun woningbezit (sloop/nieuwbouw, renovatie/groot onderhoud en/of energieinvesteringen). Geplande aantallen worden opgenomen in het jaarlijkse bod; verantwoording vindt plaats tijdens het bestuurlijke overleg over de uitvoering van de prestatieafspraken. 2018:		Pluspunt: Er zijn veel projecten gedaan met veel aandacht voor duurzaamheid en het straatbeeld.

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																
<p>- Vervolg uitvoering asbestbeleid (inventarisatie, informeren, saneren). In 2017 is gestart met de bezitsinventarisatie welke in het 1e kwartaal 2018 zal zijn afgerond. Op termijn worden alle asbesthoudende toepassingen uit ons bezit verwijderd (m.u.v. ingemetseld/ingestort asbest). Hiervoor heeft l'escaut t/m 2039 een 'voorziening asbestsanering' opgenomen van € 265.000,- per jaar.</p> <p>- In 2018 totaal verbetering van minimaal 10% van ons woningbezit (sloop/nieuwbouw, renovatie/groot onderhoud en energieinvesteringen)</p> <p>2017: Investerings bestaande bouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vervolg aanpak 181 woningen Rooie buurt. In 2017 gereed. - Vervolg uitvoering asbestbeleid <p>2016: Investerings bestaande bouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Start aanpak 180 woningen Rooie buurt (periode 2015 t/m 2017: voor totaal € 13,5 miljoen); in 2016 uitvoering van 120 woningen. - Start uitvoering asbestbeleid (inventarisatie, informeren, saneren) <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Start renovatie Rooie buurt - Het asbestbeleid implementeren 	<p>2017: l'escaut heeft in 2017 de laatste 63 van de 180 woningen in de Rooie buurt aangepakt, waarmee het project is afgerond. Uiteindelijk is er voor een bedrag van € 13,3 miljoen in de Rooie buurt geïnvesteerd (periode 2015 t/m 2017).</p> <table border="1" data-bbox="1021 587 1697 807"> <thead> <tr> <th colspan="2">Verbetering woningbezit 2017</th> </tr> <tr> <th></th> <th>L'escaut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal woningbezit per 01-01-2017</td> <td>6.028</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen gesloopt</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen nieuwbouw (opgeleverd)*</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen 'woningverbetering'</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen energieinvesteringen</td> <td>721</td> </tr> <tr> <td>% woningverbetering</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2016:</p> <table border="1" data-bbox="1021 852 1697 1072"> <thead> <tr> <th colspan="2">Verbetering woningbezit 2016</th> </tr> <tr> <th></th> <th>L'escaut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal woningbezit per 01-01-2016</td> <td>6.103</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen gesloopt</td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen nieuwbouw (opgeleverd)*</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen 'woningverbetering'</td> <td>118</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen energieinvesteringen</td> <td>666</td> </tr> <tr> <td>% woningverbetering</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We zijn in 2015 gestart met de renovatie van de Rooie Buurt. Eind 2015 hebben we vier proefwoningen gerealiseerd. Deze woningen zijn energiezuiniger geworden; er is een energiesprong gemaakt van label I naar A. Voor de bewoners betekent dit een verlaging van hun woonlasten. In totaal worden 181 woningen op deze wijze gerenoveerd zonder dat we daar een huurverhoging voor instellen. - Ravesteynplein We hebben in 2015 besloten om de woningen aan het Ravesteynplein te herstructureren. Op deze boodschap ontving l'escaut reacties vanuit het hele land. We hebben deze signalen niet genegeerd en zijn samen met de gemeente in overleg gegaan om te kijken wat we kunnen betekenen voor de wijk. Het Ravesteynplein is door de monumentencommissie 	Verbetering woningbezit 2017			L'escaut	Totaal woningbezit per 01-01-2017	6.028	Aantal woningen gesloopt	0	Aantal woningen nieuwbouw (opgeleverd)*	28	Aantal woningen 'woningverbetering'	67	Aantal woningen energieinvesteringen	721	% woningverbetering	14%	Verbetering woningbezit 2016			L'escaut	Totaal woningbezit per 01-01-2016	6.103	Aantal woningen gesloopt	59	Aantal woningen nieuwbouw (opgeleverd)*	0	Aantal woningen 'woningverbetering'	118	Aantal woningen energieinvesteringen	666	% woningverbetering	13%	
Verbetering woningbezit 2017																																		
	L'escaut																																	
Totaal woningbezit per 01-01-2017	6.028																																	
Aantal woningen gesloopt	0																																	
Aantal woningen nieuwbouw (opgeleverd)*	28																																	
Aantal woningen 'woningverbetering'	67																																	
Aantal woningen energieinvesteringen	721																																	
% woningverbetering	14%																																	
Verbetering woningbezit 2016																																		
	L'escaut																																	
Totaal woningbezit per 01-01-2016	6.103																																	
Aantal woningen gesloopt	59																																	
Aantal woningen nieuwbouw (opgeleverd)*	0																																	
Aantal woningen 'woningverbetering'	118																																	
Aantal woningen energieinvesteringen	666																																	
% woningverbetering	13%																																	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	<p>aangewezen als cultuurhistorisch waardevol. Als er een definitief plan is, waarbij ook de huurders worden betrokken, geeft bovenstaande commissie een advies. In 2016 beslissen we wat we met het Ravesteynplein gaan doen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het is niet gelukt om in 2015 het asbestbeleid te implementeren. Goed omgaan met de risico's van asbest is belangrijk en ingewikkeld. In 2015 troffen wij de meeste voorbereidingen om ons beleid in de praktijk goed te kunnen uitvoeren. We doen dit in samenwerking met Woonburg. De afronding van dit proces, met onder andere communicatie aan bewoners vindt plaats in het tweede kwartaal van 2016. 	
<p>Planmatig onderhoud</p> <p>2017-2018: Planmatig onderhoud voor in totaal € 4,8 miljoen</p> <p>2016: Planmatig onderhoud voor in totaal € 3,5 miljoen</p>	<p>2018: Er is in 2018 voor ca. € 4,9 miljoen aan planmatig onderhoud besteed.</p> <p>2017: Er is voor ca. € 5,3 miljoen aan planmatig onderhoud besteed.</p> <p>2016: l'escaut heeft in 2016 voor ca. € 2,5 miljoen aan planmatig onderhoud besteed (exclusief € 3,5 miljoen aangegane verplichtingen).</p> <p>2015: In 2015 hebben we in samenwerking met onze huurdersvereniging onderzoek gedaan naar de bestedingen in ons reparatieonderhoud. We zien dat wij veel meer reparaties uitvoeren dan dat de wettelijke richtlijnen aangeven. Dit betreffen vooral kleine reparaties in de woning, die een huurder makkelijk zelf kan oplossen, maar voor ons tijd- en geldroepend zijn. Het beperken van het huurdersonderhoud vanuit l'escaut geeft ons meer mogelijkheden om te investeren, wat uiteindelijk voordeel oplevert voor onze huurders. Daarom namen wij eind 2015 het besluit om het huurdersonderhoud te beperken. Vanaf 2016 willen we ons aan de wettelijke richtlijnen houden.</p>	

Tabel 4 Afspraken en prestaties inzet in wijken en buurten

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER INZET WIJKEN EN BUURTEN		6
<i>Inzet meer afstemmen op behoefte binnen wijken en buurten, zowel in vastgoed als leefbaarheid.</i>		
Leefbaarheid		6
Partijen werken op het gebied van leefbaarheid intensief en structureel samen. Zij ontwikkelen hiervoor nieuwe samenwerkingsvormen.	2018: Naast het opstellen van wijkplannen waarmee is geëxperimenteerd in Bossenburgh en Paauwenburg is geëxperimenteerd, wordt ook het concept 'wijktafel' steeds meer ingezet. Hierbij komen inwoners en betrokken organisaties bij elkaar rondom een overlastgevende situatie. In 2018 zijn wijktafels actief in het Middengebied en de Scheldebuurt. 2016-2017: Op dit moment nog niet opgestart, nog geen nieuwe samenwerkingsvorm ontwikkelt.	
Corporaties reserveren jaarlijks – binnen de wettelijke normeringen van de overheid – een bedrag voor het verbeteren van de leefbaarheid in wijken. In het jaarlijkse bod wordt het budget voor het komende jaar opgenomen en de specifieke maatregelen afgesproken. 2016-2018: Continuering reguliere investeringen leefbaarheid: - Ca. 70% van het budget t.b.v. contractonderhoud (onderhoud gemeenschappelijk groen (in bezit l'escaut), brandgangen, schoonmaak-activiteiten) - Overige 30% t.b.v. overige leefbaarheidsactiviteiten (buurtbemiddeling, activiteiten voortkomend uit Lemon en bewonersinitiatieven etc.)	2018: l'escaut heeft in 2018 € 177.505,- uitgegeven aan de verbetering van de leefbaarheid in de wijken (exclusief € 58.268,- tbv juridische kosten/rechtszaken); dit bedrag is fors minder dan begroot, i.v.m. het niet doorgaan van een aantal projecten en een aantal meevallers. Bijna de van het leefbaarheidsbudget wordt uitgegeven t.b.v. groenonderhoud; het andere deel wordt voornamelijk besteed aan schoonmaakkosten en 'fysieke ingrepen'. 2017: l'escaut heeft in 2017 € 191.000,- uitgegeven aan de verbetering van de leefbaarheid in de wijken (exclusief € 20.000,- tbv juridische kosten/rechtszaken). Bijna de helft hiervan wordt uitgegeven t.b.v. groenonderhoud; het andere deel wordt voornamelijk besteed aan schoonmaakkosten en 'fysieke ingrepen'. 2016: l'escaut heeft in 2016 € 175.000,- uitgegeven aan de verbetering van de leefbaarheid in de wijken. Bijna de helft hiervan wordt uitgegeven t.b.v. groenonderhoud; het andere deel wordt voornamelijk besteed aan schoonmaakkosten en 'fysieke ingrepen'. 2015: In 2015 is € 187.000 aan leefbaarheid uitgegeven. Deze uitgaven hebben betrekking op extra schoonmaakheden in portieken, contracten voor groenbeheer, verlichting in brandgangen en buurtbemiddeling.	
Bij huurwoningen van l'escaut die nog niet voorzien zijn van het 'veiligheidsplan' wordt bij mutatie dan wel dagelijks onderhoud, 'inbraakpreventie ramen' en 'hang- en sluitwerk' volgens de norm van het eigen 'l'escaut veiligheidsplan' aangebracht. 2016-2018: Continuering 'aanpak brandgangen' (inventarisatie, aanbrengen verlichting en verbetering waterafvoer)	2016-2018: Wordt uitgevoerd.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Aanpak van overlast		6
Indien een corporatie signaleert dat er sprake is van overlast – mogelijk veroorzaakt door iemand die begeleiding nodig heeft – wordt de informatie gedeeld in het netwerk van politie, corporaties, gemeente en buurtbemiddeling. 2016: Continuering selectieve woningtoewijzing voor Bossenburg en Hercules Segherslaan/ Vincent van Goghlaan	Zie hieronder.	
De corporaties voeren een terughoudend uitzettingsbeleid. Bij overlast door huurders wordt door de corporaties snel en kordaat ingezet op het opheffen van de overlast o.a. door inzet van buurtbemiddeling.	2018: Zeeuwsland en l'escaut maken gebruik van de inzet van buurtbemiddeling. In totaal is in 2018 buurtbemiddeling Walcheren 116 keer ingeschakeld (2017: 115 x). Bij 22 zaken was er geen sprake van commitment; BBW heeft hier wel inzet op gedaan. Van de overige 94 zaken zijn er 63 zaken opgelost (67% succesvol; 2017: 86% succesvol). Er lopen nog 22 zaken. Van de 116 keer is buurtbemiddeling 36 keer door l'escaut ingeschakeld (2017: 46x); door Zeeuwsland 5 keer (in de gemeente Vlissingen); 2 zaken zijn opgelost en in 3 zaken wilde één van de partijen geen bemiddeling. Overige meldingen zijn gedaan door politie, gemeente, ggz of zelfmelding. 2017: Zeeuwsland en l'escaut maken gebruik van de inzet van buurtbemiddeling. In totaal is in 2017 buurtbemiddeling Walcheren 115 keer ingeschakeld. Bij 40 zaken was er geen sprake van commitment; BBW heeft hier wel inzet op gedaan. Van de overige 75 zaken zijn er 65 zaken opgelost (86% succesvol). Van de 115 keer is buurtbemiddeling 46 keer door l'escaut ingeschakeld; door Zeeuwsland 2 keer. Overige meldingen zijn gedaan door politie, gemeente, ggz of zelfmelding. 2016: Woonburg en l'escaut maken gebruik van de inzet van buurtbemiddeling. In totaal is in 2016 buurtbemiddeling bijna 100 keer ingeschakeld in de gemeente Vlissingen; ca. 65% hiervan was succesvol. Van de 100 keer is buurtbemiddeling 29 keer door l'escaut ingeschakeld; door Woonburg 2 keer.	
Voor de financiering van buurtbemiddeling geldt dat de gemeente de helft van de totale kosten op zich neemt; de andere helft wordt naar rato van aandeel verhuureenheden verdeeld onder de twee corporaties.	2015-2018: Kosten worden volgens afspraak verdeeld.	
Participatie		6
De gemeente, de corporaties en HO zijn partners in participatie bevorderende en/of wijkgeboden activiteiten. Partijen informeren en betrekken elkaar bij dit soort activiteiten en projecten. 2018: Participatie in plan van aanpak Bossenburg. Participatie in de wijkgerichte aanpak in het algemeen. 2017: Participatie in plan van aanpak Bossenburg 2016: Participatie in plan van aanpak Bossenburg	2018: In Vlissingen zijn anno 1-3-2019 96 participatieprojecten actief. De pilots Paauwenburg en Bossenburgh hebben in 2017 geleid tot een wijkplan, opgesteld door en voor de buurt. In 2018 hebben de wijkplannen verder invulling en uitvoering gekregen. 2017: Pilots Paauwenburg en Bossenburgh hebben in 2017 geleid tot een wijkplan, opgesteld door en voor de buurt. Door zowel de inwoners van Bossenburgh als Paauwenburg is in 2017 een wijkagenda opgesteld.	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
	2016: Pilot Paauwenburg is in 2016 opgestart. Voor Bossenburgh is in 4e kwartaal 2016 een plan van aanpak opgesteld. In beide wijken is een groep bewoners opgestaan die de wensen vanuit de wijk inventariseert. Dit vormt de basis voor de verdere uitrol van de aanpak in de wijk. De bewoners worden hierbij ondersteund door een externe begeleider.	
Partijen zullen – waar mogelijk – digitale middelen inzetten (bijvoorbeeld buurtWhatsApp, 'buurtcommunities' Facebook, etc) t.b.v. een toename van participatie en sociale samenhang op wijk- en buurniveau.	2016-2018: Digitale participatiekaart.	
De uit de periodieke schouw voortkomende aandachtspunten voor verbetering worden voor zover mogelijk en redelijk ingepast in de reguliere beheeractiviteiten van l'escaut.	N.v.t.	
l'escaut en de huurdersorganisaties stimuleren en faciliteren in alle woon(zorg)complexen een bewonerscommissie en/of klankbordgroep.	2016-2018: Hier wordt door de corporaties actief op gestuurd; indien bewoners ook daadwerkelijk willen deelnemen in een bewonerscommissie en/of klankbordgroep, worden ze gefaciliteerd waar mogelijk.	
Buurtpreventie-instrumenten worden ingezet op het moment dat de veiligheid en/of de beleving hiervan in het geding is.	2018: Buurtpreventieteams zijn op dit moment aanwezig in het Centrum, Paauwenburg, Bossenburgh, Oost-Souburg en het Middengebied. 2016-2017: Buurtpreventieteams zijn op dit moment aanwezig in Paauwenburg, Bossenburgh en Oost-Souburg.	
Corporaties ondersteunen en faciliteren de huurdersorganisaties.	2016-2018: Huurdersorganisaties worden gefaciliteerd.	
Monitoring		6
<p>De monitoring vindt eens in de vier jaar plaats. De eerstvolgende LEMON monitor wordt gehouden in 2017.</p> <p>2018: In overleg met gemeente en Woonburg bepalen van acties voortkomend uit de resultaten van het LEMON leefbaarheidsonderzoek 2017</p> <p>2017: Monitoring van de beleving van leefbaarheid in buurten (LEMON leefbaarheidsonderzoek)</p>	<p>2018: Het LEMON leefbaarheidsonderzoek is in 2017 uitgevoerd. De resultaten van het Lemon 2017 worden meegenomen in de beleidsvorming en uitvoering. De betrokken beleidsvelden binnen de gemeente en corporatie hebben de uitkomsten van het onderzoek geanalyseerd en laten dit indien nodig en mogelijk doorwerken in (toekomstig) beleid of uitvoering. Dit is tevens uitgewerkt en terug te vinden in het 'uitvoeringsplan'. In gesprekken met de buurt en via het burgerparticipatie traject wordt nader ingezoomd op de signalen. Dit biedt de mogelijkheid om de signalen verder te concretiseren en indien nodig met de gepaste oplossingen te komen. De woningbouwcorporaties met hun contacten in de wijk spelen hierin eveneens een belangrijke rol.</p> <p>2017: Het LEMON leefbaarheidsonderzoek is in 2017 uitgevoerd. gehouden. De resultaten van het Lemon 2017 worden meegenomen in de beleidsvorming en uitvoering. De betrokken beleidsvelden binnen de gemeente analyseren de uitkomsten van het onderzoek en laten dit indien nodig en mogelijk doorwerken in (toekomstig) beleid of uitvoering. In gesprekken met de buurt en via het burgerparticipatie traject wordt nader ingezoomd op de signalen. Dit biedt de mogelijkheid om de signalen verder te concretiseren en indien nodig met de gepaste oplossingen te komen. De woningbouwcorporaties met hun contacten in de wijk spelen hierin eveneens een belangrijke rol.</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	2016: In het vierde kwartaal 2016 is in overleg tussen gemeente en corporaties, een offerte t.b.v. Lemon 2017 opgevraagd. In de eerste helft van 2017 wordt Lemon opgestart.	
Partijen gebruiken de uitkomsten van de monitor als aanvullende input voor de buurt communities.	2018: Uitkomsten op buurtniveau worden meegenomen in de gesprekken tussen de wijkcoördinatoren en de wijkbewoners. Hierbij kunnen gesignaleerde situaties verder worden gespecificeerd en kan het draagvlak voor de gesignaleerde situatie en mogelijke oplossingen in beeld worden gebracht. 2017: Resultaten komen in 2018 beschikbaar. 2016: Resultaten komen in 2017 beschikbaar.	
De kosten voor de uitvoering van het periodieke LEMON onderzoek worden naar rato gemeente/l'escaut/Woonburg volgens een verhouding 50/40/10 verdeeld.	2016-2018: Kosten worden volgens afspraak verdeeld.	

Tabel 5 Afspraken en prestaties sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN EN ZORG		6,5
<i>Actief bijdragen door meer samenwerking te zoeken met andere partijen</i>		
Huurders met een zorgvraag		6
De gemeente en corporaties informeren potentiële nieuwe bewoners van de (woonzorg)complexen over de woningen gelegen in deze complexen (plattegrond, mate van geschiktheid van de woning, rolstoeltoegankelijkheid en voorzieningen in de woning, etc).	Resultaten 2016-2018: l'escaut heeft op woningniveau inzichtelijk wat het toegankelijkheidsniveau is; bij het adverteren van de woningen moet deze informatie nog geoptimaliseerd worden, hier wordt aan gewerkt (automatische koppeling).	
L'escaut gaat – in overleg met de huurdersorganisatie – een inventarisatie uitvoeren om inzichtelijk te krijgen of de huidige omvang van toe- en doorgankelijke woningen voldoende is; zo niet, of er binnen de bestaande woningvoorraad mogelijkheden zijn tot aanpassingen dan wel 'opplussen'.	Resultaten 2018: Aantallen zijn inzichtelijk en worden jaarlijks als onderdeel van het traject portefeuillestrategie geactualiseerd. Daarnaast wordt dit meegenomen in het traject van "gezamenlijk beleid 'langer zelfstandig thuis wonen'" 2017: Wordt meegenomen in het traject van "gezamenlijk beleid 'langer zelfstandig thuis wonen'" 2016: Nog niet opgestart:	
Corporaties en gemeente gaan gezamenlijk beleid ontwikkelen "langer zelfstandig thuis wonen". Dit is noodzakelijk, omdat er: <ul style="list-style-type: none"> - onvoldoende geschikte woningen zijn om alle huishoudens met een gezinslid met een beperking te huisvesten; - voorkomen moet worden dat mensen uit hun vertrouwde woonomgeving moeten verhuizen met het risico op eenzaamheidsproblematiek; - voorkomen moet worden wat er bestaande mantelzorg door 'gedwongen' verhuizing afgebroken wordt, die vervolgens op de nieuwe locatie ingevuld moet worden door (meer) professionele zorgverlening. 	Resultaten 2018: Begin 2018 zijn een aantal uitgangspunten geformuleerd. Het aantal toegankelijke corporatiewoningen hebben we per corporatie in beeld. Dit aantal lijkt voldoende te zijn. In combinatie met de inzet van WMO-middelen, voeren de corporaties geen actief beleid om ouderen langer zelfstandig in hun woning te kunnen laten wonen. Medio 2019 wordt dit uitgewerkt in een gezamenlijke notitie. 2017: Eind 2017 is een eerste verkennende stap gezet. Begin 2018 zijn een aantal uitgangspunten geformuleerd en verdere actiepunten bepaald. 2016: l'escaut stelt voor om een eerste bijeenkomst te beleggen, met gemeente, HO, corporaties en een aantal betrokken maatschappelijke instellingen (Porthos, zorgaanbieders).	
Huisvesten huurders met zorgvraag/urgentie	Gerealiseerd	
2016-2018: <ul style="list-style-type: none"> - Bemiddeling bij huisvesting zorg-geïndiceerden in de daarvoor aangewezen complexen - 'urgenten' in nieuw woonruimteverdeelsysteem via 'direct te huur' - Garantstelling aanbod passende woning voor actief woningzoekende binnen 3 jaar - Indien nodig, toepassing hardheidsclausule in nieuw woonruimteverdeelsysteem 		

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Statushouders		8
l'escaut en de gemeente spannen zich in om te voldoen aan de halfjaarlijks vastgestelde verplichting tot het huisvesten van statushouders. 2015: De taakstelling voor l'escaut was om 76 mensen te huisvesten.	2018: l'escaut heeft in 2018 35 statushouders gehuisvest, door toewijzing van 10 woningen. 2017: l'escaut heeft in 2017 79 statushouders gehuisvest. Ca. de helft hiervan betrof 'nareizigers' in het kader van gezinshereniging met gehuisveste statushouders in 2016; de overige statushouders zijn gehuisvest in 7 woningen. 2016: l'escaut heeft in 2016 ruim 50 woningen toegewezen t.b.v. 95 statushouders. 2015: In 2015 zijn er 82 statushouders gehuisvest.	Pluspunt: De corporatie heeft meer statushouders gehuisvest dan de taakstelling.
Huurders met multiproblematiek en schuldenproblematiek		6
De corporaties zijn in de gebiedsteams samenwerkingspartner vanuit de rol van woningeigenaar, verhuurder en signaleerder. 2018: Het maken van afspraken met sociaal-maatschappelijke zorginstanties, ter preventie, ondersteuning en aanpak van 'kwetsbare huurders en/of huurders met verward gedrag'. Dit om te komen tot een duidelijke rolverdeling tussen partijen, zodat huurders met een zorgvraag de juiste zorg en begeleiding ontvangen.	2016-2018: Indien van toepassing, worden corporaties betrokken bij de gebiedsteams.	
l'escaut heeft afspraken gemaakt met Orionis Walcheren over schuldhulpverlening bij hun huurders, vastgelegd in het 'Convenant Schuldhulpverlening'. Hierin staan afspraken over de werkwijze indien sprake is van betalingsproblemen bij huurders. Deze afspraken zijn uiterlijk voor 1 juli 2016 vernieuwd.	2017-2018: l'escaut heeft op 25 januari 2018 – samen met Orionis Walcheren en gemeente Vlissingen – de 'overeenkomst aanpak vroegsignalering' ondertekend. Hiermee is vastgelegd hoe gezamenlijk de (sluimerende) schuldenproblematiek op Walcheren in een vroegtijdig stadium wordt aangepakt. Aan het einde van elk kwartaal wordt vanuit de bereikte resultaten gezamenlijk nagegaan of bijsturing nodig is op aanpak en personele inzet. 2016: De afspraken uit het 'Convenant Schuldhulpverlening' zouden vóór 1 juli 2016 zijn vernieuwd; omdat de afspraken over het proces zijn gewijzigd, is dit nog niet gebeurd. Op dit moment loopt er een pilot in Middelburg.	
De gemeente, de corporaties en de huurdersorganisaties streven naar vermindering van het aantal huisuitzettingen. 2018: - Verdere optimalisatie van het incassoproces om zo (nog meer) huisuitzettingen te voorkomen - Deelname aan de pilot 'vroegsignaleringstraject' 2016-2017: Verdere optimalisatie van het incassoproces om zo (nog meer) huisuitzettingen te voorkomen	2018: In 2018 heeft l'escaut 19 woningen binnen haar woningbezit ontruimd; in 2017 waren dit er ook 19. In de meeste gevallen (15x) is ontruimd vanwege huurachterstand; 4 x is ontruimd vanwege overlast. 2017: In 2017 heeft l'escaut 19 woningen binnen haar woningbezit ontruimd; in 2016 waren er 18 ontruiming. In de meeste gevallen is ontruimd vanwege huurachterstand. 2016: In 2016 heeft l'escaut 18 woningen binnen haar woningbezit ontruimd; in 2015 waren dat nog 22 ontruiming. In de meeste gevallen is ontruimd vanwege huurachterstand. 2015: In 2015 heeft l'escaut 22 woningen binnen haar woningbezit ontruimd; 21 vanwege huurachterstand en 1 vanwege overlast.	
De corporaties zetten via maatwerk en door het samenwerken met andere partijen in op het voorkomen van huurachterstand en een meer persoonlijke begeleiding op het moment dat er sprake is van huurachterstand.	2017-2018: l'escaut heeft samen met Orionis en Porthos een traject 'vroegsignalering' opgezet. Huurders met een beginnende huurachterstand worden benaderd door een vroegsignaleringsteam, om zo tot betalingsafspraken te komen. Doel hiervan is een daling van het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurschuld.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	2016-2018: l'escaut richt zich op maatwerk om huurachterstanden te voorkomen en persoonlijke begeleiding op het moment dat er sprake is van huurachterstand.	
De gemeente en corporaties gaan in gesprek met Orionis om de werkafspraken zoals gemaakt met Orionis in de praktijk efficiënter te laten verlopen om zo huurders met betalingsproblemen sneller te kunnen helpen. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij Porthos.	2017-2018: l'escaut heeft samen met Porthos en Orionis het traject 'vroegsignalering' opgezet. 2016: Gesprekken met Orionis t.b.v. het maken van werkafspraken zijn opgestart. l'escaut heeft in 2016 in samenwerking met Woongoed Middelburg een zogenoemd 'vroegsignaleringsteam' als pilot opgestart m.b.t. huurders met 1 en 2 maanden huurachterstand.	
Bij huisuitzetting afstemming met Porthos en eventueel Orionis.	2016-2018: afstemming vindt plaats met Porthos en eventueel Orionis.	
Uitstroom uit instellingen		6
ZWW stelt cliënten die uitstromen uit maatschappelijke opvang en instellingen, in staat tijdig zelf een passende woning te vinden.	2018: Sinds eind 2017 zit l'escaut maandelijks bij het OGGZ overleg wat er op Walcheren plaatsvindt. Hierbij zijn partijen zoals Emergis, reclassering, bemoeizorg en andere corporaties betrokken. Tot op heden worden er geen knelpunten ervaren in het huidige woonruimteverdeelsysteem beleid en het door cliënten tijdig kunnen vinden van een passende woning. Op het moment dat dit wel zo zou zijn, komt dit tijdens dit overleg aan de orde en moet worden gekeken of maatwerk noodzakelijk is. 2017: In 2018 start l'escaut met overleg met diverse maatschappelijke instellingen om te bespreken in hoeverre er knelpunten zijn in het huidige woonruimteverdeelsysteem beleid en het door cliënten tijdig kunnen vinden van een passende woning. 2016: Eind januari start overleg met diverse maatschappelijke instellingen om te bespreken in hoeverre er knelpunten zijn in het huidige woonruimteverdeelsysteem beleid en het door cliënten tijdig kunnen vinden van een passende woning.	
Bij de jaarlijkse evaluatie van het woonruimtebemiddelingssysteem ZuidWestWonen wordt gemonitord of de uitstroom uit instellingen daadwerkelijk een passende woning via het bemiddelingssysteem kan vinden. Afhankelijk van het resultaat hiervan kan eventueel bijstelling van beleid plaatsvinden.	2018: In 2018 heeft er geen evaluatie van het woonruimteverdeelsysteem plaatsgevonden. Wel hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden met belanghouders over het systeem en de uitkomsten. In 2019 breder evalueren, waarbij ook de uitstroom uit maatschappelijke instellingen wordt meegenomen. Onze inzet is erop gericht om blijvend te garanderen dat woningzoekenden binnen 3 jaar een passende woning hebben. 2017: In 2017 heeft er geen evaluatie van het woonruimteverdeelsysteem plaatsgevonden. Dit is in 2016 uitgevoerd. Wel hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden met belanghouders, waaronder de gemeente, over het systeem en de uitkomsten. In 2018 willen we met hen de zaken breder evalueren, waarbij ook de uitstroom uit maatschappelijke instellingen wordt meegenomen. Onze inzet is erop gericht om blijvend te garanderen dat woningzoekenden binnen 3 jaar een passende woning hebben. 2016: Bij de jaarlijkse evaluatie van ZWW wordt de uitstroom uit maatschappelijke instellingen meegenomen.	

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascop is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

l'escaut heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 6.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascop is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Wouter Rohde en Eef Nibbelink, visitoratoren.

4. Visitatie aanpak

Pentascop hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenning

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door l'escaut aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de thema's en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.

Onderzoeksfase

- l'escaut heeft een position paper opgesteld en een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en het zelfbeeld zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de Raad van Commissarissen, de controller, de managers Vastgoed, Wonen en Bedrijfsvoering en drie leden van de OR.
- De thema's zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 12 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 5 belanghebbenden van l'escaut gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouder van de gemeente Vlissingen en 4 vertegenwoordigers van de HVL. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - beschikbaarheid van woningen;
 - betaalbaarheid en woonlasten,
 - energie, duurzaamheid en woningkwaliteit,
 - inzet in wijken en buurten,
 - sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, twee collega-corporaties, een ambtenaar van de gemeente Vlissingen, twee bouwbedrijven, twee vastgoedadviseurs en een vertegenwoordiger van de HVL aanwezig.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van l'escaut gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om ertoe te komen</p> <p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken indien relevant aangevuld met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	<p>De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid. Daarnaast geven huurdersvertegenwoordiging(en) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.</p>
<i>Vermogen</i>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.</p>
<i>Governance</i>	<p>Hierbij ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.</p>

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 6.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de indeling van de prestatieafspraken aangehouden. Deze thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

Beschikbaarheid van woningen	<ul style="list-style-type: none"> • Voor iedereen binnen de doelgroep een passende woning binnen 3 jaar
Betaalbaarheid en woonlasten	<ul style="list-style-type: none"> • Sturen op lage woonlasten voor onze huurders
Energie, duurzaamheid en woningkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • 2021 gemiddeld B-label, minimaal B-label in 2027, 2030 gemiddeld A bestaande bouw. Nieuwbouw EPC 0,0 en gasloos bouwen
Inzet in wijken en buurten	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet meer afstemmen op behoefte binnen wijken en buurten, zowel in vastgoed als leefbaarheid
Sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Actief bijdragen door meer samenwerking te zoeken met andere partijen

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- l'escaut heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een dialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van l'escaut naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de verschillende onderdelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

Alle oordelen worden gegeven op basis van een 10-puntschaal in de vorm van rapportcijfers. De beoordeling wordt altijd uitgedrukt in hele cijfers tenzij een cijfer een gemiddelde is van onderliggende, geëxpliciteerde hele cijfers. De indeling is als volgt.

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

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.