



# Visitatierapport

Leystromen

2018-2021

**Leystromen**  
verbindend | ondernemend

**18 juli 2022**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Jan Haagsma, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

## Voorwoord

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

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

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

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Leystromen over de periode 2018-2021.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>5</b>
<b>1      <b>Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties</b></b>	<b>6</b>
1.1    Leystromen	6
1.2    Terugblik op de vorige visitatie	7
1.3    Recensie	7
1.4    Integrale scorekaart	11
1.5    Samenvatting	12
1.6    SWOT	13
<b>Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief</b>	<b>14</b>
<b>2      <b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b></b>	<b>15</b>
2.1    Beoordelingskader	15
2.2    Beschrijving van de prestatieafspraken	15
2.3    Relevante ontwikkelingen	16
2.4    Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	16
2.5    Beoordeling feitelijke prestaties	21
2.6    Beoordeling van de ambities	24
2.7    Bewonderpunten en verwonderpunten	26
2.8    Totale beoordeling opgaven en prestaties	27
<b>3      <b>Presteren volgens Belanghebbenden</b></b>	<b>28</b>
3.1    Beoordelingskader	28
3.2    Werkwijze	28
3.3    Belanghebbenden in het werkgebied	28
3.4    Belanghebbenden over Leystromen	30
3.5    De reputatie van Leystromen	35
3.6    Bewonderpunten en verwonderpunten	37
<b>4      <b>Presteren naar vermogen</b></b>	<b>38</b>
4.1    Beoordelingskader	38
4.2    Relevante ontwikkelingen en oordeel externe toezichthouders	38
4.3    Een nadere analyse van de variabelen	38
4.4    Vermogensinzet	40
4.5    Bewonder- en verwonderpunten	41
<b>5      <b>Governance</b></b>	<b>42</b>
5.1    Beoordelingskader	42
5.1    Korte beschrijving governance-structuur	42
5.2    Relevante ontwikkelingen	42
5.3    Strategievorming en sturing op prestaties	42
5.4    Maatschappelijk oriëntatie raad van commissarissen	45
5.5    Externe legitimering en verantwoording	46
5.6    Bewonderpunten en verwonderpunten	48
5.7    Totale beoordeling Governance	49

<b>6</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>50</b>
	Positionpaper	51
	Factsheet maatschappelijke prestaties	55
	Overzicht geraadpleegde personen	64
	Korte cv's visitatoren	67
	Onafhankelijkheidsverklaringen	68
	Meetschaal	69
	Werkwijze visitatiecommissie	70
	Bronnenoverzicht	71
	Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg	72
	Reputatie-Quotient	73
	Definiëring netwerken Pieterjan van Delden	74
	Uitgebreid overzicht prestaties	75

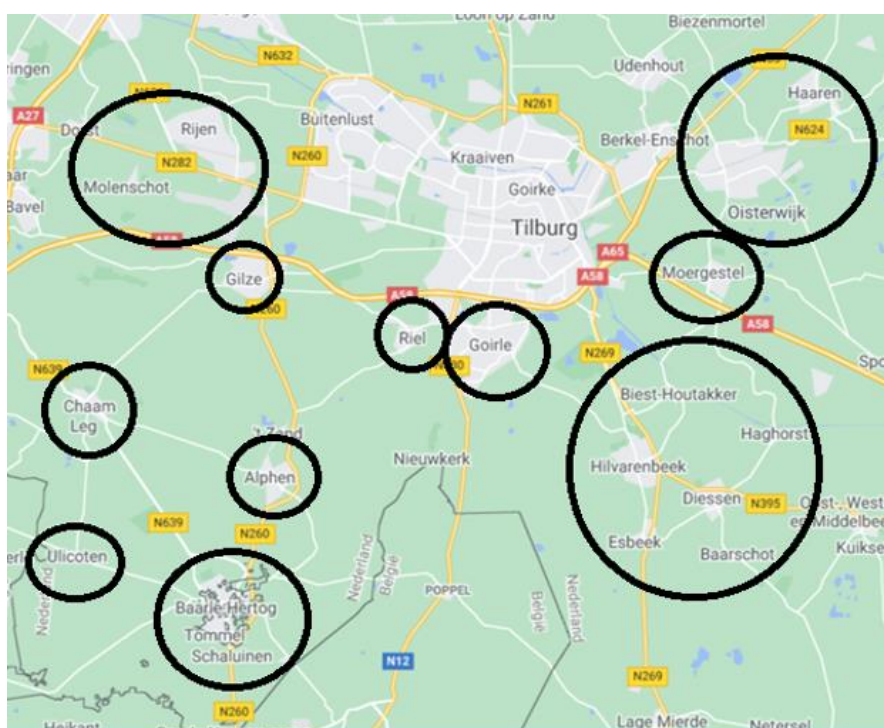
## **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties**

# 1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

## 1.1 Leystromen

Leystromen is een woningcorporatie met ongeveer 10.000 woningen werkzaam in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk.

Leystromen biedt een thuis aan mensen met een laag- of middeninkomen die niet in staat zijn zichzelf te redden op de koop- of vrije huurmarkt. Leystromen draagt zorg voor comfortabel wonen in aangename buurten. Leystromen staat midden in de samenleving en heeft een luisterend oor voor haar samenwerkingspartners en klanten. Samen met hen werkt Leystromen aan vitale kernen en leefbare wijken.



Het grootste gedeelte van het bezit van Leystromen ligt in de gemeente Gilze en Rijen (3.294 woningen). Deze gemeente vormt samen met de gemeente Alphen-Chaam (319 woningen) en de gemeente Baarle-Nassau (329 woningen) de ABG-gemeenten. Deze gemeenten werken samen in één ambtelijke organisatie. Daarnaast heeft Leystromen bezit in de gemeente Goirle (2.512 woningen), de gemeente Hilvarenbeek

(993 woningen) en de gemeente Oisterwijk (2.349 woningen). Deze drie gemeenten vormen samen de GHO-gemeenten die ook met elkaar samenwerken om de bestuurskracht te vergroten.

Zowel in de visitatieperiode als in de komende periode ligt er een flinke opgave voor Leystromen. Waar voorheen sprake was van krimp in het werkgebied, is dit nu niet meer het geval. Er is behoefte aan nieuwbouw. Tegelijkertijd geeft de provincie aan dat er geen of beperkte ruimte is om het bezit uit te breiden, zijn er binnen gemeenten te weinig geschikte locaties en duren ruimtelijke ordeningsprocedures lang om woningen toe te voegen. Ook ligt er een flinke verduurzamingsopgave.

De dagelijkse leiding van Leystromen is in handen van de directeur-bestuurder. In de visitatieperiode is er ook een eerdere directeur-bestuurder vertrokken. Deze is vervangen door een interim-bestuurder waarna de huidige directeur-bestuurder is gekomen. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan een raad van commissarissen, thans nog bestaande uit vijf leden. Per 31 december 2021 werken er 92,28 fte bij Leystromen.

## 1.2 Terugblik op de vorige visitatie

Het vorige visitatierapport van Leystromen dateert van juli 2018 en beslaat de periode 2014 – 2017. Op alle vier de onderdelen scoorde Leystromen een dikke 7, ruim voldoende dus. De toenmalige commissie constateerde dat er grote stappen waren gezet om de organisatie weer in control te krijgen na een periode met crisis en verscherpt toezicht. Een beweging van crisismanagement naar een gezonde organisatieontwikkeling was in gang gezet en moest, aldus de commissie, met kracht worden doorgezet. De organisatie had behoefte aan stabiliteit. De commissie had de vraag opgeworpen hoe lang de organisatie de snelheid van interne veranderingen zou kunnen volhouden.

Door belanghebbenden werd Leystromen gekenschetst als een betrouwbare, betrokken en benaderbare corporatie. Een corporatie waar het goed zaken mee doen was. Er was een nieuwe functie van gebiedsregisseur ontwikkeld voor het beheer van de relaties met derden. Het proces om te komen tot prestatieafspraken kreeg veel waardering van alle direct betrokkenen. De commissie constateerde ook een beweging waarbij de huurder meer centraal moest komen om beter op de lokale situatie in te kunnen spelen. De daarbij ontwikkelde nieuwe klantvisie moest verder ontwikkeld worden en een plek krijgen in de organisatie met een vertaling naar houding en gedrag van medewerkers. De commissie constateerde een grote gedrevenheid in de organisatie met een daarbij passend visionair leiderschap. Maar de commissie had ook aandachtspunten. Zo konden op het gebied van planning en control nog wel wat stappen gezet worden. De ontwikkeling van zelfsturende teams moest gesteund worden met HRM-systemen en organisatie- en sturingsprincipes. Het polijsten en ‘finetunen’ van de organisatie vereiste competenties die er op dat moment nog niet waren. Het feedback geven aan zowel huurders als de eigen collega’s was ook een aandachtspunt. De bedrijfslasten dienden meer in overeenstemming met die van collega corporaties te worden gebracht en Leystromen kon ook wel aandacht besteden aan het vieren van successen.

Opvallend was dat de commissie toen als een bedreiging het proces van professionalisering van en samenwerking met het Huurders Overleg Platform (HOP) benoemde. Die aandacht was nodig met het oog op de verbetering van zowel effectiviteit als efficiency van de samenwerking. Bij de analyse van de relatie met belanghebbenden bleek toen dat de huurders over de hele linie wat minder tevreden waren dan gemeenten en overige belanghebbenden.

De commissie heeft kunnen constateren dat op alle genoemde aandachtspunten Leystromen actief aan de gang is gegaan. Op onderdelen zoals de planning en control zijn goede stappen gezet. Dat is ook bevestigd door onder meer het WSW en de Aw. Op andere onderdelen zoals de relatie met de huurders en de gevraagde stabiliteit laat de afgelopen periode echter een divers beeld zien. Maar de gedrevenheid is gebleven. De koers voor de komende jaren is ook duidelijk en vormt een goed vervolg op de vorige visitatieperiode, zoals hierna zal blijken.

## 1.3 Recensie

### De draai naar het Rijnlandse model

Het ondernemingsplan 2020 - 2022 kent drie pijlers: ‘De huurder centraal’, ‘Goed wonen’ en ‘Midden in de maatschappij’. Daarmee worden accenten gelegd op de positie die Leystromen wil innemen in de twee woningmarktregio’s waar zij actief is: het Hart van Brabant en West-Brabant met zes gemeenten en 17 kernen. De nadruk lag vanuit de vorige visitatieperiode en het begin van deze periode meer op het vastgoed en de financiën. Begrijpelijk als naar de periode voor 2014 gekeken wordt, maar in 2019 werd de verandering in koers merkbaar. Dat had mede te maken met het vraagstuk van stabiliteit. Die kreeg een andere invulling dan vier jaar geleden nog gevraagd omdat in de huidige visitatieperiode er feitelijk drie bestuurders actief zijn en de raad van commissarissen vanaf begin 2019 geheel is vernieuwd. Maar ook op niveau van het managementteam zijn twee van de drie plekken van persoon gewijzigd. Niet onbelangrijk daarbij is het gegeven dat dit alles ook gebeurde in de periode waarin de wereld met Corona werd geconfronteerd. De commissie heeft zeer grote waardering voor het samenspel tussen de vernieuwde raad, de nieuwe bestuurder, het MT en de organisatie. Er waren geluiden uit de organisatie dat een aantal zaken niet goed liepen of uitgewerkt waren. Er was een gebrek aan een coachende stijl van leidinggeven en de structuur van de organisatie was onevenwichtig geworden. Er was zoals één van de gesprekspartners van

de commissie het stelde “armoede in aandacht voor de medewerkers”. Er was vanuit de raad van commissarissen een reflectie met en van medewerkers geïnitieerd over het verleden en er was veel overleg. Er kwam een interim bestuurder die als opdracht had om een inventarisatie te maken over hoe de organisatie erbij stond. Raad en nieuwe bestuurder pikten de signalen op en er werd vervolgens eind 2020 gekozen voor het Rijnlandse model in de gewenste structurering van de organisatie waarbij nadrukkelijk het stakeholder denken is betrokken. In dit model is meer oog voor de menselijke maat en zijn meerdere stakeholders in het spel, zoals werknemers, klanten, leveranciers en de samenleving als geheel. Die zijn in het Rijnlandse model allemaal even belangrijk. De bijdrage van een onderneming wordt daarbij ook gemeten in minder tastbare zaken als de kwaliteit van de geleverde producten, het werkplezier van de medewerkers en de bijdrage van de onderneming aan de samenleving als geheel. Gestreefd wordt naar een langdurige relatie met leveranciers, vakbonden en klanten. Voor Leystromen betekent dit ook dat vakmensen in de voorste linie meer en beter zélf kunnen organiseren. Dat paste al bij de in gang gezette resultaatgerichte teams uit de vorige visitatieperiode. Opvallend was in de gesprekken met mensen van Leystromen dat iedereen aangaf zeer tevreden te zijn over het doorlopen proces en de uitkomsten en dat men groot vertrouwen had in zowel de bestuurder als de raad. Duidelijk werd dat de geconstateerde “armoede in aandacht” verleden tijd is. De commissie denkt dat de gemaakte keuze een goede is die past bij de ontwikkeling van woningcorporaties in het algemeen.

### **Tevreden belanghebbenden**

Leystromen wordt door belanghebbenden gekenschetst als open, toegankelijk, betrokken en benaderbaar. Dat heeft zeker te maken met de prestaties van Leystromen. In haar position paper geeft de bestuurder mooie voorbeelden van wat bereikt is op de terreinen van betaalbaarheid en verduurzaming. Ook de processen om te komen tot goede prestatieafspraken, hebben meer aandacht gekregen dan in de vorige periode. Binnen de organisatie leeft ook trots op wat bereikt is. De met de gemeenten gezette stappen om te komen tot een grotere gezamenlijkheid in de aanpak van de vele maatschappelijke vraagstukken en de woonruimteverdeling worden dan genoemd: waar is Leystromen wel voor en waar niet. Het denken over ‘terug naar de kern’ krijgt zo een mooie invulling. Maar vooral ook het meer inzetten op het relatie- en stakeholderbeleid heeft veel aandacht en werkt goed uit. Bij de aanpak van de problematiek in de wijken Rijen Zuid en Westend in Oisterwijk wordt eerst gekeken naar wat bewoners zelf willen en kunnen en daar wordt dan op ingespeeld. Tegelijk geven belanghebbenden ook aan waar zij menen dat verbetering mogelijk is in communicatie en invloed van beleid. Dat raakt het betrokken willen zijn bij verduurzamingsinitiatieven, het meer eenduidig voeren van communicatie, het niet altijd open lijken te staan voor andere geluiden en houding en gedrag van individuele medewerkers. De commissie vraagt Leystromen daar goed aandacht aan te besteden.

### **Gedegen maar het mag innovatiever**

Toch is het niet allemaal rozegeur en maneschijn. Een groot knelpunt lijkt toch de beschikbaarheid te zijn van voldoende en betaalbare woonruimte. Dit onderwerp is niet alleen landelijk een aandachtspunt geworden, maar ook regionaal bleek dit een groot knelpunt te zijn geworden in de visitatieperiode. Dan speelt een aantal zaken. Is er voldoende grond beschikbaar voor sociale woningbouw? Maar ook het door de provincie gevoerde beleid over de zogeheten ‘verstedelingsladder’. Uitbreiding mag pas als er geen inbreiding meer mogelijk is. Het aantal woningzoekenden is toegenomen en daarmee de druk op de lokale woningmarkten. Gevoegd bij het thema van huisvesten van bijzondere doelgroepen is duidelijk dat er in alle gemeenten en daarbinnen in de kernen, een politiek vraagstuk speelt, zowel naar inhoud als naar emoties. Dat laatste speelt zeker in een jaar waarin er gemeenteraadsverkiezingen worden gehouden. Hoewel partijen erkennen dat Leystromen op het maatschappelijk vlak en binnen het sociale domein haar rol pakt, geven zij ook aan dat Leystromen wel meer initiatieven mag tonen. Leystromen is nog te behoudend, aldus sommige partijen. Een gedegen organisatie, maar het mag soms wel wat innovatiever in de aanpak van projecten, zo lieten diverse partijen aan de commissie weten. Voor de commissie zijn de signalen op basis van de gevoerde gesprekken en analyse van documenten wel herkenbaar en verklaarbaar vanuit het verleden. Tegelijk heeft zij goede hoop dat met de ingezette koerswijziging eind 2020 daar de komende jaren de vruchten van kunnen worden geplukt. Maar zij geeft ook in overweging om te bezien of de



corporaties in gezamenlijkheid niet lokale vraagstukken op een regionaal niveau kunnen tillen om zo het vraagstuk voor de gehele regio aan te pakken en ook om meer slagkracht te organiseren. Daarnaast lijkt het goed om vanuit Leystromen meer duidelijk te maken wat de strategie is: waar en met welke activiteiten kiest zij bij haar investeringsvoornemens in de komende jaren. Tegelijk is het woningbezit in de visitatieperiode met een kleine 400 woningen toegenomen en zijn goede investeringen gedaan op de terreinen van bijzondere doelgroepen en wonen en zorg. Te denken valt aan de huisvesting van arbeidsmigranten in het voormalig klooster in Dongen en het beschikbaar stellen van 95 woningen voor de uitstroom uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen. Ook zijn 199 woningen beschikbaar gesteld voor de huisvesting van vergunninghouders. Maar ook de invulling met nieuwe projecten op het terrein van wonen en zorg mag in dit kader genoemd worden.

### **Formeel overleg en de wens tot grotere participatie**

De vorige visitatiecommissie had al geconstateerd dat de effectiviteit en efficiency van de samenwerking met het Huurders Overleg Platform omhoog moesten. Dat vraagstuk van de samenwerking is voor de commissie nog volop aanwezig. In diverse gesprekken geven ook andere belanghebbenden aan toch wel last te hebben van een nog niet goed uitgewerkte samenwerking met de formele huurdersorganisatie, zoals bepaald in de zogeheten Overlegwet. Per 1 januari 2018 kende Leystromen drie huurdersorganisaties: voor de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen en Goirle functioneerde Uw Huurdersraad. Voor de gemeente Oisterwijk de Huurdersvereniging Oisterwijk en voor Hilvarenbeek de Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek. De drie organisaties werkten samen in het Huurders Overleg Platform. Gelet op het besluit in 2019 van de Huurdersvereniging Oisterwijk om zich op te heffen werd door de resterende twee huurdersorganisaties besloten tot verdere samenwerking en in januari 2020 werd de Stichting Huurders Leystromen (SHL) opgericht. Er bleken vervolgens veel irritaties met name tussen de oude besturen van de twee huurdersorganisaties te bestaan, wat gevolgd werd door een bestuurscrisis. Tegelijk leefden er bij Leystromen al in de vorige visitatieperiode ideeën over andere vormen van huurdersparticipatie. Leystromen kent verdeeld over haar woningbezit zo'n dertig bewonerscommissies. Voor vraagstukken die de leefwereld raken, een uitermate geschikte ingang, zo denkt de commissie. Leystromen wil directere vormen van participatie waarbij ook de Commissie Sociale innovatie, verduurzaming en digitalisering vanuit de raad van commissarissen zich actief inzet. SHL zegt die te vertegenwoordigen, maar vanuit de bewonerscommissies komt een ander geluid en voelt men geen verbondenheid. Er werden door Leystromen -met externe begeleiding- pogingen gedaan om de ontstane impasse binnen SHL op te lossen en daarbij ook in breder verband te kijken naar andere vormen van participatie. Het bestuur van de SHL besloot – zonder hierover Leystromen vooraf te informeren - toch een doorstart te maken. Hoewel deze doorstart kwam als een verrassing voor Leystromen, is SHL voor Leystromen nu de formele vertegenwoordiging van huurders die ook betrokken wordt bij de prestatieafspraken. Maar het is geen soepele relatie: er zijn discussies over benodigde budgetten en de verantwoording daarover, over positie, rollen en verantwoordelijkheden en de communicatie verdient aandacht. De SHL slaagt er in de praktijk ook slecht in haar vertegenwoordigende rol een geloofwaardige invulling te geven. Met grote regelmaat is de SHL afwezig (zonder bericht) op georganiseerd momenten van overleg of uitwisseling. Hierover heerst de nodige irritatie, onder andere bij de wethouders en ambtenaren van de gemeente.

Leystromen zal hier nog veel aandacht voor moeten hebben, mede omdat vanuit gemeenten ook wordt geklaagd. De commissie beseft dat Leystromen bestuurlijk een knelpunt heeft op te lossen dat ook haar eigen imago raakt. Tegelijk moet ook het bestuur van SHL beseffen dat een volwassen bestuurlijke houding een eerste vereiste is voor een goed samenspel. Het is nu vooral een niet werkend overleg gestoeld op goede bedoelingen en verkeerd begrepen intenties en mogelijk onvoldoende besef over het door de wetgever beoogde rollenspel en verdeling van verantwoordelijkheden tussen huurders en verhuurders.

### **Prestatieafspraken effectiever maken**

Bij de totstandkoming van prestatieafspraken is veel overleg nodig en de ondertekening is de afgelopen jaren niet altijd even soepel verlopen. Ook de wederkerigheid van de afspraken is een verbeterpunt. Voor de commissie ligt er ook een aanknopingspunt bij de door alle drie de partijen uitgesproken wens om de

komen tot meerjarige prestatieafspraken met een jaarlijkse monitoring en het willen betrekken van de partijen uit de zorg en de leefbaarheid daarbij. Het bespreken van een goede verdeling naar taken en verantwoordelijkheden tussen de diverse partijen hoort daarbij en geeft wellicht openingen om te komen tot een goed samenspel tussen de drie partijen en vervolgens die uit de zorg en de leefbaarheid. Het is nu nog te veel een traject tussen corporatie en gemeenten. Mogelijk dat de in Oisterwijk ontwikkelde Woonzorgvisie hier inspiratie kan geven in de verdere doorvertaling. Tegelijk zullen de ideeën over andere vormen van huurdersparticipatie niet moeten blijven liggen.

### **Van vastgoed naar klant**

Alle door de commissie gesproken belanghebbenden geven aan dat de draai van vastgoed georiënteerd naar meer de klant centraal, zichtbaar is en zij onderschrijven die draai ook ten volle. Leystromen ondervindt veel waardering voor wat zij presteert op de onderdelen betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en verduurzaming. Erkend wordt ook dat op het sociale domein nog het nodige gedaan kan worden aan ontschotting tussen de verschillende beleidsdomeinen als armoedebelief, schuldhulpverlening en wonen. Maar zoals hiervoor al geconstateerd: het mag met wat meer durf en innovatie op sociaal-maatschappelijk terrein. Ook de communicatie kan beter. Huurders geven aan dat onderhoudsklachten snel worden verholpen, zeker vanuit de eigen organisatie van Leystromen. Maar op moment dat andere partijen worden ingeschakeld, lijkt communicatie over de afhandeling van de onderhoudsklacht een vraagstuk dat aandacht behoeft.

### **Dilemma's en verhalen vertellen**

De omslag die Leystromen maakt, verdient in de ogen van de commissie grote waardering zowel in wat men wil als de manier waarop. De raad van commissarissen wil dilemma's op tafel krijgen en is minder geïnteresseerd in het afvinken van zaken. De raad geeft duidelijk aan dat hij aan de voorkant van discussies wil worden betrokken en wil worden meegenomen. Dit ingezette proces veronderstelt vertrouwen en veiligheid om bestuur en medewerkers de ruimte te kunnen geven voor het delen van dilemma's. Recente opgekomen vraagstukken zoals het ongezegde in de boardroom worden herkend en besproken. De raad gaat de dialoog aan met zowel de organisatie als met belanghebbenden. Tegelijk ziet de commissie dat de nieuwe bestuurder als het ware de motor is voor deze ontwikkeling. Dat levert een mooi samenspel op en belangrijker, het geeft de organisatie vertrouwen, wat zichtbaar was voor de commissie. Mensen kunnen hun verhaal kwijt en er vindt reflectie plaats op alle niveaus, zo bleek uit diverse gesprekken. Doel van dat alles is een beter ontwikkeld stakeholdermanagement, een betere 'performance' op de maatschappelijke vraagstukken en een organisatie die het vraagstuk van zelfsturende teams en eigenaarschap van vraagstukken goed geborgd heeft. De commissie wenst Leystromen een mooi verder proces in uitwerking toe en heeft er alle vertrouwen in dat dit gaat lukken.

### **Aandachtspunten:**

1. Zet de ingezette lijn op het delen van dilemma's en verhogen van resultaatverantwoordelijkheden door en heb aandacht voor hulpvragen vanuit de organisatie;
2. Ga met collega corporaties na welke lokaal spelende vraagstukken wellicht beter op regionaal niveau kunnen worden aangepakt zonder de lokale verantwoording geweld aan te doen;
3. Ga met gemeenten na hoe het proces van prestatieafspraken verbeterd kan worden, hoe de wederkerigheid vergroot kan worden en zorg voor heldere taakverdeling en verantwoordelijkheden tussen gemeenten, corporatie, formele huurdersvertegenwoordiging en zorgpartijen;
4. Los het vraagstuk van de relatie met SHL op zonder de eigen ideeën van verdergaande en andere vormen van huurdersparticipatie los te laten;
5. Communicatie naar bewoners over het traject van onderhoudsklachtenafhandeling behoeft verbetering;
6. Het HRM-beleef behoeft aandacht vanwege zowel de doorontwikkeling van de organisatie als meer algemeen de vraag hoe een aantrekkelijk werkgever te blijven;

7. Deel op het vraagstuk van beschikbaarheid en bijzondere doelgroepen de dilemma's met de gemeenten en zoek de gezamenlijkheid in mogelijke oplossingen, maar ook de vraag hoe je de corporatie daarin positioneert;
8. Ontwikkel een actief beleid ten aanzien van grondposities en mogelijke participatie bij nieuwbouw met mogelijk aangeven van een wederkerigheid;
9. Bevorder de verdere samenwerking binnen de organisatie op grond van de principes van het Rijnlandse model.

#### 1.4 Integrale scorekaart

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

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

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Duurzaamheid
4. Sociale opgave
5. Leefbare wijken

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

## 1.5 Samenvatting

De visitatie van Leystromen over de periode 2018-2021 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in februari 2022.

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

### **Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,9**

Leystromen laat in de visitatieperiode zien dat zij de gemaakte prestatieafspraken goed nakomt.

Uitzonderlijke omstandigheden daargelaten evenaart of overtreft Leystromen de gemaakte afspraken. Dit komt tot uiting in een gemiddelde score van een 7,9 voor presteren naar opgaven en ambities.

Voor het thema Beschikbaarheid geeft de commissie een 7, omdat Leystromen de gemaakte afspraken daadwerkelijk realiseert. Voor de thema's Betaalbaarheid, Duurzaamheid, Sociale opgave en Leefbare wijken geeft een commissie een 8. Leystromen levert naast de prestatieafspraken extra prestaties zoals inspanningen voor innovatie op het gebied van duurzaamheid. De inzet van aanmerkelijke personele capaciteit op de thema's Sociale opgaven en Leefbare wijken door functionarissen als de gebiedsregisseurs, consultants sociaal beheer en participatie consultants, vindt de commissie ook mooi. Deze inzet gaat de gemaakte afspraken ruim te boven en wordt door alle belanghebbenden ook zeer gewaardeerd.

De ambities van Leystromen zijn consistent in de afgelopen jaren, met aandacht voor goed wonen, waarbij de huurder centraal wordt gesteld. Ook maken de ambities duidelijk hoezeer Leystromen waarde hecht aan een goede samenwerking. De visitatiecommissie heeft dit gewaardeerd met een 8.

### **Presteren volgens Belanghebbenden: 7,3**

De belanghebbenden beoordelen de maatschappelijke prestaties van Leystromen met een 7,5 gemiddeld.

Het meest positief zijn zij over de prestaties van Leystromen op de thema's betaalbaarheid (7,9), duurzaamheid (7,9) en leefbare wijken (7,7). Een iets minder hoge score geven zij voor het thema sociale opgave (7,4). Het minst tevreden zijn de belanghebbenden over de maatschappelijke prestaties op het thema beschikbaarheid (6,3). Tegelijkertijd wordt ook ingezien dat het provinciale beleid en het gebrek aan locaties erg van invloed zijn op het gebrek aan woningen. Er mogen geen of in beperkte mate woningen worden toegevoegd, waardoor het tekort aan woningen moeilijk tot niet oplosbaar is.

Wanneer we kijken naar de verschillende categorieën belanghebbenden, zien we dat de huurders gemiddeld genomen het minst tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Leystromen, zij geven een 6,7. Hierbij zit wel een fors verschil tussen de beoordeling van de huurdersorganisatie (SHL) (5,9) enerzijds en de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissies (7,4) anderzijds. De gemeenten geven gemiddeld een 8,0 voor de maatschappelijke prestaties van Leystromen en de overige belanghebbenden, bestaande uit zorg- en welzijnspartijen en collega corporaties, geven gemiddeld een 7,8. De belanghebbenden beoordelen de tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met Leystromen met een 7,6 gemiddeld. De huurders geven hierbij gemiddeld een 6,3, de gemeenten een 8,8 en de overige belanghebbenden een 7,7. Opvallend is dat vooral de communicatie wordt genoemd als verbeterpunt.

De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van Leystromen wordt beoordeeld met een 6,4 gemiddeld. Hierbij geven de huurders gemiddeld een 5,5, de gemeenten een 6,4 en de overige belanghebbenden een 7,2. Aangegeven wordt dat Leystromen wel erg vaak haar eigen koers blijft varen en wat meer open zou mogen staan voor invloed vanuit de diverse belanghebbenden.

### **Presteren naar Vermogen: 7**

Leystromen voldoet aan de uitgangspunten van de Methodiek voor een behalen van een 6. De commissie heeft een pluspunt gegeven om een aantal redenen. De financiële continuïteit en het risicomanagement zijn op orde gebracht. Geconstateerd wordt door de commissie dat het vinden van een goede balans tussen betaalbare huren en de investeringen in zowel de bestaande woningvoorraad als in nieuw te bouwen woningen nog steeds een grote uitdaging is. Maar de inzet van het vermogen wordt goed gemotiveerd als ook welke effecten beoogd worden en er zijn mooie voorbeelden van een inzet op beoogde effectiviteit en

maatschappelijke effecten. De visie op het inzetten van het vermogen is herijkt en de klant is centraal komen te staan met de maatschappelijke opgave. Het beschikbare vermogen is verhoogd door de doorontwikkeling van de interne organisatie en door verbetering van het risicomanagement. Er is sprake van overname van woningbezit van WSG en WonenBregburg in 2019 wat goede vormen van sectorsolidariteit zijn. De commissie had waardering voor de aandacht voor productdifferentiatie gelet op wijzigingen in de woningmarkt en voor het ontwikkelen van een visie op de inzet van het vermogen en samenwerking met collega corporaties. Dat alles maakte dat de commissie een 7 heeft gegeven.

**Governance: 7,7**

Leystromen heeft een actuele lange termijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Leystromen heeft de lange termijnvisie door vertaald naar te monitoren doelen en activiteiten. Het samenspel tussen bestuur, organisatie en raad van commissarissen in het herijken van de strategie via niet alleen de reguliere stukken, maar ook via bespreking van deelthema's, kennissessies en gesprekken van de raad met medewerkers en externe partijen, viel op bij de commissie. Op het onderdeel strategie werd dan ook een 8 gegeven. Op het onderdeel van de maatschappelijke oriëntatie werd ook een 8 gegeven. De complete vernieuwing van de top van de organisatie maakte dat een herijking van oriëntatie mogelijk was waarbij goed werd aangevoeld dat de organisatie dat ook nodig had. Voor wat betreft de sturing was duidelijk dat Leystromen beschikt over een rapportagesysteem en dat gebruikt voor het meten van volkshuisvestelijke, bedrijfsvoering en financiële doelen. De draai die gemaakt is na 2019 om op andere dan strategische terreinen van vastgoedsturing en financiën de monitoring en sturing zo in te richten dat deze effectief en breder benut kan worden, waarmee ook het assetmanagement beter vorm en inhoud kon krijgen, maakte dat op dit onderdeel een 7 is gegeven. De externe legitimatie en openbare verantwoording zijn goed op orde en kregen resp. een 7 en een 8.

**1.6 SWOT**

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

Verbeterpunten	Sterkte punten
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beter benutten van prestatieafspraken voor aanpak van lokale vraagstukken door beter aan te geven waar wederkerigheid speelt</li> <li>Lokale vraagstukken op regionaal niveau tillen met collega corporaties</li> <li>Coaching van teams en medewerkers</li> <li>Meerjarig karakter prestatieafspraken</li> <li>Communicatiebeleid bij onderhoudsklachtenafhandeling</li> <li>Duidelijk zijn over welke strategische keuzes</li> <li>Communicatie en relatie met SHL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koers van nieuwe bestuurder</li> <li>Keuze voor Rijnlandse model</li> <li>Ingezette organisatiewijziging</li> <li>Bewoner voorop in gedachtengoed</li> <li>Bevlogenheid en gedrevenheid organisatie</li> <li>Samenspel raad, bestuur en organisatie bij nieuwe koers</li> </ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestatieafspraken meerjarig en goede monitoring</li> <li>Zorg en leefbaarheid opnemen in prestatieafspraken</li> <li>Rayonindeling en bewonerscommissies goed koppelen</li> <li>Nieuwe vormen van betrekken van huurders bij beleid en strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatie met SHL: moeizaam herstel</li> <li>Prestatieafpraak nog te veel zien als verplichting</li> <li>Huisvesting bijzondere doelgroepen in relatie tot beschikbaarheid woningen</li> <li>Provinciaal beleid ten aanzien van uitbreiding sociale woningvoorraad</li> </ul>

## **Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief**

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

### 2.1 Beoordelingskader

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

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

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

### 2.2 Beschrijving van de prestatieafspraken

Leystromen heeft prestatieafspraken met de gemeenten:

- Alphen-Chaam;
- Baarle-Nassau;
- Gilze en Rijen;
- Goirle;
- Hilvarenbeek en
- Oisterwijk.

Over de jaren 2018 t/m 2020 werden gezamenlijke meerjaren-prestatieafspraken gemaakt en ondertekend door de partijen: gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk, Uw Huurdersraad, Huurdersvereniging Oisterwijk, Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek en Leystromen.

Voor 2021 werden gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt met de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, en Hilvarenbeek; Uw Huurdersraad; Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek en Leystromen.

Met de gemeente Oisterwijk werden voor 2021 door Leystromen – als gevolg van toevoeging van de kern Haaren aan deze gemeente – separate prestatieafspraken gemaakt samen met de corporaties Woonveste en TBV Wonen en de huurdersorganisaties HBO TBV Wonen/Kleine Kernen en Huurdersvereniging Heusden.

Met deze gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt op de volgende thema's:

1. Beschikbaarheid;
2. Betaalbaarheid;
3. Duurzaamheid;
4. Sociale opgave;
5. Leefbare wijk.

Voor alle corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en

huurdersorganisatie, besluiten dat er voor een of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd. De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

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

De rijksprioriteiten zijn in de gemaakte prestatieafspraken opgenomen. Voor de periode 2021 tot 2025 zijn onderstaande prioriteiten door de minister vastgesteld:

- Bijdragen aan de bouwopgave (door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen);
- Zorgen voor betaalbaarheid (door inzet lokaal maatwerk);
- Investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad (door aandacht voor kwaliteitsaspecten en inzet op isolatie en de energietransitie);
- Realisatie van wonen met zorg (door passende woonvormen en samenwerking);
- Huisvesten van spoedzoekers (door tijdelijke oplossingen en minder conventionele wijzen van huisvesting);
- Investeren in leefbaarheid (door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer).

Ook functioneert Leystromen nadrukkelijk binnen de kaders vanuit wetten, regelgeving en sectorafspraken. Te denken valt aan de begrensde huurverhoging, duurzaamheidsdoelstellingen waaronder CO2 neutraal in 2050 en het Klimaatakkoord, begrensde inzet op leefbaarheid, taakstelling vestiging statushouders en passend toewijzen. Soms meer expliciet, soms meer impliciet, betrekken de partijen deze kaders bij de prestatieafspraken. Bij de beoordeling van de feitelijke prestaties op de thema's is, waar aan de orde, verduidelijkende tekst over het functioneren door Leystromen binnen kaders toegevoegd.

Daarnaast zijn er ook regionale afspraken (Hart van Brabant) van toepassing op de prestaties van Leystromen. Ook deze afspraken zijn opgenomen in de prestatieafspraken.

### **2.3 Relevante ontwikkelingen**

In december 2021 besloten de gemeenten Gilze-Rijen, Alphen-Chaam en Baarle-Nassau de prestatieafspraken voor 2022 niet te tekenen. Dit kwam voor Leystromen als een grote en onaangename verrassing. In de voorbereiding van de prestatieafspraken was op geen enkele manier gebleken dat de gemeenten het niet eens waren met de afspraken. In een oplegnotitie van genoemde gemeenten hebben deze gemeenten extra "eisen" geformuleerd met betrekking tot de door Leystromen te leveren prestaties. Deze eisen waren in de voorbereiding op geen enkele wijze aan de orde gesteld of geagendeerd. De betreffende gemeenten wilden, naar aanleiding van de ruimere financiële mogelijkheden door het wegvallen van de verhuurdersheffing, nadere afspraken opnemen in de prestatieafspraken en hadden dit niet vooraf gecommuniceerd naar Leystromen en de huurdersvertegenwoordigers. Leystromen is hierover vervolgens wel open het overleg aangegaan met alle betrokkenen. Tijdens de gesprekken op 15, 16 en 17 februari is gebleken dat de gemeenten en Leystromen op dat moment overeenstemming hebben bereikt en dat de prestatieafspraken voor 2022 door de gemeenten alsnog ondertekend zullen worden.

### **2.4 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces**

De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming worden in deze paragraaf besproken. Eerst volgen bevindingen van de commissie aan de hand van enkele aandachtspunten, vervolgens volgt een beoordeling van de partijen in het tripartite overleg over de samenwerking en tenslotte volgt een beschouwing van de visitatiecommissie.



### Wederkerigheid van de prestatieafspraken

In de jaren 2018/2019/2020 zijn de prestatieafspraken deels wederkerig, voornamelijk gericht op acties door Leystromen. Er worden echter ook acties van gemeenten en huurdersorganisaties benoemd. In 2021 zijn de prestatieafspraken wederkerig: er worden activiteiten van zowel de gemeenten als Leystromen benoemd en de onderlinge verhouding daartussen. In Oisterwijk zijn de activiteiten van zowel de gemeente, de collega corporaties als Leystromen benoemd en de onderlinge verhouding daartussen.

### Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

2018: De prestatieafspraken zijn compleet en onderbouwd. Ze omvatten lokaal relevante onderwerpen met oog voor de regio en de landelijke kernpunten. Ze zijn grotendeels SMART.

2019 en 2020: De prestatieafspraken zijn compleet en onderbouwd. Ze omvatten lokaal relevante onderwerpen met oog voor de regio en de landelijke kernpunten. Ze zijn grotendeels SMART.

2021: De afspraken zijn meerjarig en niet gespecificeerd voor 2021. Ze zijn algemeen van aard en daardoor minder SMART. Ze omvatten lokaal relevante onderwerpen met oog voor de regio en de landelijke kernpunten. Wel werd duidelijk dat Leystromen het proces rond de afspraken anders wil aanpakken in de toekomst. Dat blijkt uit onderstaande tekst.

#### Nadere toelichting Leystromen m.b.t. prestatieafspraken 2021

Voor 2021 hebben we het proces iets anders ingestoken. We hebben samen, met huurders en gemeenten, een inventarisatie gehouden en brachten dit in een behapbaar bod. Eerste stap was een gezamenlijke ideevorming met daarbij steeds benoemen wat ieders inbreng is. We hebben de focus gelegd op beoogde impact en in mindere mate gedetailleerde uitvoeringsplannen. Langere termijnvisie hebben we er achteraan gezet. Daar waar mogelijk meerjaren doorkijk. Sommige onderwerpen zijn op verzoek van gemeenten opgenomen zoals beleidsdoelstellingen. Onder de prestatieafspraken 2021 ligt een uitvoeringsagenda en monitoring, waarin de afspraken geconcretiseerd zijn in uitvoeringsafspraken. We hebben daarmee in 2021 voor het eerst gewerkt. Dit doen we naast de monitoring.

Niet onbelangrijk om te vermelden dat in 2021 we intern gekeken hebben naar het hele proces rondom prestatieafspraken. Recent is dit voorstel besproken in het MT. Dit gaan we binnenkort ook bespreken met gemeenten en SHL. Een belangrijke voorgenomen wijziging voor de prestatieafspraken 2023 is o.a. om te gaan naar het maken van prestatieafspraken per gemeente en niet meer prestatieafspraken met alle 5/ 6 gemeenten gecombineerd. Kortom laat het zien dat we regelmatig bezien of een proces nog aan de verwachtingen voldoet en als dat niet het geval is we ook bereid zijn en initiatief nemen om daarop -in samenspraak met in dit geval gemeenten en SHL- op bij te sturen.

### Inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

De corporatie heeft met haar bod bijgedragen aan de gemeentelijke opgaven. Voor zoverre in de visitatieperiode sprake was van het opstellen/actualiseren van een gemeentelijke woonvisie, is Leystromen daar altijd bij betrokken geweest en in de gelegenheid gesteld input te geven.

### Betrokkenheid van partijen

Er zijn geen andere partijen betrokken bij het maken van de afspraken.

### De actualiteit van de prestatieafspraken

Door de meerjarigheid van de afspraken en de (tussentijdse monitoring) zijn de afspraken actueel en is er ruimte voor tijdige bijsturing.

### Tevredenheid samenwerking en proces prestatieafspraken

	Oordeel
Collega Corporatie	9,0
Gemeente	6,7
Huurder, geen huurdersvertegenwoordiging	8,0
Leystromen	7,0
Stichting Huurders Leystromen	4,5
<b>Eindtotaal</b>	<b>7,0</b>

Uit bovenstaande tabel blijkt een wisselend oordeel van de belanghebbenden over de samenwerking en het proces van de prestatieafspraken.

#### Gemeenten

De gemeenten geven een duidelijke voldoende voor de tevredenheid over de samenwerking en het proces van de prestatieafspraken. Dit oordeel wordt beïnvloed door de hiervoor beschreven gebeurtenissen aan het einde van de visitatieperiode, waar drie gemeenten geen handtekening onder de prestatieafspraken wilden zetten, omdat zij van mening waren veranderd ten opzichte van de opvattingen tijdens de voorbereidingen. In de gesprekken met de visitatiecommissie geven de gemeenten aan dat zij grote waardering hebben voor de inspanningen van Leystromen om tot goede prestatieafspraken te komen. Duidelijk is daarbij ook geworden dat gemeenten hoge verwachtingen hebben voor de uitbreiding van de voorraad in de toekomst. Er is sprake van grote druk op de woningmarkt en er wordt veel van Leystromen verwacht in het lenigen van de nood.

#### Huurders

Bij de huurders is een sterk wisselend beeld te zien. De formele huurdersvertegenwoordiging, de Stichting Huurders Leystromen (SHL) is weinig positief. Dit heeft alles te maken met de situatie zoals uitgebreid in de recensie beschreven. Ondanks externe begeleiding bij het overleg tussen Leystromen en de SHL en ondersteuning voor de SHL lukt het tot nu toe niet om een vruchtbaar overleg te realiseren. Beide partijen staan voor de taak om daar in de komende periode serieuze stappen in te zetten.

Het lukt de SHL ook slecht om bij alle overleggen over de prestatieafspraken aanwezig te zijn en er zijn te weinig vertegenwoordigers met voldoende tijd om de door alle partijen gewenste aanwezigheid van de SHL bij het overleg over de prestatieafspraken daadwerkelijk te realiseren. SHL laat veel mogelijkheden om inbreng te hebben bij de prestatieafspraken lopen, waarbij ook komt dat de SHL in dergelijke gevallen geen bericht van verhindering geeft. De vertegenwoordigers van de gemeenten klagen daar ook over.

De combinatie van deze factoren heeft voor de SHL geleid tot een laag oordeel over de samenwerking en het proces rond de prestatieafspraken. Naar mening van de visitatiecommissie is het zaak dat zij hierbij de hand in eigen boezem steken en vaart zetten achter het proces om een volwaardige en volwassen huurdersvertegenwoordiging te worden, die een betrouwbare en voorspelbare partner in het overleg is. De huurders (allen actief in bewonerscommissies) zijn aanmerkelijk positiever en hebben veel waardering voor de inspanningen van Leystromen om hen te betrekken en te informeren. Zij voelen zich ook goed gehoord. De commissie wenst het de SHL en Leystromen toe dat in de komende periode de onderlinge verhoudingen zich ontwikkelen in lijn met de verhouding tussen Leystromen en de bewonerscommissies.

#### Corporaties

De corporaties tonen zich positief. Hierbij moet worden aangetekend dat de collega corporaties alleen actief zijn in de gemeenten Oisterwijk (TBV Wonen en Woonveste) en Alphen-Chaam (Laurentius), in de overige gemeenten is Leystromen de enige corporatie. Er is vanuit de corporaties veel waardering voor de open dialoog die zich heeft ontwikkeld over gewenste prestatieafspraken. Er is ruimte om de wensen af te wegen tegen de mogelijkheden, waarbij tussen de partners begrip is voor elkaars situatie. De

gebiedsregisseurs en de assetmanager spelen een belangrijke rol vanuit Leystromen in dit proces en zij hebben ook veel contact en wisselen veel informatie uit met de vertegenwoordigers van de gemeenten. Door alle partijen wordt deze rol gezien als een belangrijke succesfactor.

#### Typering van kwaliteit en proces van de prestatieafspraken

Door de partners in het tripartite overleg wordt de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken getypeerd zoals weergegeven in onderstaande woordwolk. Uit de woordwolk blijkt dat "samenwerking" in meerdere kernwoorden als een belangrijke typering wordt gezien van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken. De visitatiecommissie herkent dit ook vanuit de gesprekken die met alle partijen zijn gevoerd.



#### Beschouwing visitatiecommissie over de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken

Hiervoor zijn voor verschillende elementen de waarnemingen van de visitatiecommissie beschreven. Hierna volgen de conclusies en een beschouwing van de visitatiecommissie.

In de visitatieperiode heeft Leystromen een proces ontwikkeld rond het tot stand komen van de prestatieafspraken, waarbij er veel energie vanuit Leystromen werd en wordt gestoken in het proces en de samenwerking. Dit proces is samen met alle betrokkenen vorm en inhoud gegeven. De gebiedsregisseurs en de assetmanager zijn in de praktijk de kurk waar dit proces op drijft. Zij zorgen dat iedereen geïnformeerd en betrokken is. Binnen Leystromen is het proces van de prestatieafspraken kritisch onder de loep genomen en op basis van deze analyse werkt men nu aan het meer aan de voorkant van het proces komen en dat er gewerkt gaat worden vanuit meerjarige afspraken, waarbij de woonvisies van de gemeenten leidend zullen zijn. Ook is een proces in gang gezet waarbij er meer wederkerigheid in de afspraken wordt gerealiseerd. Het is de visitatiecommissie gebleken dat deze beweging die in gang is gezet, positief is ontvangen door alle betrokken partijen en dat er daardoor ook meer een integratie van inspanningen van alle partijen ontstaat. Er zijn nog volop ideeën over wat er nog beter kan, maar in de visitatieperiode zijn aanzienlijke stappen gezet om tot betere en wederkerig prestatieafspraken te komen.

In de ogen van de visitatiecommissie is er zich een proces aan het ontwikkelen dat de inhoud en kwaliteit van de prestatieafspraken ten goede komt en daarmee ook een goed fundament vormt om de aanzienlijke huisvestingsopgaven in het gebied het hoofd te bieden.

### Waardering door partijen van de samenwerking in het tripartite overleg

Leystromen is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeente en de huurders-vertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Naast de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de diverse belanghebbenden, waarin hen is gevraagd naar zowel de kwaliteit van de prestatieafspraken als het proces rondom de totstandkoming van de prestatieafspraken, is aan de deelnemers van het driepartijenoverleg in een digitale enquête (die voorafgaand aan de gesprekken met de visitatiecommissie is verzonden) gevraagd hun waardering te geven over deze samenwerking. Deze cijfermatige beoordeling van het tripartite overleg maakt geen onderdeel uit van de visitatiemethodiek. Naast de betrokken partijen, is ook aan de corporatie zelf gevraagd om zowel het proces als de kwaliteit van de prestatieafspraken te beoordelen. Deze beoordeling maakt het mogelijk de waardering van het tripartite overleg procesmatig vanuit meerdere oogpunten en daarmee meer evenwichtig, te beschouwen. De kwaliteit van (de totstandkoming) van de afspraken, de resultaten en de bewaking ervan zijn immers niet alleen afhankelijk van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Leystromen heeft daarnaast ook zelf de samenwerking beoordeeld. In de enquête is hiervoor onder meer gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar 'Sterke Netwerken'<sup>1</sup>. Van Delden onderscheidt vier zogenaamde resultaatcondities voor het functioneren van sterke netwerken, de uitleg van deze condities is opgenomen in de bijlagen. Zoals gesteld is aan alle betrokken belanghebbenden een enquête toegezonden en hebben met alle belanghebbenden gesprekken plaatsgevonden.

#### De drie partijen samen

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

	Gemeente	Huurdersorganisatie	Corporatie	Gemiddelde
Initiële condities	7,1	6,8	7,0	7,0
Niveaubepalende condities	6,8	8,0	6,7	7,2
Effectuerende condities	7,8	8,0	7,5	7,8
Faciliterende condities	5,9	6,3	7,5	6,6
<b>Gemiddelde</b>	<b>6,9</b>	<b>7,3</b>	<b>7,2</b>	<b>7,1</b>

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 7,1. Dat is een goede score en toont dat de partijen tevreden zijn met het tripartite overleg en de invulling van de condities voor een resultaatgerichte samenwerking. Dit is ook het beeld dat uit de gesprekken naar voren komt. De verschillen tussen de partijen zijn gering. De huurdersorganisatie geeft gemiddeld een 7,3, de gemeenten een 6,9 en de corporaties geven een 7,2. De gedetailleerde scores per kenmerk en per partij staan in de bijlage.

#### Gemeenten

De gemeenten zijn minder positief over de faciliterende condities (het beschikbaar stellen van mensen en middelen). Hierbij geven de gemeenten aan dat dit zowel bij henzelf ligt als gemeente, maar ook verwachten ze in sommige gevallen meer bijdragen van Leystromen. Als punten van verbetering noemen de gemeenten de wens om tot meerjarige prestatieafspraken te komen, met jaarlijkse monitoring en bijsturing en in het verlengde daarvan hebben de gemeenten de wens om het overleg en de prestatieafspraken naar een meer strategisch niveau te tillen.

### **Huurders Leystromen**

De SHL geeft aan dat zij nog in een verkennings- en leerfase zitten. Het positieve oordeel heeft daarom vooral zijn basis in het oordeel van de vertegenwoordigers van de bewonerscommissies. Als verbeterpunten worden genoemd het opbouwen van onderling vertrouwen, het ontwikkelen van de samenwerking en realiseren van voldoende bemensing bij de SHL.

### **Leystromen**

Leystromen staat positief in de samenwerking rond de prestatieafspraken. De in gang gezette verbeteringen van het proces werpen hun vruchten af. Als verbeterpunten ziet Leystromen meer en betere regie op het proces, een betere bestuurlijke input vanuit gemeenten, naast de ambtelijke input en beide gebaseerd op een actuele woonvisie. Daarnaast heeft Leystromen ook de wens om te werken vanuit meerjarige prestatieafspraken.

## **2.5 Beoordeling feitelijke prestaties**

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

## Thema 1: Beschikbaarheid

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De afspraken binnen dit thema zijn gericht op de ontwikkeling van de woningvoorraad binnen de diverse gemeenten. Zo zijn er afspraken gemaakt over te realiseren nieuwbouwprojecten, aankoop van woningen, onderzoek naar mogelijkheden voor nieuwbouwprojecten, afspraken over onderhoud op diverse locaties en transformatie van woningen. Aandachtspunt hierbij (ook een landelijk aandachtspunt) is de planning van de doorlooptijd van de projecten. De jaren 2020 en 2021 laten daarin een verbetering zien.

Leystromen is actief in de doorontwikkeling van haar bezit. In de visitatieperiode werden 189 nieuwbouwwoningen opgeleverd en 196 woningen aangekocht (in 2019 complexen van WSG en Wonen Breburg in de gemeenten Alphen-Chaam en Gilze en Rijen). In de visitatieperiode is de voorraad huurwoningen met 265 woningen gestegen van 9.545 naar 9.810 woningen. In de gehele visitatieperiode scoort de ervaren woningkwaliteit een A.

De transformatie en onderhoudswerken werden conform afspraken uitgevoerd.

Leystromen heeft haar nek uitgestoken door voor de huisvesting van arbeidsmigranten het in haar bezit zijnde voormalig klooster in Dongen beschikbaar te stellen. Ook heeft Leystromen het gebouw Cruyshof in Baarle-Nassau beschikbaar gesteld t.b.v. regionale respijtoorziening (Frits)

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

## Thema 2: Betaalbaarheid

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Betaalbaarheid is één van de belangrijkste thema's voor woningcorporaties ook binnen de rijksprioriteiten. Het bezit van Leystromen behoort voor 97% tot sociale woningvoorraad; daarvan is 90% betaalbaar (huurprijs tot € 678,66). De staatssteun regeling (EU-toewijzingsnormen) en de normen voor passend toewijzen worden door Leystromen ruimschoots gehaald.

Ook is er aandacht voor de middenhuur (o.a. locatie Blokshekken in Oisterwijk). Leystromen is proactief in het voorkomen van betalingsproblemen en de afspraken met de gemeenten worden nagekomen. Het aantal huisuitzettingen vanwege betalingsproblemen liep tijdens de visitatieperiode terug van 10 in 2018 naar 2 in 2021. Dit was mede het gevolg van het toepassen van huisbezoeken, de inzet van een budgetcoach, steun bieden via het eigen betaalbaarheidsfonds, deelname aan het budgetcafé in Rijen en participatie in de gemeentelijke pilot 'vroeg signalering'.

Leystromen is terughoudend met het verhogen van de huur en de gemiddelde huurverhoging ligt in de visitatieperiode ruim onder de maximaal toegestane huursomstijging.

Het aandeel goedkope en betaalbare woningen nam in de visitatieperiode toe: van 87% in 2018 naar 90% in 2021. Uit de Aedes benchmark blijkt dat de gemiddelde huurprijs in 2020 in combinatie met de prijs-kwaliteit verhouding vanuit optiek betaalbaarheid met een gemiddelde huur van € 560 en een prijs-kwaliteit van 65,6%, positief afsteekt ten opzichte van de omliggende corporaties. Er wordt geen huurverhoging gevraagd voor de verduurzaming wat nadrukkelijk een bijdrage aan de betaalbaarheid levert.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren en dat daarboven zodanige maatregelen zijn getroffen bovenop de prestatieafspraken (zoals hierboven beschreven), dat dit thema daarom met een 8 wordt beoordeeld.

### Thema 3: Duurzaamheid

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

Duurzaamheid is een thema dat landelijk grote belangstelling kent. Ook Leystromen investeert in de verduurzaming van haar bezit. Tijdens de visitatieperiode werden in lijn met de gemeentelijke afspraken mooie resultaten behaald. Vanaf 2019 vraagt Leystromen aan haar huurders geen huurverhoging bij verduurzaming van de woning. In vijf van de zes gemeenten hebben de woningen een gemiddeld B-label. Het bezit met een C-D-E-F of G label daalde van 68% in 2018 naar 44% in 2021. Leystromen komt de gemaakte prestatieafspraken conform de afspraak na. Leystromen geeft daarnaast (in aanvulling op de prestatieafspraken) ook zelf een goed voorbeeld (zonnepanelen op het kantoor, vergroening eigen terrein, elektrische bedrijfsauto's).

Boven op de prestatieafspraken zet Leystromen zich volop in voor de duurzaamheid en innovatie op het gebied van duurzaamheid. Zo wordt geëxperimenteerd met infraroodverwarming, ventilatiewarmtepompen en inductie cv-ketels. Ook is er aandacht voor circulariteit (o.a. nieuwbouwproject Vroonacker III in Diesen en pilot circulair witgoed in De Wingerd in Oisterwijk).

Op grond van bovenstaande komt de visitatiecommissie tot het oordeel van een 8 voor dit thema, omdat Leystromen enerzijds de afspraken nakomt en daarnaast meer presteert dan is afgesproken en in vergelijking tot de collegacorporaties meer investeert in innovatie op het gebied van duurzaamheid..

### Thema 4: Sociale opgave

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

Leystromen heeft veel oog voor haar sociale opgave. Onder deze term wordt verstaan de inspanningen op het gebied van het huisvesten van bijzondere doelgroepen, levensloop bestendig maken van woningen en diverse initiatieven voor het huisvesten van zorgbehoevenden

De afspraken in dit thema werden nagekomen. Aan de afspraken met betrekking tot de huisvesting van statushouders en de toewijzing aan bijzondere doelgroepen werd voldaan. Ook werd er deelgenomen aan pilots en experimenten: Cruyshof in Baarle-Nassau (huisvesting in niet-reguliere woonomgeving); tijdelijke huisvesting (nieuwbouw De Wingerd). In samenspraak met partijen werden projecten voor bijzondere doelgroepen en wonen & zorg gerealiseerd: huisvesting arbeidsmigranten (voormalig klooster in Dongen); Respijthuis Frits (Cruyshof in Baarle-Nassau); Van Bommelhof (huisvesting dementerenden in Moergestel); Thomas van Diessenstraat (huisvesting voor kinderen met een beperking in Goirle).

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken overtreffen, omdat Leystromen in meer projecten participeert dan de in de prestatieafspraken afgesproken projecten en ook zelf projecten initieert. Ook is de inzet voor de sociale opgave verankerd in de organisatie-inrichting door functies als consulent sociaal beheer en participatieconsulent. Op basis van deze overwegingen beoordeelt de visitatiecommissie dit thema met een 8.

## Thema 5: Leefbare wijken

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Het werkgebied van Leystromen is gelegen rond Tilburg, met name ten westen, zuiden en oosten van Tilburg. Het betreft een groot aantal woonkernen van wisselende omvang. In meerdere van deze plaatsen is sprake van wijken met oudere woningen.

Binnen het brede kader in het thema leefbaarheid zoekt Leystromen samenwerking met de betrokken partijen en heeft ze ook diverse medewerkers die bijdragen aan de leefbaarheid in wijken en buurten (participatieconsulenten, complexbeheerders en consulenten sociaal beheer). Ook worden bewonerscommissies gestimuleerd en gefaciliteerd. Er wordt veelal op basis van maatwerk geïnvesteerd o.a. in ontmoetingsplek Groeneweg in Goirle en groen voor grijs in Oisterwijk (vergroening wijk). In de prestatieafspraken vastgelegde experimenten in het kader van de wet selectieve woningtoewijzing en de ASO-wet zijn niet van de grond gekomen. Dit lag overigens niet aan Leystromen.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken overtreffen. Leystromen gaat in haar activiteiten verder dan de gemaakte afspraken. Ook initieert Leystromen zelf de nodige initiatieven, vaak met partners als de gemeenten en Contour de Twern, om de leefbaarheid in de wijken te verbeteren. De gebiedsregisseurs spelen een belangrijke rol in de verbinding tussen Leystromen en de partners in de wijken. Bij het bezoeken van diverse wijken heeft de visitatiecommissie in de praktijk kunnen constateren dat er goed en intensief contact is tussen de gebiedsregisseurs, de participatieconsulenten, de complexbeheerders en de consulenten sociaal beheer en de bewoners en de bewonerscommissies. De positieve ervaringen van de bewoners voerden in deze gesprekken de boventoon. Om deze redenen beoordeelt de visitatiecommissie dit thema daarom met een 8.

## 2.6 Beoordeling van de ambities

### Beschrijving van de ambities

In de visitatieperiode zijn er twee ondernemingsplannen relevant, hierna volgt een korte beschrijving van de belangrijkste inhoud van deze plannen.

#### Ondernemingsplan 2017-2019

Als missie is geformuleerd: "*Leystromen levert maatwerk voor comfortabel wonen in aangename buurten. Voor mensen met een laag inkomen en met aandacht voor mensen met een middeninkomen.*"

Als ambitie is geformuleerd: "*Leystromen is een toekomstgerichte ondernemende corporatie die toonaangevend is op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Er wordt nauw samengewerkt met de klanten en partners.*"

De vier opgaven voor de periode 2017-2019 zijn:

1. Goed wonen, nu en in de toekomst;  
Versterken van de kwaliteit van de woningvoorraad zodat deze aansluit op de wensen van de huidige en toekomstige markt. Betaalbaarheid en duurzaamheid staan hierbij hoog in het vaandel.
  - Voldoende en passende huurwoningen voor de doelgroepen conform het dynamisch portfeuilleplan;
  - Sturen op gewenste kwaliteit van het onderhouds- en uitrustingsniveau van de woningen;
  - Verbeteren van de energieprestaties waarbij gestuurd wordt op het te verwachten effect op de woonlasten én op het rendement van de investeringen;
  - Versterken van de woonomgeving en veiligheid van de woningen.
2. Huurder centraal;  
Verbeteren van de kwaliteit en diversiteit van de dienstverlening, met als uitgangspunten de ervaringen, wensen en eisen van de huidige en toekomstige huurders.
  - Klantgericht ondernemen;
  - De huurders zijn tevreden over de dienstverlening van Leystromen: het contact met Leystromen, de kwaliteit van de informatievoorziening en van reparaties en onderhoud;



- Leystromen biedt de huurders keuzemogelijkheden voor dienstverlening en geeft de huurders invloed bij het bepalen van welke mogelijkheden geboden worden;
  - Stimuleren van initiatieven van de huurders.
3. Midden in de maatschappij;
    - Huurders actief betrekken om mee te denken over het beleid en de uitvoering ervan;
    - Effectieve samenwerking met samenwerkingspartners;
    - Zichtbaarheid vergroten.
  4. Maatschappelijk investeren op transparante wijze.
    - Met de omgeving in beeld brengen welke maatschappelijke effecten Leystromen dient te beogen;
    - Efficiënte en effectieve bedrijfsvoering om zo een optimaal financieel rendement te behalen;
    - Vergroten transparantie van de bedrijfsvoering op zowel maatschappelijk als financieel vlak.

### **Ondernemingsplan 2020-2022**

Als missie is geformuleerd: *"Leystromen biedt een thuis aan mensen met een laag- of middeninkomen, die niet terecht kunnen op de koop- of vrije huurmarkt. En draagt zorg voor comfortabel wonen in aangename buurten. Waar mogelijk wordt maatwerk geboden."*

Als ambitie is geformuleerd: *"Leystromen is een toekomstgerichte ondernemende corporatie.*

*Vooruitstrevend in haar manier van werken en op het gebied van duurzaamheid. Er wordt nauw samengewerkt met de klanten en partners. Leystromen is een aantrekkelijke werkgever."*

De drie opgaven voor de periode 2020-2022 zijn:

1. Goed wonen;
 

Versterken van de kwaliteit van de woningvoorraad zodat deze aansluit op de wensen van de huidige en toekomstige klant. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid staan daarbij hoog in het vaandel.

  - Voldoende en passende huurwoningen voor de doelgroepen;
  - Sturen op gewenste kwaliteit van de woningen;
  - Verbeteren van de energieprestaties. Sturen op het verwachte effect op de woonlasten, wooncomfort én op het rendement van de investeringen;
  - Verbeteren woonomgeving en veiligheid van de woningen.
2. Huurder centraal;
 

Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening vanuit de ervaringen, wensen en verwachtingen van de klanten. Passend binnen de financiële en wettelijke kaders.

  - Klantgericht ondernemen;
  - Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van Leystromen;
  - Leystromen biedt de klanten keuzemogelijkheden;
  - Stimuleren van participatie van de huurders.
3. Midden in de maatschappij.
  - Huurders(verenigingen) actief betrekken bij beleid en uitvoering;
  - Effectief samenwerken;
  - Goede vindbaarheid voor de samenwerkingspartners.

### **Beoordeling van de ambities**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Leystromen met een 8.**

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

Leystromen zet met de beide ondernemingsplannen een duidelijke en consistente lijn neer. In deze lijn staat het goed kunnen wonen door de huurders centraal, maar ook blijkt uit de ondernemingsplannen dat Leystromen haar werk in nauwe interactie met de omgeving en samenwerking met diverse partners wil doen.

De uitwerking in de ondernemingsplannen maakt duidelijk dat Leystromen de ambities goed afstemt op het werkgebied en de (soms) diverse opgaven in de zes gemeenten waar Leystromen actief is. In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, komt de waardering van de belanghebbenden duidelijk naar voren voor de wijze waarop Leystromen inspeelt op de lokale verschillen. De vertaling van de ambities naar de portefeuillestrategie is goed gelegd en blijft, door de nauwe betrokkenheid van de assetmanager, ook bij de uitwerking in de prestatieafspraken steeds in stand. Leystromen zorgt er op deze wijze voor dat de ambities passen bij de opgaven in het werkgebied en de verschillende gemeenten binnen dat werkgebied. Leystromen zoekt daarbij steeds naar passende oplossingen voor lokale vraagstukken en heeft in de visitatieperiode laten zien dat Leystromen daarin vergaande en mooie oplossingen weet te vinden.

Op grond van bovenstaande overwegingen komt de visitatiecommissie tot het oordeel van een 8 op grond van de overweging dat de ambities zeer compleet zijn en een degelijke onderbouwing kennen, waarbij rekening is gehouden met de verschillen tussen diverse gemeenten en plaatsen in het werkgebied. De ambities zijn nog steeds zeer actueel voor het werkgebied. De partners herkennen de ambities van Leystromen ook in de opstelling en het handelen van Leystromen

## **2.7   Bewonderpunten en verwonderpunten**

### **Bewonderpunten**

- Leystromen laat zien dat zij een sociaal bewogen corporatie is, waarbij de medewerkers blijk geven van grote betrokkenheid.
- Leystromen geeft voortvarend invulling aan haar ambities en aan het nakomen van de prestatieafspraken.
- Leystromen innoveert op het gebied van duurzaamheid
- Leystromen levert grote personele inspanningen, uitstijgend boven de prestatieafspraken, op de thema's Sociale opgaven en Leefbare wijken door functionarissen als de gebiedsregisseurs, consultants sociaal beheer en participatie consultants.

## 2.8 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,9 op presteren naar opgaven en ambities.

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

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	Beoordeling prestaties	Beoordeling ambities
Thema 1: Beschikbaarheid	7	
Thema 2: Betaalbaarheid	8	
Thema 3: Duurzaamheid	8	
Thema 4: Sociale opgave	8	
Thema 5: Leefbare wijken	8	
<b>Oordeel</b>	<b>7,8</b>	<b>8</b>
<b>Gewogen oordeel</b>	<b>7,9</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

### 3.1 Beoordelingskader

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

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

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep. De opvattingen van huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek met eventuele verbeterpunten zijn opgenomen in hoofdstuk 2, paragraaf 2.4.

### 3.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Ook is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd zouden gaan worden. De deelnemers aan de gesprekken hebben ook grotendeels de enquête ontvangen. Alle geraadpleegde belanghebbenden zijn in de bijlage vermeld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie. Het is dit totaal aan geraadpleegde belanghebbenden dat in deze rapportage is opgenomen.

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

### 3.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Leystromen is werkzaam in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk. De visitatiecommissie heeft ook met diverse andere belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. In de bijlage is een exact overzicht opgenomen waarin is weergegeven met welke personen de visitatiecommissie heeft gesproken en welke personen alleen een digitale enquête hebben ingevuld. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

### *Gemeente Alphen-Chaam*

De gemeente Alphen-Chaam is gelegen in de provincie Noord-Brabant. De gemeente telt anno 2021 ruim 10.000 inwoners. De gemeente is ontstaan in 1997 uit een fusie tussen de gemeenten Alphen, Chaam en het zuidelijke deel van de gemeente Nieuw-Ginneken. Leystromen heeft 319 woningen in haar bezit in de gemeente Alphen-Chaam.

De medewerkers van de gemeente Alphen-Chaam werken samen met de medewerkers van de gemeenten Baarle-Nassau en Gilze en Rijen in één ambtelijke organisatie: de ABG-organisatie. De drie gemeenten blijven verder zelfstandig.

### *Gemeente Baarle-Nassau*

De gemeente Baarle-Nassau is een gemeente geleden in de provincie Noord-Brabant. De gemeente telt anno 2021 bijna 7.000 inwoners. Leystromen heeft in deze gemeente 329 woningen in haar bezit.

Ook deze gemeente maakt deel uit van de hierboven beschreven ABG-organisatie.

### *Gemeente Gilze en Rijen*

De gemeente Gilze en Rijen is eveneens gelegen in de provincie Noord-Brabant. De gemeente telt anno 2021 ongeveer 26.500 inwoners. Leystromen heeft in deze gemeente 3.294 woningen in haar bezit. Het hoofdkantoor van Leystromen staat ook in deze gemeente.

Ook de gemeente Gilze en Rijen is onderdeel van de ABG-organisatie.

### *Gemeente Goirle*

De gemeente Goirle is een Brabantse gemeente met ongeveer 24.000 inwoners anno 2021. Leystromen heeft 2.512 woningen in haar bezit in deze gemeente. De gemeente Goirle maakt samen met de gemeente Hilvarenbeek en Oisterwijk deel uit van de GHO-gemeenten. Net als de hierboven beschreven ABG-organisatie houdt dit in dat deze drie gemeenten een ambtelijke organisatie delen, maar verder zelfstandige gemeenten zijn.

### *Gemeente Hilvarenbeek*

De gemeente Hilvarenbeek is gelegen in de provincie Noord-Brabant en telt anno 2021 ruim 15.000 inwoners. Leystromen heeft 993 woningen in haar bezit in de gemeente Hilvarenbeek. De gemeente Hilvarenbeek maakt deel uit van de hierboven beschreven GHO-gemeenten.

### *Gemeente Oisterwijk*

De gemeente Oisterwijk is ook gelegen in de provincie Noord-Brabant en telt anno 2021 ongeveer 32.500 inwoners. Leystromen heeft in deze gemeente 2.349 woningen in haar bezit. Net als de gemeente Goirle en de gemeente Hilvarenbeek maakt de gemeente Oisterwijk onderdeel uit van de GHO-gemeenten.

### *Zorg- en welzijnspartijen*

**Sterk huis:** Sterk Huis is er voor iedereen die hulp nodig heeft: kinderen, mannen, vrouwen en gezinnen. Sterk Huis helpt mensen door bedreigende situaties, lastige thuissituaties en moeilijke periodes.

**Zorgcentrum St. Franciscus:** Zorgcentrum St. Franciscus levert kwalitatief goede, brede ouderenzorg op de plaats waar dat op dat moment nodig is. Ook verzorgen zij diverse activiteiten en een maaltijdservice.

**Contour de Twern:** Contour de Twern is een welzijnsorganisatie die op diverse manieren ondersteuning biedt om mensen deel te laten nemen aan de maatschappij.

### *Collega-corporaties*

**TBV Wonen:** TBV Wonen is een Tilburgse woningcorporatie met ongeveer 7.300 woningen in haar beheer.

**WonenBredburg:** WonenBredburg heeft ongeveer 27.000 woningen in Breda en Tilburg.

**Woonveste:** Woonveste heeft zo'n 5.500 woningen in haar beheer in de gemeenten Heusden, Boxtel, Oisterwijk, Vught en 's-Hertogenbosch.

### Stichting Huurders Leystromen (SHL)

Stichting Huurders Leystromen, kortweg SHL, is de officiële huurdersvertegenwoordiging van Leystromen. SHL wil de belangen behartigen van alle huurders van Leystromen. Aan het ontstaan van de SHL is een intensief en niet voor alle partijen goed verlopen proces voorafgegaan. Waar uit het gesprek dat de visitatiecommissie met een tweetal bestuurders van de SHL heeft gevoerd, bleek dat zij daadwerkelijk streven naar het vertegenwoordigen van de belangen van alle huurders, blijkt uit de gesprekken en de digitale enquêtes met en van betrokken huurders en leden van bewonerscommissies, dat dit zeker niet altijd het geval is. SHL schittert te vaak door afwezigheid in overleggen en bijeenkomsten om effectief invloed uit te kunnen oefenen. Om de beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Leystromen volgens de huurders goed in beeld te krijgen, is daarom besloten om verderop in dit hoofdstuk de scores op de verschillende maatschappelijke thema's te splitsen in de beoordeling volgens de SHL en de beoordeling volgens de overige huurders. Op deze manier wil de visitatiecommissie de oordelen van alle huurders door laten klinken in deze visitatie.

### 3.4 Belanghebbenden over Leystromen

#### Typering van Leystromen

Aan de belanghebbenden is gevraagd Leystromen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Leystromen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als ondernemend, meedenkend, samenwerkend, betrokken, toegankelijk en sociaal, maar slechte communicatie wordt ook genoemd als typering.



## De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Leystromen

### **Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,5**

De belanghebbenden beoordelen de maatschappelijke prestaties van Leystromen met gemiddeld een 7,5. De gemeenten zijn gemiddeld genomen het meest tevreden, zij geven namelijk een 8,0. Het meest tevreden zijn zij over de prestatie van Leystromen op het gebied van betaalbaarheid (9,1) en op het gebied van leefbare wijken (8,9). Het minst tevreden zijn zij over de prestaties van Leystromen op het thema beschikbaarheid (5,7). Het thema beschikbaarheid is tegelijkertijd ook het enige thema waarin we grote verschillen zien in de beoordeling tussen de gemeenten, dit is verderop nader toegelicht.

De huurders zijn gemiddeld genomen het minst tevreden, zij geven gemiddeld een 6,7 voor de maatschappelijke prestaties. Hierbij valt op dat de bestuursleden van de huurdersorganisatie (SHL) in hun scores en toelichtingen gemiddeld genomen minder tevreden zijn dan de andere betrokken huurders en leden van bewonerscommissies. De SHL geeft gemiddeld een 5,9 voor de maatschappelijke prestaties van Leystromen, waar de betrokken huurders en leden van bewonerscommissies gemiddeld een 7,4 geven. Daarbij moet rekening worden gehouden met het gegeven dat de SHL haar beoordeling baseert op de prestaties van Leystromen in het gehele werkgebied en de betrokken huurders en leden van bewonerscommissies hun beoordeling bepalen op basis van hun eigen ervaringen in hun wijk, buurt of complex. Dit neemt niet weg dat er ook tijdens de gesprekken naar voren kwam dat betrokken huurders en leden van bewonerscommissies vaak of niet wisten wat de SHL precies was, of juist aangaven zich niet vertegenwoordigd te voelen door de SHL. Mede daarom heeft de visitatiecommissie het verschil tussen de scores van de SHL enerzijds en de betrokken huurders en leden van bewonerscommissies anderzijds, inzichtelijk gemaakt. Daar waar er grote verschillen zitten in de beoordeling binnen de categorie huurders wordt dat benoemd.

De categorie overige belanghebbenden, bestaande uit collega corporaties en zorg- en welzijnspartijen, beoordeelt de maatschappelijke prestaties van Leystromen op haar beurt met een 7,8 gemiddeld. Het meest tevreden zijn zij over de prestaties van Leystromen op het thema duurzaamheid (8,9). Het minst tevreden zijn zij over de prestaties van Leystromen op het thema beschikbaarheid (6,8).

### *Thema 1: Beschikbaarheid (6,3)*

Het thema beschikbaarheid wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,3 gemiddeld. Hierbij geven de huurders gemiddeld een 6,4, de gemeenten een 5,7 en de overige belanghebbenden een 6,8. Opvallend is dat er bij de beoordeling van de huurders een groot verschil zit tussen de beoordeling van de SHL, die gemiddeld een 5,0 geeft voor het thema beschikbaarheid en de beoordeling van de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissies die gemiddeld een 7,8 geven. Het probleem dat echter wordt geschetst door zowel de SHL als de andere huurders is hetzelfde: er zijn te weinig woningen. Zo blijkt het erg moeilijk om een woning te bemachtigen in het dorp naar keuze, waardoor mensen soms hun sociale netwerk achter moeten laten. Ook stukt de doorstroming, omdat het onmogelijk is voor oudere mensen om hun eengezinswoning vrij te maken, daar zij zelf geen geschikte vervangende woning kunnen bemachtigen.

Ook tussen de zes gemeenten zien we verschillen ontstaan. Zo zien we bijvoorbeeld dat de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Oisterwijk ontevreden zijn over de beschikbaarheid van de huurwoningen. Vanuit het ambtelijk apparaat van de ABG-gemeenten wordt aangegeven dat zij zich erover verbazen dat er met name in Baarle-Nassau geschikte woningen worden verkocht, terwijl er juist al zo weinig woningen beschikbaar zijn. Ook de wethouder uit deze gemeente geeft aan dat de omvang van de huurvoorraad terugloopt vanwege achterblijvende nieuwbouw. Dit gebrek aan nieuwbouw komt ook bij de andere gemeenten naar voren. Probleem is echter dat dit niet aan Leystromen is toe te schrijven. Het beleid vanuit de provincie bemoeilijkt naast het gebrek aan locaties en lange ruimtelijke ordeningsprocedures, de nieuwbouw enorm.

Dit problematische tekort aan huurwoningen horen we vervolgens ook terug bij de overige belanghebbenden. Dit leidt soms tot zeer onwenselijke situaties, waarbij gezinnen met problemen veel te lang op een opvangadres moeten blijven omdat er gewoonweg geen woning voor hen te vinden is. Vanuit de zorg- en welzijnsorganisaties is er behoefte aan o.a. meer (aanleun)woningen in de buurt van hun

complexen. De collega corporaties erkennen het probleem, maar benadrukken ook nog eens dat dit niet enkel toe te schrijven valt aan Leystromen, gezien de lastige situatie door het provinciale beleid.

#### *Thema 2: Betaalbaarheid (7,9)*

De belanghebbenden beoordelen het thema betaalbaarheid met een 7,9 gemiddeld. De huurders geven dit thema gemiddeld een 6,8, de gemeenten geven gemiddeld een 9,1 en de overige belanghebbenden een 7,8. Vanuit de huurders wordt aangegeven dat er bij woningtoewijzing al wordt gekeken naar het inkomen, waardoor er automatisch wordt gekeken of de betreffende woning betaalbaar is voor de betreffende huurder. Ook wordt aangegeven dat de huurders vinden dat de prijs-kwaliteit verhouding redelijk tot goed is. Er wordt echter een kanttekening geplaatst bij de woningen waarvan de kwaliteit niet goed is: door deze slechte(re) kwaliteit is een hoger energieverbruik nodig, dit maakt alsnog dat de totale kosten voor het huren van de woning hoog worden.

Tussen de verschillende gemeenten waarin Leystromen werkzaam is, zien we geen grote verschillen wanneer het gaat om de beoordeling van de betaalbaarheid. Zij noemen de gematigde huurverhoging en het krijgen van veel kwaliteit voor de prijs. Tegelijkertijd heeft deze positieve prijs-kwaliteit verhouding als onbedoeld gevolg dat er instroom komt vanuit dorpen/steden waar dit niet op peil is, terwijl er al een gebrek aan woningen is en deze persoon wellicht liever in zijn of haar eigen dorp of stad was blijven wonen wanneer de prijs-kwaliteitverhouding daar ook op peil was. Vanuit de categorie overige belanghebbenden wordt ook de gematigde huurverhoging benoemd als positief. Dit neemt niet weg dat de huur voor sommige groepen mensen alsnog (te) hoog is, terwijl zij toch een eigen woning nodig hebben.

#### *Thema 3: Duurzaamheid (7,9)*

Het thema duurzaamheid beoordelen de belanghebbenden gemiddeld genomen het hoogst, namelijk met een 7,9. Hierbij geven de huurders gemiddeld de laagste score, namelijk een 6,6. Daartegenover staat de score van de gemeenten die gemiddeld een 8,3 geven en de overige belanghebbenden die gemiddeld een 8,9 geven voor de prestaties van Leystromen. De relatief lage score van de huurders komt vooral voort uit het gegeven dat zij meer betrokken willen worden bij de verduurzamingsinitiatieven van Leystromen. Dit geluid komt bij zowel de SHL als de andere betrokken huurders en leden van bewonerscommissies vandaan. Tevens is het zo dat de nieuwbouw van Leystromen zeer goed verduurzaamd is, maar er ook nog ouder bezit is waarbij het niet zo best is gesteld met de verduurzaming. Het verschil is (te) groot.

De gemeenten roemen echter de actieve houding van Leystromen op het gebied van duurzaamheid en zijn erg blij met de inzet van Leystromen. Maar ook zij vinden dat het oudere bezit niet vergeten moet worden. Vanuit zorg- en welzijn klinkt soms het geluid dat de focus van Leystromen als het gaat om verduurzaming, vooral lijkt te liggen op de sociale voorraad, waarbij woon-zorgcomplexen vaak buiten de boot lijken te vallen.

#### *Thema 4: Sociale Opgave (7,4)*

De prestaties van Leystromen op het thema sociale opgave worden door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,4 gemiddeld. Tussen de verschillende categorieën belanghebbenden zien we geen hele grote verschillen. Zo geven de huurders gemiddeld een 7,2, de gemeenten gemiddeld een 7,8 en de overige belanghebbenden gemiddeld een 7,3. Binnen de categorie huurders zien wij bij dit thema echter wel weer een groot verschil. Zo geven de bestuursleden van de SHL gemiddeld een 6,3, terwijl de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissies gemiddeld een 8,0 geven. Hoewel de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissies aangeven over het algemeen tevreden te zijn over de inzet van Leystromen op het thema sociale opgave, neemt dit niet weg dat er ruimte is voor verbetering. Ook hier geven zij aan dat bewoners meer betrokken kunnen worden, bijvoorbeeld bij het thema veiligheid, maar ook in de communicatie. Vanuit de SHL klinkt met name het geluid dat Leystromen door de gemeenten wel erg vaak wordt ingezet als enige oplosser van de sociale opgave. Er is al een grote krapte op de huizenmarkt, waardoor de bewoners die niet vallen onder de kwetsbare of bijzondere doelgroepen, nog minder kans maken op een huis. Ook hier wordt het uitblijven van open en duidelijke communicatie vanuit Leystromen genoemd.

De gemeenten geven aan blij te zijn met Leystromen, al vinden zij juist dat er veel nadruk ligt op de reguliere huurder en er meer aandacht moet naar de kwetsbaardere woningzoekenden. Daarnaast ontstaat



er een probleem door het achterblijven van nieuwbouw en een toename van de sociale opgave en maatschappelijke opvang. Toch worden de inspanningen van Leystromen op dit thema wel gewaardeerd, zeker omdat in wordt gezien dat Leystromen dit probleem niet alleen op kan lossen.

Vanuit de overige belanghebbenden en dan met name de zorg- en welzijnsinstellingen, wordt eveneens het probleem van te weinig woningen, ook voor de sociale opgave, benoemd. Daarnaast hebben zij behoefte aan aandacht voor meer dan enkel ouderen of mensen met een fysieke/mentale beperking. Er zijn meer categorieën die onder de sociale opgave vallen, ook daar moet aandacht voor zijn.

#### *Thema 5: Leefbare Wijken (7,7)*

De belanghebbenden van Leystromen beoordelen het thema leefbare wijken met een 7,7 gemiddeld. De gemeenten beoordelen dit thema met een 8,9 gemiddeld, de overige belanghebbenden geven op hun beurt gemiddeld een 8,0. De huurders geven gemiddeld een lagere score, namelijk een 6,3. Binnen de categorie huurders zien we wederom een vrij fors verschil tussen de beoordeling van de bestuursleden van de SHL, die gemiddeld een 5,5 geven en de beoordeling van de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissie, die met een gemiddelde van een 7,0 aanzienlijk positiever zijn over de prestaties van Leystromen op het gebied van leefbare wijken. Vanuit de SHL wordt o.a. aangegeven dat de inzet van Leystromen op het gebied van leefbare wijken niet voldoende zichtbaar is doordat het werkgebied zo groot is. Ook geven zij aan dat de personele wisselingen binnen Leystromen het erg lastig maken voor huurders om te weten bij wie zij eventueel een melding moeten doen wanneer er problemen zijn. Daarbij wordt ook aangegeven dat bij meldingen, de communicatie binnen Leystromen soms zorgt voor vertraging of het niet oplossen van het probleem. Zij zouden dit graag anders zien.

De gemeenten geven unaniem aan dat zij Leystromen erg actief en betrokken vinden en blij zijn met de inzet van Leystromen op dit thema. Vanuit de overige belanghebbenden wordt aangegeven dat de algemene visie en het beleid op leefbare wijken prima is.

#### ***Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,6***

De belanghebbenden beoordelen hun tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met Leystromen met een 7,6 gemiddeld. Hierbij geven de gemeenten het hoogste cijfer, namelijk een 8,8 gemiddeld. Zij geven aan dat de relatie (erg) goed is: de lijntjes kort zijn, er wordt mee gedacht en Leystromen staat open voor samenwerking. Wel wordt aangegeven dat de tevredenheid over de communicatie afhangt van de medewerker en daarmee varieert van uitstekend tot minder goed. De huurders beoordelen de mate van tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met Leystromen met een 6,3 gemiddeld. Hoewel we een verschil zien in de beoordeling tussen de SHL (5,7) en de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissies (6,9), blijft het verhaal vaak hetzelfde. De intenties bij Leystromen lijken goed te zijn, maar hoe de communicatie verloopt, is enorm afhankelijk van de persoon waarmee gesproken wordt. Daarnaast is er een grote behoefte aan een betere, meer open, eerlijke en eenduidige communicatie waarbij ook plek is voor het individu. Vanuit de SHL komt daarbij nog het punt dat zij het gevoel heeft dat er vanuit Leystromen wordt gewerkt vanuit wantrouwen, terwijl zij graag werkt vanuit vertrouwen. Dit punt wordt expliciet niet gedeeld door de betrokken huurders en leden van de bewonerscommissies waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken c.q. waarvan de visitatiecommissie een digitale enquête heeft ontvangen. Wel wordt door deze overige huurders en leden van bewonerscommissies aangegeven dat de mate van vertrouwen enorm afhangt van de persoon waarmee wordt gecommuniceerd: “sommige mensen proberen het zeker goed te doen en er is fijn contact. Bij anderen voelen wij als huurders geen vertrouwen meer en voelen wij ons belazerd. Ondanks dat ze weten dat er iets is voor Leystromen, wordt erna herhaaldelijk beloven geen contact opgenomen”. Vanuit de categorie overige belanghebbenden wordt zowel de relatie als communicatie omschreven als prettig en laagdrempelig met goede hoop voor de toekomst met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder. Bij de nieuwe directeur-bestuurder is er meer gevoel op gedeelde inzet en belangen.

#### **Tevredenheid over de invloed op beleid: 6,4**

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,4 voor de mate van tevredenheid over de invloed op het beleid van Leystromen. De huurders geven gemiddeld een 5,5, waarbij de SHL gemiddeld een 4,0 geeft en de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissies gemiddeld een 7,0 geven. Vanuit de SHL komt o.a. de opmerking dat de prestatieafspraken de laatste twee jaar veelal zonder gezamenlijk overleg met alle drie de partijen zijn gemaakt. Zij hebben het gevoel buiten spel gezet te worden door o.a. het beschikbaar stellen van te weinig budget, niet betrokken te worden bij plannen en het vanuit de kant van Leystromen uit de weg gaan van de dialoog. Hierbij speelt ook een rol dat het de SHL tot nu toe niet lukt om bij alle overleggen aanwezig te zijn, dit is beschreven op pagina 19.

Vanuit de overige betrokken huurders en de leden van de bewonerscommissies klinkt het geluid dat Leystromen vaak iets wel probeert wanneer er een signaal komt, maar dit niet altijd lukt of gaat. Daarnaast zouden zij graag wat meer inspraak hebben, een voorbeeld dat wordt genoemd is het item brandveiligheid. De overige belanghebbenden geven aan dat Leystromen wel luistert, maar vaak toch haar eigen koers volgt. Ook geven zij aan dat zij de afgelopen jaren beleidsmatig niet overal bij betrokken zijn geweest, maar dit met de komst van o.a. de nieuwe bestuurder beter lijkt te gaan.

De gemeenten schetsen een vergelijkbaar beeld als hierboven omschreven bij de overige belanghebbenden: Leystromen vaart eigen koers en lijkt niet altijd open te staan voor invloed of aanpassing.

#### **Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden**

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de digitale enquête ontleend. In de enquête is betrokkenen gevraagd een oordeel te geven over respectievelijk de maatschappelijke prestaties, over de relatie en wijze van communicatie en de mate van invloed op het beleid van de corporatie. De resultaten van de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken te verdiepen en op basis van beide bronnen zijn de definitieve scores ontstaan.

Zoals hierboven beschreven, hecht de visitatiecommissie eraan om duidelijk inzicht te geven in de verschillen tussen de beoordelingen van de bestuursleden van de SHL en de beoordeling van de overige betrokken huurders en leden van bewonerscommissies. In onderstaande tabel zijn deze scores weergegeven. Deze scores zijn ontleend aan zowel de gesprekken als de digitale enquêtes.

Thema's		SHL	Overige huurders	Gemiddelde cijfer
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: Beschikbaarheid	5,0	7,8	6,4
	Thema 2: Betaalbaarheid	6,3	7,2	6,8
	Thema 3: Duurzaamheid	6,3	6,8	6,6
	Thema 4: Sociale opgave	6,3	8,0	7,2
	Thema 5: Leefbare Wijken	5,5	7,0	6,3
	Gemiddelde	5,9	7,4	6,7
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		5,7	6,9	6,3
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		4,0	7,0	5,5

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van alle belanghebbenden weergegeven. Ook deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de digitale enquêtes ontleend.

Thema's		huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: Beschikbaarheid	6,4	5,7	6,8	6,3
	Thema 2: Betaalbaarheid	6,8	9,1	7,8	7,9
	Thema 3: Duurzaamheid	6,6	8,3	8,9	7,9
	Thema 4: Sociale opgave	7,2	7,8	7,3	7,4
	Thema 5: Leefbare Wijken	6,3	8,9	8,0	7,7
	Gemiddelde	6,7	8,0	7,8	7,5
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		6,3	8,8	7,7	7,6
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		5,5	6,4	7,2	6,4

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

### Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

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

#### Gemeenten

- Toon meer lef.
- Meer nieuwbouw.
- Geen verkoop geschikte woningen.
- Verduurzaming oudere voorraad.

#### Huurders

- Verbeter de communicatie, zowel intern als extern.
- Meer huurwoningen.
- Betrek bewoners meer bij de plannen.
- Doe wat je zegt en zeg wat je doet.

#### Overige belanghebbenden

- Betere communicatie, ook tussen de afdelingen bij Leystromen.
- Heb meer oog voor woon-zorgcomplexen.
- Denk bij de bijzondere doelgroepen breder dan enkel ouderen of mensen met een fysieke/mentale beperking.

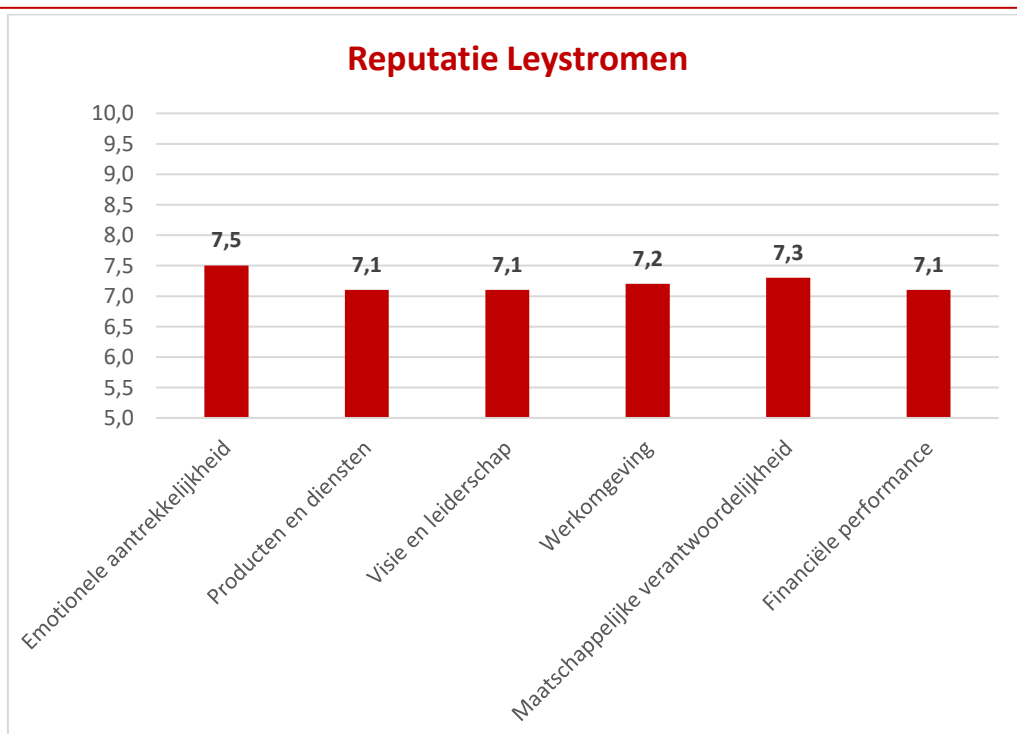
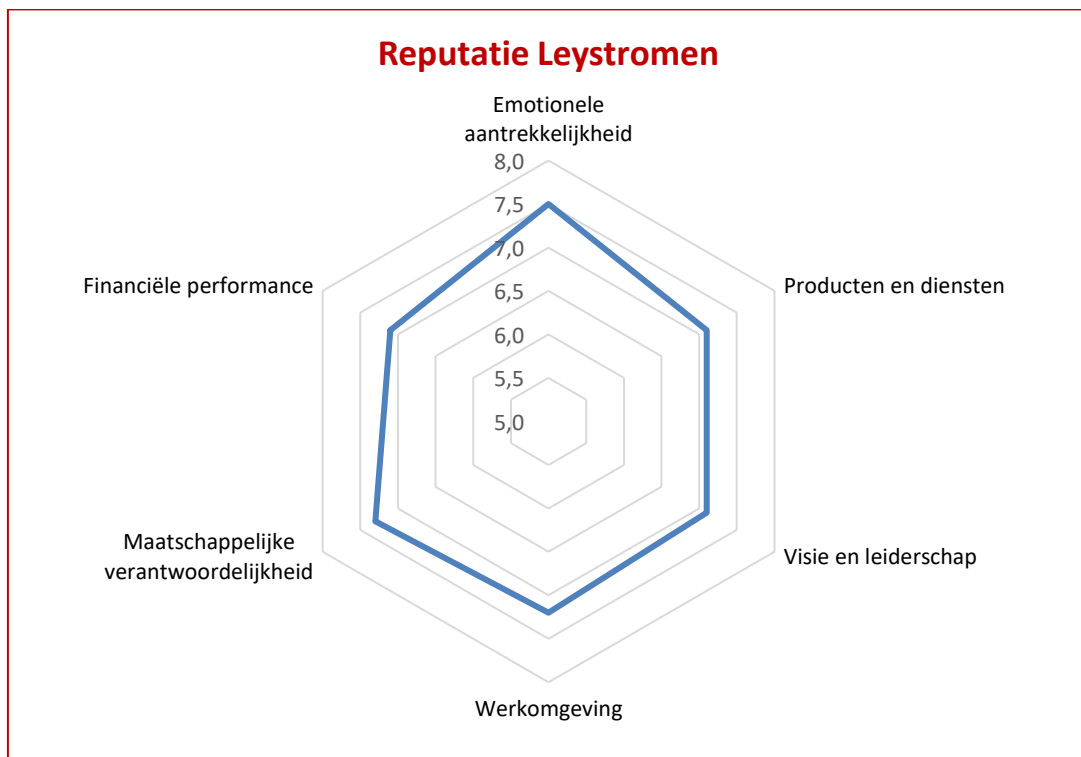
### 3.5 De reputatie van Leystromen

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

Leystromen scoort een 7,2 voor haar reputatie. Dat is een keurig cijfer, waarbij we maar kleine verschillen zien tussen de scores op de verschillende dimensies. De dimensie emotionele aantrekkelijkheid scoort met een 7,5 het hoogst. De dimensies producten en diensten, visie en leiderschap en financiële performance scoren alle drie een 7,1 en daarmee iets lager dan gemiddeld.

Wanneer we deze scores vergelijken met de scores uit de vorige visitatie in 2018, zien we dat de reputatie van Leystromen iets minder hoog scoort. Vier jaar geleden was de gemiddelde score namelijk een 7,4. Opvallend is de wat minder hoge score op de dimensie visie en leiderschap, maar ook de hogere score bij maatschappelijke verantwoordelijkheid.

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



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

### **3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten**

#### **Bewonderpunten**

- De omslag en goede hoop voor de toekomst die de komst van de nieuwe directeur-bestuurder teweeg heeft gebracht: van vastgoedgericht naar mensgericht.
- Ondanks de nodige verbeterpunten, zijn de meeste belanghebbenden wel blij met Leystromen.

#### **Verwonderpunten**

- De moeizame relatie tussen Leystromen en de SHL.
- Meerdere malen wordt door overige huurders en leden van bewonerscommissies aangegeven dat zij de SHL niet zien als belangenvertegenwoordiger van de huurders, soms wordt er zelfs nadrukkelijk afstand genomen van de SHL. Dit maakt het voor Leystromen extra lastig om de input van huurders goed mee te nemen in hun plannen. Het oplossen van deze lastige situatie is moeilijk, maar wel wenselijk.
- Communicatie, zowel intern als extern, komt veelvuldig als verbeterpunt naar voren.

## 4 Presteren naar vermogen

### 4.1 Beoordelingskader

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

### 4.2 Relevante ontwikkelingen en oordeel externe toezichthouders

De wereld waarin corporaties opereren, is vooral voor de visitatieperiode fors gewijzigd met een toename van de regeldruk tot gevolg. De visitatieperiode werd daarnaast ook gekenmerkt door een aanslag op de liquiditeiten door de verhuurderheffing en het aangepaste belastingregime. Zo is gedurende de visitatieperiode door Leystromen ruim € 34 miljoen aan verhuurderheffing afgedragen. Daarboven kwamen nog de vennootschapsbelasting en saneringsbijdragen waar in de visitatieperiode ook nog eens een bedrag van ruim 24 miljoen aan werd betaald. Met de voorgenomen afschaffing van de verhuurderheffing kan de investeringsruimte in principe na 2023 weer toenemen.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) zag in 2018 en 2019 geen aanleiding Leystromen integraal te onderzoeken. In 2020 signaleerde de Aw risico's op sturing en beheersing en een verbinding met een rekening courant krediet bij de dochter Leye Holding. Deze zaken zijn in 2021 aangepakt en opgelost waardoor de risico inschatting in de Toezichtbrief 2021 op alle onderdelen als laag werd gekwalificeerd. De Aw heeft een Governance-inspectie uitgevoerd in 2021. De Aw concludeerde dat voldaan werd aan de criteria. De afgelopen jaren is goede vooruitgang geboekt met de professionalisering van de organisatie en de interne beheersing.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zag in 2018 risico's in de volkshuisvestelijke opgave in het bestaande bezit met daarnaast op de langere termijn door vergrijzing en krimp. De forse uitdaging in de verduurzaming en de onvoldoende dekking uit de kasstromen vielen op, waardoor het WSW vroeg om begrotingen met een financiële uitwerking en inclusief scenario's. Ook moest helder zijn welke prioriteiten en de daarbij passende financieringsstrategie er lagen. In 2019 zijn die heldere keuzes gemaakt evenals in het Ondernemingsplan 2020 - 2022. Eind 2021 concludeerde het WSW de verbetering van het risicoprofiel naar gemiddeld/laag. Daaraan lag ten grondslag het verbeteren van het inzicht in het benodigde onderhoud en de beheersing van de transitie-opgave. Het risicomanagement is werkende weg doorontwikkeld met aandacht voor de interne bewustwording op integriteit in de organisatie

In 2018 constateerde de accountant al een hoge mate van administratieve kwaliteit en een sterke financiële positie. In 2021 kwam naar voren dat Leystromen een organisatie in beweging is. Het integrale risicomanagement kent een goede mate van volwassenheid met kansen tot verdere verbetering.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert onder meer inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Leystromen is door Aedes ingedeeld in grootteklasse L (Large): 10.001-25.000 verhuureenheden, maar de omvang beweegt rond de 10.000. Bij de bedrijfslasten werd een score B ontvangen, binnen het gemiddelde van de referentiegroep en een score A in 2019, lager/beter dan het gemiddelde van de referentiegroep. Voor zowel onderhoud/ verbetering als de duurzaamheid kwamen in het verslagjaar 2020 een score B naar voren. De energie-index EI = 1,50 en lag binnen het gemiddelde van de referentiegroep.

### 4.3 Een nadere analyse van de variabelen

Uit de balans bij het jaarverslag 2020 volgen enkele kerncijfers voor het bezit: een marktwaarde van € 1.400 miljoen en een beleidswaarde van € 630 miljoen, ruim 44% van de marktwaarde. De maatschappelijke

bestemming (de zgn. waterval) is het verschil tussen beide van € 800 miljoen. De inzet voor de betaalbaarheid (lage huur en verhuurderheffing) bedraagt € 470 miljoen, bijna 60% binnen de bestemming. Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LtV) zijn verruimd.

Prestatievelden	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	36	28	37	34
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,53	1,52	1,84	1,75
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	63	72	62	64

Bron: de jaarverslagen 2018 - 2020 en opgave Leystromen. Ratio's op beleidswaarde. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

Onderstaand is de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2018 tot en met 2021 weergegeven. Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW kan daarbij helpen, maar is een theoretisch maximum voor de middellange termijn. Het risico is het aangaan van een hoge schuldpositie op de langere termijn. De IBW bestaat uit drie componenten, die indicatief de extra bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de Prognose informatie (dPi) voor de jaren 2018 - 2025. In de volgende tabel zijn de voornemens opgenomen, die in de jaarlijkse dPi's aan de externe toezichthouder zijn verwoord.

Leystromen `beleidsvoornemens in IBW/dPi			
Periode	Nieuwbouw In vhe	Verbetering In € mln.	Gemiddelde huurverhoging in %
2018-2022	361	33	2,01
2019-2023	462	38	2,23
2020-2024	428	64	1,94
2021-2025	401	63	1,15

N.B. de huurverhoging is de reguliere, exclusief de harmonisatie, opgave Leystromen.

Uit de tabel komt naar voren dat Leystromen voornemens is redelijke investeringen te realiseren met een piek in de nieuwbouw in de periode 2019 tot en met 2023. Maar de realisatiegraad is met 50% laag, waardoor een geflatteerd beeld ontstaat. De betaalbaarheid staat hoog in het vaandel en heeft vanaf 2019 een impuls gekregen door het afschaffen van de vergoeding door de huurders bij investeringen in de verduurzaming. De volgende tabel levert de uitkomsten van de IBW. De dip in 2018-2022 is met name het gevolg van de overname van bezit van Wonen Breburg en WSG in 2019.

IBW Leystromen in miljoenen €, gemeenten Rijen, Goirle, Hilvarenbeek, Oisterwijk, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze.			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2017-2021	23	21	0,74
2018-2022	7,4	6,4	0,3
2019-2023	67	54	2,2
2020-2024	68	54	2,0

#### 4.4 Vermogensinzet

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

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Leystromen verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Leystromen aan het ijkpunt voor een 6.

Het Ondernemingsplan 2017 - 2019 "Samen verder groeien" leverde de ambitie op duurzaamheid en innovatie met enkele smart geformuleerde doelen. Het Ondernemingsplan 2020 - 2022 "Leystromen verbindend, ondernemend" is beknopt, schetsmatig en op hoofdlijnen met voor ultimo 2022 een gemiddeld energie label B als concreet doel. Dat doel is in vijf gemeenten waar Leystromen actief is, eind 2021 al gehaald. Er is sprake van forse ambities in relatie tot de inzet van het vermogen en financiële continuïteit. Met de komst van een nieuwe bestuurder eind 2020 werd duidelijk dat de opgave hernieuwde aandacht vroeg: er was geen sprake meer van krimp. Zowel aantallen huishoudens als bevolking namen toe. De portefeuillestrategie behoefde herijking. Maar ook de koppeling tussen aantallen te renoveren woningen en de verduurzamingsopgave behoefde grotere aandacht. De commissie heeft kunnen constateren dat beide zaken in het tweede deel van de visitatieperiode goed opgepakt zijn. De vastgoedsturing werd een aandachtspunt en moest ook beter in beeld gebracht worden. Maar ook de organisatie vroeg aandacht. Leystromen zegt scherp aan de wind te varen en de grenzen van het haalbare te zoeken met nieuwe woningen en uitgaven voor verduurzaming zonder huurverhoging. De (meerjaren-)begroting is doorgerekend aan de hand van de ratio's van Aw en WSW. Er wordt gewerkt met een scenario analyse en een risico-paragraaf en treasury-jaarplan als onderdeel van de cyclus. De commissie heeft geconstateerd dat deze stappen goed opgepakt en deels al uitgewerkt zijn en complimenteert de organisatie daarmee.

De organisatie is met het aantreden van de nieuwe bestuurder in ontwikkeling met een nadrukkelijke externe focus en de ontwikkeling naar resultaat verantwoordelijke teams. De bestaande structuur is in 2021 aangepakt en dat lijkt goed uit te pakken, zo constateert de commissie uit de vele gesprekken. Er is ook veel vertrouwen in de ingezette beweging. Geconstateerd wordt dat het vinden van een goede balans tussen betaalbare huren en de investeringen in zowel de bestaande woningvoorraad als in nieuw te bouwen woningen nog steeds een grote uitdaging is. Maar de inzet van het vermogen wordt goed gemotiveerd als ook welke effecten beoogd worden en er zijn mooie voorbeelden van een inzet op beoogde effectiviteit en maatschappelijke effecten. Zo was de commissie onder de indruk van de aanpak van de wijk Rijen-Zuid. De realisatie van het project "Hart voor Diessen" waar na sloop van een gebouw een mooi combinatieproject terugkwam met huur- en koopwoningen en een aantal maatschappelijk zorgfuncties, is een fraai stukje om de inzet van het vermogen aan te tonen. Het woningbezit is in de visitatieperiode met een kleine 400 woningen toegenomen waarmee goede invulling is gegeven aan de beschikbaarheid. Er zijn goede investeringen gedaan op de terreinen van bijzondere doelgroepen en wonen en zorg. Te denken valt aan de huisvesting van arbeidsmigranten in het voormalig klooster in Dongen en het beschikbaar stellen van 95 woningen voor de uitstroom uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen. Ook zijn 199 woningen beschikbaar gesteld voor de huisvesting van vergunninghouders. Voor wat betreft wonen en zorg vallen de realisaties in Moergestel met de Van Bommelhof op, de appartementen aan de Thomas van Diessenstraat in Goirle, De Eenhoorn in Diessen en het Groot Loo in Hilvarenbeek: stuk voor stuk mooie voorbeelden van de inzet van het vermogen. Maar ook is woningbezit overgenomen van WSG en van Wonen Breburg in 2019.

Wel beveelt de commissie aan om de transparantie over de financiële dilemma's bij de verschillende ambities meer aandacht te schenken. De noodzaak tot strategisch kiezen waar en waarin te investeren, kan beter onderbouwd worden, zo denkt de commissie. Goed in dat streven was de vorming van de commissie



Sociale innovatie, verduurzaming en digitalisering in de ook in de visitatieperiode geheel vernieuwde raad van commissarissen. De commissie oordeelt zeer positief over de ingezette verandering op alle niveaus van de organisatie: de raad van commissarissen, de nieuwe bestuurder die veel vertrouwen krijgt en heeft en een organisatie die blij is met de ingezette verandering van structuur. Er is sprake van een zeer actieve inzet van het vermogen met daaraan ten grondslag een helder beleid en ambities. Daarbij is de aandacht voor vastgoed en financiën als prioriteit ingeruild voor de maatschappelijke opgave. Dat is een duidelijke keuze die mede versterkt is door de ingezette verandering en ook duidelijk gemotiveerd.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- De actieve wijze waarop de visie op de volkshuisvestelijke inzet is herijkt;
- De mate van verhogen van het beschikbare vermogen door doorontwikkeling van de interne organisatie;
- De keuze voor investeren in de no-regret maatregelen voor de duurzaamheid op de kortere en het verlagen van de CO2 op de langere termijn zonder de doorbelasting aan de huurders;
- De overname van bezit van WSG en WonenBreborg in 2019;
- De doorontwikkeling van het risicomangement;
- De aandacht voor productdifferentiatie gelet op wijzigingen in de woningmarkt
- Het ontwikkelen van een visie op de inzet van het vermogen en samenwerking met collega corporaties.

#### **4.5 Bewonder- en verwonderpunten**

##### **Bewonderpunten**

- De doorontwikkeling van de interne organisatie en het verlagen van het risicoprofiel;
- De positieve effecten die de transitie van de organisatie heeft op de resultaten;
- Betrokkenheid en enthousiasme van de organisatie op de inzet van het vermogen op maatschappelijke doelen;
- De helder verwoordde nieuwe koers.

##### **Verwonderpunten**

- Een organisatie met lange tijd onduidelijke structuur;
- Operationeel handelen werd laat ingeruild voor daaraan voorafgaande strategische keuzes.

## 5 Governance

### 5.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

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

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

### 5.1 Korte beschrijving governance-structuur

Leystromen wordt geleid door een eenhoofdige raad van bestuur. De vorige bestuurder is in juni 2020 gestopt, waarna een interim-bestuurder is aangetrokken. Eind 2020 is de nieuwe bestuurder gestart. De bestuurder wordt geadviseerd door een managementteam waarvan in 2021 twee leden vertrokken en er ten tijde van de visitatie 2 interimmanagers zaten. Bestuur en raad van commissarissen worden ondersteund door twee mensen.

Er wordt toezicht gehouden door een raad van commissarissen met 5 leden en 1 vacature. De raad werkt met drie commissies te weten de Auditcommissie, de Remuneratie- en selectiecommissie en de in 2021 ingestelde Commissie Sociale innovatie, verduurzaming en digitalisering. In de visitatieperiode is de gehele raad vanwege het verlopen van zittingstermijnen vernieuwd vanaf maart 2019.

De huurders zijn formeel vertegenwoordigd in de in januari 2020 opgerichte Stichting Huurders Leystromen (SHL). Daarvoor zijn er drie huurdersorganisaties geweest: Uw Huurdersraad voor huurders uit de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen en Goirle, de Huurdersvereniging Oisterwijk en de Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek. Beide laatste organisaties vertegenwoordigden de huurders uit die twee gemeenten.

Er is een ondernemingsraad met zeven leden. Als lid van Aedes en de VWT is en voelt Leystromen zich verbonden aan de Governance Code.

### 5.2 Relevante ontwikkelingen

Gedurende de visitatieperiode heeft de Aw een governance-inspectie uitgevoerd in 2021. De Aw concludeerde dat Leystromen voldoet aan de criteria voor “good governance”, zonder uitschieters. De afgelopen jaren is goede vooruitgang geboekt met de professionalisering van de organisatie en het verbeteren van de interne beheersing. De raad van commissarissen heeft de toezichtrol serieus en professioneel ingevuld. Er is sprake van een gezonde dynamiek, aldus de Aw en de leden van de raad hebben een kritisch constructieve houding ten aanzien van het bestuur en vormen daarmee voldoende tegenkracht. De verhouding met de in 2020 opgerichte SHL kent de nodige strubbelingen waarbij naast bilaterale gesprekken ook de inzet van externe begeleiding is geprobeerd maar nog zonder voldoende resultaat.

### 5.3 Strategievorming en sturing op prestaties

#### Strategievorming

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

Leystromen heeft een actuele lange termijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Leystromen heeft de lange termijnvisie doorvertaald naar te monitoren doelen en activiteiten. In de beide Ondernemingsplannen 2017 - 2019 en 2020 - 2022 zijn de

volkshuisvestelijke visie en de strategische doelen beknopt en op hoofdlijnen geformuleerd. De opgaven zijn uitgewerkt in een Uitvoeringsplan, in de thematische beleidsplannen en de portefeuilleplannen en de (meerjaren-) begrotingen. De doelen zijn vertaald naar kritische prestatie indicatoren als onderdeel van de planning en control cyclus. Van de thematische beleidsplannen kan het Duurzaamheidsplan uit 2020 als goede uitwerking worden genoemd met haar accent op het isoleren en de zonnepanelen. De verduurzaming is vanaf 2017 projectmatig aangepakt opdat eind 2023 in alle zes de gemeenten de woningen van Leystromen gemiddeld energielabel B zouden hebben. Dat doel is in vijf gemeenten al eind 2021 gehaald. Een mooi resultaat van een goed opgezette strategie en uitwerking, aldus de commissie. Het huurbeleid heeft in het kader van de betaalbaarheid nadrukkelijk aandacht in de strategie. De nadrukkelijke aandacht tot 2019 voor vastgoed en financiën heeft goed uitpak als naar de resultaten wordt gekeken. Toch werd duidelijk dat Leystromen andere accenten wilde leggen: meer midden in de samenleving en de klant centraal. De sterkten en zwakten van de organisatie werden besproken evenals de behoeften en wensen bij belanghebbenden. Actief werd gezocht naar andere vormen van participatie om bewoners meer te betrekken En in de verschillende gemeenten en kernen wilde Leystromen meer en beter in het netwerk. Een nieuw plan en uitvoering daarvan volgden en kregen een plek in de organisatie door de aanpak van de structuur.

Het Portefeuilleplan 2020 - 2025 bevat een doorkijk naar 2035 op basis van de beschikbare prognoses voor de woningbehoefte. Gestreefd wordt naar een toekomstgerichte transformatie en verversing van de voorraad. De wensportefeuille is per gemeente uitgewerkt op complex niveau. De Portefeuillestrategie 2021 - 2025 is een kwantitatieve actualisatie op basis van recente woningmarkt onderzoeken. Het omslagpunt van groei naar krimp verschuift tot na 2050 i.p.v. 2020. Het woningtekort is immers de afgelopen jaren sterk gestegen. Met collega corporaties in de regio Hart van Brabant wordt bezien hoe de beschikbare woningen de komende jaren zo passend mogelijk kunnen worden verdeeld. De commissie onderschrijft de door de nieuwe bestuurder gevraagde aandacht voor de effecten van de huidige kwaliteit van de woningvoorraad op grond van gemiddelde levensduur en de nog te nemen maatregelen op gebied van renovatie en verduurzaming. Dat is zowel in opzet en uitvoering als financieel een majeure operatie waar Leystromen de komende jaren voor staat. Dat zal dan ook een belangrijk onderdeel moeten gaan vormen voor het nieuwe beleidsplan en de portefeuillestrategie na 2022.

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

- Het herijken en actualiseren van de ondernemings- en portefeuilleplannen aan de hand van woningmarktonderzoek met scenario's en de (financiële) uitwerking in de meerjarenbegrotingen en de doorvertaling naar operationele activiteiten;
- Het samenspel tussen bestuur, organisatie en raad van commissarissen in het herijken van de strategie via niet alleen de reguliere stukken, maar ook via bespreking van deelthema's, kennissessies en gesprekken van de raad met medewerkers en externe partijen;
- De in het tweede deel van de visitatieperiode gemaakte omslag van hoofdzakelijk vastgoed georiënteerd naar een organisatie die "buiten naar binnen" wil halen en dat gaat betrekken bij de strategie;
- De onderlinge aansluiting van strategie en doorvertaling naar plannen en opgaven.

### Prestatiesturing

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

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

Leystromen hanteert de normen van Aw en WSW als uitgangspunt voor de financiële sturing en verantwoording en heeft financiële kaders geformuleerd met scherpere, interne normen. Voor de ICR (>1,5 i.p.v. 1,4) en de LtV (<80% i.p.v. 85%) voor het opvangen van onvoorziene tegenslagen in de Daeb tak. Gelet op het verleden van Leystromen waarover in het vorige visitatierapport ook is geschreven, niet onbegrijpelijk, maar het leidde wel tot een organisatie met veel aandacht voor vastgoed en financiën. Of zoals iemand het duidde: het was “beleggen, ontwikkelen en beheren”. Het operationeel handelen werd goed ingevuld, maar de daarbij passende en noodzakelijke overwegingen en een daaraan voorafgaand strategisch afwegingskader was in de eerste jaren van de visitatieperiode nog niet voldoende ontwikkeld en uitgedragen. De visitatiecommissie vermoedt dat de “span of control’ van de MT-leden in de toen bestaande organisatiestructuur daar mede debet aan was.

Leystromen beschikt over een rapportagesysteem en gebruikt dat ook voor meten van volkshuisvestelijke, bedrijfsvoering en financiële doelen. Het rapportagesysteem bestaat uit de maand- en kwartaalrapportages. Deze leveren een helder gestructureerd en integraal beeld van het functioneren van Leystromen. De maandrapportages bestaan uit een integraal, een grafisch en een dashboard gedeelte en daaraan zijn toegevoegd de ontwikkeling van de W/V-rekening, de kasstromen en de balans. In de ogen van de commissie kan nog een stap gezet worden door aan de rapportages een korte samenvatting met de belangrijkste aandachts- en knelpunten met bijbehorende beheersmaatregelen toe te voegen.

Op verzoek van de raad van commissarissen is de bestuurlijke oplegnotitie bij de kwartaalrapportages eind 2021 aangescherpt met de belangrijkste bewonder- en knelpunten. Ook is een afspraak vastgelegd over de doorontwikkeling van het sturen en verantwoorden. De destijds opgenomen overzichten “voortgang doelen uitvoeringsplan” bleken weinig toegevoegde waarde te hebben. Zowel bij de raad als bij de nieuw aangetreden bestuurder bestond de indruk dat de sturing op strategisch niveau wel op orde en adequaat was, maar dat zaken als verduurzaming, leefomgeving, onderhouds- en kwaliteitsbeleid nog wel een slag in diepgang konden krijgen. Daar is vervolgens ook op ingezet. Zo zag men het onderhoudsrisico, dat “jarenlang niets aan de binnenkant van de woning is vernieuwd, omdat het MJOB met name gericht is op de buitenkant”. De commissie heeft waardering voor zowel de raad als de bestuurder voor de wijze waarop men dit in de organisatie heeft neergelegd. De genoemde constatering werden gekoppeld aan een discussie over de structuur van de organisatie, waar in de volgende paragraaf meer aandacht aan zal worden besteed. Er was ingezet op zelfsturende teams maar door de fixatie op vastgoed en financiën en de wat afstandelijke stijl van leidinggeven, kwam de beoogde resultaatgerichtheid nog niet tot bloei. De corporatie stuurde adequaat bij door andere of extra activiteiten te ondernemen om de gestelde doelen te bereiken. Ook was sprake van bijsturen als doelen door exogene omstandigheden onhaalbaar bleken, door deze naar een wel uitdagend/ realistisch niveau bij te stellen. De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- Het compleet zijn van het monitoring- en rapportagesysteem. Leystromen heeft effectieve maand- en kwartaalrapportages. Deze volgen de voornemens en prestatie-indicatoren en bewegen daar ook in mee;
- De actieve wijze van hanteren van het monitoring- en rapportagesysteem. De rapportages zijn input voor bespreking in het management, het bestuur en in de raad van commissarissen, waar ze standaard op de agenda staan;
- De rapportages zijn integraal en helder gestructureerd. De bijsturing vindt op strategisch niveau actief plaats;
- De draai die gemaakt is na 2019 om op andere dan strategische terreinen van vastgoedsturing en financiën de monitoring en sturing zo in te richten dat deze effectief en breder benut kan worden waarmee ook het assetmanagement beter vorm en inhoud kon krijgen.

## Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

**De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 7,5.**

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	8
Sturing op prestaties	7
<b>Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties</b>	<b>7,5</b>

### 5.4 Maatschappelijk oriëntatie raad van commissarissen

#### Beoordelingskader

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

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

#### Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De raad van commissarissen is zich aantoonbaar bewust van zijn maatschappelijke oriëntatie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en geeft deze professioneel vorm.

Opvallend voor de commissie is dat de huidige raad van commissarissen na maart 2019 geheel vernieuwd is. Drie leden werden in 2019 benoemd en twee in 2020. Al in 2019 begon de raad met de vraag in welke ontwikkelingsfase van een organisatie Leystromen zich bevond. Er was tot 2019 veel aandacht voor vastgoed en voor financiën en de uitvoering van de gekozen strategie leidde in woningproductie en bijvoorbeeld overname van woningbezit van WSG, tot goede resultaten. Zoals ook in het vorige visitatierapport is beschreven, was er veel aandacht om weer in control te komen en de financiën op orde te krijgen. Men was destijds bezig met een beweging van “crisismanagement” naar een gezonde organisatieontwikkeling. Begin 2020 werd duidelijk dat de zittende bestuurder zou vertrekken. Dat leidde bij de raad tot de vraag welke bestuurder nu zou passen bij de fase waarin Leystromen als organisatie stond. Ook in de oude raad was veel aandacht voor het vastgoed, soms tot op woningniveau toe. En voor financiën. Er waren daarnaast signalen uit de organisatie dat de doorontwikkeling stagneerde. De uitwerking met zelfsturende teams verliep niet zoals bedoeld. Er was zoals één van de gesprekspartners van de commissie het stelde “armoede in aandacht voor de medewerkers”. Er was een reflectie met en van medewerkers over het verleden, er was veel overleg en er kwam een interim bestuurder die ook als opdracht had om een inventarisatie te maken over hoe de organisatie erbij stond. En tegelijk besteedde de raad van commissarissen aandacht aan zijn teamprofiel.

Er is vervolgens gekozen voor het Rijnlandse model in de gewenste structurering van de organisatie waarbij nadrukkelijk het stakeholder denken betrokken is. De raad wilde daarmee nadrukkelijk de maatschappelijke oriëntatie inhoud geven. Maar ook dat vakmensen in de voorste linie meer en beter zélf kunnen organiseren. Dat paste al bij de in gang gezette resultaatgerichte teams. Het ondernemingsplan 2020 – 2022 werd geformuleerd en daarin werd nadrukkelijk gekozen om de klant centraal te stellen: de focus moest nadrukkelijk anders. Daaropvolgend werd ook de structuur van de organisatie onderwerp van gesprek. Er

kwamen wisselingen in het MT en in de structuur met verantwoordelijkheden laag in de organisatie, een goed functionerende “span of control” en meer verbinding en samenwerking tussen de teams. Binnen de raad van commissarissen werd de Commissie Sociale innovatie, verduurzaming en digitalisering ingesteld. De raad is zich nadrukkelijk bewust van het gegeven dat de klant centraal moet staan en dat de buitenwereld naar binnen moet worden gehaald. De nieuwe visie en het kader waarbinnen de raad handelt, moet nog aan het papier worden toevertrouwd. Wel is de commissie Sociale innovatie, verduurzaming en digitalisering ingesteld. De raad probeert nadrukkelijk via het delen van dilemma’s vraagstukken met de bestuurder, organisatie en buitenwereld te delen. De vormgeving van het nieuwe en gewenste stakeholderbeleid is door de effecten van de Coronacrisis en de bestrijding daarvan enigszins vertraagd. Lastig ook voor de raad van commissarissen is het conflict met de formele huurdersvertegenwoordiging. Zij is daar actief bij betrokken en geeft daar naast de nieuwe commissie, ook op diverse wijzen invulling aan. Maar het is de commissie duidelijk geworden dat zowel binnen als buiten de organisatie eenieder zich bewust is van de draai in het meer maatschappelijk willen opereren. Men kiest nadrukkelijk voor een in te vullen rentmeesterschap voor de toekomst. De commissie heeft bij haar rondgang door het bezit mooie voorbeelden gezien waarbij de aanpak van een wijk of complex niet alleen meer beheerst wordt door de stenen, maar nadrukkelijk de sociale component in het project wordt gehaald. Een mooi voorbeeld daarvan was het bezoek aan de wijk Rijen- Zuid en de met bewoners daar gevoerde gesprekken door de commissie. In de draai die Leystromen aan het maken is, is de maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen nadrukkelijk aanwezig.

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

- Het door bestuurder aan de voorkant van discussies over de inzet van het vermogen betrekken van de raad bij die discussies om daarmee de klankbordrol goed invulling te laten geven;
- Het meer en meer overgaan tot bespreken van dilemma’s en vervolgens minder te werken met “afvinklijstjes” en daardoor ontstane goede aansluiting tussen raad, bestuur en organisatie over strategie en uitwerking en monitoring;
- De manier waarop na 2019 de stagnatie bij de zelfsturende teams een input heeft gekregen door meer aandacht te vragen voor wat buiten de corporatie geschiedt, naar binnen te brengen en het enthousiasme waarmee de organisatie daarop reageerde en daarop inzette;
- De oprichting van een aparte commissie waarbij zowel de maatschappelijke kant als de verduurzaming en digitalisering nadruk krijgen;
- De raad van commissarissen is intensief betrokken bij beleid en communicatie met en door belanghebbenden.
- Het betrokken raken bij het netwerk waarin Leystromen opereert en het bespreken van de effecten van voorgenomen investeringen van en door Leystromen;
- De heldere keuze om te willen werken met het Rijnlandse model en het daarin opgenomen stakeholderbeleid.

## **5.5 Externe legitimering en verantwoording**

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

## Externe legitimatie

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7**

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

De maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding van Leystromen komen volgens de visitatiecommissie goed tot uitdrukking in het in 2020 vastgestelde ondernemingsplan en de gemaakte draai om de klant centraal te stellen. Daarnaast zoekt zij actief naar andere vormen van huurdersparticipatie dan de formele structuren op grond van de Overlegwet. Elders in het rapport is geduid dat sprake is van een problematische verhouding met de formele huurdersorganisatie. Men werkt er aan om tot een bevredigende nieuwe situatie te komen, maar dat stelt eisen aan beide partijen waarbij niet alleen goede bedoelingen en intenties werken. In de gesprekken van diverse partijen met de commissie is zij er van overtuigd dat Leystromen vanuit haar visie op belanghebbenden hun inbreng serieus neemt. Dat geldt ook voor de raad van commissarissen. Leystromen is zich bewust dat in de lokale driehoek van de jaarlijkse prestatieafspraken er stappen gezet kunnen en moeten worden: een betere wederkerigheid en het betrekken van partijen uit de zorg en de leefbaarheid. De samenwerking met netwerkpartners is goed, maar ook hier geven partijen aan dat wat meer durf getoond mag worden. Op gebied van planvorming heeft de commissie in gesprekken maar ook bij de bezichtiging mooie voorbeelden gezien van hoe Leystromen bewoners betreft bij de planvorming waarmee ook duidelijk wordt dat dit punt in de visitatieperiode goed is opgepakt. De invulling van het Rijnlandse model waarbij externen betrokken worden bij beleid van de organisatie, geeft daar ook een goed beeld van. De visitatiecommissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen.

De verbindende manier waarop Leystromen in de visitatieperiode actief heeft gewerkt aan het inbrengen van de sociale en maatschappelijke componenten in plannen van fysieke herstructurering. De visitatiecommissie heeft waardering voor de gemaakte professionaliseringsslag en daarmee een verbetering in de onderlinge verbinding naar bewoners, gemeenten en maatschappelijke partners. Mooie voorbeelden zag de commissie in de kern Diessen waar een oude supermarktlocatie nu omgetoverd is in een medisch centrum met woningen, appartementen en een centrum voor opvang van jongeren met een meervoudige beperking en dat in goede harmonie met ouderen van die jongeren, maatschappelijk zorg, gemeenten en Leystromen. Maar ook de eerdergenoemde wijk Rijen-Zuid en diverse complexen in Goirle.

Leystromen is actief in diverse samenwerkingsverbanden in de regio en provincie met zowel collega corporaties en diverse instellingen uit de zorg en de leefbaarheidswereld. De kwaliteit van de dienstverlening wordt continu gemeten aan de hand van de KWH-monitoring

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft een pluspunt op grond van de hiervoor genoemde overwegingen.

## Openbare verantwoording

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8**

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

In de jaarverslagen en andere openbare publicaties die allemaal te vinden zijn op de website, verantwoordt Leystromen haar prestaties en licht belangrijke afwijkingen toe. Zo verantwoordt zij in de jaarverslagen op heldere wijze haar maatschappelijke en financiële inzet inclusief video's voor de stakeholders. Er is sprake van een helder vraag – antwoord gedeelte voor de huurders van een woning.

Leystromen is open over haar beleid en verantwoordt zich op een toegankelijke manier over de gemaakte keuzes. Dit komt ook tot uitdrukking in het contact op diverse niveaus tussen Leystromen en haar belanghouders. In de communicatie naar buiten wordt gebruik gemaakt van eenvoudig vindbare en toegankelijke informatie over het beleid van Leystromen. Verder is de bestuurder van Leystromen regelmatig in de actualiteit zichtbaar op social media.

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

- Het actuele huuraanbod van Leystromen is te vinden via het regionale woonruimteverdeelsysteem Woning in Zicht genaamd;
- Er is een mooi en overzichtelijk aantal vragen en antwoorden geformuleerd waarbij nadrukkelijk vanuit de huurder is gedacht;
- Verantwoordingsinformatie is overzichtelijk en helder verwoord op de website geplaatst naast het beschikbaar stellen van de bewonersbladen op de website.

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

<b>Prestatieveld externe legitimering en verantwoording</b>	<b>Oordeel visitatiecommissie</b>
Externe legitimering	7
Openbare verantwoording	8
<b>Oordeel</b>	<b>7.5</b>

## **5.6 Bewonderpunten en verwonderpunten**

### **Bewonderpunten**

- De heldere koers en de verlegging in aandacht van “steen georiënteerd” naar klant en maatschappij centraal;
- Het samenspel tussen raad van commissarissen, bestuur en organisatie om te komen tot een heldere structuur en invoering van principes uit het Rijnlandse model;
- Nadrukkelijk kiezen voor bespreken van dilemma's in plaats van afvinken van genomen besluiten;
- Het nadrukkelijk inbrengen van sociale en maatschappelijke componenten bij de aanpak van fysieke herstructureringsplannen.

### **Verwonderpunten**

- Het schijnbaar niet tot tevredenheid kunnen oplossen van de problemen in de relatie met SHL



## 5.7 Totale beoordeling Governance

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

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

## 6 Bijlagen

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

## Positionpaper

## Position paper 2022: Leystromen stelt zich voor

Leystromen is een regionale, ambitieuze corporatie in de woningmarktregio Hart van Brabant en West-Brabant. In zes gemeenten (Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk) bieden wij met ca. 10.000 woningen en wooneenheden een thuis aan ruim 20.000 mensen.

### Onze missie: waar staan we voor?

Leystromen biedt een thuis aan mensen met een laag- of middeninkomen, die niet terecht kunnen op de koop- of vrije huurmarkt. We dragen zorg voor comfortabel wonen in aangename buurten. We staan midden in de samenleving en voelen ons verbonden met de mensen in onze zes gemeenten. Een luisterend oor voor onze huurders en belanghouders vinden we belangrijk, net zoals het samenwerken met hen. We betrekken huurders en gemeenten bij onze plannen en werken met hen en anderen samen om onze doelen te bereiken. Verbindend en ondernemend zijn daarom voor ons de twee belangrijkste principes.

### Wat willen we bereiken?

Ons ondernemingsplan kent drie strategische pijlers. De pijlers 'huurder centraal' en 'goed wonen' gaan over de belangrijkste doelen die Leystromen wil bereiken. De pijler 'midden in de maatschappij' staat voor hoe wij onze doelen willen realiseren. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn medewerkers met passie voor hun vak en financiële continuïteit. Dit vraagt dat Leystromen een aantrekkelijke werkgever is en zorgt voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

### Huurder centraal

Goede dienstverlening aan onze huurders staat voorop. Daarom hebben we onze basisprocessen (het verhuis- en reparatieproces) herschreven met behulp van de lean-methodiek om de klanttevredenheid in die processen te vergroten. We maken klusvideo's om huurders een helpende hand te bieden met het zelf uitvoeren van kleine klussen in de woning. Ook onze website biedt huurders ruime mogelijkheden om zelf zaken digitaal te regelen. Door continue KWH-monitoring meten we of onze dienstverlening voldoet aan de verwachtingen van onze huurders.

We stimuleren participatie van onze huurders omdat we er in geloven dat het werkt als je dingen samen oppakt. Dat doen we via een faciliterende rol op interactie tussen huurders zoals bijvoorbeeld bij de wijkaanpak in Rijen-Zuid, maar ook stimulerend met een oproep in ons bewonersblad of het betrekken van huurders bij procesaanpassingen. Onze participatie consultants vervullen hierin een belangrijke rol.

### Goed wonen

Leystromen wil aansluiten op de wensen van de huidige en toekomstige huurders: het gaat erom dat zij ervaren dat ze comfortabel wonen. Daarbij staan betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid hoog in het vaandel.

Aan de betaalbaarheid van onze woningen hebben we met name invulling gegeven door:

- de jaarlijkse huuraanpassing te beperken tot gemiddeld inflatievolgend in de periode 2018 t/m 2020. Voor 2021 was dat ook het uitgangspunt tot de minister besloot tot een huurbevrozing (en in aantal situaties een huurverlaging);
- voor de verduurzaming van onze woningvoorraad in 2018 maximaal 25% van de kosten van de verduurzaming door te berekenen en in de periode 2019 t/m 2021 geen huurverhoging hiervoor te vragen;
- in ons streefhuurbeleid bij mutatie van woningen met een huur net boven de kwaliteitskortingsgrens (€ 442,46), de huur te verlagen tot onder die grens zodat in alle gemeenten voldoende woningen in deze laagste prijs categorie beschikbaar zijn;
- aftoppen van de huur van woningen die bij mutatie op basis van het streefhuurbeleid buiten het DAEB-segment zouden vallen.

Als het gaat over de beschikbaarheid van woningen merken wij dat ook in ons werkgebied de druk op de woningmarkt de afgelopen jaren is toegenomen. Door de toegenomen vraag en een dalend aantal verhuizingen loopt de zoektijd voor woningzoekenden op. Met de collega-corporaties uit de regio Hart

van Brabant onderzoeken we samen met zittende en toekomstige huurders hoe we de beschikbare woningen zo passend mogelijk kunnen verdelen.

Onze ambities in het bouwen van nieuwe woningen konden we de afgelopen jaren niet altijd realiseren. Met onze gemeenten zoeken we naar mogelijkheden om meer nieuwbouw voor onze doelgroepen te realiseren. We zijn verheugd te constateren dat daarbij steeds meer oog komt voor productdifferentiatie.

De verduurzaming van onze woningen hebben we vanaf 2017 projectmatig aangepakt zodat uiterlijk in 2023 onze woningen in alle zes gemeenten gemiddeld energielabel B hebben. Eind 2021 is dat doel al in vijf gemeenten behaald. Vanaf 2021 zijn we gestart met het aanbieden van zonnepanelen. Daarnaast heeft Leystromen een aantal pilots gedraaid op het gebied van het gasloos maken van woningen (o.a. met behulp van infrarood verwarming en een inductie cv-ketel) en op het gebied van circulariteit.

Bij de bestaande woningen is er ook nadrukkelijk aandacht voor het optimaliseren van de kwaliteit van de keukens en sanitaire ruimten: daarvoor hebben we extra financiële middelen vrijgemaakt.

### Midden in de maatschappij

De relaties en contacten met onze belanghouders zijn goed. Uiteraard merken wij dat ook in onze gemeenten de druk op de woningmarkt in de sociale en middel dure huurklasse toeneemt. Alle zes gemeenten vinden het belangrijk dat de eigen inwoners snel een passende huurwoning vinden. Tegelijkertijd willen gemeenten ook dat er snel woningen beschikbaar komen voor vergunninghouders en andere bijzondere doelgroepen zodat de gemeenten aan hun taakstellingen kunnen voldoen. Daarnaast vroeg in de afgelopen jaren het verder vorm en inhoud geven aan de relatie met de huurdersorganisatie(s) aandacht. Omdat het werkgebied van Leystromen uit meerdere gemeenten bestaat, kent Leystromen historisch ook meerdere huurdersverenigingen. Het opheffen van de Huurders Vereniging Oisterwijk in 2019 was mede aanleiding voor het besluit van de andere twee verenigingen om eveneens hun verenigingen op te heffen en in 2020 de Stichting Huurders Leystromen (SHL) op te richten die het gehele werkgebied bestrijkt. Door opstartproblemen en de effecten van Corona kwam de invulling pas in 2021 tot daadwerkelijke realisatie. De komende tijd verdient het komen tot een goed functionerende nieuwe huurdersorganisatie SHL, naast andere vormen van huurdersinspraak en –participatie, zeker aandacht.

### Het functioneren van de lokale driehoek

De werkwijze die de visitatiecommissie de vorige keer aanmerkte als voorbeeld voor de sector om jaarlijks met gemeenten en huurdersorganisaties tot prestatieafspraken te komen continueerden we. Het zijn met name onze twee gebiedsregisseurs die hier de kar trekken. Tot en met de prestatieafspraken 2020 waren daarbij 3 huurdersorganisaties betrokken. Nu in de tweede helft van 2021 de huurdersorganisatie (SHL) opnieuw is ingericht, kan Leystromen hen betrekken bij het maken van toekomstige prestatieafspraken.

Geleidelijk is er meer aandacht gekomen voor wederkerigheid van de prestatieafspraken, wat in de prestatieafspraken 2021 resulteerde in een ander format: per actie is afgesproken welke partij initiatiefnemer is, en wat de rol van de andere partijen is.

Vanaf de prestatieafspraken 2021 is ook niet langer sprake van één document waarin de prestatieafspraken met alle zes gemeenten vastgelegd worden. Naar aanleiding van de gemeentelijke herindeling waarbij de kern Haaren bij de gemeente Oisterwijk werd gevoegd, koos die gemeente ervoor een eigen format te hanteren. Dit werd mede ingegeven doordat in Haaren twee andere corporaties actief zijn.

We merken dat gemeenten in de loop der jaren steeds meer belang en waarde zijn gaan hechten aan goede prestatieafspraken: ze staan ook hoger op de bestuurlijke agenda van gemeenten. Dit vormt voor ons aanleiding om samen met de gemeenten en SHL komend jaar het gehele proces grondig te evalueren.

### Waar staat Leystromen nu en waar gaan we heen?

De in de vorige visitatieperiode ingezette koers is de afgelopen vier jaar voortgezet. Een koers die toen -en hopelijk ook nu nog- werd gewaardeerd door onze huurders en belanghouders.

De context waarin we invulling gaven aan die koers kent echter wel een aantal belangrijke wijzigingen. Zo was in de vorige visitatieperiode sprake van een bestuur en een Raad van Commissarissen die gedurende vier jaar ongewijzigd bleef. In de huidige visitatieperiode is sprake van drie bestuurders. De vorige bestuurder nam in juni 2020 afscheid, en na een interim-bestuurder trad in december 2020 een nieuwe bestuurder aan. Ook de Raad van Commissarissen werd in de afgelopen vier jaren volledig vernieuwd. De huidige voorzitter van de Raad vervult de functie vanaf maart 2019 en is daarmee nu het langst zittende lid van de Raad. Ook het managementteam kende na vele stabiele jaren met name in 2021 door verschillende oorzaken enkele wisselingen. Last but not least kregen we vanaf maart 2020 te maken met de impact van het coronavirus.

Inhoudelijk liggen we als het gaat om belangrijke onderwerpen als betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming op koers. We hebben grotendeels invulling kunnen geven aan onze ambities. Tegelijkertijd zien we dat er voor de komende jaren nog de nodige opgaven zijn. Aangezien we zo maximaal mogelijk en tevens verantwoord onze financiële middelen voor onze (toekomstige) huurders willen inzetten, moeten we met oog op het borgen van de financiële continuïteit de komende jaren kritisch blijven kijken naar onze verdien capaciteit. We zijn namelijk verantwoordelijk voor een goed en betaalbaar thuis voor onze huidige huurders én onze toekomstige huurders.

Terugkijkend naar de in de vorige visitatie benoemde verbeter- en aandachtspunten zijn de ontwikkelingen op het gebied van planning en control duidelijk voortgezet (zie de managementletters). Een goede implementatie van resultaatverantwoordelijke teams blijkt daarentegen meer tijd en aandacht te vragen dan destijds gedacht. De nieuwe Raad en de bestuurder zetten op dit moment belangrijke stappen om te komen tot een vernieuwde gezamenlijke visie op toezicht en bestuur die past bij de ontwikkeling in de organisatie naar resultaatverantwoordelijke teams en die is gebaseerd op het gedachtengoed van Rijnlands denken. Hierbij is in toenemende mate aandacht voor de klankbordrol van de Raad, empowerment van medewerkers en de contacten met belanghouders.

In de vorige visitatie werd onze ambitie gewaardeerd om huurders vanuit gelijkwaardigheid en wederkerigheid in een andere rol te krijgen. Hoewel dit uiteindelijk niet tot een daadwerkelijke toepassing heeft geleid, zijn we daarmee met onze deelname aan de innovatie-challenge 'leefbare wijken en buurten' aan de slag gegaan. Ook onze participatie consultants realiseren in toenemende mate kleine en grotere projecten samen met actieve betrokkenheid en op initiatief van huurders. Voor de huidige Raad van Commissarissen is dit een belangrijk thema dat extra aandacht krijgt in de nieuw opgerichte commissie Sociale Innovatie, Verduurzaming en Digitalisering, waarbij sociale innovatie zich richt op versterking van participatie door medewerkers (intern) en huurders (extern). Ook heeft de Raad bijzondere interesse voor het traject dat in 2021 van start ging om met huurders te zoeken naar nieuwe vormen van participatie.

De waarneming tijdens de vorige visitatie dat op alle niveaus in onze organisatie er een gedrevenheid is om zich in te zetten voor de (toekomstige) huurders en voor de organisatie is nog steeds herkenbaar. We willen er echt zijn voor onze huurders. Tegelijkertijd mag het draagvlak bij de medewerkers voor de in het verleden geformuleerde klantvisie nóg meer haar vertaling krijgen naar houding en gedrag. Onze huurders geven aan dat het al vaak goed gaat, en ook dat het nog beter kan!

### Tot slot

Leystromen geeft in dit position paper op hoofdlijnen een beeld van wie we zijn, waaraan we hebben gewerkt en willen werken, hoe we dat deden en hoe we het willen doen. Tijdens het visitatietraject bieden we graag de gewenste inhoudelijke verdieping. In de prestatietabellen zijn onze inhoudelijke prestaties over de afgelopen vier jaren terug te vinden. Wij zijn benieuwd naar de meningen en waarnemingen van onze huurders, andere belanghouders en de visitatiecommissie. Hun aanbevelingen zien wij als waardevolle input voor onze toekomstige inzet.

## Factsheet maatschappelijke prestaties



## FACTSHEET

Maatschappelijke prestaties

2018 t/m 2021

**Leystromen**  
verbindend | ondernemend



# Overzicht van onze prestaties

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

Het gaat hierbij om de volgende thema's:

- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Duurzaamheid
- Sociale Opgave
- Leefbare wijken

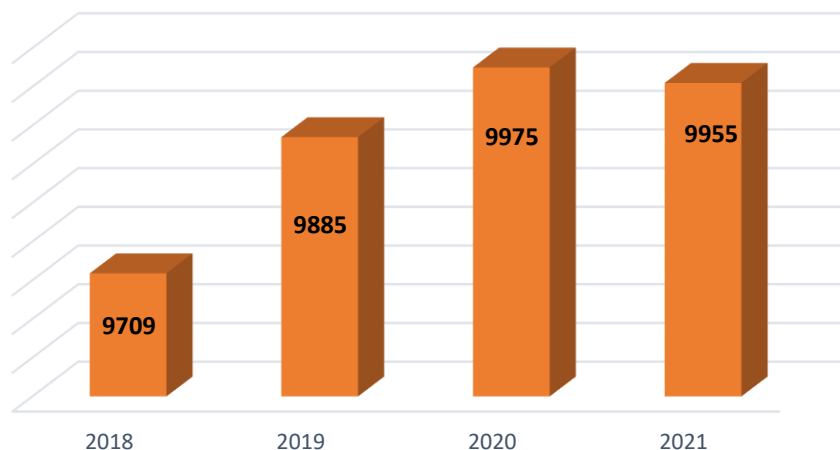
# Beschikbaarheid

## Omvang en huurprijzen voorraad, nieuwbouw

Mutaties: toename bezit	2018	2019	2020	2021
Nieuwbouw	24	10	127	28
Aankoop	0	196	0	0
<b>Totale toevoeging</b>	<b>24</b>	<b>206</b>	<b>127</b>	<b>28</b>

Mutaties: afname bezit	2018	2019	2020	2021
Verkoop	18	16	26	50
Sloop	0	0	0	0
<b>Totale afname</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>50</b>

## Totaal aantal woongelegenheden



## Samenstelling woningvoorraad qua betaalbaarheid

Percentage huurklasse t.o.v. samenstelling woningvoorraad*	2018	2019	2020	2021
Goedkoop	15%	16%	14%	15%
Betaalbaar	72%	71%	70%	75%
Duur t/m liberalisatie grens	10%	10%	13%	7%
Duur boven liberalisatie grens	3%	3%	3%	3%

\*De huurklassen worden jaarlijks door de overheid geïndexeerd. Goedkoop (t/m € 442,46), betaalbaar (tussen € 442,47 - € 678,66), duur DAEB (€ 678,67 - € 752,32) en duur niet-DAEB (> 752,32). Huurprijzen zijn prijspeil 2021.

Woningen met een huurprijs tot € 678,66 (2021) zijn beschikbaar voor huishoudens met een inkomen tot € 40.024 (prijspeil 2021). Dit geldt momenteel voor 90% van de woningen van Leystromen



Op de hoek Mgr. Arienstraat / Pastoor Gillisstraat, gaat Leystromen 8 huurappartementen realiseren in de voormalige school De Kring.

## Betaalbaarheid

### Huurstijging, middeninkomens, aanpak betaalbaarheidsproblemen

Leystromen doet veel om problemen met het **betalen van de huur** te voorkomen en als het zich toch voordoet zoeken we samen met huurders een oplossing. Dit doen we door:

- **snel contact** op te nemen
- **huisbezoeken**
- haalbare **betalingsafspraken** te maken
- de inzet van een **budgetcoach**
- in specifieke situaties tijdelijk steun bieden met eigen **betaalbaarheidsfonds**
- samen met gemeenten participeren in **pilot vroegsignalering**
- participatie in **budgetcafé** in Rijen

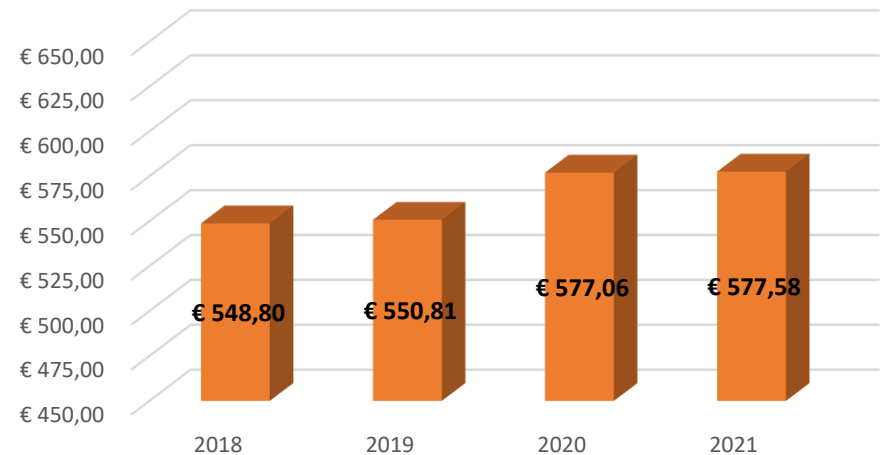
Het **aantal ontruiming**en door huurachterstand was daardoor minimaal: gemiddeld was dit de afgelopen 4 jaar iets minder dan 6 keer het geval.

Aantal ontruiming	2018	2019	2020	2021
In verband met huurachterstand	10	8	3	2

### Middeninkomens

- Op de locatie van de voormalige marechausseekazerne in Rijen zijn 9 grondgebonden huurwoningen in het hogere huursegment gerealiseerd (zie afbeelding)
- Op de locatie Blokshekken in Oisterwijk werd het voormalige regiokantoor van Leystromen getransformeerd naar 4 appartementen met een gemiddelde huurprijs van € 900
- In de bestaande voorraad heeft Leystromen ruim 300 geliberaliseerde woningen (huurprijs hoger dan € 753)

Gemiddelde huurprijs per huurwoning



Huurverhoging	2018	2019	2020	2021
Rijksbeleid: maximale huursomstijging	2,40%	2,60%	2,60%	1,40%
Gemiddelde huurverhoging Leystromen	1,55%	1,60%	2,60%	0%



## Duurzaamheid (1)

### Verduurzaming bestaande portefeuille, stimulering

Duurzaamheid staat hoog op onze agenda. Niet alleen om de woonlasten van onze klanten te verlagen, maar ook om CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. Daarom richten we ons op **energetische verbeteringen** van onze woningen en op **energiebesparing**.

Dit leidde de afgelopen 4 jaar tot mooie resultaten:

- Het aandeel woningen met een **groen label** (A t/m C) groeide naar **87%** in 2021
- Het aandeel woningen met een **A-label verdubbelde** ruim van 16% in 2018 naar 35% in 2021
- In **5 van de 6 gemeenten** hebben onze woningen **gemiddeld een B-label**

Gemeente	Gemiddeld energielabel 2021
Alphen-Chaam	B
Baarle-Nassau	B
Gilze en Rijen	B
Goirle	B
Hilvarenbeek	B
Oisterwijk	C

Energieprestatie (woningen)	2018	2019	2020	2021
Label A	16%	21%	28%	35%
Label B	16%	18%	19%	21%
Label C	41%	39%	36%	31%
Label D	17%	15%	10%	7%
Label E	6%	5%	4%	4%
Label F	3%	1%	2%	0%
Label G	1%	1%	1%	0%

Leystromen geeft ook zelf het **goede voorbeeld**:

- we legden 389 **zonnepanelen** op het **dak** van ons **kantoor**; goed voor het opwekken van ca. 100.000 kWh per jaar
- een gedeelte van ons **parkeerterrein** richtten we in als **moestuin** en op een ander gedeelte vervingen we **tegels door beplanting**
- op het kantoor doen we aan **gescheiden afvalverwerking**
- we zetten meerdere **elektrische bedrijfsauto's** in
- in ons **bewonersblad** 'In de Kern' besteden we regelmatig **aandacht** aan **verduurzaming** en geven we o.a. **tips** hoe bewoners kunnen bijdragen aan een beter milieu
- we **stimuleerden** bewoners hun woning te laten verduurzamen door vanaf 2019 daarvoor **geen huurverhoging** te vragen

## Duurzaamheid (2)

### Verduurzaming bestaande portefeuille, stimulering

We moeten met z'n allen **minder CO2 uitstoten**. Dat betekent dat we in 2050 alleen nog maar schone energie uit wind, water en zon gebruiken. Ook Leystromen neemt haar verantwoordelijkheid hierin. Daarom experimenteren we in een aantal van onze huurwoningen met verschillende installatieconcepten die nog niet gangbaar zijn maar veel effect hebben op duurzaamheid:

- **Infrarood**

Bij infraroodverwarming hangen panelen aan het plafond. Deze panelen geven stralingswarmte af die aanvoelt als zonnewarmte. Zonnepanelen op het dak leveren de energie voor de infraroodpanelen.

- **Ventilatiewarmtepomp**

Hierbij wordt de cv-ketel vervangen door een ventilatiewarmtepomp en worden zonnepanelen op het dak geplaatst. De radiatoren werden niet vervangen.

- **Inductie cv ketel**

Deze elektrische ketel vervangt één op één de gasgestookte cv-ketel en is dus geen warmtepomp.



In het **nieuwbouwproject Vroonacker III** in Diesen doorliepen we een proef met **'circulair bouwen'**. Het ging om een methode die bedoeld is om zoveel mogelijk **producten en grondstoffen opnieuw te gebruiken**.

De woningen in Vroonacker zijn voor 70 - 75% circulair. Het is ook bijzonder dat de woningen verplaatsbaar en demontabel zijn. Zo dragen we bij aan de duurzaamheid van onze woningen. Daarnaast verlagen we met deze methode de kosten van de ontwikkeling.

In 2021 is Leystromen ook gestart met aanbieden van **zonnepanelen** aan huurders. Hier wordt wel een vergoeding voor gevraagd die lager is dan de besparing die de huurder kan realiseren op de energierekening.

In het in 2020 opgeleverde **nieuwbouwproject De Wingerd** in Oisterwijk is als **pilot circulair witgoed** geplaatst.



## Sociale Opgave

### Wonen & zorg, bijzondere doelgroepen, uitstroom uit begeleid wonen en maatschappelijke opvang

Wanneer een huurder zelfstandig wil blijven wonen, maar ook behoefte heeft aan wat extra hulp en ondersteuning, kan een **zorgwoning** uitkomst bieden. Een zorgwoning is een huurwoning (vaak een appartement) van Leystromen dichtbij een zorginstelling of in een woongebouw waar een zorgverlener aanwezig is.

Gerealiseerde projecten **bijzondere doelgroepen**:

- Huisvesting **arbeidsmigranten** voormalig klooster Glorieux in Dongen
- **Respijthuis** Frits in voormalig klooster Cruyshof in Baarle-Nassau
- Beschikbaar stellen 95 woningen voor **uitstroom** uit **Maatschappelijke Opvang** en **Beschermd Wonen** in kader actieprogramma Weer Thuis!
- Beschikbaar stellen 119 woningen voor huisvesting **vergunninghouders**

Gerealiseerde **projecten wonen & zorg**:

- **Van Bommelhof in Moergestel**: 17 appartementen voor mensen met dementie op basis van Het Andere Wonen: ondernemers echtpaar dat in complex woont verleent samen met andere zorgprofessionals de zorg
- **Thomas van Diessenstraat in Goirle**: 18 appartementen voor oudervereniging WINGS die huisvesting zochten voor hun kinderen met een beperking
- **De Eenhoorn in Diessen**: 11 appartementen voor ouderinitiatief Benjamin die huisvesting zochten voor hun kinderen met een beperking.
- **Groot Loo in Hilvarenbeek**: verbouw van voormalig kinderdagverblijf naar 9 appartementen met gemeenschappelijke ruimten voor jongeren met autisme en een verstandelijke beperking.



## Participatie, wijkontwikkelingsplan, sociale veiligheid

Als het gaat over **participatie**:

- stimuleren en faciliteren bewonerscommissies
- overleg met huurdersorganisatie Stichting Huurders Leystromen
- samen met huurders zoeken naar nieuwe / vernieuwende vormen van participatie



Leystromen heeft diverse **experts** in dienst die direct **bijdragen aan de leefbaarheid in wijken en buurten**:

- Participatieconsulenten
- Complexbeheerders
- Consulenten sociaal beheer

**Projecten in kader leefbare wijken o.a.:**

- **Gekantelde wijk** in Rijen-Zuid: project n.a.v. herstructurering waarbij **samen met bewoners** centraal staat: inloophuis, opruimdagen organiseren, muurschildering, 'welkom stoelen'
- **Wijkcirkel** in Hilvarenbeek: **mensen** in een wijk op laagdrempelige manier **bij elkaar brengen** en ze vanuit kracht en talent benaderen; samen met andere partners.
- **Ontmoetingsplek** Groeneweg in Goirle: samen met bewoners plek gecreëerd waar elkaar kunnen ontmoeten
- **Groen voor grijs** in wijk Waterhoef in Oisterwijk: leefbaarheid verhogen door meer groen in de wijk. Samen met bewoners organiseerden we aanplantdagen, schoffelmomenten en 'tentmomenten'
- **Deelname Aedes Innovatiechallenge** Leefbare Wijken en Buurten met **idee voor app 'Superbuurt'**



Van  
fietsenstalling  
naar  
ontmoetingsplek

Leystromen

## **Overzicht geraadpleegde personen**

De vermelde personen hebben deelgenomen aan een gesprek met de visitatiecommissie, ook hebben de externe belanghebbenden een digitale enquête ontvangen.

### ***Raad van Commissarissen Leystromen***

De heer G.J. van Schijndel, voorzitter

De heer B. Vukicevic

De heer P. de Rooij

Mevrouw I. Bongers

Mevrouw B. Vermaas

### ***Directeur-bestuurder Leystromen***

Mevrouw M.T. Dubbeldam

### ***Ondernemingsraad Leystromen***

De heer R. Michels, voorzitter

De heer A. Kolsters, vicevoorzitter

Mevrouw L. van Esch

Mevrouw E. van Diesen-van Gils

De heer P. Huijbregts

De heer B. Knippels

Mevrouw Y. O'Toole

### ***Managementteam Leystromen***

Marlene Korevaar, manager Finance, onderhoud, informatievoorziening en HRM

Sicco Timmerman, interimmanager vastgoedontwikkeling, beleid, communicatie en participatie

Rob Vervoort, interimmanager beheer en facility

### ***Gebiedsregisseurs Leystromen***

Mustapha El Kouazi, gebiedsregisseur ABG-gemeenten

Marjolein Duif, gebiedsregisseur GHO-gemeenten

### ***Assetmanager Leystromen***

Ellen aan het Rot, assetmanager

### ***Gemeente Baarle-Nassau***

De heer H. van Tilborg, wethouder

### ***Gemeente Hilvarenbeek***

De heer G. Overmans, wethouder

De heer L. van de Moosdijk, wethouder

### ***Gemeente Goirle***

Mevrouw L. Franssen, wethouder

De heer J. de Roos, beleidsmedewerker

### ***Gemeente Alphen-Chaam***

De heer T. Braspenning, wethouder

De heer E. Wilmsen, wethouder



**Gemeente Oisterwijk**

De heer E. Logister, wethouder

De heer D. Dankers, wethouder

**Gemeente Gilze en Rijen**

Mevrouw A. Zwarts, wethouder

Mevrouw M. Korst, beleidsmedewerker

De heer B. Slagmolen, beleidsmedewerker

**Stichting Huurders Leystromen (SHL) – huurdersvertegenwoordiging**

Mevrouw A. Akkermans

De heer A. Swanenberg

**Zorg- en Welzijnsinstellingen**

Mevrouw L. Smits, bestuurder Sterk Huis

De heer S. Kanters, bestuurder St. Franciscus Ouderenzorg

De heer J. Klunder, manager Contour de Twern,

**Collega-corporaties**

De heer P. Kouijzer, directeur-bestuurder TBV Wonen

Mevrouw C. Timmermans, directeur-bestuurder Wonen Breburg

De heer E. van den Einden, directeur-bestuurder Woonveste

**Betrokken huurders**

Mevrouw C. Haast

Mevrouw H. van de Wal

Van de onderstaande belanghebbenden van Leystromen heeft de visitatiecommissie alleen een digitale enquête ontvangen.

**Betrokken huurders en leden bewonerscommissies**

Mevrouw J. van Hazendonk, betrokken huurder

De heer J. Dekkers, lid bewonerscommissie

De heer C. Colsters, lid bewonerscommissie

De heer T. van de Waardt, lid bewonerscommissie

Mevrouw L. van der Lip, betrokken huurder

De heer C. Potters, betrokken huurder

De heer P. Poot, lid bewonerscommissie

De heer A. Gruijters, lid bewonerscommissie

**Stichting Huurders Leystromen (SHL) - huurdersvertegenwoordiging**

De heer M. de Vries, voorzitter

Mevrouw I. Sprangers

**Gemeente Goirle**

Mevrouw H. van Lieshout, beleidsmedewerker Wonen

**Gemeente Hilvarenbeek**

Mevrouw N. van Laak-Smulders, beleidsadviseur Wmo

**ABG Gemeente (gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen)**

Mevrouw M. Loots, strategisch adviseur sociaal domein

Mevrouw L. Kox, strategisch adviseur sociaal domein  
De heer P. Sprangers, manager afdeling sociaal beleid

***Gemeente Oisterwijk***

Mevrouw I. Dam, beleidsmedewerker Wonen

***Collega corporaties***

Mevrouw J. Bekkers, directeur-bestuurder Laurentius Wonen  
De heer R. van Gulp, directeur-bestuurder Casade

***Zorg- en welzijnspartijen***

De heer K. Eekhout, bestuurder SMO-Traverse  
De heer P. Oomen, strategisch adviseur vastgoed Thebe  
De heer A. van den Berg, bestuurder Het Andere Wonen B.V.

## Korte cv's visitatoren

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

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

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

## Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **Leystromen** in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Strijen, 1 november 2021 de heer I. Smits | directeur Cognitum

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Leystromen** in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

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

Bussum, 2 november 2021 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Geldermalsen, 2 november 2021, de heer J. Haagsma | visitor visitatiecommissie

Strijen, 1 november 2021, mevrouw E. van Kanenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

## Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

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

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

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

### Pluspunten

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

### Minpunten

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

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

## Werkwijze visitatiecommissie

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

### Governance

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie
- Reglementen RvC
- Visie op bestuur en toezicht, Toezichtkader
- Profielschets RvC
- Resultaten Governance inspectie AW
- Agenda's en notulen van RvC vergaderingen incl. zelfevaluaties en themabijeenkomsten 2018 t/m 2021
- Agenda's en notulen van overleggen van de RvC met externe belanghebbenden 2018 t/m 2021

### Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2018 t/m 2021
- Ondernemingsplan, beleidsplan en meerjarenplan
- Begrotingen en jaarplannen 2018 t/m 2021
- Documenten strategisch voorraadbeleid
- Diverse beleidsplannen, o.a. over verkoop, inkoop, duurzaamheid en huurbeleid
- Overzicht indeling bezit in energie labels en EI 2018 t/m 2021
- Documenten behorende bij prestatieafspraken met gemeente en huurders 2018 t/m 2021
- Diverse verslagen van overleggen tussen gemeente en corporatie, o.a. over uitvoeren prestatieafspraken
- Woningmarktonderzoeken
- Woonvisie
- Diverse (regionale) convenanten
- Documenten m.b.t. woonruimteverdeelsysteem
- Diverse documenten woningmarkt projecten

### Belanghebbenden

- Verslagen e.d. overleg diverse gemeenten 2018 t/m 2021
- Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvertegenwoordiging
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en SHL (en voorgangers) 2018 t/m 2021
- Aantal adviezen van de SHL + bod
- Agenda's en notulen van overleg tussen bestuurder en OR 2018 t/m 2021
- Bewonersinformatiebladen
- Gegevens Aedes benchmark centrum

### Vermogen

- Jaarrekening 2018 t/m 2021
- dVi 2018 t/m 2020
- Oordeelsbrieven AW 2018 t/m 2021
- Diverse documenten over risicomanagement
- Meerjarenbegroting 2018 t/m 2021
- Begroting 2018 t/m 2021
- Brief AW: oordeel staatssteun passendheid
- Maand, kwartaal, rapportages, dashboards etc. 2018 t/m 2021
- WSW jaarlijkse beoordeling en borgbaarheid

## Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg

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



## Reputatie-Quotient

<b>Emotionele aantrekkelijkheid</b>			<b>7,5</b>
	Sympathie	7,9	
	Waardering en respect	6,9	
	Vertrouwen	7,6	
<b>Producten en diensten</b>			<b>7,1</b>
	Staat garant voor haar producten en diensten	7,4	
	Kwaliteit	7,0	
	Innovatief	6,6	
	Prijs/ waardeverhouding	7,3	
<b>Visie en leiderschap</b>			<b>7,1</b>
	Sterk leiderschap	7,8	
	Inspirerende visie	6,8	
	Herkent en benut marktkansen	6,7	
<b>Werkomgeving</b>			<b>7,2</b>
	Goed georganiseerd	6,5	
	Aantrekkelijke werkgever	7,7	
	Goed gekwalificeerd personeel	7,4	
<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>			<b>7,3</b>
	Milieubewust	7,6	
	Hoge standaard voor omgang met personeel	7,0	
<b>Financiële performance</b>			<b>7,1</b>
	Financiën op orde	7,3	
	Presteert beter dan collega corporaties	6,3	
	Goede vooruitzichten voor de toekomst	7,6	

## Definiëring netwerken Pieterjan van Delden

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

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

### **Uitgebreid overzicht prestaties**

Hierna wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met Leystromen is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

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

# Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2018-2021.



## Leystromen

L 1788

Woningmarktregio:

West Brabant en Hart van Brabant

## Inleiding

In de prestatie-monitor van Leystromen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Leystromen.

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

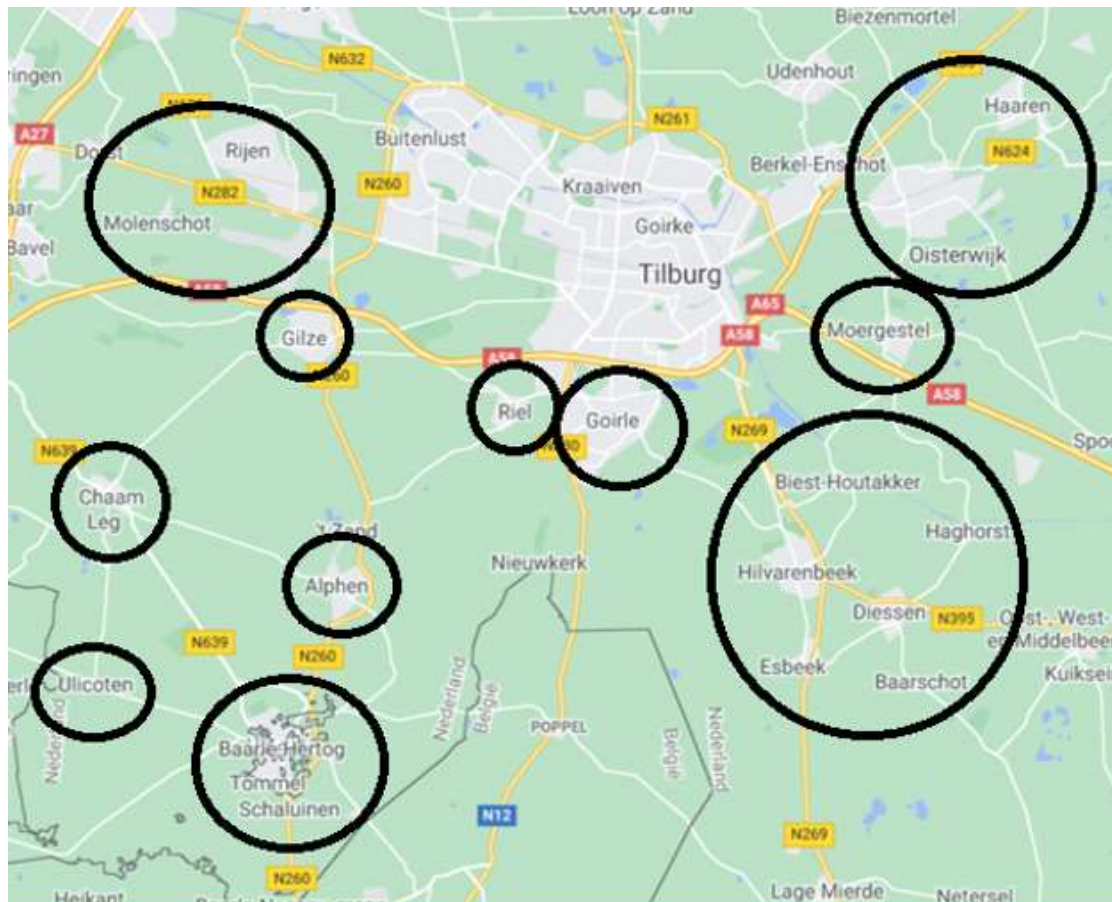
De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Leystromen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

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

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

## Het werkgebied van Leystromen

Het bezit van Leystromen ligt in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk. Daarnaast bezit Leystromen 1 complex in de gemeente Dongen; In deze gemeente is Leystromen verder niet actief.



	Woningen ultimo 2021
Gemeente Alphen-Chaam	332
Gemeente Baarle Nassau	329
Gemeente Gilze en Rijen	3.365
Gemeente Goirle	2.542
Gemeente Hilvarenbeek	1.001
Gemeente Oisterwijk	2.369
<b>Totaal</b>	<b>9.938</b>

Bron: gegevens corporatie

# 1 Prestatieafspraken

## 1.1 Landelijke afspraken

### *Rijksprioriteiten*

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

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

Voor de periode 2021 tot 2025 zijn onderstaande prioriteiten door de minister vastgesteld:

- Bijdragen aan de bouwpoging (door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen);
- Zorgen voor betaalbaarheid (door inzet lokaal maatwerk);
- Investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad (door aandacht voor kwaliteitsaspecten en inzet op isolatie en de energietransitie);
- Realisatie van wonen met zorg (door passende woonvormen en samenwerking);
- Huisvesten van spoedzoekers (door tijdelijke oplossingen en minder conventionele wijzen van huisvesting);
- Investeren in leefbaarheid (door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer).

### *Sectorafspraken (landelijk)*

#### **Energieakkoord**

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

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

## 1.2 Regionale afspraken

Leystromen heeft deels prestatieafspraken op regionaal niveau (zie onder 1.3).

Leystromen is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2018	2019	2020	2021
Intentieverklaring woningcorporaties woningmarktregio West Brabant – Hart van Brabant.				
Samenwerkingsovereenkomst 'weer thuis' HvB 2020				
Stichting Woning in zicht				

## 1.3 Lokale afspraken

Het bezit van Leystromen ligt in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle Nassau, Gilzen en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk. Daarnaast bezit Leystromen 1 gebouw (voormalig klooster) in de gemeente Dongen. In deze gemeente is Leystromen verder niet actief en worden er ook geen prestatieafspraken gemaakt.

Over de jaren 2018 t/m 2020 werden gezamenlijke meer-jaren-prestatieafspraken en ondertekend door de partijen: Gemeente Alphen Chaam; Gemeente Baarle Nassau; Gemeente Gilze en Rijen; Gemeente Goirle; Gemeente Hilvarenbeek; Gemeente Oisterwijk; UwHuurdersraad; Huurdersvereniging Oisterwijk; Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek; en Leystromen. Voor 2021 werden gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt met de gemeenten Alphen Chaam, Baarle Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, en Hilvarenbeek; UwHuurdersraad; Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek; en Leystromen.

Met de gemeente Oisterwijk werden voor 2021 door Leystromen – als gevolg van toevoeging kern Haaren aan deze gemeente – separate prestatieafspraken gemaakt samen met de corporaties Woonveste en TBV Wonen en de huurdersorganisaties HBO TBV Wonen/Kleine Kernen en Huurdersvereniging Heusden

Prestatieafspraken met: zie hierboven	Betreft de jaren:			
	2018	2019	2020	2021
2018-2021				
2019-2022				
2020-2023				
2021				
2021 Oisterwijk				



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

	Betreft de jaren:			
	2018	2019	2020	2021
Logeerwoningen (1 woning in Rijen voor gemeenten, Alphen Chaam, Baarle Nassau, en Gilze en Rijen; 1 woning in Hilvarenbeek voor gemeenten Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk) * in 2020 gestopt met logeerwoning in Hilvarenbeek i.v.m. onvoldoende belangstelling			*	
Inloopwoning Hilvarenbeek (met gemeente, MEE, RIBW, Amaran, Farent)				
Vroegsignalering schulden (Goirle, Hilvarenbeek, Oisterwijk) * pilot is voortgezet tot en met 1 <sup>e</sup> kwartaal 2020			*	
Respijtvorziening Frits in Baarle-Nassau in samenwerking met gemeenten Baarle-Nassau, Breda en Tilburg, Fameus, Zorgbelang				
Project Groen voor Grijs met o.a. gemeente Oisterwijk				
'Wonen als een dienst' (met gemeente Goirle, Enpuls, stichting Duurzaam Riel Goirle): pilot in wijk Hellen: In hoeverre staan huurders en kopers in deze wijk open om hun omgeving duurzamer te maken.				

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

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

2018: De prestatieafspraken zijn compleet en onderbouwd. Ze omvatten lokaal relevante onderwerpen met oog voor de regio en de landelijke kernpunten. Ze zijn grotendeels SMART.

2019/2020: De prestatieafspraken zijn compleet en onderbouwd. Ze omvatten lokaal relevante onderwerpen met oog voor de regio en de landelijke kernpunten. Ze zijn deels SMART (2019: de omschrijving bij duurzaamheid is erg algemeen van aard mager).

2021:

AC/BN/GR/Go/Hi: De afspraken zijn meerjarig en niet gespecificeerd voor 2021; ze zijn algemeen van aard en daardoor minder SMART. Ze omvatten lokaal relevante onderwerpen met oog voor de regio en de landelijke kernpunten.

Oisterwijk: De afspraken zijn concreet en grotendeels SMART. Ze omvatten lokaal relevante onderwerpen met oog voor de regio en de landelijke kernpunten.

*Nadere toelichting Leystromen m.b.t. prestatieafspraken 2021 AC/BN/GR/Go/Hi:*

*Voor 2021 hebben we het proces iets anders ingestoken. We hebben samen, met huurders en gemeenten, een inventarisatie gehouden en brachten dit in een behapbaar bod. Eerste stap was een gezamenlijke ideevorming met daarbij steeds benoemen wat ieders inbreng is. We hebben de focus gelegd op beoogde impact en in mindere mate gedetailleerde uitvoeringsplannen. Langere termijn visie hebben we er achteraan gezet. Daar waar mogelijk meerjaren doorkijk. Sommige onderwerpen zijn op verzoek van gemeenten opgenomen zoals beleidsdoelstellingen. Onder de prestatieafspraken 2021 ligt een uitvoeringsagenda en monitoring (als bijlage toegevoegd), waarin de afspraken geconcretiseerd zijn in uitvoeringsafspraken. We hebben daarmee in 2021 voor het eerst gewerkt. Dit doen we naast de monitoring. De monitoring van het 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> kwartaal 2021 pakken we samen op en daarmee starten we in week 5 (volgende week).*

*Niet onbelangrijk om te vermelden dat in 2021 we intern gekeken hebben naar het hele proces rondom prestatieafspraken. Recent is dit voorstel besproken in het MT. Dit gaan we binnenkort ook bespreken met gemeenten en SHL. Een belangrijke voorgenomen wijziging voor de prestatieafspraken 2023 is o.a. om te gaan naar het maken van prestatieafspraken per gemeente en niet meer prestatieafspraken met alle 5 / 6 gemeenten gecombineerd. Kortom laat het zien dat we regelmatig bezien of een proces nog aan de verwachtingen voldoet en als dat niet het geval is we ook bereid zijn en initiatief nemen om daarop -in samenspraak met in dit geval gemeenten en SHL- op bij te sturen. Het MT-voorstel is bijgevoegd.*

a

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

2018/2019/2020: de prestatieafspraken zijn deels wederkerig, voor namelijk gericht op acties door Leystromen. Er worden ook acties van gemeenten en huurdersorganisaties benoemd.

2021:

AC/BN/GR/Go/Hi: De afspraken zijn wederkerig er worden activiteiten van zowel de gemeenten als Leystromen benoemd en de onderlinge verhouding daartussen.

Oisterwijk: De afspraken zijn wederkerig er worden activiteiten van zowel de gemeente, de collega corporaties als Leystromen benoemd en de onderlinge verhouding daartussen.

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

2018/2019/2020/2021: de corporatie heeft middels haar bod bijgedragen aan de gemeentelijke opgaven. Wel wordt de samenwerking met de overig regionaal actieve corporaties niet in de prestatieafspraken benoemd; dat geldt niet voor de afspraken 2021 met de gemeente Oisterwijk. Opmerking: Woonveste en TBV Wonen zijn pas door de toevoeging van Haaren in 2021 aan de gemeente Oisterwijk corporaties geworden die werkzaam zijn in het werkgebied van Leystromen. Voorheen was daarvan geen sprake  
Voor zoverre in de visitatieperiode sprake was van het opstellen / actualiseren van een gemeentelijke woonvisie dan is Leystromen daar altijd bij betrokken geweest en in de gelegenheid gesteld input te geven.

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

2018/2019/2020/2021: er zijn geen andere partijen betrokken bij het maken van de afspraken.

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

2018/2019/2020/2021: door de meerjarigheid van de afspraken en de (tussentijdse monitoring) zijn de afspraken actueel en is er ruimte voor tijdige bijsturing.

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

2018/2019/2020/2021: de regionale werking van de afspraken is een voorbeeld.

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

#### 3.1 Indeling van de maatschappelijke prestaties

De afspraken m.b.t. de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle Nassau, Gilzen en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk zijn in de verschillende jaren ook verschillend ingedeeld:

Indeling / thema's				
2018	2019	2020	2021 (5 gemeenten)	2021 (Oisterwijk)
-Woningmarktregio; -Nieuwbouw; -Sloop; -Grondposities; -Verkoop; -Onderhoud; -Duurzaamheid en klimaatadaptatie; -Scheiding Wonen en Zorg; -Huisvesting specifieke doelgroepen; -Doorstroming; -Betaalbaarheid voor de doelgroep; -Leefbaarheid; -Participatie; -Samenwerking.	-Nieuwbouw; -Herontwikkeling; -Verkoop; -Kwaliteit van de woningen; -Duurzaamheid van woningen; -Beschikbaarheid; -Betaalbaarheid; -Wonen en Zorg; -Huisvesting specifieke doelgroepen; -Leefbaarheid; -Samenwerking.	-Nieuwbouw; -Verkoop; -Duurzaamheid van woningen; -Beschikbaarheid; -Betaalbaarheid; -Wonen en zorg; -Huisvesting specifieke doelgroepen; -Leefbaarheid; -Samenwerking.	-Beschikbaarheid; -Betaalbaarheid; -Duurzaamheid; -Sociale opgave; -Leefbare wijken; -Samenwerking.	-Demografische verandering; -Toegankelijkheid voor lage inkomens; -Duurzaamheid; -Flexibel inspelen op de vraag; - Sociaal maatschappelijke opgaven; -Leefbaarheid; -Wonen en Zorg; -Betaalbaarheid.

Ten behoeve van eenduidigheid in de beschrijving van de realisatie (zie 3.2) worden de afspraken over de jaren 2018 t/m 2021 als volgt weergegeven:

- 1) Beschikbaarheid
- 2) Betaalbaarheid
- 3) Duurzaamheid
- 4) Sociale opgave
- 5) Leefbare wijken

### 3.2 Realisatie van de afspraken

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

Afspraken m.b.t. Beschikbaarheid		
2018	Prestatie	
Start ontwikkeling De Ligt IV 10-20 DAEB (AC)	Gesprekken met gemeente gestart	✓
Onderzoek 10 DAEB Kring-locatie (GR)	Planontwikkeling opgestart	✓
Bouw/herijking 13 DAEB v.Oldenb-iaan (GR)	Voorleersvariant aan gem. voorgelegd	✓
Oplevering 15 DAEB Vliegende Vennen (GR)	Opgeleverd 1 <sup>e</sup> kwartaal	✓
Vorbereiding 22 +13 DAEB Van Besouw (Go)	Gestart middels turn key project	✓
Bouw 18 DAEB T.v.Diessenstr (Go)	Bouwvergunning verleend/aanbesteding 2019	✗
Onderzoek 10 DAEB Kalverstr/Tilburgseweg (Go)	Onderzoek naar alternatief plan	✓
Onderzoek transformatie klooster Tilburgseweg (Go)	Onderzoek naar herbestemming loopt	✓
Bouw 39 DAEB (19 Koestr/8 Holstr/12 Schoolstr) (Hi)	Koestraat: Bouw gestart	✓
	Holstraat: sloopverg. Verleend/sloop 2019	✗
	Schoolstraat: sloop Q4 2018 gestart	✗
Oplevering 15 DAEB Loosche Akkers + Hart van Diessen (Hi)	L.A.: 6 won start bouw Q1 2019	✗
	HvD: 9 won opgeleverd	✓
Vorbereiding 9 onzelfst. eenheden Groot Loo (Hi)	Verbouwplan is uitgewerkt	✓
Transformatie bestaande won. Eenhoorn (Diessen) (Hi)	Niet in 2018 maar in 2019 gestart	✗
Bouw 65 DAEB (21 KVL-B/27 KVL-A/17 Moergestel) (Oi)	KVL-B: opdracht aan aannemer verleend	✓
	KVL-A: omgevingsverg. Aangevraagd	✗
	Moergestels: sloop Q1 2019	✗
Onderzoek 15 DAEB De Wingerd (Oi)	Onderzoek loopt besluitv. Q1 2019	✓
Transformatie kantoor Hoogstraat (Oi)	Vorbereiding loopt	✓
Geen sloop (alle gemeenten)	Tabel 2 (18 verkocht)	✓
Aankoop locaties school Koestr/Mikz Groot Loo (Hi)	Locaties aangekocht	✓
Verkoop max. 15 woningen (alle gem.)	15 DAEB won. verkocht	✓
Onderhoud 135-160 won. (AC)	154 won.	✓
Onderhoud 75-90 won (BN)	78 won.	✓
Onderhoud 1390-1700 won (GR)	1942 won.	✓
Onderhoud 1210-1480 won (Go)	1327 won.	✓
Onderhoud 340-380 won (Hi)	453 won.	✓
Onderhoud 1035-1175 (Oi)	1260 won.	✓
2019	Prestatie	
Onderzoek 10 won. Alphen -De Light fase 1 (AC)	overlopend naar 2020	✗
Onderzoek 10 app. Kringlocatie (GR)	Project gestart in 2020 (8 app)	✓
Onderzoek OOR-locatie (GR)	Wel gestart, heeft in 2019 nog niet geleid tot besluitvorming / in 2021 is locatie verkocht aan gemeente Gilze en Rijen	✓
Onderzoek div. locaties o.a. Tilburgseweg (Go)	Onderzoeken uitgevoerd	✓
Onderzoek 39 (15+24) won. Gelderseakker/Vroonacker (Hi)	Onderzoeken uitgevoerd (projecten opgeleverd 2020)	✓
Onderzoek 14 won. De Wingerd/ 15 app Zwembad (Oi)	De Wingerd: onderzoek uitgevoerd (project opgeleverd 2020)/	✓
	Zwembad: overlopend naar 2020	✗
Vorbereiding 24 app Janshove (BN)	overlopend naar 2020	✗
Bouw 13 won v.Oldenb.iaan Rijen (GR)	overlopend naar 2020	✗
Bouw 35 app Zuidrand (Go)	overlopend naar 2020	✗
Bouw 18 app T.v.Diessenstr (Go)	Project gestart	✓
Bouw 6 won. Loosche Akkers (Hi)	Project gestart	✓

Bouw 8 won. Holstr (Hi)	overlopend naar 2020	X
Bouw 11 won. Schoolstr (Hi)	Project gestart	✓
Bouw 27 NOM app Nijverheidseweg (Oi)	overlopend naar 2020	X
Oplevering 19 Nom app Koestr (Hi)	Project gestart	X
Oplevering 21 NOM app KVL (Oi)	Project gestart	X
Oplevering 17 zorgapp v.Bommelhof (Oi)	Project gestart in 2020	X
Aankoop locatie De Ligt IV – voornemen - (AC)	Aankoop heeft niet plaatsgevonden in 2019 en zal ook niet meer plaats vinden: project omgezet naar turn-key aankoop van woningen op deze locatie	X
Aankoop locatie De Wingerd – voornemen - (Oi)	Locatie is aangekocht en in 2020 zijn daarop 14 woningen gerealiseerd	✓
Transformatie bestaande won. Eenhoorn (Diessen) (Hi)	Transform. naar 11 won gestart	✓
Transformatie kinderdagverblijf Mikz Groot Loo (Hi)	9 won met algemene ruimte opgeleverd	✓
Transformatie kantoor Hoogstraat (Oi)	Transformatie naar 4 app gestart	✓
Verkoop 15 tot 30 won. (alle gem.)	Tabel 2 (16 verkocht)	✓
Investering in Planm. Onderh. € 11.500.000 (alle gem.)	€ 12.712.000 uitgegeven	✓
<b>2020</b>	<b>Prestatie</b>	
Onderzoek 10 won. Alphen -De Light fase 1 (AC)	Gesprek met gemeente loopt	✓
Onderzoek 5-10 won. Alphen -De Light fase 2 (AC)	Gesprek met gemeente loopt	✓
Onderzoek 5-10 won. Limfaterrein (BN)	Onderzoek naar aanpassing plan	✓
Onderzoek div. locaties o.a. Tilburgseweg (Go)	Onderzoeken afgerond locaties worden verkocht	✓
Onderzoek 15 won. Gelderseakker (Hi)	Gezocht wordt naar andere locatie binnen plangebied	✓
Onderzoek 20-25 app Zwembad (Oi)	Plannen voorgelegd aan gemeenteraad	✓
Onderzoek herontwikkeling twee bestaande complexen (Oi)	Onderzoek afgerond geen prioriteit gem.	✓
Onderzoek 75 won. KVL (Oi)	Onderzoek afgerond geen prioriteit gem.	✓
Vorbereiding 24 app Janshove (BN)	Verwachte start eind 2024	✓
Vorbereiding 22 app v.Puijenbroek (Go)	Oplevering aangepast plan verwacht in 23	✓
Vorbereiding KVL 27 NOM app (Oi)	In afwachting uitspraak RvS	✓
Bouw 13 won Zuidrand (Go)	Project gestart	✓
Oplevering 9 won v.Oldenb.laan Rijen (GR)	Project gestart	X
Oplevering 18 app T.v.Diessenstr (Go)	Opgeleverd	✓
Oplevering 19 NOM app Koestr (Hi)	Opgeleverd	✓
Oplevering 6 won. Loosche Akkers (Hi)	Opgeleverd	✓
Oplevering 8 won. Holstr (Hi)	Project gestart	X
Oplevering 11 won. Schoolstr (Hi)	Opgeleverd	✓
Oplevering 24 won Vroonacker (Hi)	Opgeleverd 23 won.	✓
Oplevering 4 app Hoogstr (voorm. Kantoor) (Oi)	Opgeleverd	✓
Oplevering 21 NOM app KVL (Oi)	Opgeleverd	✓
Oplevering 17 zorgapp v.Bommelhof (Oi)	Project gestart	X
Oplevering 14 won. De Wingerd (Oi)	Opgeleverd	✓
Verkoop 30 tot 60 won. (alle gem.)	Tabel 2 (26 won. verkocht)	✓
<b>2021</b>	<b>Prestatie</b>	
<b>AC/BN/GR/Go/Hi:</b>		
Er is wel een overzicht van de plannen per gemeente voor 2021 en dat is ook bij elke gemeente bekend, maar dit is niet expliciet per project is opgenomen in de prestatieafspraken voor de 5 gemeenten. Het bespreken van de status / afspraken m.b.t. die projecten zou in de monitoring van de prestatieafspraken opgenomen worden, maar die monitoring heeft nog niet plaats gevonden (zie ook eerdere opmerking onder 2.1)	-	-
<b>Oisterwijk:</b>		-

Oplevering 17 app. V.Bommelhof	Opgeleverd december 2021	✓
Ontwikkeling nieuwbouw KVL 27 app	Project heeft forse vertraging opgeleverd ivm bezwaren omwonenden (procedure Raad van State); nu gepland voor oplevering Q1-2024.	✓
Onderzoek 25 app park Beekdal/De Leye (voormalige zwembadlocatie)	Er zijn plannen voor deze locatie in de periode na 2021 (start nu voorzien 01-07-2024)	✓
Onderzoek herstructurering bestaand bezit mogelijk 2 complexen (toepassing Langer Zelfstandig Thuis Ladder)	Onderzoek heeft plaatsgevonden en beide complexen zijn ook voor herstructurering opgenomen in meerjarenonderhoudsbegroting. Bewoners van 1 complex zijn ook al geïnformeerd en formeel sloopbesluit wordt Q1-2022 genomen voor dit complex	✓
Onderzoek 75 won (KVL 2 of Moergestel)	Betreft locatie op de langere termijn	✓
Participatie onderzoek vernieuwende woonproducten	In gemeente Oisterwijk is pilot uitgevoerd met doorstroompilot / tijdelijke verhuur voor 2 jaar waarbij woning voorzien van vloerafwerking en circulair witgoed (De Wingerd).	✓

<b>Afspraken m.b.t. Betaalbaarheid</b>		
<b>2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Inzet betaalbaarheidsfonds ter voorkoming uitzetting (alle gem.)	Ingezet o.a. middels budgetcoach	✓
Doorgeleiding huurder bij betalingsproblemen (alle gem.)	Toegepast met lokale partners	✓
Toepassen gedifferentieerde huurverhoging (alle gem.)	Indien toegepast onderdeel van de huursom	✓
<b>2019</b>	<b>Prestatie</b>	
Onderzoek naar mogelijke uitvoering woonlastenonderzoek (alle gem.)	Besproken met huurdersvereniging	✓
<b>2020</b>	<b>Prestatie</b>	
Onderzoek naar besparing op bouw- en ontwikkelkosten (alle gem.)	Is externe ontwikkeling en wordt middels maandelijkse monitoring scenario analyses in beeld gebracht	✓
I.o.m. huurdersvereniging opstellen nieuw huurbeleid	Nieuw huurbeleid in overleg met huurdersvereniging vastgesteld	✓
Monitoring ontwikkeling woonlasten, betaalbaarheidsrisico en scheefheid van huurders (Lokale monitor Wonen)	Monitoring geschiedt via openbare data (www.waarstaatjegemeente.nl)	✓
<b>2021</b>	<b>Prestatie</b>	
<b>AC/BN/GR/Go/Hi:</b>		-
Huurstijging in principe inflatievolgend; bij onvoldoende investeringscapaciteit inflatie + 1%	Gelet op verplichte huurbevoering in combinatie met mogelijkheden verzoek huurverlaging kon aan deze afspraak geen uitvoering gegeven worden. Per saldo is uiteraard het resultaat voor wat betreft betaalbaarheid nog positiever voor de huurder dan de afspraak.	✓
Max 10% DAEB voorraad toewijzen aan middeninkomens	Conform toegepast	✓
Participatie gezamenlijke aanpak betaalbaarheidsproblemen	In alle gemeenten opgestart	✓
Opstellen samenwerkingsovereenkomst aanpak huurachterstanden	In kader van de wijziging (vroegsignalering wordt taak van gemeenten) in 2021 van de wet gemeentelijke schuldhulpverlening zijn met de gemeenten afspraken gemaakt over o.a. het vroegtijdig melden van huurachterstand bij gemeenten.	✓
<b>Oisterwijk:</b>		-
Onderzoek toevoeging 10-15 won in middenhuursegment	Onderdeel van herstructurering complex Tilburgseweg in Oisterwijk (zie prestatieafspraken 2021 onderdeel beschikbaarheid)	✓
Beperkt aantal DAEB na huuropzegging verhuren als niet-DAEB	Informatie is op dit moment niet beschikbaar. Gelet op relatief klein aantal woningen dat op Leystromen niveau bij de scheiding DAEB / niet-DAEB is aangemerkt om van DAEB bij mutatie overgeheveld naar niet-DAEB zal -gezien ook lage mutatiegraad- erg klein zijn en kan in enig jaar zeker ook 0 nul.	-
Actieve aanpak huurachterstanden	Wordt o.a. middels huisbezoeken en inzet budgetcoach aangepakt.	✓



<b>Afspraken m.b.t. Duurzaamheid</b>		
<b>2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Isolerende maatregelen: 5-10 won. (AC) Isolerende maatregelen: 0-5 won.(BN) Isolerende maatregelen: 195-240 won. (GR) Isolerende maatregelen: 255-310 won. (Go) Isolerende maatregelen: 45-60 won. (Hi) Isolerende maatregelen: 40-50 won.(Oi)	Aan 732 won. energetische maatregelen uitgevoerd	✓
Bij nieuwbouw 0-od-meter project Koestraat (Hi)	Toegepast	✓
Bij nieuwbouw 0-od-meter project KVL-terrein (Oi)	Toegepast	✓
Plaatsen zonnepanelen best. Won. start pilot (Go)	Onderzoek naar potentie bezit gestart en div. plannen uitvoer Q1 2019	✓
Participatie energicoaching (alle gemeenten)	Training leden HV en medewerkers gestart	✓
Bij planm.werkz. afkoppelen hwa (alle gemeenten)	Projecten in Hi en Oi (overige gem. nvt)	✓
<b>2019</b>	<b>Prestatie</b>	
Investering in verduurzamen best. won. € 6.000.000 (alle gem.)	Investering energetische maatregelen € 10.138.427	✓
Uitvoeren pilots CO2-neutraliteit (alle gem.)	Pilots gestart bij 10 won.	✓
Nieuwbouw in principe NOM en gasloos (alle gem.)	Besluit genomen geen NOM wel pilot circulaire bouwen	-
Onderzoek circulaire nieuwbouw 24 won. Diessen (Hi)	Pilot gestart (oplevering 2020 23 won.)	✓
Participatie bij gemeentelijke Energiestrategie (alle gem.)	Participatie REKS (Hart van Brabant)	✓
<b>2020</b>	<b>Prestatie</b>	
Investering in projectmatig verduurzamen best. won. € 6.000.000 (GR/Go/Oi)	456 won. projectmatig energetisch verbeterd (investering € 8.469.000)	✓
Verduurzaming vrijk. huurwon. met label D of lager (budget € 1 milj.) (alle gem.)	Is regulier beleid	✓
Uitvoeren pilots CO2-neutraliteit (alle gem.)	O.a. pilot zonne-energie in rivierenbuurt Goirle	✓
Pilot 10 won. met infraroodverwarm.	In 2 won. ((Go/Hi); verdere uitrol 2021 Opm. aanpassing beleid heeft plaatsgevonden: niet alleen meer infrarood maar ook andere alternatieven voor gas (zie bv. inductie verwarmingsketel)	✗
Pilot inductie verwarm.ketel in best. won. (alle gem.)	Doorgeschoven naar 2021	✗
Onderzoek circulaire nieuwbouw 24 won. Diessen (Hi)	Won zijn opgeleverd pilot wordt geëvalueerd	✓
Participatie Regionale Energie- en Klimaatstrategie (REKS)	Via regio's West-Brabant en Hart v Brab	✓
Participatie div. gem. plannen energietransitie/klimaatadaptie (concreet Go/Hi/Oi)	Participatie Proces Transitievisie Warmte	✓
<b>2021</b>	<b>Prestatie</b>	
AC/BN/GR/Go/Hi:		-
Reductie CO2-uitstoot -3,33%	Hierop wordt (nog) niet gemonitord.. Gaat wel om een <u>gemiddelde</u> : om in periode 2020 – 2050 (30 jaar) uiteindelijk uit te komen op 0 CO2uitstoot in 2050 zou idealiter dan elk jaar de uitstoot -3,33% lager moeten zijn.	✗
Participatie opstellen gemeentelijke Transitievisie Warmte	Initiatief ligt bij gemeenten	✓
Participatie campagne terugdringen energieverbruik	In zowel gemeente Gilze en Rijen als Hilvarenbeek werken we met de gemeente en lokale energiecorporatie	✓

	vanuit de rijkssubsidie RREW aan energiereductie voor huurders. Dit project loopt tot de zomer van 2022	
Samenwerking in st. Duurzaam Riel Goirle (pilot Rivierenbuurt)	PvA opgesteld	✓
Verduurzaming vrijk. huurwon. met label D of lager (budget € 1 milj.)	Dit is in 2021 bij 24 woningen uitgevoerd	✓
Uitvoeren pilots CO2-neutraliteit (o.a. duurzame zonne-energie; infraroodverw.; inductie verwarm.ketel; aanbieden energiezuinig witgoed).	1 woning in Rijen voorzien van inductie cv-ketel geplaatst; 1 woning in Baarle-Nassau voorzien van ventilatiewarmtepomp	✓
Onderzoek circulaire nieuwbouw (a.d.h.v.23 won. Diessen)	Niet uitgevoerd, wordt meegenomen in traject van visie op duurzaamheid	✗
Waar mogelijk bij PO afkoppelen hemelwaterafv.	Informatie is op dit moment niet beschikbaar, kan uiteraard indien gewenst alsnog uitgezocht worden	-
<b>Oisterwijk:</b>		-
Participatie gemeentelijke warmtevisie	Idem als bij andere gemeenten: initiatief ligt bij gemeente, Leystromen is aangehaakt	✓
Sturen op CO2-reductie	Hierop sturen we bij het maken van de afweging welke clusters / complexen we projectmatig verduurzamen	✓
Participatie bewustwordingscampagne	Vanuit gemeente Oisterwijk is geen bewustwordingscampagne voor huurders opgestart zodat participatie daarin ook niet mogelijk was.	✗
Nieuwbouw BENG (geen NOM)	BENG wordt bij alle nieuwbouw toegepast	✓
Participatie onderzoek plaatsen zonnepanelen bij elk project van de corporatie.	Leystromen werkt mee aan onderzoek, maar de prioriteit ligt bij het verduurzamen van de schil van de woningen. (tegengaan warmteverlies). Vanaf 2021 biedt Leystromen huurders van bepaalde complexen wel mogelijkheid zonnepanelen te laten plaatsen tegen een vergoeding (huurverhoging).	✓
Aandacht voor mogelijkheden ikv klimaatadaptie	Heeft in de gemeente Oisterwijk nog niet geleid tot concrete acties / voorbeelden / initiatieven.	-

<b>Afspraken m.b.t. Sociale opgave</b>		
<b>2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Invulling werkafspr. Langer zelfst. Thuis wonen (alle gem.)	Geëvalueerd en voortgezet	✓
Invulling wooninitiatieven zorgbehoevenden (Go)	O.a. in BN/Go/Hi/Oi	✓
Uitvoering toewijzingsafspraken wozoco's (GR/Go/Hi/Oi)	Gewijzigd voorstel wordt voorgelegd aan zorgpartijen	✓
≥85% toewijzen via WIZ binnen afspraken (alle gem.)	Conform toegewezen (gemiddeld >90%)	✓
≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen (alle gem.)	Conform toegewezen (gem. 9,6%)	✓
Bijdragen aan huisvesting vergunninghouders (alle gem.)	Zie tabel 13 (24 won)	✓
Participatie huisvesting in crisissituatie (alle gem.)	Wordt in overleg met gem. uitgevoerd	✓
Participatie experiment Cruyshof (BN) huisvesting in niet-reguliere woonomgeving (alle gem.)	Onderzoek uitgevoerd en huisvesting opgestart.	✓
Maatwerk bevordering doorstroming senioren (alle gem.)	Is maatwerk per gem./complex	✓
<b>2019</b>	<b>Prestatie</b>	
Pilot creëren verhuisketen (buiten ≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen) in Koestr (Hi) en KVL (Oi)	Pilot is gestart in 2019 en geëvalueerd in 2020	✓
Geen verkoop bestaande toegankelijke won. (alle gem.)	Er heeft geen verkoop van aangepaste woningen plaats gevonden	✓
Bij renovatie bezien of won. toegankelijker gemaakt kunnen worden (alle gem.)	Er hebben zich geen renovaties voorgedaan waarbij dit een (reële) optie was	-
Participatie wooninitiatief zorgbehoevenden T.v.Diessenstraat Wings (Go)	Ontwikkeling 18 zorgapp en 2 woonk.	✓
Participatie wooninitiatief zorgbehoevenden De Eenhoorn JWZ/Benjamin (Hi)	Verbouw app.complex gestart	✓
Participatie wooninitiatief zorgbehoevenden Groot Loo AVE (Hi)	Verbouw Mikz-gebouw opgeleverd	✓
Participatie wooninitiatief zorgbehoevenden v.Bommelhof (Oi)	Project in ontwikkeling	✓
≥85% toewijzen via WIZ binnen afspraken (alle gem.)	Conform toegewezen (gemiddeld >90%)	✓
≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen (alle gem.)	Conform toegewezen (gem. 9,6%)	✓
Bijdragen aan huisvesting vergunninghouders (alle gem.)	Zie tabel 13 (28 won)	✓
Participatie huisvesting in crisissituatie (alle gem.)	Pilot 2 logeerwoningen	✓
Participatie experiment Cruyshof (BN) huisvesting in niet-reguliere woonomgeving (alle gem.)	Duidelijkheid in haalbaarheid project doorloop in 2020	✓
<b>2020</b>	<b>Prestatie</b>	
Monitoring toewijzingen via WIZ en delen resultaten met gemeenten en huurdersorganisaties	Monitoring is continue proces	✓
Evaluatie pilot verhuisketen (buiten ≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen) in Koestr (Hi) en KVL (Oi)	Pilot geëvalueerd voortzetting wordt bezien binnen WIZ	✓
Pilot tijdelijke huisvesting (max twee jaar) bij nieuwbouw De Wingerd (Oi)	Pilot uitgevoerd; eventuele voortzetting wordt in 2021 bezien	✓
Onderzoek naar behoefte verruimen max. toewijzingsruimte naar 15% (alle gem.)	is verkend in Oisterwijk , Q4 2021. Is niet voor gekozen ivm huidige situatie woningmarkt.	-
Faciliteren projecten wooninitiatieven met tijdelijke/structurele zorg/ondersteuning: -Cruyshof (BN); -T.v.Diessenstr/Tilburgseweg (Go); -Eenhoorn (Hi); -v.Bommelhof (Oi)	Voor Thomas van Diessenstraat / Tilburgseweg, De Eenhoorn en Van Bommelhof geldt dat deze projecten inmiddels allemaal gerealiseerd zijn. Geldt ook voor project Cruyshof (=Frits).	✓

Bij ontwikkeling wozoco met gemeenten afstemmen over WMO-aanpassingen	Proces afgestemd	✓
Hanteren WMO-verhuisverklaring (alle gem.)	Afgestemd met de gemeenten	✓
Maken regionale afspraken over uitstroom maatschappelijke opvang en beschermd wonen (GR/Go/Hi/Oi)	Middels participatie regionaal actieprogramma Weer Thuis	✓
≥85% toewijzen via WIZ binnen afspraken (alle gem.)	Conform toegewezen (gemiddeld >90%)	✓
≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen (alle gem.)	Conform toegewezen (gem. 8,8%)	✓
Bijdragen aan huisvesting vergunninghouders (alle gem.)	Zie tabel 13 (27 won.)	✓
Participatie huisvesting in crisissituatie (alle gem.)	Middels pilot logeerhuis GR/AC/BN; wordt in 2021 voortgezet. Logeerhuis Go/Hi/Oi is na pilot beëindigd.	✓
Participatie experiment Cruyshof (BN) huisvesting in niet-reguliere woonomgeving (alle gem.)	Pilot wordt voortgezet iom GGz	✓
Evaluatie rol huisvesting woonwagenbewoners (alle gem.)	Gemeenten gaan in 2021 regionaal beleid opstellen; corporaties worden daarbij betrokken	✓
Participatie gem. beleid huisvesting arbeidsmigranten (alle gem.)	In 2020 zijn met gem.raad Hi kaders bepaald; gem. beleidvorming in 2021	✓
<b>2021</b>	<b>Prestatie</b>	
<b>AC/BN/GR/Go/Hi:</b>		-
≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen	Is deels gerealiseerd (percentages liggen tussen de 8% en 18%)	✓ / X
Bijdragen aan huisvesting vergunninghouders	Is onderdeel van direct toewijzen aan bijzondere doelgroepen (zie ook factsheet)	✓
Participatie Actieprogramma Weer Thuis (HvB)	Is ook onderdeel van direct toewijzen aan bijzondere doelgroepen (zie ook factsheet)	✓
Monitoring toewijzingen via WIZ en delen resultaten met gemeenten en huurdersorganisaties	ja, is gedaan in het kader van o.a. onderzoek WIZ	✓
Geen verkoop aangepaste woningen	Er heeft geen verkoop van aangepaste woningen plaats gevonden	✓
Bij renovatie bezien of won. toegankelijker gemaakt kunnen worden	Er hebben zich geen renovaties voorgedaan waarbij dit een (reële) optie was	✓
Faciliteren langer thuis wonen (werkafspraken Langer Thuis Ladder)	ja, is actief mee gewerkt in alle gemeenten. In Oisterwijk en Goirle ook tussen evaluatie gehad	✓
<b>Oisterwijk:</b>		-
Verhuur 14 wooneenheden De Wingerd max 2 jaar (tbv pilot tijdelijke huurcontracten ter bevordering doorstroom)	pilot loopt af sept. 2022, eindigt eerder. Evaluatie wordt gedeeld met partners, huurders zijn in dec. 2021 geïnformeerd.	✓
≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen	ja, 13%	✓
Participatie Actieprogramma Weer Thuis (HvB)	Onderdeel van ≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen	✓
Bijdragen aan huisvesting vergunninghouders	Eveneens onderdeel van ≤15% direct toewijzen aan bijz. doelgroepen	✓
Participatie gem. beleid huisvesting arbeidsmigranten	Er is geparticipeerd in gemeentelijk beleid.	✓
Bezien mogelijke rol huisvesting woonwagenbewoners	Participatie in regionale verkenning	✓

<b>Afspraken m.b.t. Leefbare wijken</b>		
<b>2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Inzet leefbaarheidsmedewerkers budget € 491.000 (alle gem.)	Middels participatie div. projecten uitgevoerd.	✓
Participatie in maatwerk per gemeente (alle gem.)	Middels participatie div. projecten uitgevoerd.	✓
Investering in leefbaarheidsprojecten max. €698.148 (alle gem.)	Toegepast middels maatwerk per gem.	✓
Investering in kleinschalige infrastructuur o.a. groenonderhoud (alle gem.)	Toegepast middels maatwerk per gem.	✓
Bijdragen aan wijk- en buurtplannen o.a. buurtbemiddeling (alle gem.)	Toegepast middels maatwerk per gem. (o.a. buurtbemiddeling)	✓
Onderzoek naar mogelijkheid toepassing Wet selectieve woningtoewijzing door de gemeente (alle gem.)	Overleg met gemeenten loopt	✓
Participatie toepassing ASO-wet door burgem. (alle gem.)	Overleg met gemeenten loopt	✓
In samenwerking opstellen wijkontwikkelingsplannen (alle gem.)	In Go onderzoek subj leefbaarheid in 1 buurt gestart; overige gem. geen ontwikkeling	✗
<b>2019</b>	<b>Prestatie</b>	
Inzet leefbaarheidsmedewerkers budget € 540.000 (alle gem.)	Inzet € 260.000	✗
Participatie in maatwerk per gemeente (alle gem.)	Per gemeente ingevuld	✓
Investering in kleinschalige infrastructuur o.a. groenonderhoud (alle gem.)	Investering div. voorzieningen € 130.k; Groenonderhoud €248.000	✓
Bijdragen aan wijk- en buurtplannen o.a. buurtbemiddeling (alle gem.)	In de gemeenten GR/Go/Hi/Oi bijdrage buurtbemiddeling.	✓
Leystromen onderzoekt - indien nodig - samen met de gemeente en andere betrokken partners of gebruik gemaakt kan worden van de Wet selectieve woningtoewijzing door de gemeente	Kijkend naar evaluatie van de prestatieafspraken waar hierover niets is opgenomen zal het niet nodig zijn geweest om het genoemde onderzoek uit te voeren. Voor duidelijkheid was het beter geweest als dat dan ook zo in evaluatie was opgenomen.	-
Leystromen geeft signalen van overlast door welke de Burgemeester input geven als hij een 'gedragsaanwijzing bij overlast' wil inzetten (Aso-wet).	Kijkend naar evaluatie van de prestatieafspraken waar hierover idd niets is opgenomen zal bij geen van de gemeenten de burgemeester in 2019 een 'gedragsaanwijzing bij overlast' hebben willen inzetten en zijn daarom ook geen signalen van overlast doorgegeven. Voor duidelijkheid was het beter geweest als dat dan ook zo in evaluatie was opgenomen.	-
In samenwerking opstellen wijkontwikkelingsplannen (alle gem.)	O.a. wijkonderzoeken in AC en GR	✓
<b>2020</b>	<b>Prestatie</b>	
Inzet leefbaarheidsmedewerkers budget € 540.000 (alle gem.)	Inzet € 247.000	✗
Investering in kleinschalige infrastructuur o.a. groenonderhoud (alle gem.)	Investering div. voorzieningen € 107.k; Groenonderhoud €234.000	✓
Participatie voorlichting veiligheid woongebouwen senioren (alle gem.)	In overleg met gemeenten kijken we samen met andere partners of we hierin samen optrekken. Zo is een geplande bijeenkomst in de gemeente Gilze en Rijen, samen met partner Wonen met	✓

	Gemak door o.a. animo en corona niet door gegaan.	
Bijdragen aan wijk- en buurtplannen o.a. buurtbemiddeling (alle gem.)	Met alle gemeenten hebben we afspraken gemaakt over onze bijdrage bij het project Buurtbemiddeling.	✓
Onderzoek naar mogelijkheid toepassing Wet selectieve woningtoewijzing door de gemeente (alle gem.)	In overleg met gemeenten is dit niet opgestart. We werken momenteel veel meer op casuïstiek niveau samen.	X/✓
Participatie toepassing ASO-wet door burgem. (alle gem.)	In overleg met gemeenten is dit niet opgestart. We werken momenteel veel meer op casuïstiek niveau samen.	X/✓
In samenwerking opstellen wijkontwikkelingsplannen (alle gem.)	GR: door onderbezetting niet opgepakt; AC: geen actie gem.; Oi: start verkenning Westend en opgestart Schutsboom Goirle: wijkontwikkeling, groen afrondende fase Hilvarenbeek: wijkcirkel opgepakt	X/✓
<b>2021</b>	<b>Prestatie</b>	
AC/BN/GR/Go/Hi:		
Inzet leefbaarheidsmedewerkers	Consulenten sociaal beheer zijn ingezet	✓
Met partners onderzoek naar gezamenlijke inzet buurtbudgetten	Eerste ervaring proberen we op te doen in de gemeenten Gilze en Rijen (herstructurering Rijen-Zuid) en Hilvarenbeek (wijkcirkel).	✓
Participatie uitvoering wijkontwikkelingsplannen (o.a. Schutsboom Hi)	Schutsboom Q3-2021 opgestart	✓
Oisterwijk:		-
Participatie project buurtbemiddeling	Met alle gemeenten zijn afspraken gemaakt over bijdrage bij het project Buurtbemiddeling.	✓
Community opbouw: ondersteuning eigen kracht bewoners	Onderdeel van herstructurering complex Tilburgseweg in Oisterwijk	✓
Met partners onderzoek naar gezamenlijke inzet wijkbudgetten en wijkontwikkelingsplannen.	Heeft nog niet echt concrete vorm en invulling gekregen, mogelijk onderdeel bij herstructurering complex Tilburgseweg	X

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

### 4.1 Ambities

De ambities van Leystromen zijn in de volgende documenten weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2018	2019	2020	2021
Ondernemingsplan 2017-2019				
Ondernemingsplan 2020-2022				

De hoofdlijnen van de ambities zijn:

#### Ondernemingsplan 2017-2019

Missie: Leystromen levert maatwerk voor comfortabel wonen in aangename buurten. Voor mensen met een laag inkomen en met aandacht voor mensen met een middeninkomen.

Ambitie: Leystromen is een toekomstgerichte ondernemende corporatie die toonaangevend is op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Er wordt nauw samengewerkt met de klanten en partners.

De vier opgaven voor de periode 2017-2019 zijn:

1. Goed wonen, nu en in de toekomst;
2. Huurder centraal;
3. Middenin de maatschappij;
4. Maatschappelijk investeren op transparante wijze.

#### Ad 1. Goed Wonen, nu en in de toekomst

Versterken van de kwaliteit van de woningvoorraad zodat deze aansluit op de wensen van de huidige en toekomstige markt. Betaalbaarheid en duurzaamheid staan hierbij hoog in het vaandel.

- Voldoende en passende huurwoningen voor de doelgroepen conform het dynamisch portefeuilleplan;
- Sturen op gewenste kwaliteit van het onderhouds- en uitrustingsniveau van de woningen;
- Verbeteren van de energieprestaties waarbij gestuurd wordt op het te verwachten effect op de woonlasten én op het rendement van de investeringen;
- Versterken van de woonomgeving en veiligheid van de woningen.

#### Ad 2. Huurder centraal

Verbeteren van de kwaliteit en diversiteit van de dienstverlening, met als uitgangspunten de ervaringen, wensen en eisen van de huidige en toekomstige huurders.

- Klantgericht ondernemen;
- De huurders zijn tevreden over de dienstverlening van Leystromen: het contact met Leystromen, de kwaliteit van de informatievoorziening en van reparaties en onderhoud;
- Leystromen biedt de huurders keuzemogelijkheden voor dienstverlening en geeft de huurders invloed bij het bepalen van welke mogelijkheden geboden worden;
- Stimuleren van initiatieven van de huurders.

#### Ad 3. Middenin de maatschappij

- Huurders actief betrekken om mee te denken over het beleid en de uitvoering ervan;
- Effectieve samenwerking met samenwerkingspartners;
- Zichtbaarheid vergroten.

#### Ad 4. Maatschappelijk investeren op transparante wijze

- Met de omgeving in beeld brengen welke maatschappelijke effecten Leystromen dient te beogen;
- Efficiënte en effectieve bedrijfsvoering om zo een optimaal financieel rendement te behalen;
- Vergroten transparantie van de bedrijfsvoering op zowel maatschappelijk als financieel vlak.

### Ondernemingsplan 2017-2019

Missie: Leystromen biedt een thuis aan mensen met een laag- of middeninkomen, die niet terecht kunnen op de koop- of vrije huurmarkt. En draagt zorg voor comfortabel wonen in aangename buurten. Waar mogelijk wordt maatwerk geboden.

Ambitie: Leystromen is een toekomstgerichte ondernemende corporatie. Vooruitstrevend in haar manier van werken en op het gebied van duurzaamheid. Er wordt nauw samengewerkt met de klanten en partners. Leystromen is een aantrekkelijke werkgever.

De drie opgaven voor de periode 2020-2022 zijn:

1. Goed wonen;
2. Huurder centraal;
3. Middenin de maatschappij.

#### Ad 1. Goed Wonen, nu en in de toekomst

Versterken van de kwaliteit van de woningvoorraad zodat deze aansluit op de wensen van de huidige en toekomstige klant. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid staan daarbij hoog in het vaandel.

- Voldoende en passende huurwoningen voor de doelgroepen;
- Sturen op gewenste kwaliteit van de woningen;
- Verbeteren van de energieprestaties. Sturen op het verwachte effect op de woonlasten, wooncomfort én op het rendement van de investeringen;
- Verbeteren woonomgeving en veiligheid van de woningen.

#### Ad 2. Huurder centraal

Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening vanuit de ervaringen, wensen en verwachtingen van de klanten. Passend binnen de financiële en wettelijke kaders.

- Klantgericht ondernemen;
- Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van Leystromen;
- Leystromen biedt de klanten keuzemogelijkheden;
- Stimuleren van participatie van de huurders.

#### Ad 3. Middenin de maatschappij

- Huurders(verenigingen) actief betrekken bij beleid en uitvoering;
- Effectief samenwerken;
- Goede vindbaarheid voor de samenwerkingspartners.



## **4.2 Pluspunten ambities**

### **A. Pluspunten die de methodiek 6.0 benoemd**

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

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

# 1. Prestaties van Leystromen

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

# = aantal woningen	2018	2019	2020	2021
# Huurwoningen	9.545	9.739	9.829	9.810
# Onzelfstandige wooneenheden	164	146	146	145
# Intramuraal (zorgvastgoed)	-	-	-	-
# Totaal woongelegenheden	9.709	9.885	9.975	9.955
% Eengezinswoningen	66%	65%	63%	63%
% Appartementen zonder lift	10%	10%	11%	11%
% Appartementen met lift	22%	24%	25%	25%
% Hoogbouw	-	-	-	-
% Onzelfstandig/intramuraal	2%	1%	1%	1%
# Garages	172	201	205	233
# Maatschappelijk vastgoed	62	66	70	70
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	0	0	0	0
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB	64	48	44	45
# Overig bezit	105	105	0	0
# Verhuureenheden ongewogen	10.112	10.305	10.294	10.303

Bronnen: gegevens corporatie.

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

	2018	2019	2020	2021
Individueel verkocht	18	16	26	50
Collectief verkocht	0	0	105 *	0
Gesloopt	0	0	0	0
Nieuwbouw	24	10	127	28
Aankoop	0	346**	0	0

Bronnen: gegevens corporatie

\* betreft 105 appartementen in Lelystad waarover in het verleden in het kader van 'matching' met Centrada (corporatie in Lelystad) afspraken zijn gemaakt: Leystromen heeft deze appartementen in het verleden gerealiseerd en werden geëxploiteerd door Centrada. In 2020 heeft Centrada conform afspraak de woningen teruggekocht van Leystromen.

\*\* betreft complex van WSG in Rijen en bezit van Wonen Breburg in gemeenten Alphen-Chaam en Gilze en Rijen. Van dit aantal maken ook parkeerplaatsen en aantal commerciële ruimten deel uit; qua woningen gaat het om 196 woningen

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

	2018	2019	2020	2021
goedkoop	1.464 (15%)	1.579 (16%)	1.384 (14%)	1.511 (15%)
betaalbaar	6.835 (72%)	6.897 (71%)	6.882 (70%)	7.333 (75%)
duur t/m lib.grens	960 (10%)	960 (10%)	1.232 (13%)	663 (7%)
duur boven lib.grens	286 (3%)	303 (3%)	331 (3%)	303 (3%)
totaal	9.545 (100%)	9.739 (100%)	9.829 (100%)	9.810 (100%)

Bron: gegevens corporatie

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

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68; 2019 € 720,42; 2020: € 737,14; 2021: € 752,33

Per 1 januari 2022 verandert de 80-10-10% regel in 92,5-7,5%; Daarvan mag in de prestatieafspraken worden afgeweken tot 85-7,5-7,5%.

	2018	2019	2020	2021
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	579	557	610	497
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	549 95%	525 94%	572 93%	467 94%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	25 4%	24 4%	28 5%	24 5%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	5 1%	8 2%	10 2%	6 1%
Oordeel Aw	Akk.	Akk.	Akk.	n.b.

Bronnen: gegevens corporatie + Oordeelsbrieven Aw staatssteun

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

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

	2018	2019	2020	2021
Aantal toewijzingen huurtoeslaggerechtigden *	439	381	411	327
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	436 99%	371 97%	400 97%	320 98%
Oordeel Aw	Akk.	Akk.	Akk.	n.b.****

Bronnen: gegevens corporatie + Oordeelsbrieven Aw

**TABEL 6: Huurverhoging**

	2018	2019	2020	2021
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (incl. huurharmonisatie)	2,4%	2,6%	2,6%	1,4%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	1,55%	1,6%	2,6%	0 %
Gemiddelde huurprijs per huurwoning	€ 548,80	€ 550,81	€ 577,06	€ 577,58

Bronnen: Huursomstijging = rijksbeleid; de huurgemiddelde huurverhoging en huurprijs: gegevens corporatie

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

	2018	2019	2020	2021
Norm huurachterstand (%)	0,9%	0,8%	1,0%	0,9%
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	0,86%	0,86%	0,87%	0,78%
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	10	8	3	2

Bronnen: gegevens corporatie

**TABEL 8: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark**

	2018	2019	2020	2021
Letter Onderhoud & Verbetering	B	B	B	B
Instandhoudingsindex	C	C	B	C
Technische woningkwaliteit	C	C	C	C
Ervaren woningkwaliteit	A	A	A	A

Bronnen: Aedes Benchmark 2018-2021

**TABEL 9: Huurdersoordeel Aedes Benchmark**

	2018	2019	2020	2021
Letter Huurdersoordeel	B	B	B	B
Deelscore nieuwe huurders	B	B	B	B
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	B	B	B	B
Deelscore vertrokken huurders	B	C	B	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2018-2021

**TABEL 10: Energie-index bezit (DAEB + niet-DAEB)**

Energieprestatie (woningen)	2018	2019	2020	2021
Label A (EI= 0,6-1,2)	1.403 16%	2.011 21%	2.790 28%	3450 35%
Label B (EI= 1,2-1,4)	1.554 16%	1.727 18%	1.856 19%	2043 21%
Label C (EI= 1,4-1,8)	3.855 41%	3.806 39%	3.545 36%	3037 31%
Label D (EI= 1,8-2,1)	1.612 17%	1.425 15%	1.026 10%	702 7%
Label E (EI= 2,1-2,4)	594 6%	476 5%	375 4%	332 4%
Label F (EI= 2,4-2,7)	290 3%	127 1%	150 2%	222 2%
Label G (EI > 2,7)	129 1%	114 1%	79 1%	16 0%
Onbekend	0 0%	8 0%	8 0%	8 0%

Bronnen: gegevens corporatie

**TABEL 11: Duurzaamheid Aedes Benchmark**

	2018	2019	2020	2021
Letter Duurzaamheid	A	B	A	B
Deelletter energetische prestatie	B	B	B	B
Deelletter CO 2 uitstoot	A	B	A	B
Deelletter Isolatieprestatie	*	*	*	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2018-2021 (\*=deelletter sinds 2021)