



**Visitatierapport**  
**Woonstichting 'thuis**  
**2011 - 2015**



*Utrecht, 21 juni 2016*

**Colofon**

**Raeflex**

Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
w.dewater@raeflex.nl  
www.raeflex.nl

**Visitatiecommissie**

**De heer D.H. van Ginkel CMC** (voorzitter)  
**Mevrouw T. Booi** (algemeen commissielid)  
**Mevrouw E.J. Dijkema MSc** (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 300 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Woonstichting 'thuis met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woonstichting 'thuis zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>15</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>17</b>
<b>D Reactie Woonstichting 'thuis</b>	<b>23</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>27</b>
<b>1 Visitatie bij Woonstichting 'thuis</b>	<b>29</b>
1.1 Schets Woonstichting 'thuis	30
1.2 Werkgebied Woonstichting 'thuis	30
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>33</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	33
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	35
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	35
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	41
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	42
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	42
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	43
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>45</b>
3.1 De belanghebbenden van Woonstichting 'thuis	45
3.2 Beoordeling belanghebbenden	47
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	48
3.4 Conclusies en motivatie	49
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>55</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	55
4.2 Conclusies en motivatie	56
<b>5 Governance</b>	<b>59</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	59
5.2 Conclusies en motivatie	60
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>87</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>99</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>101</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>109</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort





## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2008/2010

De huidige visitatie is de eerste visitatie van Woningstichting 'thuis. Vanwege de fusie heeft Aedes uitstel verleend voor de visitatie tot 2016. De laatste visitatie van rechtsvoorganger Aert Swaens vond plaats in 2008 en van Domein in 2010.

#### Visitatie Aert Swaens 2008

De visitatie bij Aert Swaens had in 2008 meer de vorm van een leerinstrument dan de huidige vorm van visiteren. In het rapport benoemt de commissie diverse verbeterpunten en aanbevelingen voor de corporatie. Aert Swaens werd in 2008 beoordeeld met een goed oordeel voor Presteren naar Opgaven en ruim voldoende oordelen voor Presteren naar Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden. Aert Swaens scoorde voldoende oordelen voor Presteren naar Vermogen en Governance.

Aandachtspunten betroffen onder meer:

- het systematisch beoordelen van de kwaliteit van woningen (bouwkundig en aansluitend op behoeften van doelgroepen);
- vroegtijdig plannen en voornemens communiceren met externen en meer structuur brengen in de dialoog met belanghebbenden;
- nieuwe prestatieafspraken zakelijker en meer marktconform opstellen zodat partijen goed weten wat zij van elkaar kunnen verwachten;
- scherper vormgeven van (de visie op) het financiële beleid, in het bijzonder met betrekking tot de vermogensontwikkeling en de aanwending van dit vermogen om plannen te ontwikkelen en te realiseren;
- de rol van de raad van commissarissen verder versterken, onder meer als sparringpartner van de bestuurder.

#### Visitatie Domein 2010

Belanghebbenden zagen Domein in 2010 als een sociale, betrokken en betrouwbare samenwerkingspartner. De organisatie werd gezien als operationeel sterk. Op strategisch niveau werden kansen gemist en mocht Domein zich meer laten zien en horen. Het gevoel bestond dat Domein een verbetering in de prestaties liet zien, al waren er nog kansen en wensen vanuit belanghebbenden met betrekking tot specifieke doelgroepen (jongeren, senioren), doorstroming, het faciliteren van leefbaarheid en de mate van maatschappelijk investeren. Domein scoorde ruim voldoende beoordelingen voor Presteren volgens Belanghebbenden en Presteren naar Vermogen en goede beoordelingen voor Presteren naar Opgaven en Governance.

## Resultaten visitatie 2011-2015

### Meer kleur naarmate men 'thuis beter leert kennen

Op basis van de stukken had de commissie aanvankelijk een beeld van 'thuis van een wat 'grijze corporatie'. Een degelijke corporatie waar weinig op aan te merken was, al waren er ook geen zaken die er direct uitsprongen; noch in de position paper, noch in andere documenten. Naarmate men zich beter in de corporatie verdiept en met meer mensen van en over 'thuis spreekt, krijgt het beeld steeds meer 'kleur' en neemt de waardering voor de corporatie toe. Ook belanghebbenden herkennen dit. 'thuis is, zo blijkt, een zeer bescheiden corporatie die in alles dicht bij haar 'bedoeling' wil staan: in betaalbaarheid, beschikbaarheid en nabijheid voor haar bewoners.

### Een fusie met vaart

Een belangrijke vraag bij aanvang van de visitatie was of 'thuis 'meer' is geworden door de fusie. In haar position paper schetst 'thuis dat zij meerwaarde zocht vanuit het perspectief van de klant, maatschappij, medewerker en financiën. De commissie constateert op basis van de gesprekken met belanghebbenden, zowel intern als extern, dat Domein en Aert Swaens als corporaties goed bij elkaar pasten. Dit maakte, in combinatie met de gedegen voorbereiding, dat 'thuis de fusie met vaart heeft kunnen implementeren. Medewerkers en externe belanghebbenden denken niet meer in de oude 'bloedgroepen'. Door deze fusie is meer mogelijk geworden, bijvoorbeeld in de samenwerking met derden op sociaal-maatschappelijk vlak en ten behoeve van specifieke doelgroepen. Toch kunnen veel belanghebbenden niet scherp aangeven waarin 'thuis meer is dan haar voorgangers. Zij hebben wel veel waardering voor de consistente lijn die vanuit de rechtsvoorgangers is gerealiseerd.

In de beginjaren van de fusie heeft 'thuis hard gewerkt aan een geïntegreerde bedrijfsvoering. De wijze waarop 'thuis dit deed toonde aan dat de twee organisaties elkaar werkelijk goed aanvulden. Dit bood comfort om tijd en ruimte te hebben voor strategie- en planvorming in de jaren daarna. De periode van integratie is met behoud van tempo en kwaliteit voltrokken. Het is een goede prestatie dat 'thuis 'de winkel gewoon open heeft kunnen houden tijdens de verbouwing' en tegelijkertijd vrijwel al haar verplichtingen en afspraken heeft kunnen realiseren. Tegelijkertijd heeft 'thuis de fusie aangegrepen om haar besturingsfilosofie te versterken en te vernieuwen. 'thuis brengt de corporatie naar de huurders door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen en medewerkers veel handelingsruimte te geven binnen de gestelde kaders. Hierin is 'thuis goed geslaagd.

Bij de fusie zijn nadrukkelijke toezeggingen gedaan met betrekking tot de positionering en aanwezigheid in de verschillende werkgebieden. Die zijn ook leidend geweest bij de strategie- en planvorming daarna. Uitgangspunten voor de fusieorganisatie omvatten dan ook gebiedsgericht werken voor lokale binding en een efficiënte organisatie door primaire processen centraal te beleggen. 'thuis is weliswaar herkenbaar regionaal werkend, toch geven belanghebbenden aan dat de zichtbaarheid per kern verder kan worden versterkt. De fysieke aanwezigheid in de vorm van een loket kan volstaan voor huurders; professionele partijen als gemeenten en zorgorganisaties verwachten meer lokale binding in de vorm van zichtbaarheid in het veld en aan de (eigen) bestuurstafel.

### **Betrouwbaar en verbindend in relatie tot opgaven in de regio**

'thuis heeft een brede taakopvatting ten aanzien van doelgroepen. De corporatie heeft niet gekozen voor een specifieke doelgroep en dat wordt gewaardeerd in de stad en in de regio. Vanuit de geschiedenis van de twee rechtsvoorgangers is 'thuis goed verankerd in Veldhoven en Eindhoven. Ook de overige gemeenten in haar werkgebied krijgen voldoende aandacht. 'thuis is daarmee een professionele gesprekspartner in haar gehele werkgebied.

Gemeenten en andere belanghebbenden vinden 'thuis een betrouwbare corporatie, die zich bewust is van haar opgaven en mogelijkheden en doet wat zij moet doen. Daarbij waarderen belanghebbenden met name de verbindende rol die 'thuis veelal in samenwerkingsverband vervult door doelgericht te discussiëren en anderen te overtuigen en activeren. 'thuis is een initiatiefrijke organisatie, ook in de regio. Vanuit de overtuiging van het belang van een gezamenlijk woonruimteverdelingssysteem heeft 'thuis getrokken aan intensivering van de samenwerking in de regio.

De acties die 'thuis onderneemt, liggen doorgaans goed in lijn met de wensen en behoeften van haar belanghebbenden. 'thuis legitimeert deze acties en prestaties door gemeenten en huurders tijdig te betrekken bij het formuleren van het eigen beleid (de zogenoemde 'knoppensessies'). 'thuis heeft de afgelopen jaren veel aandacht gegeven aan het borgen van haar visie en werkwijze in de organisatie in echte dialoog met medewerkers en bewoners. Wel willen belanghebbenden, met name gemeenten, dat 'thuis ze nog meer opzoekt. Belanghebbenden hebben veel waardering voor de openheid en het inzicht dat is geboden tijdens de knoppensessies. Hierdoor zijn de verwachtingen hooggespannen en wacht men (te) lang op opvolging; wat gaat 'thuis zelf doen met de input en hoe vertalen we dit gezamenlijk in nieuwe prestatieafspraken? Dit vraagt om continue communicatie.

### **Betere band met klanten en communicatie met belanghebbenden**

De corporatie heeft een open en uitnodigende houding richting belanghebbenden, die middels de knoppensessies de ruimte hebben gekregen mee te denken over de strategische prioriteiten voor de komende jaren. De commissie constateert dat er nooit sprake is geweest van een slechte relatie met belanghebbenden. Wel ziet de commissie dat de relatie verder verbeterd is gedurende de afgelopen jaren. Met name het inzicht in het financiële huishoudboekje en het meedenken over beleidskeuzes en bijbehorende consequenties oogst veel waardering en vertrouwen.

In Eindhoven is reeds sprake van een samenwerkingsverband, waarin gemeente en corporaties opgaven bespreken en afspraken maken over te leveren prestaties. De commissie heeft van alle belanghebbenden vernomen dat 'thuis in dit samenwerkingsverband een belangrijke initiërende en verbindende rol speelt.

### **Governance**

De besturing van de corporatie is op orde. De mate waarin de twee bestuurders elkaar hebben aangevuld, zowel qua visie als bestuursstijl, heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Met ruimte voor twee persoonlijkheden heeft dit een consistente bestuursstijl opgeleverd en waren zij de personificatie van 'de bedoeling'.

Het intern toezicht is voldoende transparant, open en reflectief. De samenstelling van de RvC is als geheel goed; de RvC kan beschikken over veel ervaring. Een belangrijke verantwoordelijkheid voor de RvC is nu om te voorzien in een nieuw bestuur. De buitenwacht en de organisatie hebben daarbij grote verwachtingen.

In aansluiting op de besturingsfilosofie heeft de corporatie in haar besturingscyclus een sterke inhoudelijke ontwikkeling doorgemaakt. Daarbij stuurt de raad van bestuur vooral op 'de bedoeling'. Het toetsingskader van de RvC lijkt echter meer gericht op (formele) verantwoording op basis van cijfers. Ook op dit vlak is er ruimte voor aanscherping, wat de RvC erkent. De RvC heeft zijn toezichthoudende rol op orde. 'thuis werkt steeds meer als een netwerkorganisatie, belanghebbenden krijgen en eisen een pregnantere rol in de strategievorming (na de knoppensessie zal gelden 'eens gegeven blijft gegeven) en de organisatie onderzoekt hoe ze verder innovatief handen en voeten moet geven aan 'de bedoeling'. Een reflectievraag voor de RvC is hoe hij (in het kader van zijn toetsingskader en -rol) voeling blijft houden met het werkveld, de ontwikkelingen daarin, de belanghouders en bewoners. In het afgelopen jaar heeft de RvC de eigen omvang teruggebracht tot vijf leden en geagendeerd of hij, met de blik op de toekomst, naast de huidige deskundigheden voldoende aansluit op de bestuurscultuur.

### **Sterke punten**

Op hoofdlijnen ziet de commissie de volgende sterke punten bij 'thuis:

- + de wijze waarop 'thuis op professionele wijze systematisch sturing geeft aan haar vermogen. Hierbij wordt actief gewerkt met scenario's. Op basis hiervan worden keuzes gemaakt;
- + de actieve wijze waarop 'thuis haar beleid ten aanzien van vermogensinzet hanteert en daarbij afstemming zoekt met belanghebbenden en zorgt voor aansluiting bij andere delen van het beleid van de corporatie;
- + de verankering van de planning en controlcyclus in de organisatie;
- + de 'SMART' gemaakte vertaling van (strategische) doelen en opgaven in concrete resultaten en acties in de resultatenkaart en ondernemingsactiviteitenkaart, die actief door medewerkers worden gehanteerd. Tevens vormen de kaarten onderdeel van het besluitvormingsproces, omdat elk bestuursbesluit onder meer wordt getoetst aan het ondernemingsplan, het kader en de eventuele risico's;
- + de inrichting en het functioneren van het monitoring- en rapportagesysteem is goed op orde en 'thuis is hierover met belanghebbenden in gesprek. 'thuis is daarmee in staat om haar (volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfsmatige) doelstellingen af te stemmen en prestaties op de voet te volgen in het kader van de doelstellingen die zij heeft gesteld;
- + de actieve wijze van bijsturing, waarbij gemaakte keuzes passend zijn onderbouwd en de mate waarin bijsturing in goede dialoog met belanghebbenden tot stand komt, zoals het betrekken van de Huurdersraad en gemeenten bij de 'knoppensessie';
- + de wijze waarop 'thuis zowel op operationeel als op bestuurlijk niveau goed verbonden is met belanghebbenden.

## **Beleidsagenda voor de toekomst**

'thuis oogst waardering voor de maatschappelijke prestaties die zij levert en de ontwikkeling die zij als fusiecorporatie heeft doorgemaakt. Als 'thuis zich in de toekomst verder wil verbeteren, dan heeft de commissie de volgende onderwerpen voor de beleidsagenda: bestuursopvolging, variëteit RvC, behouden van de besturingsfilosofie, aanspreekbaarheid vergroten en opvolgen knoppensessies.

### **• Bestuursopvolging met zorg organiseren**

Met het aangekondigde vertrek van de huidige bestuurders, ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid voor de RvC om te voorzien in een nieuw bestuur. Zowel medewerkers als belanghebbenden hebben daarbij verwachtingen. De commissie is van mening dat 'thuis de bestuursopvolging met zorg moet organiseren. Daarbij kan 'thuis gebruikmaken van de volgende aandachtspunten, die ook door de geraadpleegde belanghebbenden zijn meegegeven:

- zorg voor een vernieuwd elan in de bestuurscultuur door meer nadruk te leggen op actiegerichtheid (afspraken nakomen, ingezette acties afmaken);
- besteed meer aandacht aan relatiebeheer richting gemeenten, bijvoorbeeld door regelmatig zonder inhoudelijke agenda bij te praten met gemeentebestuurder(s);
- borg dat de kennis binnen de organisatie blijft, met name als het gaat om de lijn die is uitgezet (behoud de besturingsfilosofie en continuïteit in beleid);
- kies voor een bestuurder die dezelfde kwaliteiten heeft als de huidige bestuurders als het gaat om openheid, communicatief vermogen, verbinding en proactiviteit. Het opvolgen van twee ervaren bestuurders vraagt om een zeer competente opvolger, die tevens gebalanceerd kan omgaan met complexe thema's, zoals uitvoering geven aan de woningwet;
- wees samenwerkingsgericht en sta open voor verbindingen. Maak slimme verbindingen in de regio vanuit intrinsieke motivatie;
- houd de huidige koers als actieve corporatie vast;
- benut de synergie van de fusie verder;
- blijf een sociaal gezicht, met name voor kwetsbaren en houd empathie voor de zwakkeren. Blijf daarbij als corporatie je nek uitsteken door soms een voortrekkersrol op te nemen;
- zorg ervoor dat de 'bedoeling' ook bij de nieuwe bestuurder 'in het hart' zit.

In aanvulling op bovenstaande punten geeft de commissie aan goed te kijken naar de taakinfilling in relatie tot de managementfuncties in de laag onder de bestuurder. Een nieuwe bestuurder zal een nieuwe dynamiek met zich meebrengen, die wellicht om andere verhoudingen en competenties vraagt. Dat geldt overigens ook voor de managementfuncties zelf. De sleutel voor het spanningsveld tussen voldoen aan strakke verantwoording versus verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen (verschil maken op de werkvloer), zit in de tweede laag.

### **• Nog meer variëteit in de RvC aanbrengen**

De commissie ziet ruimte voor verdere verbetering in de samenstelling van de RvC om daarmee nog beter aan te sluiten bij de besturingsfilosofie van de corporatie en innovatief vermogen te bieden in de huidige tijd van transitie. Raadzaam is niet alleen de managementfuncties onder het bestuur te bekijken, maar ook de (onafhankelijke) rol van de controller te heroverwegen in het licht van de nieuwe woningwet.

### • **Vasthouden en uitbouwen besturingsfilosofie**

De huidige besturingsfilosofie van 'thuis wordt gewaardeerd en extern herkend. De uitdaging voor de toekomst is om deze besturingsfilosofie vast te blijven houden en verder uit te bouwen. Momenteel ervaren belanghebbenden een spanning tussen gebiedsregisseurs en inhoudelijk managers, zoals vanuit de afdeling vastgoed. Om succesvol uitvoering te kunnen blijven geven aan de besturingsfilosofie waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd, is er meer aandacht nodig voor de schakel tussen bestuur en management en tussen managers onderling. 'thuis moet steeds (intern) in gesprek blijven over 'de bedoeling' om naar buiten toe één lijn te kunnen uitdragen.

### • **Aanspreekbaarheid en betrokkenheid verbreden**

Met de knoppensessies uit 2015 heeft 'thuis verwachtingen gewekt bij haar belanghebbenden. De commissie adviseert om de aanspreekbaarheid en betrokkenheid van de corporatie verder door te trekken naar andere facetten. De commissie bedoelt daarmee niet alleen de eigen beleidskeuzes, maar ook opgaven in de regio en de stad. Ook kan 'thuis hierbij denken aan het zetten van nieuwe stappen op het gebied van burgerparticipatie.

### • **Opvolging geven aan de knoppensessies**

In samenhang met het voorgaande punt voor de beleidsagenda moet de opvolging op de knoppensessie worden gezien. De relatie tussen de knoppensessie, het eigen beleid voor de korte en lange termijn en de prestatieafspraken met gemeenten is van belang. Al deze onderdelen moeten versterkend zijn. Dat vraagt om een adequate doorvertaling van de uitkomsten naar beleid en om een continue communicatie en afstemming met belanghebbenden.

## B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b> <span style="float: right;"><b>7,3</b></span>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0		7,0	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b> <span style="float: right;"><b>7,9</b></span>									
Prestaties	7,7	7,3	8,2	7,4	7,8		7,7	50%	
Relatie en communicatie							8,2	25%	
Invloed op beleid							7,9	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b> <span style="float: right;"><b>7,1</b></span>									
Financiële continuïteit							7,0	30%	
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
<b>Governance</b> <span style="float: right;"><b>7,3</b></span>									
Besturing	Plan						8,0	8,0	33%
	Check						8,0		
	Act						8,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC						6,3	6,8	33%
	Toetsingskader						7,0		
	Toepassing Governancecode						7,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	7,0	33%
	Openbare verantwoording						7,0		
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			

\*) Alleen in hele getallen





## **C Samenvatting**

### **Visitatie Woonstichting 'thuis**

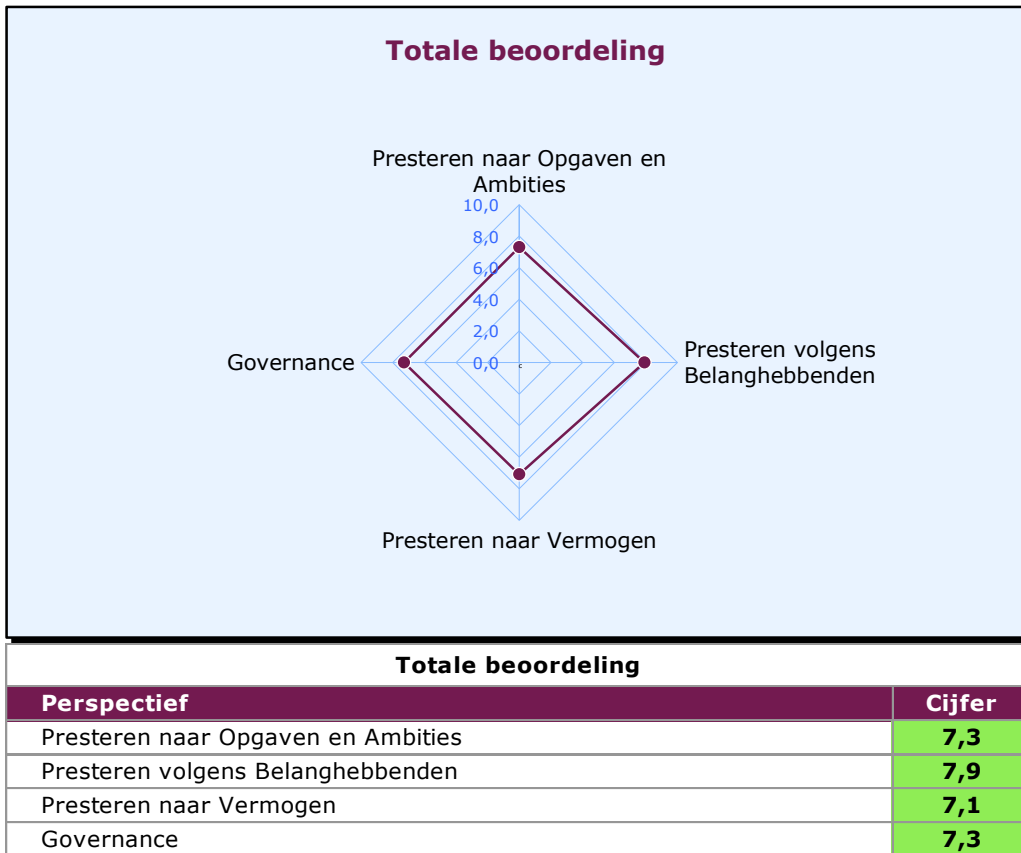
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april en juni 2016.

### **Korte schets Woonstichting 'thuis**

Woonstichting 'thuis is ontstaan door de fusie van woningcorporaties Aert Swaens en Domein in 2013. Woonstichting 'thuis beheert circa 12.000 verhuureenheden in de stadsregio Eindhoven in de gemeenten Best, Eindhoven, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre. De corporatie richt zich op het brede terrein van wonen; het gaat volgens de corporatie om 'echt thuishkomen'. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, vertegenwoordigers van gemeenten, collega-corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties. Bij Woonstichting 'thuis werken ultimo 2015 121 medewerkers; in totaal 105,3 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig bestuur. Het interne toezicht bestaat ultimo 2015 uit een zevental leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben. De corporatie heeft met het oog op het aanstaande vertrek van de huidige raad van bestuur ertoe besloten terug te gaan naar een eenhoofdige leiding. De raad van commissarissen is in 2016 gereduceerd tot een vijftal leden.

Raeflex stelt vast dat verschillende visitatierapporten uit 2008/2010 en nu, niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## Beoordelingen Woonstichting 'thuis



De commissie komt tot de conclusie dat Woonstichting 'thuis ruim voldoende presteert op alle onderdelen. Volgens belanghebbenden presteert 'thuis gemiddeld goed. De doelmatigheid en het intern toezicht scoren voldoende en behoeven daarmee nog aandacht.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,3.

7,3

De commissie beoordeelt Presteren naar Opgaven met een 7,0. Op alle onderliggende onderdelen beoordeelt de commissie de prestatie van 'thuis als passend bij de opgaven en daarmee als ruim voldoende. Ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep merkt de commissie op dat er een verschuiving plaatsvindt naar relatief meer goedkope en betaalbare woningen. 'thuis voldoet ruimschoots aan de '90-procentsnorm' voor passend toewijzen. Ook op het gebied van betaalbaarheid presteert 'thuis ruim voldoende. Het realiseren van snel toegankelijke, tijdelijke huisvesting is de afgelopen jaren een prominentere opgave geworden. Hierin heeft 'thuis een actieve rol genomen, wat heeft geleid tot een actieplan. Ook heeft de corporatie een verbindende rol gespeeld op het vlak van woonruimtebemiddeling.

De aandacht voor bijzondere doelgroepen heeft zich in de ogen van de commissie de afgelopen jaren meer ontwikkeld binnen 'thuis. De corporatie werkt samen met diverse zorg- en welzijnsinstellingen en realiseert of beheert ruimte voor hen. De corporatie voldoet ook grotendeels aan haar taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders.

'thuis beschikt over een goede prijs-kwaliteitverhouding ('waar voor je geld'). Op het gebied van duurzaamheid heeft 'thuis zich gedurende de visitatieperiode verbeterd van een gemiddeld label D naar een gemiddeld label C. De corporatie heeft nog een uitdaging om de opgaven op het gebied van energie en duurzaamheid (gemiddeld label B in 2020) te gaan halen.

De commissie constateert dat er beperkte kwantitatieve (prestatie)afspraken zijn gemaakt op het gebied van (des)investeren in vastgoed. De afspraken die zijn gemaakt, heeft 'thuis gerealiseerd. De commissie oordeelt dat 'thuis zich in ruim voldoende mate bezighoudt met de ontwikkeling van haar portefeuille.

Kenmerkend voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten, is de gebiedsgerichte aanpak van 'thuis. De corporatie is lokaal aanwezig en aanspreekbaar. De vijf gebiedsregisseurs vormen daarbij het eerste aanspreekpunt voor de lokale belanghebbenden. 'thuis is betrokken in een aantal actiegebieden in Eindhoven, waaronder als kartrekker in Hemelrijken & Gildebuurt en het Ven. De commissie constateert dat 'thuis in ruim voldoende mate aan haar leefbaarheidsopgaven heeft voldaan.

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 8,0. 'thuis heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor maatschappelijke prestaties opgenomen in het ondernemingsplan (2012-2015). Jaarlijks verwerkt 'thuis deze in een concrete resultatenkaart, die onderdeel uitmaakt van de meerjarenbegroting. De ambities en doelstellingen passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

De commissie ziet pluspunten in:

- + de verantwoording en onderbouwing van ambities;
- + de mate waarin belanghebbenden zijn betrokken;
- + de mate waarop is aangesloten op relevante signalen uit de omgeving;
- + de frequentie waarmee plannen worden geactualiseerd.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De belanghebbenden beoordelen Woonstichting 'thuis met een 7,9.

7,9

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Woonstichting 'thuis een 7,9 voor Presteren volgens Belanghebbenden. Dit cijfer is opgebouwd uit ruim voldoende tot goede beoordelingen voor de maatschappelijke prestaties, een goede beoordeling van de relatie en wijze van communiceren en een ruim voldoende beoordeling van de invloed op beleid. Belanghebbenden beoordelen de kwaliteit van woningen en woningbeheer en de kwaliteit van wijken en buurten gemiddeld het best.

De belanghebbenden geven Woonstichting 'thuis de volgende verbeteringsuggesties mee:

- meer uitlijnen van de interne adviseringsrol (de verhouding gebiedsregisseur versus manager versus bestuur);
- meer visie uitdragen op het gebied van duurzaamheid;
- meer aandacht besteden aan relatiemanagement, meer bestuurlijk contact "met de benen op tafel" met gemeentebestuurders;
- meer actiegericht zijn en meer handelen waar 'thuis dat kan, en hierbij vooral ook communiceren over wat er 'achter de schermen' gebeurt;
- haar verbindende rol verder benutten door nog meer regionaal 'door te trekken' in collectief overleg en haar regionale kennis en verantwoordelijkheid meer zichtbaar maken in de stad;
- wachtlijsten reduceren en slaagkansen verbeteren;
- bouwen voor de doelgroepen die daar behoefte aan hebben (met name statushouders, eenpersoonshuishoudens, 75-plussers);
- de kennis en grondhouding te borgen na het vertrek van de bestuurders, om zodoende te zorgen voor continuïteit in beleid;
- de knoppensessie(s) in samenwerking met andere belanghebbenden te continueren.

### Presteren naar Vermogen

7,1

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 7,1.

De commissie oordeelt dat 'thuis haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in ruim voldoende mate duurzaam op peil houdt. Belangrijkste pluspunt is volgens de commissie dat 'thuis op professionele wijze systematisch sturing geeft aan haar vermogen. Hierbij wordt actief gewerkt met scenario's. Op basis hiervan maakt 'thuis keuzes. De commissie concludeert dat 'thuis opereert binnen de kaders zoals deze door de toezichthouders zijn gesteld en daarmee ruim voldoet aan de toetsingscriteria zoals deze in de visitatiemethodiek 5.0 zijn opgenomen.

Bij het onderdeel doelmatigheid beoordeelt de commissie of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. 'thuis voldoet op dit vlak aan het ijkpunt voor een voldoende. In de beleidsstukken van 'thuis is op hoofdlijnen een visie terug te vinden met betrekking tot het thema doelmatigheid. De primaire drijfveren van 'thuis liggen bij beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit, zonder dat dit tot (te) hoge kosten leidt. Naar oordeel van de commissie streeft 'thuis ernaar haar beschikbare middelen zoveel mogelijk voor de doelgroep in te zetten. Dit blijkt uit de bestedingen aan leefbaarheid en onderhoud. Zeker als de inzet op het gebied van onderhoud wordt afgezet tegen de puntprijs van het bezit van 'thuis. In de ogen van de commissie presteert 'thuis op dit vlak voldoende.

De commissie beoordeelt ook of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. De commissie ziet daarbij als belangrijkste pluspunten: de actieve wijze waarop 'thuis haar beleid ten aanzien van vermogensinzet hanteert en daarbij afstemming zoekt met belanghebbenden en de wijze waarop 'thuis aansluiting zoekt bij andere delen van het beleid van de corporatie.

Naar oordeel van de commissie heeft 'thuis laten zien dat goed overleg met belanghebbenden over vermogensinzet meerwaarde heeft in de praktijk. Door belanghebbenden actief te betrekken bij de strategische keuzes van en financiële consequenties daarvan voor de corporatie laat 'thuis zien oog te hebben voor de wensen van de belanghebbenden, dit te verbinden met haar beleid en dit actief te integreren in haar vermogensinzet. Hiermee heeft 'thuis haar beleid herijkt en zet de corporatie haar vermogen in op een wijze die past bij de opgaven en behoeften in het werkgebied. De commissie heeft hier veel waardering voor en beoordeelt de prestaties van 'thuis op dit vlak als goed.

## Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,3.

7,3

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. In haar besturingsfilosofie geven bestuurders en management van 'thuis hun medewerkers veel ruimte om zelf keuzes te maken en te handelen naar 'de bedoeling'. Het bestuur maakt elk voorjaar een strategische herijking, zowel intern als met externe belanghebbenden. Vervolgens bepalen bestuur, management en medewerkers met elkaar wat daarvoor moet gebeuren; welke bijdrage elke afdeling dan moet leveren. Gezamenlijk bepalen zij concreet welke resultaten zij in proces en projecten neerzetten en welke mensen en middelen daarvoor benodigd zijn. Het resultaat hiervan is het jaarplan met bijbehorende (meerjaren)begroting.

De besturingsfilosofie van 'thuis kan alleen optimaal functioneren indien de PDCA-cyclus op orde is. De informatie die de monitoring- en rapportagecyclus biedt, vormt een randvoorwaarde voor succes. Een andere vorm van 'check' ziet de commissie ook in de vorm van de zogenoemde 'knoppensessies', die 'thuis in 2015 met vertegenwoordigers van gemeenten en huurders heeft georganiseerd.

De fusiecorporatie is gestart met een ondernemingsplan 2012-2015. In de loop der jaren heeft een verdere aanscherping, concretisering, actualisering, maar ook bijstelling plaatsgevonden van de doelstellingen en ambities uit dit plan. 'thuis heeft dit actief gedaan en haar keuzes goed onderbouwd. De resultatenkaart is een tastbare uiting van het telkens geactualiseerde beleid van de corporatie. 'thuis houdt daarbij ontwikkelingen in haar omgeving in de gaten en springt daar zo nodig op in. Een voorbeeld hiervan is het mede realiseren van een plan van aanpak voor tijdelijke huisvesting.

De beoordeling van het intern toezicht bestaat uit drie meetpunten: het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,8.

Aan de samenstelling van de RvC is invulling gegeven conform het vastgestelde profiel. De commissie heeft geconstateerd dat de RvC over veel ervaring beschikt en voldoende differentiatie kent in achtergronden. De RvC is zich in de ogen van de commissie voldoende bewust van haar verschillende rollen en zij evalueert jaarlijks haar functioneren.

De RvC hanteert in ruim voldoende mate een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in bieden. De commissie ziet een pluspunt in de actieve wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert om te toetsen of de prestaties in voldoende mate aansluiten bij wat 'thuis moet doen en daarbij de organisatie tegelijkertijd ruimte biedt om haar besturingsfilosofie vorm te geven. De besturingsfilosofie van de organisatie is gericht op 'de bedoeling', wat sterk in het DNA van medewerkers zit en momenteel minder in de werkwijze van de RvC tot uiting komt. De RvC erkent dit en heeft zichzelf ten doel gesteld hier passende invulling aan te geven.

De commissie oordeelt dat de toepassing van de Governancecode ruim voldoende is. De commissie ziet daarbij een pluspunt in de uitgebreide verantwoording en de volledige openheid die 'thuis biedt met betrekking tot dit onderwerp.

De commissie beoordeelt de externe legitimatie en openbare verantwoording met een 7,0. 'thuis betreft belanghebbenden actief bij de planning- en controlcyclus. Ook is 'thuis zowel op operationeel als op bestuurlijk niveau goed verbonden met belanghebbenden. Een ander pluspunt is de transparantie en leesbaarheid van de openbare verantwoordingsdocumenten.

## **D Reactie Woonstichting 'thuis**

### **Reactie Woonstichting 'thuis op het visitatierapport**

## Bestuurlijke reactie visitatierapport

Drie jaar na een juridische fusiedatum een visitatie laten uitvoeren is spannend. We zijn dan ook zeer content met de positieve beoordeling van de commissie, dat de fusie met vaart is gerealiseerd en dat het resultaat tot nu toe veel waardering oogst. Met een gemiddelde totaalscore van 7,4 en een waardering door de belanghouders met een score van 7,9 zijn wij zeker trots op deze resultaten.

We herkennen ons in dit visitatierapport en we zijn tevreden over de wijze waarop Raeflex mede richting geeft aan de beleidsagenda voor de toekomst.

### Waardering van belanghouders

We zijn blij met de waardering van onze belanghouders en zeker over de waardering die wordt gegeven aan de mate van invloed op het beleid. Met de zogenaamde knoppensessies hebben we kennelijk een succesvolle vorm gevonden om belanghebbenden mee te laten denken over de strategische beleidskeuzes. Ook de openheid over ons financieel huishoudboekje wordt gewaardeerd.

Het is onze inzet om deze wijze van beïnvloeding te continueren en waar mogelijk te intensiveren. Het advies van de commissie om de concrete vertaling in beleidskeuzes en resultaten blijvend te communiceren met de belanghouders en ook onderdeel te laten zijn van de prestatieafspraken met de gemeenten nemen we zeker ter harte.

### Dichtbij de 'bedoeling'

De commissie stelt met veel waardering vast, dat **'thuis** hard heeft gewerkt aan het realiseren van de fusie. Daarbij was nadrukkelijk oog voor vernieuwing (knoppensessies, gesprekken met belanghebbenden), innovatie (nieuwe besturingsfilosofie) en professionalisering. De besturingsfilosofie van de organisatie is nadrukkelijk gericht op 'de bedoeling'. Niet de systemen zijn richtinggevend maar de bedoeling. Uiteraard blijven we zorgen voor een organisatie 'in control'. Wij stellen met tevredenheid vast, dat de commissie ziet dat het vertrekken vanuit de bedoeling al sterk in het DNA van de medewerkers van **'thuis** zit. Tegelijkertijd heeft de commissie gezien, dat de RvC de ruimte aan bestuur en organisatie heeft geboden om deze besturingsfilosofie verder te ontwikkelen. We zien zeker de uitdaging voor de toekomst om de besturingsfilosofie vast te blijven houden en verder uit te bouwen en deze ook nog meer in de werkwijze van de RvC tot uiting te laten komen.

### Doelmatigheid

De commissie beoordeelt op dit punt, dat **'thuis** feitelijk voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

Voorafgaande aan de fusie hebben we op hoofdlijnen doelstellingen geformuleerd met betrekking tot doelmatigheid. De organisatiekosten na de fusie mochten niet meer zijn dan gemiddeld in de sector en jaarlijks stijgen met maximaal het inflatiepercentage.

In 2013, het jaar van de fusie, waren onze organisatiekosten bovengemiddeld. Dit heeft in de Aedes Benchmark geleid tot een C-oordeel. Over 2014, één jaar na de fusie, zaten we al op een B-oordeel.

In 2015 zijn de organisatiekosten met 7,5% gedaald en voor 2016 is taakstellend gerekend met nogmaals 9% daling.

Voor het onderhoud wordt op basis van beleid, conditiemetingen en inkoopbeleid een uiteindelijke verlaging verwacht naar € 1.155,- per woning. Dit is een daling van 15% t.o.v. het jaar van fusie.

Wij zijn van mening, dat **'thuis** op dit punt een meer dan voldoende prestatie heeft geleverd.





## **Intern toezicht en governance**

We zijn content met de constatering van de commissie, dat de RvC zijn toezichhoudende rol op orde heeft. Het blijft een uitdaging om als bestuur en RvC voeling te blijven houden met het werkveld, de ontwikkelingen daarin, de belanghouders en bewoners.

Het advies om te blijven werken aan zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van de RvC voor de primaire belanghebbenden en de nog relatief nieuwe huurdersraad in het bijzonder, nemen we zeker ter harte.

## **Bestuursopvolging**

De commissie is van mening dat 'thuis de bestuursopvolging met zorg moet organiseren. Zowel medewerkers als belanghebbenden hebben daarbij verwachtingen. De RvC, OR en managementteam zijn zich zeer wel bewust van deze opgave. Zij zien nadrukkelijk de behoefte om na het vertrek van de huidige bestuurders te zorgen voor continuïteit in beleid en hoog in te zetten op openheid, communicatief vermogen, verbinding maken en innovatie. De adviezen van de commissie, als ook van de belanghouders op dit punt worden van harte onderschreven. De uitgangspunten die aan het voorgaande ten grondslag liggen, zijn inmiddels geïmplementeerd in de thans lopende opvolgingsprocedure.

## **Ten slotte**

We kijken terug op een boeiend en vlot verlopen visitatieproces. De commissie was zeer deskundig en ontspannen en gaf op een prettige wijze terugkoppeling na afloop van de visitatiegesprekken. Ook onze belanghebbenden hadden een goed gevoel bij de gesprekken die in een open sfeer verliepen en er werd op de juiste manier doorgevraagd.

Graag willen we iedereen bedanken, die een bijdrage heeft geleverd aan deze visitatie.



Directie-bestuur Woonstichting 'thuis  
H.A.M. (Hilde) Van der Hertem  
E.J.M. (Lies) de Groot



Voorzitter RvC 'thuis  
W.R. (Willem) Ligtvoet







## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Woonstichting 'thuis

In januari 2016 heeft Woonstichting 'thuis te Eindhoven opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april en juni 2016. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 11 en 12 april. Aansluitend heeft de commissie op diverse telefonische interviews gedaan (zie bijlage 4). Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter), mevrouw T. Booi en mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Woonstichting 'thuis de belangrijkste redenen om een visitatie te laten uitvoeren: het leggen van een basis voor strategische herijking, het verkrijgen van inzicht in de tevredenheid van belanghebbenden over prestaties van de corporatie en de mate waarin meerwaarde van de fusie wordt ervaren.

Op basis van alle door Woonstichting 'thuis verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie heeft vervolgens het visitatierapport in concept opgeleverd aan Woonstichting 'thuis, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2011-2015, waarbij de nadruk ligt op de prestaties van de fusiecorporatie. De laatste visitatie van rechtsvoorganger Domein vond plaats in 2010. De laatste visitatie van Aert Swaens vond plaats in 2008. De commissie heeft op hoofdlijnen gekeken naar de prestaties van de rechtsvoorgangers van 'thuis in de periode 2008-2011 en heeft geen bijzonderheden aangetroffen.

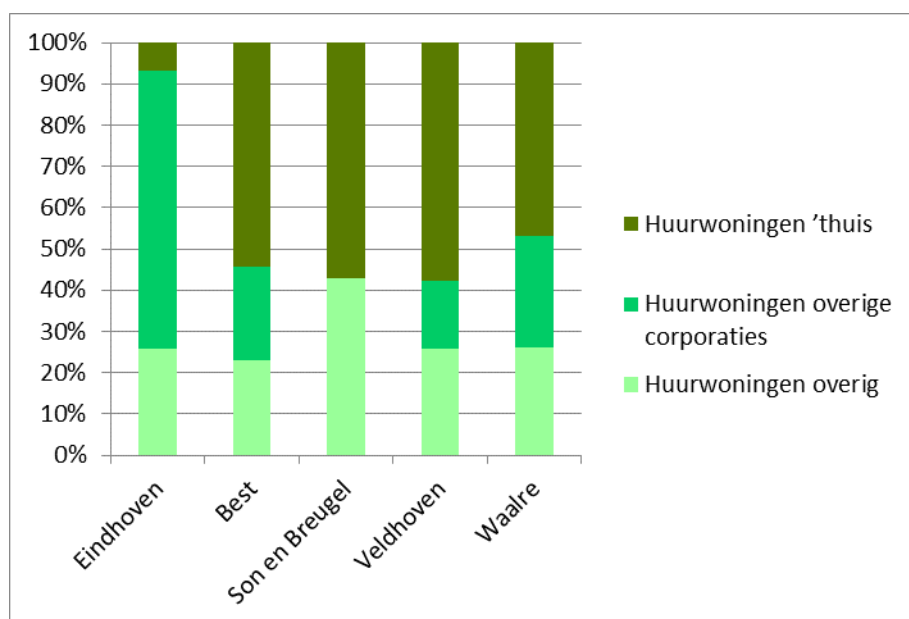
Raeflex constateert dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2008 en 2010 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## 1.1 Schets Woonstichting 'thuis

Woonstichting 'thuis is ontstaan door de fusie van woningcorporaties Aert Swaens en Domein per 1 januari 2013. Woonstichting 'thuis beheert circa 12.000 verhuureenheden in de stadsregio Eindhoven in de gemeenten Best, Eindhoven, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre. De corporatie richt zich op het brede terrein van het wonen; het gaat volgens de corporatie om 'echt thuiskomen'. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, vertegenwoordigers van gemeenten, collega-corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties. Bij Woonstichting 'thuis werken ultimo 2015 121 medewerkers; in totaal 105,3 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig bestuur. Het interne toezicht bestaat ultimo 2015 uit zeven leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben. De corporatie heeft met het oog op het aanstaande vertrek van de huidige Raad van Bestuur besloten terug te gaan naar een eenhoofdige leiding. De raad van commissarissen is in 2016 gereduceerd tot vijf leden.

## 1.2 Werkgebied Woonstichting 'thuis

Woonstichting 'thuis is werkzaam in de metropoolregio Eindhoven, provincie Noord-Brabant. Dit werkgebied kenmerkt zich door een omgeving die varieert van een geringe tot sterke mate van verstedelijking. In haar werkgebied heeft Woonstichting 'thuis direct en indirect te maken met een gedifferentieerde groep collega-corporaties, variërend in omvang en profiel. Ruim een derde van het bezit van Woonstichting 'thuis is gelegen in de gemeente Eindhoven (circa 37%). Het resterende deel van het bezit is verdeeld over de gemeenten Best, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre; dit betreft het merendeel van de woningen in beheer van Woonstichting 'thuis. De andere grote corporaties in de stad en gemeente Eindhoven kennen juist een zwaartepunt in Eindhoven. Het aandeel huur 'thuis is voor Eindhoven 8 procent, Best 55 procent, Son en Breugel 47 procent, Veldhoven 54 procent en Waalre 48 procent (zie onderstaande tabel).



Bron: Opgave Woonstichting 'thuis, 2016

In de gemeente Eindhoven is de verdeling van de woonruimte als volgt: 41 procent sociale huur, 12 procent particuliere huur en 47 procent koopwoningen. In het woningbouwprogramma voor de periode 2013-2022 van het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven wordt de verdeling van de bestaande woningvoorraad en de verwachte groei als volgt getoond:

	huur	koop	totaal	toename 2013 – 2022
Eindhoven	54%	46%	98.535	3.219
Best	26%	74%	11.710	2.776
Son en Breugel	27%	73%	6.575	1.678
Veldhoven	33%	67%	18.890	3.114
Waalre	23%	77%	7.205	742

Bron: Regionaal woningbouwprogramma 2013-2022

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) deelt deze corporatie in de referentiegroep 10.001-25.000 vhe's. Er zijn 49 corporaties in deze categorie.

De referentiegroep waarmee Woonstichting 'thuis wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie.







## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Woonstichting 'thuis in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Woonstichting 'thuis eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

#### **Metropoolregio Eindhoven**

Het werkgebied van 'thuis ligt in de Metropoolregio Eindhoven (MRE, voorheen Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE)). In dit samenwerkingsverband werken 21 gemeenten in Zuidoost-Brabant al geruime tijd nauw samen op het gebied van economische en ruimtelijke strategie, duurzaamheid, werklocaties, arbeidsmarkt, wonen en zorg. In de metropoolregio worden complementariteit in de regio, kwaliteitsverbetering, verduurzaming en levensloopbestendigheid gezien als de voornaamste opgaven op het gebied van wonen. De SRE heeft een regionale woonvisie opgesteld (2012), waarin drie uitdagingen of woonthema's worden benoemd. Dit betreft:

- oog voor kenniswerkers en lage-lonen-arbeidsmigranten;
- naar een nieuw evenwicht van sterke steden en vitaal landelijk gebied;
- duurzaam vernieuwen en transformeren van de bestaande voorraad.

In 2015 heeft de Werkplaats Wonen van het MRE een advies uitgebracht over een gezamenlijke aanpak van de regionale woningmarkt met een sterke aanbeveling de bouwprogrammering af te stemmen.

#### **Samenwerking met verschillende gemeenten en corporaties**

Binnen de regio Eindhoven werken negen gemeenten samen in het Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE). Gemeente- en corporatiebestuurders hebben afspraken gemaakt over het functioneren van de woningmarkt. Taskforces werken deze afspraken uit.

In 2015 heeft 'thuis actief deelgenomen aan 'Transparant Woningaanbod' en 'Huisvesting arbeidsmigranten/vergunninghouders'.

'thuis heeft samen met collega-corporatie Woonbedrijf het initiatief genomen tot oprichting van het platform woningcorporaties, waaraan tien corporaties in het Stedelijk Gebied Eindhoven deelnemen. De behoefte aan regionale afstemming is in de loop der tijd verder toegenomen.

Woonstichting 'thuis voert bestuurlijk overleg met de diverse gemeenten in haar werkgebied (zie ook Presteren volgens Belanghebbenden). Daarnaast vindt in het Platform Eindhovense Corporaties (PEC) de beleidsmatige afstemming plaats tussen de Eindhovense corporaties en wordt het Bestuurlijk Overleg Wonen (BOW) met de gemeente Eindhoven voorbereid.

## **Gemeentelijke prestatieafspraken**

Het uitgangspunt van de regionale woonvisie is: lokaal doen, wat lokaal kan. Voor lokale zaken zijn gemeentelijke woonvisies opgesteld. De opgaven zijn per gemeente grotendeels vervat in prestatieafspraken. De commissie constateert dat de prestatieafspraken veelal generiek, intentioneel en kwalitatief zijn. Met uitzondering van de prestatieafspraken in de gemeente Eindhoven, waarin jaarlijks per corporatie concreet wordt vermeld welke specifieke afspraken worden gemaakt, zijn de voor 'thuis' geldende afspraken niet afzonderlijk benoemd. 'thuis' heeft de prestatieafspraken in de gemeente Eindhoven gedurende de visitatieperiode gerealiseerd.

De prestatieafspraken met de overige gemeenten zijn eerder intentioneel dan actiegericht/concreet en meer kwalitatief dan kwantitatief. Vaak wordt benoemd dat partijen (gemeente en corporaties) met elkaar in overleg treden om nadere afspraken te maken, wanneer dat nodig is. Het is in beperkte mate 'hard' geformuleerd welke prestaties 'thuis' moet leveren. In de gemeenten rondom de gemeente Eindhoven, is 'thuis' het meest zichtbaar in de gemeente Veldhoven.

Uit de prestatieafspraken komen de volgende onderwerpen en opgaven naar voren:

- beschikbaarheid van woonruimte, ook in relatie tot arbeidsmigranten en statushouders, wonen en zorg (kwetsbaren), starters of jongeren, ouderen en eenpersoonshuishoudens;
- betaalbaarheid van woonruimte, zowel qua huurprijs als woonlasten;
- duurzaamheid, gericht op nieuwbouw en verbetering van bestaande bouw, inclusief het realiseren van een Energie Exploitatiemaatschappij;
- kwaliteit gerelateerd aan leefbaarheid, maatschappelijk vastgoed en de 'inclusieve wijk', waarbij de inzet van 'thuis' in buurten en actiegebieden wordt gevraagd.

Recent is aan bovenstaande opgaven het urgentiesysteem toegevoegd, gericht op het realiseren van snel toegankelijke, tijdelijke huisvesting.

## **Landelijk Energieconvenant**

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018. Met het Convenant Energiebesparing Huursector beogen onder meer Aedes en de Woonbond 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 gebouw gebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatie gebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Woonstichting 'thuis' geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,0</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,0. Op alle onderliggende onderdelen beoordeelt de commissie de prestatie van 'thuis als passend bij de opgaven en daarmee als ruim voldoende.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Bij het beoordelen van de huisvesting van de primaire doelgroep, neemt de commissie de woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid in ogenschouw. De commissie constateert dat 'thuis ruim voldoende presteert op dit prestatieveld. Het aantal verhuureenheden dat 'thuis in bezit heeft, is gedurende de visitatieperiode stabiel.

De commissie merkt daarbij op dat er een verschuiving plaatsvindt naar relatief meer goedkope en betaalbare woningen. Het aantal dure huurwoningen is de afgelopen jaren afgenomen (zie beschikbaarheid woningen en huurprijsbeleid, bijlage 5). 'thuis voldoet ruimschoots aan de '90-procentsnorm' voor passend toewijzen (zie passend toewijzen, bijlage 5) en het overgrote deel van de verhuringen vindt plaats aan de BBSH-doelgroep. De inzet van 'thuis voor een regionaal systeem voor woonruimteverdeling (Wooniezie) en verdeling van dertig procent van vrijgekomen woningen via directe huur en loting, dragen bij aan de beschikbaarheid.

Ook op het gebied van betaalbaarheid presteert 'thuis ruim voldoende. Het beleid en de prestaties van de corporatie zijn passend bij de opgaven in het werkgebied, die vragen om aandacht voor betaalbaarheid. In haar huurbeleid houdt de corporatie rekening met de betaalbaarheid van haar bezit en rekent zij niet de maximaal toegestane verhogingen door. Ook past 'thuis tot nu toe geen inkomensafhankelijke huurverhoging toe. De huur als percentage van de maximaal toegestane huur DAEB is in de periode 2012-2015 licht gestegen van 58,8 procent naar 62,7 procent (zie bijlage 5). Dit percentage is relatief laag in vergelijking met de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In 2015 heeft 'thuis nieuwe streefhuren (prijs bij nieuwe verhuur) vastgesteld. Door de streefhuren op basis van de nieuwe woningwaardering te verlagen, stijgt het aantal woningen met een betaalbare streefhuur en is er minder huurharmonisatie nodig.

De corporatie voldoet grotendeels aan haar taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders. Vanwege de toenemende druk op de woningmarkt is een deel van de taakstelling in 2015 niet gerealiseerd waar dat in de jaren daarvoor wel is gelukt. Het realiseren van snel toegankelijke, tijdelijke huisvesting is de afgelopen jaren een prominentere opgave geworden. 'thuis heeft een actieve rol genomen met betrekking tot de huisvesting van statushouders en vluchtelingen. Dit heeft geleid tot een actieplan. De acties richten zich op het uitbreiden van (reguliere) huisvestingsmogelijkheden, maken van een betere match tussen huishoudens en woningen en zorgen voor goede eerste begeleiding van statushouders. Om het toenemende aantal statushouders, waaronder veel alleenstaanden, te kunnen huisvesten zijn de inspanningen onder meer gericht op het realiseren van extra wooneenheden op korte termijn. Aankoop en transformatie van leegstaande panden vergt echter tijd. 'thuis heeft daarbij een verbindende rol gespeeld en met haar inspanningen gericht op verdergaande regionale samenwerking op het vlak van woonruimtebemiddeling, bijgedragen aan het verbeteren van de mogelijkheden van woningzoekenden doordat het aanbod aan beschikbare woningen transparanter is geworden, wat leidt tot een grotere keuzemogelijkheid.

## Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen beoordeelt de commissie de prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie van huisvesting en dienstverlening) ten behoeve van doelgroepen die zorg of begeleiding nodig hebben of specifieke eisen stellen aan de woning. De commissie constateert dat 'thuis ruim voldoende presteert op dit vlak. De aandacht voor bijzondere doelgroepen heeft zich in de ogen van de commissie de afgelopen jaren meer ontwikkeld binnen 'thuis. De prestaties van 'thuis voor zorgbehoevenden zijn echter minder in het oog springend als bij de drie collega-corporaties.

'thuis werkt samen met diverse zorg- en welzijnsinstellingen en realiseert of beheert ruimte voor hen. In 2014 heeft 'thuis qua maatschappelijk vastgoed Jovo Woondroom opgeleverd in Veldhoven en het Bijna thuis huis in Best. 'thuis neemt onder meer deel aan DOOR!, een samenwerkingsverband van veertien opvang- en zorgaanbieders en zeven woningcorporaties in de regio Eindhoven. Via DOOR! krijgen mensen maximaal twee jaar begeleiding bij het zelfstandig wonen<sup>1</sup>. Met NEOS<sup>2</sup> is afgelopen jaar overeenstemming bereikt over de huisvesting voor circa tachtig dak- en thuislozen, te realiseren in 2017/2018.

In 2015 werd 33 procent (2014: 38 procent) van de vrijkomende woningen verhuurd aan aandachtsgroepen (132) en bijzondere doelgroepen (164). Tot de aandachtsgroepen behoren huishoudens die vanwege een plotselinge situatie op korte termijn een woning behoeven en voorrang verkrijgen. Bij bijzondere doelgroepen is sprake van een combinatie van voorrang met een specifieke huisvestingsvraag vanwege een zorg- en/of begeleidingsbehoefte of vanwege sociaal plan bij herstructurering.

## Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Onder kwaliteit van woningen en woningbeheer schaaft de commissie de prestaties in het kader van de woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en duurzaamheid. De commissie oordeelt dat 'thuis ruim voldoende prestaties heeft geleverd op dit prestatieveld.

---

<sup>1</sup> Het doel van DOOR! is om cliënten van de opvang- en zorgaanbieders een kans te bieden om in een individuele woonsituatie met begeleiding de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om zelfstandig te kunnen wonen. De corporaties bieden op afroep woningen te huur aan voor cliënten van de opvang- en zorgaanbieders. De opvang- en zorgaanbieder huurt de woning en sluit vervolgens een woonbegeleidingsovereenkomst met de cliënt. Na afronding van het begeleidingstraject komt de huurovereenkomst van de woning op naam van de cliënt te staan.

<sup>2</sup> NEOS staat voor Nieuwe Eindhovense Opvang Stichting.

### **Kwaliteit woningen**

'thuis beschikt over bezit met een relatief wat hogere puntenwaardering volgens het woonwaarderingstelsel en een relatief lage gemiddelde puntprijs. Dit duidt op een goede prijs-kwaliteitverhouding ('waar voor je geld'), zie bijlage 5. Belanghebbenden geven aan dat de woningen van 'thuis 'mooi' en kwalitatief goed zijn. De uitgaven aan klachtenonderhoud zijn beperkt in vergelijking met de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. 'thuis investeert daarentegen relatief wat meer in planmatig onderhoud. De commissie oordeelt dat de prestaties in het kader van de woningkwaliteit ruim voldoende zijn.

### **Kwaliteit dienstverlening**

De kwaliteit van dienstverlening beoordeelt de commissie ook als ruim voldoende. 'thuis onderzoekt met behulp van KWH de klanttevredenheid en tracht lering te trekken uit de uitkomsten van die onderzoeken. Het is bijzonder om te zien dat de kwaliteit van dienstverlening niet heeft geleden onder de fusie van de organisatie en daarmee gepaard gaande oriëntatie op de interne processen. Het klanttevredenheidscijfer volgens de meting van het KWH is gedurende de afgelopen jaren gestegen van een 7,4 naar een 7,8 (zie klanttevredenheid, bijlage 5).

De corporatie heeft lokale zichtbaarheid en lokale aanwezigheid hoog in het vaandel staan en werkt hier actief aan. Voor belanghebbenden zijn op verschillende niveaus medewerkers beschikbaar, zoals gebiedsregisseurs, sociaal beheerders en buurtbeheerders.

### **Energie en duurzaamheid**

Op het gebied van duurzaamheid heeft 'thuis zich gedurende de visitatieperiode verbeterd van een gemiddeld label D naar een gemiddeld label C. Duurzaamheid heeft de aandacht bij zowel nieuwbouw als bij bestaande woningen. Onderdeel van de aanpak zijn het aanbieden van een totaalpakket aan energiebesparende maatregelen (in combinatie met andere onderhoudswerkzaamheden), het verbeteren van de isolatie van woningen en het actief bevorderen van het gebruik van zonnepanelen.

In 2013 heeft 'thuis de 'thuis Energie BV opgericht, een energie exploitatiemaatschappij welke in de prestatieafspraken met de gemeente Eindhoven is benoemd. Als eerste project zijn de sociale huurwoningen in het uitbreidingsplan Dijkstraten in Best opgenomen. Ook de nieuwbouwwoningen Vredesplein e.o., alsmede het nieuwe kantoor van 'thuis en een gezondheidscentrum, worden voorzien van duurzame energie (WKO). Deze duurzame installatie is eveneens ondergebracht in 'thuis Energie BV. Bewoners van de aangesloten woningen sluiten een overeenkomst met 'thuis Energie BV en betalen daarvoor een vergoeding, waarbij uitgangspunt is dat het totale bedrag voor elektra en warmte niet hoger mag zijn dan voor een vergelijkbare traditionele gasgestookte woning.

De corporatie heeft nog een uitdaging om de opgaven op het gebied van energie en duurzaamheid (gemiddeld label B in 2020) te gaan halen. De uitkomsten van de 'knoppensessie' (zie Presteren volgens Belanghebbenden) heeft hier ook de aandacht op gevestigd. Ultimo 2015 heeft 75 procent van het bezit minimaal label C. Met de behaalde resultaten en de prognose voor de komende jaren, ziet het ernaar uit dat de opgave voor 2020 gehaald zal worden. De commissie beoordeelt deze prestaties met een ruim voldoende.

## (Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De commissie constateert dat er beperkte kwantitatieve (prestatie)afspraken zijn gemaakt op het gebied van (des)investeren in vastgoed. De afspraken die zijn gemaakt, heeft 'thuis gerealiseerd. Het is bijzonder dat 'thuis de opgaven heeft gerealiseerd, terwijl de corporatie tegelijkertijd een fusie heeft geabsorbeerd en er sprake was van een economische crisis.

De commissie oordeelt dat 'thuis zich in ruim voldoende mate bezighoudt met de ontwikkeling van haar portefeuille. Hoewel in 2015 geen nieuwbouwopleveringen hebben plaatsgevonden, heeft 'thuis in de daaraan voorafgaande jaren de doelstellingen nagenoeg of zelfs meer dan gehaald (zie nieuwbouw, bijlage 5 en onderstaande tabel). Over de periode 2011-2013 heeft 'thuis een jaargemiddelde nieuwbouw huurwoningen van twee procent van de voorraad, wat bijna een verdubbeling is van het percentage van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde.

Ook op het gebied van nieuwbouw koopwoningen, sloop, aankoop en verkoop scoort 'thuis hoger qua jaargemiddelde in percentage van de voorraad. Op deze wijze heeft 'thuis voldaan aan de opgaven en de afgesproken projecten, voor zover benoemd in de prestatieafspraken, gerealiseerd.

**Tabel 18: Nieuwbouw en mutaties in het bezit (TI inclusief verbindingen)\*, realisatie (3 jaar gemiddelde 2011-2013)**

	Jaargemiddelde in % voorraad		
	Corporatie	Referentie	Landelijk
Woningvoorraad in bezit (incl. verbindingen, 31-12-2013)	10.779	706.896	2.413.748
Nieuwbouw huurwoningen	2,0	1,1	1,2
Sloop woonegelegenheden	0,8	0,5	0,5
Aankoop woonegelegenheden	0,2	0,2	0,2
Verkoop bestaande woonegelegenheden	1,0	0,7	0,8
Nieuwbouw koopwoningen	0,8	0,2	0,2

Bron: Autoriteit woningcorporaties, *Corporatie in Perspectief 2015*

## Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Kenmerkend voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten, is de gebiedsgerichte aanpak van 'thuis. De corporatie is lokaal aanwezig en aanspreekbaar. De vijf gebiedsregisseurs vormen daarbij het eerste aanspreekpunt voor de lokale belanghebbenden. Op complex- en buurtniveau zijn er sociaal beheerders en buurtbeheerders. De commissie is van mening dat dit verwacht mag worden van een corporatie van deze omvang en met een werkgebied verspreid over een vijftal gemeenten. De opgaven op het gebied van leefbaarheid verschillen per gemeente, waardoor er in verschillende mate een beroep wordt gedaan op de betrokken medewerkers van 'thuis.

In diverse projecten heeft 'thuis gewerkt aan het verbinden van fysieke ontwikkelingen en leefbaarheid om de leefkwaliteit in wijken te verbeteren, zie bijlage 5 (leefbaarheid) voor voorbeeldprojecten. In haar aanpak werkt 'thuis samen met partijen zoals huurders, zorg- en welzijnsorganisaties en gemeente. De zeggenschap van medewerkers en inspraak van belanghebbenden (bewoners) is hierbij van belang. 'thuis heeft een signalerende en coördinerende rol, werkt soms als 'samenwerkingsmakelaar' en zorgt met andere professionals voor financiële ondersteuning. Voor het uitvoeren en realiseren van diverse projecten doet de corporatie een beroep op bewoners of op maatschappelijke partners. Zo zet 'thuis bijvoorbeeld de klussendienst van Sint Annaklooster in om graffiti te verwijderen.

'thuis is betrokken in een aantal actiegerieden in Eindhoven. De corporatie is kartrekker in Hemelrijken & Gildebuurt en het Ven en is als partner actief in Woensel-West, Vlokhoven, Blaarthem en Bennekel. De commissie constateert dat 'thuis in ruim voldoende mate aan haar leefbaarheidsopgaven heeft voldaan.

### **Overige/andere prestaties**

Op verzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) biedt Woningstichting Aert Swaens als een van de rechtsvoorgangers van 'thuis vanaf medio 2010 ondersteuning aan Fundashon Cas Bonaireano (FCB) ter verbetering van de interne organisatie en volkshuisvestelijke prestaties. De samenwerking is gebaseerd op een Memorandum of Understanding (MOU) die medio 2013 is verlengd met een periode van drie jaar en de instemming heeft van het Openbaar Lichaam Bonaire (OLB), het Ministerie van BZK en de Raad van Commissarissen van 'thuis.

In een eerder stadium heeft BZK een subsidie beschikbaar gesteld ter bevordering van leefbaarheid, nieuwbouw en renovatie op de BES-eilanden. Toekenning van middelen vindt plaats via projectaanvragen. Deze aanvragen worden beoordeeld door de samenwerkende partijen BZK, Woonlinie en 'thuis. Ultimo 2015 is de financiële afwikkeling voor de subsidie opgesteld en ingediend bij BZK. De vaststelling door BZK vindt plaats in 2016. Met de projecten is een bijdrage geleverd aan het versterken van de sociale cohesie in kwetsbare buurten op de BES-eilanden.

De commissie waardeert de door 'thuis geleverde prestatie, die niet op eigen initiatief tot stand is gekomen, maar op uitdrukkelijk verzoek van het Ministerie. Waardering is op zijn plaats, omdat 'thuis de prestaties heeft weten te leveren naar tevredenheid en tegelijk haar eigen fusie succesvol heeft gerealiseerd. Omdat het echter lastig is de prestatie te beoordelen op basis van criteria, kent de commissie aan dit onderdeel geen cijfermatig oordeel toe.



## 2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In aanloop naar de fusie hebben de rechtsvoorgangers van 'thuis het ondernemingsplan 2012-2015 opgetekend. De ondertitel luidt: 'Samen werken aan perspectief in wonen in de stadsregio Eindhoven'. 'thuis biedt perspectief in goed wonen in de stadsregio Eindhoven aan alle mensen die vanwege een lager inkomen of door persoonlijke omstandigheden minder kansen op de woningmarkt hebben. Dit doet de corporatie vanuit de overtuiging dat iedereen recht heeft op goede woon- en leefomstandigheden en dat goed wonen een basisvoorwaarde is voor een beter leven.

'thuis heeft haar missie vertaald in een vijftal doelstellingen.

1. We bieden klanten keuze in betaalbare huisvesting in huur en koop
2. We werken aan leefbare buurten en wijken
3. We hebben een gedifferentieerde vastgoedportefeuille
4. We stellen onze klant centraal in de dienstverlening
5. We bewaken de financiële continuïteit

Door te werken aan deze doelstellingen beoogt 'thuis met de fusie meerwaarde te creëren vanuit meerdere perspectieven (klant, maatschappelijk, medewerker en financieel). De corporatie heeft daarom voorafgaand aan de fusie haar voornemen toegelicht aan belanghebbende gemeenten en de huurdersorganisaties. Daarbij heeft 'thuis haar ondernemingsplan, een notitie over de voorziene meerwaarde en een efficiencyparagraaf met deze belanghebbenden gedeeld. De belanghebbenden hebben vervolgens hun zienswijze hierop verwoord en gedeeld met 'thuis.

Uit de zienswijzen op de fusie (en daarmee ook op het ondernemingsplan) komt naar voren dat de gemeenten:

- graag zien dat participatie van en overleg met huurdersorganisaties wordt voortgezet;
- ervan uitgaan dat er geen nadelige gevolgen zijn voor de huurprijsontwikkeling;
- ervan uitgaan dat bestaande prestatieafspraken worden nagekomen, dan wel dat het lopende proces om tot afspraken te komen wordt afgerond;
- graag inzicht krijgen in de wijze waarop de beoogde professionalisering en verbetering van de doelmatigheid tot stand komt;
- vragen om handhaving van aangekondigde investeringen en een actieve rol bij het verbeteren van de leefbaarheid in wijken;
- veel belang hechten aan het behouden en borgen van lokale binding (fysiek loket in elke gemeente);
- betrokken willen worden bij de evaluatie, twee jaar na de fusiedatum.

'thuis heeft deze onderwerpen besproken in het bestuurlijk overleg en geantwoord dat hier rekening mee wordt gehouden.

Het ondernemingsplan dat in 2012 bij de fusie is opgesteld en waarin de ambities en doelstellingen zijn verwoord, is daarmee het 'richtsnoer' voor het handelen van 'thuis gedurende de afgelopen jaren. De ambities worden jaarlijks in de (meerjaren)begroting vertaald naar activiteiten en te behalen resultaten.

Aan het opstellen van de meerjarenbegroting gaat jaarlijks een evaluatie van strategische doelstellingen vooraf.

In 2015 is deze strategische discussie fundamenteeler van aard geweest dan in de jaren daarvoor als gevolg van grote veranderingen in wet- en regelgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Deze strategische herijking heeft 'thuis in samenwerking met haar belanghebbenden gedaan. Dit kan worden gezien als de evaluatie van de fusie.

Bij het maken van haar strategische keuzes heeft 'thuis zich laten inspireren en beïnvloeden door huurdersvertegenwoordigers en gemeentebestuurders. In die samenwerking ziet de corporatie de legitimatie voor haar strategische keuzes. In een gezamenlijke (knoppen) sessie heeft 'thuis met scenario's op het vlak van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit de grenzen verkend van de (financiële) mogelijkheden. Dit traject heeft richting gegeven aan een combinatie van maatregelen op het terrein van betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid waarbij betaalbaarheid het speerpunt is. De strategische herijking, die 'thuis mede met invloed van haar belanghebbenden tot stand heeft laten komen, is vervat in de meerjarenbegroting voor 2016 en verder.

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 8,0.

## **2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven**

Woonstichting 'thuis voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor maatschappelijke prestaties. Deze zijn opgenomen in het ondernemingsplan (2012-2015) en worden jaarlijks opgenomen in de concrete resultatenkaart, die onderdeel uitmaakt van de meerjarenbegroting. De ambities en doelstellingen passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De doelstellingen vormen een concretisering van de opgaven, die meer kwalitatief zijn beschreven in de prestatieafspraken. Bovendien laten de zienswijzen van belanghebbenden, waaronder met name de gemeenten in het werkgebied, en de reactie van 'thuis hierop zien dat de corporatie hier actief afstemming en overeenstemming in zoekt. De commissie ziet pluspunten in:

- + de verantwoording en onderbouwing van ambities;
- + de mate waarin belanghebbenden zijn betrokken;
- + de mate waarop is aangesloten op relevante signalen uit de omgeving;
- + de frequentie waarmee plannen worden geactualiseerd.

'thuis is gedurende de visitatieperiode een corporatie in transitie. De commissie constateert dat 'thuis hard heeft gewerkt aan het realiseren van de fusie en het vernieuwen van haar besturingsmodel. Hier is veel aandacht in gaan zitten. Het fuseren van een tweetal organisaties vraagt om integreren en samenbrengen. Tegelijkertijd is er sprake geweest van vernieuwing (knoppensessies, gesprekken met belanghebbenden), innovatie (nieuwe besturingsfilosofie) en professionalisering (interne organisatie richten op 'de bedoeling', de rol van gebiedsregisseurs).

Het vergt veel aandacht, tijd en moeite om dit te realiseren en tegelijkertijd de organisatie draaiende te houden, met behoud en uitbouw van persoonlijk contact met belanghebbenden en met een ontwikkelende ambitie.

De commissie constateert dat het eerste ondernemingsplan 2012-2015 relatief 'op vlieghoogte' is; het is van een strategisch niveau. De opgaven zijn erin vervat, maar net als in het merendeel van de prestatieafspraken is het nog weinig concreet. In haar besturingscyclus heeft 'thuis door middel van onder meer de meerjarenbegrotingen, haar ambities, doelstellingen en te behalen resultaten steeds verder aangescherpt, verfijnd en geconcretiseerd. Door de belanghebbenden te vragen om een zienswijze op de fusie en hierover in gesprek te gaan, kan 'thuis onderbouwen dat de ambities van de corporatie in lijn liggen met de prestatieafspraken en de opgaven in haar werkgebied. Dit duidt op een efficiënt ontwikkelingsproces, een positieve verantwoording en goede betrokkenheid van belanghebbenden.

Het ondernemingsplan is gedeeld met belanghebbenden. Zij hebben hun zienswijze op de fusie en de ambities verwoord, waarna er afspraken zijn gemaakt. Met de signalen die 'thuis via deze weg, maar ook tijdens regulier (bestuurlijk) overleg heeft ontvangen en zelf heeft opgehaald via de knoppensessies, laat 'thuis zien actief te zoeken naar de verbinding tussen opgaven en ambities. Er wordt daarbij rekening gehouden met signalen uit de omgeving en met de eigen mogelijkheden. Alle interne besluiten worden daarnaast telkens getoetst aan onder meer het ondernemingsplan, het toetsingskader en eventuele risico's.

Betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en leefbaarheid zijn belangrijke thema's voor de opgaven in het werkgebied. 'thuis laat met haar beleid, acties en prestaties zien hier ruim voldoende oog en aandacht voor te hebben. Zo zijn de streefhuren verlaagd, heeft 'thuis het initiatief genomen tot het maken van afspraken over toegankelijke, tijdelijke huisvesting, zijn woningen met een zorgvuldige en gedegen kwaliteit ('mooie woningen') gerealiseerd en heeft 'thuis een trekkersrol in twee van de Eindhovense actiegebieden.

Door jaarlijks de ambities te concretiseren in een zogenoemde resultatenkaart in de begroting, waar in de kwartaalrapportages over wordt gerapporteerd, toont 'thuis aan frequent de vertaling van de opgaven en ambities in concrete acties te verfijnen en te actualiseren. De commissie oordeelt daarom dat 'thuis goed scoort op haar ambities in het licht van de opgaven.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,3. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,0	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,3</b>	



### 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonstichting 'thuis. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

De geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal dertien face-to-face gesprekken en vijftien telefoongesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonstichting 'thuis. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de Raad van Bestuur, het MT, de OR en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

#### 3.1 De belanghebbenden van Woonstichting 'thuis

Als maatschappelijke organisatie heeft 'thuis diverse belanghebbenden. Tijdens de visitatie heeft de commissie gesproken met verscheidene van hen:

1. Huurdersvertegenwoordigers
2. Gemeenten
3. Collega-corporaties
4. Zorg- en welzijnspartijen
5. Accountant

Met deze partijen heeft 'thuis op regelmatige basis contact of is er sprake van een samenwerkingsverband. In bijlage 4 zijn de details opgenomen.

#### **Huurdersraad 'thuis**

Het proces om na de fusie te komen tot één huurdersorganisatie is eind 2014 afgerond met de oprichting van een nieuwe huurdersorganisatie Huurdersraad 'thuis. In 2015 heeft zesmaal regulier overleg plaatsgevonden tussen 'thuis en de Huurdersraad.

Voorafgaand aan het reguliere overleg heeft een agendaoverleg plaatsgevonden ter voorbereiding en afstemming van de planning. De adviesaanvragen zijn toegelicht en/of besproken in deze overleggen. Daarnaast zijn er bijeenkomsten met de Huurdersraad georganiseerd, waarin gezocht is naar een grotere betrokkenheid bij beleidsontwikkeling, zoals Living Lab woonruimtebemiddeling en het nieuwe streefhuurprijsbeleid.

De huurdersraad heeft zowel op bestuurlijk niveau contact met 'thuis als op het niveau van managers en medewerkers. Het contact met de RvC is nog niet stevig.

Naast de huurdersraad spreekt 'thuis met een aantal bewonerscommissies en vertegenwoordigingen van bewoners in complexen of buurten. 'thuis neemt de betrokkenheid en eigenaarschap van huurders daarbij als vertrekpunt en zoekt naar de meest passende samenwerkingsvorm voor het betreffende complex of buurt. Ook voert 'thuis overleg met het Platform Eindhovense Klantenraden, waarin naast haar eigen huurdersraad ook de huurdersvertegenwoordigers van andere Eindhovense corporaties vertegenwoordigd zijn.

De huurders zijn het meest lovend over de prestaties van 'thuis. Hun oordelen variëren van goed tot zeer goed. De huurdersorganisatie heeft aangegeven het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' niet te kunnen beoordelen.

### **Gemeenten**

'thuis is actief in een vijftal gemeenten, waarin zij aanwezig is met een loket voor huurders en door middel van gebiedsregisseurs is vertegenwoordigd. 'thuis heeft gekozen voor lokale verankering per gemeente. De corporatie haalt de maatschappelijke opgave op en bekijkt welke bijdrage zij hieraan kan leveren. De gebiedsregisseurs spelen hierin een belangrijke rol; zij onderhouden contacten met bewonersorganisaties en andere belanghebbenden in wijken en buurten. Ook werken gebiedsregisseurs aan het intensiveren en uitbreiden van netwerken. Zij initiëren nieuwe ontwikkelingen en maatschappelijke projecten. Met de gemeenten is op regelmatige basis bestuurlijk overleg, zowel een-op-een als in regionaal of stedelijk verband (met andere gemeenten en/of corporaties). Ook zijn er daarnaast op verschillende momenten en op verschillende niveaus formele en informele contactmomenten tussen 'thuis en de gemeenten.

De gemeenten beoordelen de prestaties van 'thuis met voldoende tot zeer goede oordelen. De tevredenheid over de relatie en wijze van communiceren is groot en ook de kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt gemiddeld als goed beoordeeld.

### **Zorg- en Welzijnspartijen**

Het werkgebied van 'thuis is verspreid over diverse gemeenten, waardoor de corporatie een grote verscheidenheid aan zorg- en welzijnspartijen treft. 'thuis heeft geen expliciete keuzes gemaakt voor bepaalde bijzondere doelgroepen. Zij levert echter haar bijdrage daar waar het nodig en gewenst is, in afstemming met belanghebbenden. 'thuis neemt deel aan bredere overleggen op het gebied wonen en zorg en bijvoorbeeld het signaleringsoverleg.

De oordelen van zorg- en welzijnsorganisaties zijn divers en variëren tussen een enkele onvoldoende (op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en (des)investeren in vastgoed) tot zeer goed (op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en de relatie en wijze van communicatie). Gemiddeld geven alle partijen een ruim voldoende tot goede beoordeling.

### **Overige partijen**

De commissie heeft naast voornoemde belanghebbenden ook gesproken met collega-corporaties en de accountant.

In verschillende verbanden treft 'thuis haar collega-corporaties, zoals het Platform Eindhovense Corporaties (PEC), het bestuurlijk overleg Wonen (BOW) met de gemeente Eindhoven, het Platform Wonen als onderdeel van MRE, met gemeente- en corporatiebestuurders in SGE (en onderliggende werkgroepen), het Platform Woningcorporaties Stedelijk gebied Eindhoven en het samenwerkingsverband Wooniezie<sup>3</sup>. De collega's beoordelen de prestaties van 'thuis als (ruim) voldoende tot goed.

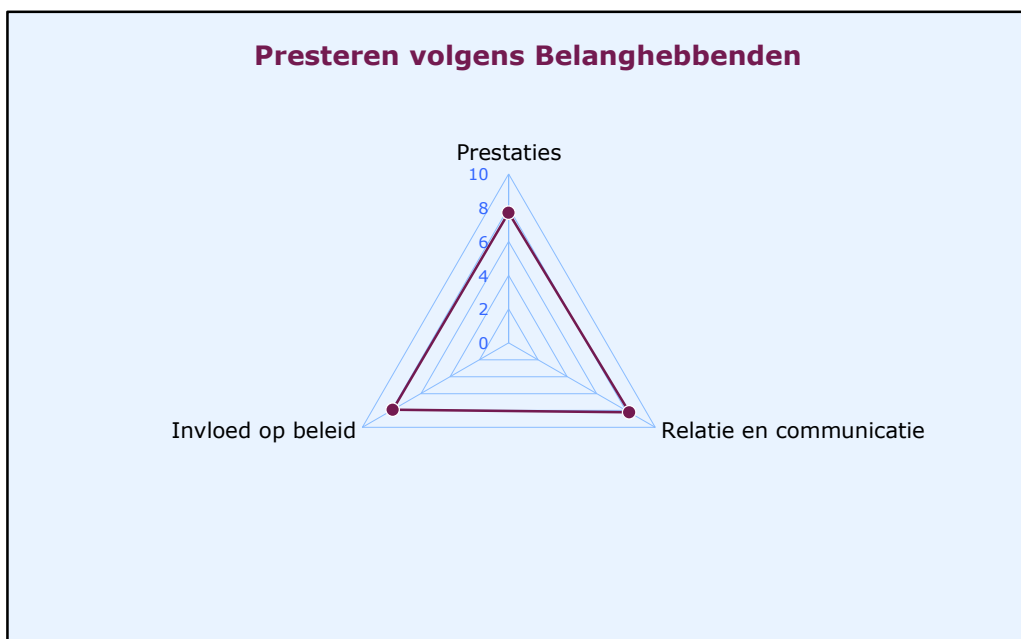
---

<sup>3</sup> Wooniezie: samenwerkingsverband voor de registratie van woningzoekenden, het presenteren van het vrijkomend aanbod en de verhuur met toepassing van verschillende toewijzingsmodellen

De relatie, de kwaliteit van wijken en buurten en de kwaliteit van woningen en woningbeheer worden het best beoordeeld.

De accountant geeft aan dat 'thuis een open en proactieve houding kent, processen en procedures op orde heeft en goed in staat is om te leren en aanpassingen te doen. Dat maakt de corporatie tot een prettige samenwerkingspartner, wat de accountant met een goede beoordeling waardeert.

### 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,7</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,7		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,3		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	8,2		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,4		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,8		
Relatie en communicatie		<b>8,2</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>7,9</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,9</b>	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8,3	7,7	7,2	<b>7,7</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen		7,6	6,9	<b>7,3</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	9,0	8,0	7,7	<b>8,2</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0	7,4	6,7	<b>7,4</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,6	7,7	<b>7,8</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	9,0	8,0	7,7	<b>8,2</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	9,0	7,4	7,3	<b>7,9</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden hebben desgevraagd verbeterpunten aangedragen voor de corporatie. De verbeterpunten zijn hieronder per thema geclusterd en bulletgewijs gepresenteerd.

- 'thuis kan de interne adviseringsrol meer uitlijnen. Dit betreft de verhouding gebiedsregisseur versus manager versus bestuur, waarbij belanghebbenden ervaren dat gebiedsregisseurs en managers soms verschillende visies (en belangen) hebben en deze extern ventileren. Belanghebbenden, met name gemeenten, ervaren dat het bestuur zich veelal laat leiden door het advies van een van deze collega's, zonder daarbij nadrukkelijk de verschillende overwegingen af te wegen. Het gaat dan in het bijzonder om de verhouding tussen algemeen beheer en vastgoedontwikkeling.
- Op het gebied van duurzaamheid kan 'thuis meer visie uitdragen, aangezien het veelal niet expliciet duidelijk is wat de visie en ambitie van 'thuis op dit vlak is. Belanghebbenden zijn simpelweg niet op de hoogte van de (toekomst)plannen en of 'thuis in staat is die plannen daadwerkelijk te realiseren. Daarbij adviseren belanghebbenden door te pakken op schaalvergroting in de aanpak van duurzaamheidsprojecten.
- Met name gemeentebestuurders hebben behoefte aan relatiemanagement, meer bestuurlijk contact "met de benen op tafel". Er is wel bestuurlijk overleg, maar veelal is dit gebonden aan een onderwerp en/of in een samenwerkingsverband, terwijl er behoefte is aan een periodiek, een-op-een overleg om elkaar op de hoogte te houden.
- Belanghebbenden vragen dat 'thuis meer actiegericht is en meer handelt waar ze dat kan. Meestal is veel overleg nodig (met belanghebbenden, dan wel intern), wat tijd kost. Ook is voor belanghebbenden niet altijd duidelijk wat er 'achter de schermen' gebeurt. Denk daarbij aan het opvolgen van de knoppensessies; houdt niet te lang radiostilte.



- 'thuis kan haar verbindende rol verder benutten door nog meer regionaal ' door te trekken' in collectief overleg. Belanghebbenden waarderen de bijdrage, zowel inhoudelijk als qua inzet, van 'thuis. Zij denken dat de samenwerkingsverbanden waarin 'thuis vertegenwoordigd is daar nog breder van kunnen profiteren. Ook kan 'thuis haar regionale kennis en verantwoordelijkheid meer zichtbaar maken in de stad. Zodoende kan 'thuis haar stedelijke én regionale deskundigheid en ervaring nog beter inzetten bij inhoudelijke beleidsafstemming in stad en regio.
- Belanghebbenden vragen 'thuis zich in te spannen om wachtlijsten te reduceren en de marketingtools en managementinfo die Wooniezie heeft beter benutten om slaagkansen te verbeteren.
- Belanghebbenden vragen 'thuis te bouwen voor de doelgroepen die daar behoefte aan hebben (met name statushouders, eenpersoonshuishoudens, 75 plussers).
- Belanghebbenden vragen 'thuis nadrukkelijk om de kennis en grondhouding te borgen na het vertrek van de bestuurders, om zodoende te zorgen voor continuïteit in beleid.
- Voorkom in de toekomst dat opgaven blijven liggen (vooral op het gebied van leefbaarheid), trek je als corporatie niet terug op alleen DAEB-activiteiten.
- Op basis van de goede ervaringen in 2015 vragen belanghebbenden de knoppensessie(s) (eventueel tweejaarlijks) te continueren in samenwerking met andere belanghebbenden.

### 3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Woonstichting 'thuis een 7,9 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Dit cijfer is opgebouwd uit ruim voldoende tot goede beoordelingen voor de maatschappelijke prestaties, een goede beoordeling van de relatie en wijze van communiceren en een ruim voldoende beoordeling van de invloed op beleid.

#### a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

Vertegenwoordigers van de Huurdersraad en gemeenten beoordelen de prestaties van 'thuis ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep als goed. Zij oordelen dat 'thuis doet wat zij moet doen en daarmee voldoende woningen beschikbaar heeft. De samenstelling van het bezit is afgestemd met gemeenten en het beleid is in lijn met wat de markt vraagt. Voor de toekomst zien gemeenten wel uitdagingen als het gaat om het huisvesten van kleinere huishoudens en 'flexwonen'; hierover is men in gesprek.

De betaalbaarheid wordt door huurders en gemeenten goed beoordeeld. Met name het aanpassen van het (streef)huurbeleid en, als gevolg daarvan, verlagen van de huren voor 2.000 vhe oogst veel waardering.

Collega-corporaties oordelen eveneens dat 'thuis doet wat zij moet doen (ruim voldoende beoordeling). Ook zij waarderen de slag die 'thuis in de laatste periode van de visitatie heeft gemaakt door een keuze te maken voor lagere streefhuren. Een groot deel van de zorg- en welzijnsorganisaties geeft aan een (te) beperkt beeld te hebben van dit prestatieveld, om het met een cijfer te kunnen waarderen. De organisaties die daar wel een beeld van hebben, beoordelen de prestaties met een ruim voldoende tot goede score. 'thuis acteert goed op dit vlak, al onderkennen enkele zorg- en welzijnsorganisaties ook de (toenemende) behoefte aan woonruimte voor kleinere huishoudens.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

De Huurdersraad heeft aangegeven onvoldoende zicht te hebben op de huisvesting van bijzondere doelgroepen, om aan dit prestatieveld een beoordeling toe te kennen. Gemeenten hebben hier een beter beeld bij en beoordelen de prestaties van 'thuis als ruim voldoende tot goed. In vergelijking met collega-corporaties zien gemeenten dat 'thuis een minder uitgesproken positie heeft gekozen als het gaat om bijzondere doelgroepen. De corporatie pakt hierin echter wel haar rol en voldoet zo goed mogelijk aan haar opgaven en taakstellingen. De druk op corporaties is groot als het gaat om het huisvesten van onder meer statushouders. Gemeenten zien echter dat de samenwerking met 'thuis goed is, dat de bereidheid er is om mee te denken en actie te ondernemen, al leidt dat soms tot discussies. Een ander voorbeeld waarin 'thuis goede prestaties heeft geleverd, heeft betrekking op het normaliseren van de verhoudingen met de bewoners van woonwagenlocaties in Best en Waalre en het realiseren van afspraken over erfafscheiding.

Collega-corporaties herkennen het beeld dat 'thuis een minder uitgesproken, bewuste keuzes heeft gemaakt voor bijzondere doelgroepen. Zij zien echter wel de activiteiten die 'thuis onderneemt, zoals in samenwerking met NEOS en DOOR. Wel hebben enkele collega-corporaties het beeld dat er sprake is van goede intenties (afspraken en beleid), maar dat dit in de praktijk nog wat minder uit de verf komt (acties en resultaten). De oordelen wisselen van voldoende tot goed.

Zorg- en welzijnsorganisaties oordelen divers over de prestaties ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De oordelen variëren van een onvoldoende tot zeer goede score. De lagere scores komen voort uit de beperkte profilering van 'thuis, waardoor partijen niet duidelijk weten waar (voor welke doelgroepen) de corporatie staat. Ook heeft 'thuis in de ogen van enkele belanghebbenden de afgelopen jaren te weinig gerealiseerd. De goede scores zijn met name gebaseerd op de goede kwaliteit die 'thuis levert, zowel fysiek als in de relatie. De coöperatieve houding, het concreet meedenken en voorstellen van concrete acties wordt gewaardeerd.

## **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,2.

Belanghebbenden zijn unaniem zeer te spreken over de door 'thuis geleverde kwaliteit. De huurdersorganisatie kent een zeer goede score toe op basis van de uitstekende verzorging van het onderhoud, de snelheid waarmee klachten worden verholpen en de mate waarin huurders kunnen meedenken en meebeslissen over duurzaamheid.

Gemeenten beoordelen de prestaties van 'thuis op dit vlak als goed. Zij oordelen dat het onderhoudsprogramma van de corporatie op orde is en dat 'thuis, indien nodig, snel schakelt. Er wordt gesteld dat 'aan de buitenkant van de woningen niet te zien is dat het sociale huur betreft'. De corporatie neemt volgens de gemeenten haar verantwoordelijkheid en heeft daarbij in de stad en regio een verbindende rol, onder meer als het gaat over het thema duurzaamheid.

Collega-corporaties oordelen eveneens dat het bezit van 'thuis er goed bij staat. Zij plaatsen wel een kanttekening bij de prijs/kwaliteit verhouding en de insteek dat verduurzaming plaatsvindt tegen huurverhoging. Collega's denken dat dit model op termijn niet meer houdbaar is. Ook hebben collega's vraagtekens geplaatst bij de ambitie die 'thuis zich heeft gesteld op het gebied van duurzaamheid; gaat het 'thuis in de toekomst lukken deze ambitie te realiseren?

De zorg- en welzijnsorganisaties sluiten zich aan bij de beelden die andere belanghebbenden hebben. Zij geven aan dat het bezit er goed bij staat, dat 'thuis oog heeft voor kwaliteit en aandacht besteedt aan duurzaamheid. Deze partijen beoordelen de prestaties eveneens met een ruim voldoende tot goede score.

## **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

(Des)investeren in vastgoed wordt door huurders als goed beoordeeld. Zij constateren dat 'thuis de afgelopen jaren nieuwbouw en herstructureringen hebben gerealiseerd. De toekomstplannen op dit gebied zijn voor de huurdersorganisatie nog niet inzichtelijk, waardoor zij moeilijk als partner het overleg (met onder meer gemeente) aan kunnen gaan.

De investeringen in de verschillende gemeenten worden verschillend ervaren, wat leidt tot oordelen variëren tussen voldoende en goed. Daar waar de prestaties op het gebied van nieuwbouw wat beperkter waren en er meer was verwacht, leidt dat tot een wat lagere beoordeling. Ook geeft een van gemeenten aan te ervaren dat de interne afstemming binnen 'thuis niet altijd optimaal is. Gebiedsregisseur en vastgoedontwikkeling hanteren wisselende visies, die zij extern uitspreken. Andere gemeenten oordelen dat 'thuis de gemaakte afspraken heeft gerealiseerd en heeft gedaan wat men kon. De investeringen in onder meer Zonderwijk (Veldhoven) en de prestaties (kwantitatief en kwalitatief) in de Bloemenbuurt (Eindhoven) oogsten waardering.

Ook collega-corporaties constateren dat 'thuis in sommige delen van haar werkgebied weinig heeft opgeleverd, terwijl er tegelijk ook forse herstructureringen zijn gerealiseerd. De ervaring is dat het vaak lang duurt, maar dat 'thuis mooie resultaten oplevert. Volgens collega's heeft 'thuis genoeg gedaan en dat uit zich in voldoende tot ruim voldoende oordelen.

Niet alle zorg- en welzijnsorganisaties kunnen dit prestatieveld beoordelen. De oordelen variëren van onvoldoende tot goed. Het onvoldoende oordeel is ingegeven door het beperkte aantal woningen dat voor die partij is gerealiseerd. Andere partijen geven aan dat 'thuis de mogelijkheden van pand tot pand bekijkt, openheid biedt over de (financiële) mogelijkheden, de bereidheid heeft om actie te ondernemen en zich daarbij meewerkend opstelt.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

Belanghebbenden beoordelen de kwaliteit van wijken en buurten gemiddeld als goed. Huurders geven daarbij aan een beperkt beeld te hebben, wat zich beperkt tot de eigen wijk. De ervaringen in de eigen wijk zijn dat 'thuis de leefbaarheid goed geregeld heeft.

Het merendeel van de gemeenten geeft aan dat 'thuis actief is op het gebied van leefbaarheid, bijvoorbeeld in de vorm van buurtbeheerders en het actief meedenken in wijkbeheer. 'thuis communiceert goed met alle betrokken partijen, al blijft voor de toekomst de vraag welke opgaven 'thuis op zich neemt en welke opgaven de gemeente voor haar rekening moet nemen. Een gemeente geeft aan dat 'thuis niet goed zichtbaar is op dit prestatieveld; er blijven geen opgaven liggen, maar de proactieve houding in andere gemeenten wordt niet herkend.

Collega-corporaties oordelen dat het leveren van kwaliteit in de genen zit. De samenwerking met huurders en belanghebbenden is een basishouding voor medewerkers van 'thuis. Collega's constateren dat 'thuis een verbindende rol speelt en dat medewerkers daarbij een stevig mandaat hebben binnen het gebied waarin zij actief zijn.

Zorg- en welzijnsorganisaties hebben een wisselend beeld van de kwaliteit van wijken en buurten. De gebiedsgerichte benadering van 'thuis wordt hierin herkend en gewaardeerd. 'thuis treedt daarbij goed in overleg met bewoners, waardoor belanghebbenden het beeld krijgen van een sociale corporatie. De snelheid van handelen kan echter worden vergroot en ook geven partijen aan dat de inzet of insteek persoonsafhankelijk is.

## **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 8,2.

De relatie en wijze van communicatie met de corporatie wordt door belanghebbenden beoordeeld met (ruim) voldoende tot (zeer) goede scores. De lagere oordelen worden ingegeven door enkele belanghebbenden, die een wat minder directe relatie met de corporatie hebben. Belanghebbenden waarderen de openheid en transparantie van 'thuis. 'thuis wil input en feedback ophalen bij haar belanghebbenden en is bereid om daar van te leren. Belanghebbenden geven aan dat alles bespreekbaar is, dat er frequent contact is en dat er geen verborgen agenda's zijn.

In de doorgaans open en transparante communicatie vallen de opmerkingen van de huurdersraad op, dat de RvC minder goed aanspreekbaar is. Ook constateert de commissie dat de RvC geen direct contact heeft met andere belanghebbenden.

## **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,9.

Belanghebbenden waarderen de mate van invloed op het beleid van de corporatie met oordelen variërend van (ruim) voldoende tot (zeer) goed. Over het algemeen beoordelen zij de invloed op het beleid iets minder positief dan de relatie en communicatie met 'thuis. De 'knoppensessies' worden hierbij zeer gewaardeerd. Wel maken belanghebbenden, met name de gemeenten, de kanttekening dat zij in navolging van deze sessies de opvolging missen: welke afwegingen en keuzes maakt 'thuis op basis van de input die belanghebbenden tijdens de sessies hebben gegeven?



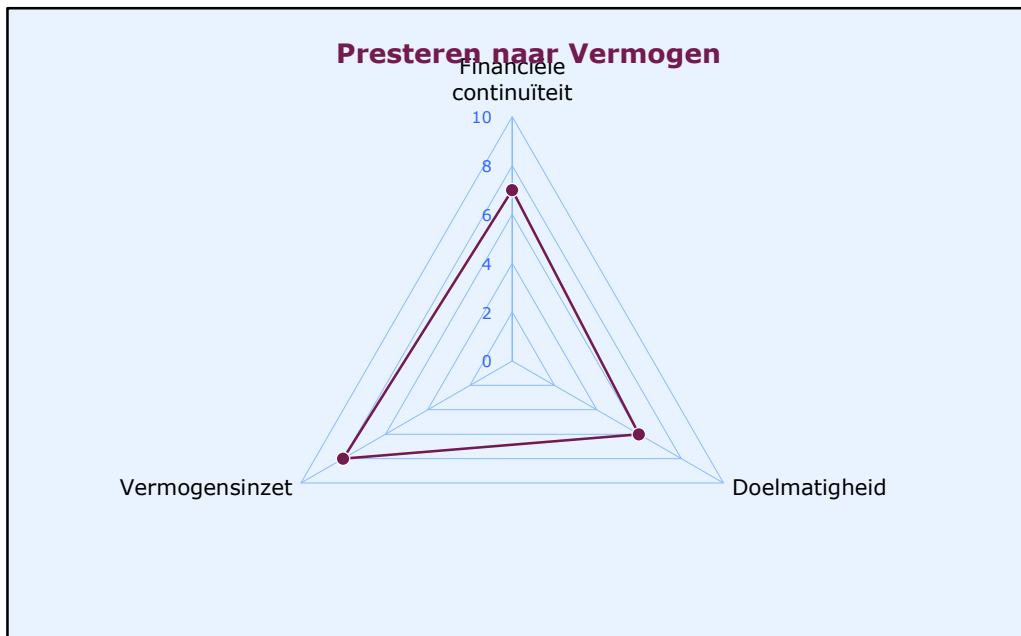
## 4 Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen.

De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- financiële continuïteit;
- doelmatigheid;
- vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		8,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,1</b>	

## 4.2 Conclusies en motivatie

### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

'thuis voldoet op dit vlak aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0. De commissie ziet hierbij als belangrijkste pluspunt:

- + de wijze waarop 'thuis op professionele wijze systematisch sturing geeft aan haar vermogen. Hierbij wordt actief gewerkt met scenario's. Op basis hiervan worden keuzes gemaakt.

Naar oordeel van de commissie heeft 'thuis haar beleid in ruim voldoende mate georganiseerd. De basis daarvoor is te vinden in het ondernemingsplan, het treasurystatuut en investeringsstatuut. Hierin worden de normen voor financiële continuïteit en sturing bepaald. De corporatie vertaalt het ondernemingsplan naar jaarplannen. De afspraken die hierin zijn vastgelegd, monitort 'thuis vervolgens in de kwartaalrapportages. Daarnaast heeft 'thuis haar operationele en financiële risico's in kaart gebracht en komen deze periodiek terug in de rapportages. De belangrijkste financiële ratio's met het oog op financiële continuïteit zijn in een resultatenkaart in beeld gebracht. Maandelijks is er een overzicht beschikbaar voor het management. Ook wordt dit in de kwartaalrapportages voor de raad van commissarissen opgenomen. Deze zaken stellen 'thuis in staat actief sturing te geven aan de vermogenspositie van de corporatie.

Het investeringsstatuut ziet er op toe dat investeringsbeslissingen die worden genomen, passen binnen de financiële beleidskaders van de corporatie. Hierdoor kan 'thuis duidelijke keuzes maken, waarbij het aspect continuïteit niet uit het oog wordt verloren.

In 2015 heeft 'thuis op basis van sessies met belanghebbenden (de zogenaamde 'knoppensessies') diverse scenario's en bijbehorende consequenties in beeld gebracht en toegelicht aan de belanghebbenden. Deze scenario's hebben 'thuis geholpen om haar vermogensinzet voor de doelgroep verder te stroomlijnen.

Zowel het CFV/ILT en het WSW zien geen aanleiding tot het maken van opmerkingen in hun toezichtbrieven. Op basis hiervan concludeert de commissie dat 'thuis opereert binnen de kaders zoals deze door de toezichthouders zijn gesteld en daarmee ruim voldoet aan de toetsingscriteria zoals deze in de visitatiemethodiek 5.0 zijn opgenomen.



## Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

'thuis voldoet op dit vlak aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Kerngegevens (verslagjaar 2014)	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	928	932	923
Toename netto bedrijfslasten (in CIP 2015 niet meer opgenomen)	-/- 33		
Aantal vhe per fte	101	100	102
Personeelskosten per fte	74.370	73.499	74.321

Bron: Autoriteit woningcorporaties, *Corporatie in Perspectief 2015*

In de beleidsstukken van 'thuis is op hoofdlijnen een visie terug te vinden met betrekking tot het thema doelmatigheid. Hierbij wordt verwezen naar de binnen de sector geaccepteerde benchmarks. In haar resultatenkaart formuleert 'thuis enkele meetbare doelstellingen. Bij de commissie bestaat op basis van de documentatie het beeld dat de primaire drijfveren van 'thuis liggen bij beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit, zonder dat dit tot (te) hoge kosten leidt. 'thuis heeft in de visitatieperiode geen expliciete ambitie op zo laag mogelijke kosten of lasten. De corporatie heeft wel op hoofdlijnen doelstellingen geformuleerd met betrekking tot doelmatigheid, die zich voornamelijk richten op het beperken van kosten van onderhoud en organisatie binnen de kaders van de begroting. Zowel uit het ondernemingsplan als uit de begroting wordt echter niet duidelijk welke stappen 'thuis concreet zet om de doelmatigheid binnen de corporatie verder aan te scherpen.

Als de commissie kijkt naar kerngegevens zoals deze zijn opgenomen in de benchmark, dan liggen de resultaten van 'thuis in lijn met de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Ook bij onderhoud is een dergelijk beeld te zien. Zowel klachtenonderhoud als mutatieonderhoud komen lager uit dan de gemiddelden uit de benchmark. 'thuis besteedt echter meer middelen aan planmatig onderhoud ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit uit zich echter in een puntprijs voor D woningen die bijna 50 eurocent lager ligt dan de gemiddelden uit de sector. Dit betekent dat 'thuis zich positief onderscheidt ten opzichte van de sector als de kwaliteit van het bezit wordt afgezet tegen de huurprijs die 'thuis hiervoor vraagt.

Naar oordeel van de commissie streeft 'thuis ernaar haar beschikbaar middelen zoveel mogelijk voor de doelgroep in te zetten. Dit blijkt uit de bestedingen aan leefbaarheid en onderhoud. Zeker als de inzet op het gebied van onderhoud wordt afgezet tegen de puntprijs van het bezit van 'thuis. In de ogen van de commissie presteert 'thuis op dit vlak voldoende. Bij het oordeel over doelmatigheid heeft de commissie de, vergeleken met referentiecorporatie, gemiddeld hogere uitgaven voor leefbaarheid niet meegewogen, omdat de hoogte en besteding van deze uitgaven voortkomen uit de strategische herijking met belangenhouders.

## Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

'thuis voldoet op dit vlak aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 8. De commissie ziet daarbij als belangrijkste pluspunten:

- + de actieve wijze waarop 'thuis haar beleid ten aanzien van vermogensinzet hanteert en daarbij afstemming zoekt met belanghebbenden;
- + de wijze waarop 'thuis aansluiting zoekt bij andere delen van het beleid van de corporatie.

De afgelopen periode is 'thuis nadrukkelijk bezig geweest haar vermogensinzet te optimaliseren. Op basis van de meerjarenbegroting heeft de corporatie haar belanghebbenden in een aantal sessies actief betrokken bij de mogelijkheden om te komen tot prioritering voor de komende jaren. In deze sessies heeft 'thuis allereerst inzage gegeven in haar financiële huishoudboekje. Vervolgens zijn de effecten en daarmee de mogelijkheden en onmogelijkheden van de voorkeuren van belanghebbenden inzichtelijk gemaakt. Op deze wijze heeft 'thuis met haar belanghebbenden in de knoppensessies de grenzen verkend van de thema's betaalbaarheid, beschikbaar en kwaliteit (zowel qua onderhoud, duurzaamheid als leefbaarheid).

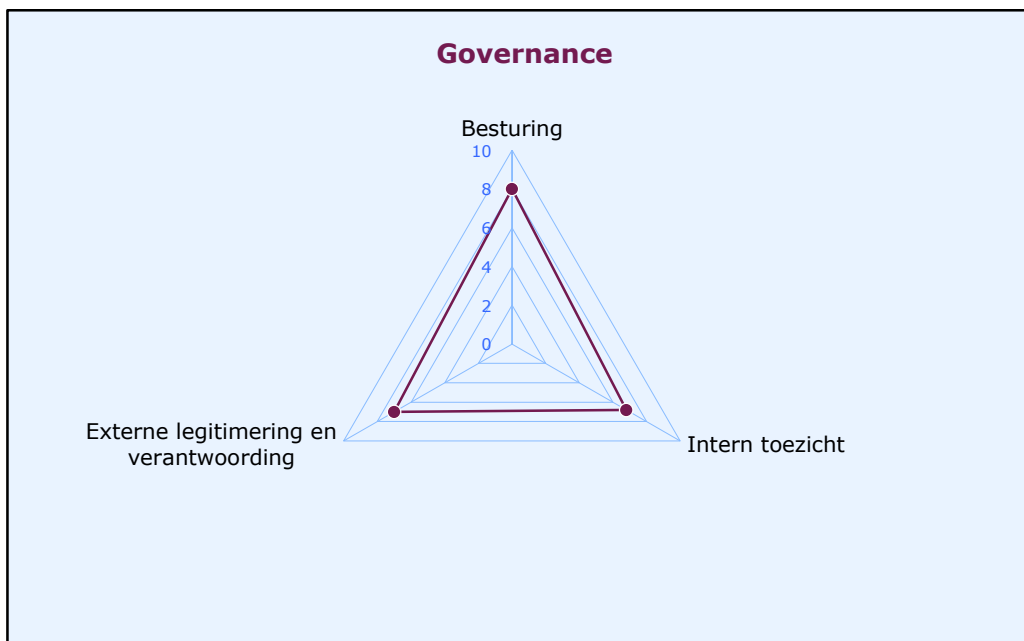
Op basis van de uitkomsten van- en inzichten uit deze knoppensessies heeft 'thuis keuzes gemaakt. Met betrekking tot vermogensinzet is betaalbaarheid speerpunt in de komende jaren. Dit omdat de betaalbaarheid binnen de doelgroep van 'thuis steeds meer onder druk komen te staan. 'thuis heeft hiermee een gerichte keuze gemaakt om het huurbeleid aan te passen, wat resulteert in een verlaging van de streefhuren en huurprijs van een deel van het bezit. Op deze wijze laat 'thuis zien haar vermogen actief in te zetten voor de doelgroep van haar beleid.

Naar oordeel van de commissie heeft 'thuis laten zien dat goed overleg met belanghebbenden over vermogensinzet meerwaarde heeft in de praktijk. Door belanghebbenden actief te betrekken bij de (financiële) keuzes van de corporatie laat 'thuis zien oog te hebben voor de wensen van de belanghebbenden, dit te verbinden met haar beleid en dit actief te integreren in haar vermogensinzet. Hiermee heeft 'thuis haar beleid herijkt en zet de corporatie haar vermogen in op een wijze die past bij de opgaven en behoeften in het werkgebied. De commissie heeft hier veel waardering voor en beoordeelt de prestaties van 'thuis op dit vlak als goed.

## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance speelt een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			<b>8,0</b>
- Plan		8,0	
Visie	8		
Vertaling doelen	8		
- Check		8,0	
- Act		8,0	
Intern toezicht			<b>6,8</b>
- Functioneren RvC		6,3	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	6		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	6		
<i>Zelfreflectie</i>	7		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimering en verantwoording			<b>7,0</b>
- Externe legitimatie		7,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>7,3</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

### Plan

#### *Visie*

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie beschikt over een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces en over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De commissie concludeert dat 'thuis goed aan het ijkpunt voor een voldoende voldoet en beoordeelt de visie van 'thuis met een 8,0. De commissie ziet als pluspunten:

- + de actuele visie op de positie en het toekomstig functioneren van 'thuis, gebaseerd op relevante ontwikkelingen;
- + de verankering van de planning en controlcyclus in de organisatie;
- + de wijze waarop de visie gedurende de visitatieperiode is geactualiseerd, aangescherpt en uitgewerkt.

De corporatie heeft haar visie op haar positie en functioneren vastgelegd in het ondernemingsplan uit 2012. Dit ondernemingsplan geldt voor de gehele organisatie en kent afgeleide plannen voor de verschillende afdelingen. 'thuis heeft ervaren dat het ondernemingsplan nog wat abstract geformuleerd was en heeft dat in de daaropvolgende jaren aangescherpt. Belangrijk in de besturingsfilosofie van de corporatie is dat alle medewerkers bekend zijn met het 'waarom' of 'de bedoeling'. Dit is een groeiproces geweest voor de organisatie, waarbij de doelstelling steeds scherper is geworden. In de meerjarenbegroting en strategische herijking 2015 zijn de positie en het functioneren van 'thuis dan ook scherper gedefinieerd.

#### *Vertaling doelen*

De corporatie heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. 'thuis voldoet hiermee goed aan het ijkpunt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. De commissie ziet als pluspunten:

- + de 'SMART' gemaakte vertaling van (strategische) doelen en opgaven in concrete resultaten en acties in de resultatenkaart en ondernemingsactiviteitenkaart, die actief door medewerkers worden gehanteerd;
- + de aansluiting van deze kaarten met andere (beleids)documenten, zoals het ondernemingsplan en de meerjarenbegroting. Tevens vormen de kaarten onderdeel van het besluitvormingsproces, omdat elk bestuursbesluit onder meer wordt getoetst aan het ondernemingsplan, het kader en de eventuele risico's;
- + de mate en wijze van actualisering van de doelen: minimaal jaarlijks en in gesprek met belanghebbenden en medewerkers.

Voorafgaand aan de fusie hebben Aert Swaens en Domein nadrukkelijk voorbereidingen getroffen om de fusie zo soepel mogelijk te laten 'landen'. De eerste periode van de fusie is benut om de rechtsvoorgangers effectief te integreren. Hier heeft 'thuis op verschillende wijzen hard aan gewerkt, terwijl tegelijkertijd de organisatie voor de buitenwereld bereikbaar en aanspreekbaar is gebleven. Daarmee heeft de organisatie de basis op orde gebracht en na circa twee jaar de integratie voltooid. Het 'systeem' is dan gefundeerd in een goed werkproces.

Het proces is zo ingericht dat helder is wat er gepland wordt en wat de te behalen doelen zijn. Jaarlijks stelt 'thuis een jaarplan en (meerjaren)begroting op. Een belangrijk onderdeel hierin is de prestatie- en ondernemingsactiviteitenkaart, die zowel voor de gehele corporatie als voor de afzonderlijke afdelingen worden opgesteld. Deze kaarten vormen de operationalisering van de meer strategische en tactische doelen. Uiteraard zijn de resultatenkaarten doorgerekend en verwerkt in de begroting. De resultatenkaart is leidend voor 'thuis. Voor elk onderdeel is bepaald en bekend wat de toegestane marges zijn.

In haar besturingsfilosofie geven bestuurders en management van 'thuis hun medewerkers veel ruimte om zelf keuzes te maken en te handelen naar 'de bedoeling'. Het bestuur maakt elk voorjaar een strategische herijking, zowel intern als met externe belanghebbenden. Vervolgens bepalen bestuur, management en medewerkers met elkaar wat daarvoor moet gebeuren; welke afdeling elke afdeling dan moet leveren. Gezamenlijk bepalen zij concreet welke resultaten zij in proces en projecten neerzetten en welke mensen en middelen daarvoor benodigd zijn. Het resultaat hiervan is het jaarplan met bijbehorende (meerjaren)begroting.

### **Check**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. 'thuis beschikt over een goed monitoring- en rapportagesysteem om de voortgang van haar prestaties te meten.

Als pluspunten merkt de commissie aan dat 'thuis gedurende de visitatieperiode:

- + veel energie heeft gestoken in de kwaliteit van gegevens en stuurinformatie en de inrichting en professionalisering van haar monitoring- en rapportagecyclus;
- + gebruik maakt van inzichtelijk dashboard met harde en in toenemende mate zachte 'controls';
- + haar inrichting en het functioneren van het monitoring- en rapportagesysteem goed op orde heeft en hierover met belanghebbenden in gesprek is. 'thuis is daarmee in staat om haar (volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfsmatige) doelstellingen af te stemmen en prestaties op de voet te volgen in het kader van de doelstellingen die zij heeft gesteld.

De besturingsfilosofie van 'thuis kan alleen optimaal functioneren indien de plan-, do-, check- en act-cyclus op orde is. De informatie die de monitoring- en rapportagecyclus biedt, vormt een randvoorwaarde voor succes. De inspanningen in de eerste periode van de fusie zijn daarom gericht geweest op het op orde brengen van de nieuwe organisatie en informatie.

De strategische doelstellingen, ondernemingsactiviteiten en gemaakte afspraken over processen vormen voor medewerkers het 'bidbook' waar zij hun acties aan moeten toetsen. Bestuursbesluiten worden op vergelijkbare wijze afgewogen en getoetst, waarbij ook een 'check' plaatsvindt op interne en externe risico's. Daarnaast vinden steekproefsgewijs interne audits plaats. De specifieke doelen en alle actuele gegevens met betrekking tot de realisatie daarvan zijn continu via een dashboard toegankelijk voor managers, zodat zij hier passend binnen de besturingsfilosofie direct op kunnen sturen. Uiteraard wordt de RvC op vergelijkbare wijze geïnformeerd van de voortgang van prestaties door middel van overzichtelijke kwartaalrapportages.

Een andere vorm van 'check' ziet de commissie ook in de vorm van de zogenoemde 'knoppensessies', die 'thuis in 2015 met vertegenwoordigers van gemeenten en huurders heeft georganiseerd. Tijdens deze sessies heeft de corporatie allereerst helder en transparant inzicht verschaft in haar 'huishoudboekje'. Vervolgens heeft 'thuis strategische dilemma's in de vorm van scenario's op het vlak van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit voorgelegd. Samen met belanghebbenden zijn de grenzen van de (financiële) mogelijkheden van 'thuis besproken en verkend. Dit vormde voor 'thuis een open en transparante toetsingsvorm om af te stemmen in hoeverre haar beleid passend is bij de wensen, behoeften en prioriteiten van haar voornaamste belanghebbenden. De wensen van belanghebbenden zijn enerzijds meegenomen in het beleid van 'thuis (de herijkte strategie) en dit vormt anderzijds input voor de nieuw overeen te komen prestatieafspraken.

### **Act**

'thuis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. De commissie ziet daarbij als pluspunten:

- + de actieve wijze van bijsturing, waarbij gemaakte keuzes passend zijn onderbouwd;
- + de mate waarin bijsturing in goede dialoog met belanghebbenden tot stand komt.

De fusie-corporatie is gestart met een ondernemingsplan 2012-2015. In de loop der jaren heeft een verdere aanscherping, concretisering, actualisering, maar ook bijstelling plaatsgevonden van de doelstellingen en ambities die in dat plan zijn opgenomen. 'thuis heeft dit actief gedaan en haar keuzes goed onderbouwd. De resultatenkaart is een tastbare uiting van het telkens geactualiseerde beleid van de corporatie. 'thuis houdt daarbij ontwikkelingen in haar omgeving in de gaten en springt daar zo nodig op in. Een voorbeeld hiervan is het mede realiseren van een plan van aanpak voor tijdelijke huisvesting.

Belanghebbenden zijn tijdens de voornoemde 'knoppensessies' gevraagd aan de knoppen te draaien van het dashboard. Zodoende hebben zij inzicht gekregen in de ontwikkelingen in de sector (onder meer volgend uit de nieuwe Woningwet) en de (financiële) effecten van keuzes. Met de input van wethouders, beleidsambtenaren en huurdersvertegenwoordigers heeft 'thuis afgestemde toekomstkeuzes kunnen maken. Dit heeft aantoonbaar effect gehad op het bijsturen van het beleid. De mate waarin bijsturing van beleid in goede dialoog met belanghebbenden tot stand komt, ziet de commissie daarom als een pluspunt voor een goede beoordeling.

## **Intern toezicht**

De beoordeling van het intern toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,8.

## **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

### **• Samenstelling van de RvC**

De RvC van 'thuis bestaat gedurende de visitatieperiode uit zeven leden, waarvan twee leden op voordracht van de huurders zitting hebben. De RvC beschikt over een profielschets die past bij de aard en activiteiten van de corporatie en voorziet in volkshuisvestelijke en financiële expertise. Documentatie zoals de profielschets en de reglementen zijn openbaar en vermeld op de website. Nieuwe RvC-leden worden buiten zijn eigen kring en openbaar geworven. De leden zijn zich bewust van het belang van een deskundigheidsprogramma en hebben aandacht voor de verbeterde onderlinge afstemming van dit programma.

Aan de samenstelling van de RvC is invulling gegeven conform het vastgestelde profiel. De commissie heeft geconstateerd dat de RvC over veel ervaring beschikt en voldoende differentiatie kent in achtergronden. De RvC is zich bewust van de noodzaak verschillende rollen en disciplines in zijn midden te hebben en heeft in 2015 onderzocht hoe de raad scoort in relatie tot de geschiktheidsmatrix van de Autoriteit woningcorporaties. Hieruit zijn geen lacunes naar voren gekomen. Na de visitatieperiode heeft de RvC de eigen omvang teruggebracht tot vijf leden en geagendeerd of hij in zijn samenstelling qua achtergrond, deskundigheid en netwerken, voldoende aansluit op de nieuwe besturingsfilosofie en cultuur van de organisatie. De RvC kent verschillende commissies, die passend bemenst zijn en hun rol naar behoren vervullen. De commissie ziet dat de samenstelling van de raad als geheel voldoende is.

'thuis voldoet aan de norm en krijgt voor dit onderdeel een voldoende beoordeling (6,0).

### **• Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Woonstichting 'thuis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De RvC is zich in de ogen van de commissie voldoende bewust van zijn verschillende rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. De verstandhouding tussen RvC en raad van Bestuur is open, zakelijk en professioneel. De RvC heeft tevens contact met het managementteam, dat afhankelijk van het agendaonderwerp aanwezig kan zijn bij het overleg. Daarnaast zijn er formele contacten met de ondernemingsraad en huurdersorganisatie. De raad kent daarbij in voldoende mate balans tussen afstand en betrokkenheid, al wordt de raad door belanghebbenden zoals de huurdersorganisatie nog niet gezien als 'aanspreekbare commissarissen'.

- **Zelfreflectie**

Woonstichting 'thuis voldoet ruim aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De RvC evalueert jaarlijks zijn functioneren. De commissie constateert dat de RvC dit actief doet en daarbij open staat voor verbetering. De evaluatie is gedegen, waarbij de nadruk ligt op governance aspecten (doen we het volgens de regels?) en minder op cultuur en strategie (*wat* doen we eigenlijk?). De raad is kritisch op zijn eigen functioneren en doet dit soms zelfstandig (gebruikmakend van bestaande methodieken) en soms onder begeleiding van een onafhankelijke, externe deskundige.

### **Toetsingskader**

Woonstichting 'thuis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. De commissie ziet daarbij als pluspunt:

- + de actieve wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert om te toetsen of de prestaties in voldoende mate aansluiten bij wat 'thuis moet doen en daarbij de organisatie tegelijkertijd voldoende ruimte biedt om haar besturingsfilosofie vorm te geven.

De RvC hanteert in voldoende mate een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in bieden. De commissie constateert daarmee dat 'thuis voldoet aan het ijkpunt. Het toetsingskader van de RvC lijkt strak financieel ingestoken. Het toetsingskader is op orde en is gericht op voldoen aan 'het systeem' en verantwoording door middel van cijfers. De besturingsfilosofie van de organisatie is echter meer gericht op 'de bedoeling'. Dat betekent dat 'thuis als corporatie meer waarde hecht aan het definiëren van het doel en het kader en daarbij medewerkers de ruimte geeft om te handelen in de geest van dat doel en kader. Dit zit, zo heeft de commissie geobserveerd, sterk in het DNA van medewerkers en kan oogsten op waardering van belanghebbenden.

De RvC heeft gedurende de eerste jaren na de fusie strak toegezien op inspanningen en financiën om ervoor te zorgen dat de organisatie er 'staat'. Tegelijkertijd ziet de commissie dat de RvC het bestuur en de organisatie de ruimte heeft geboden de besturingsfilosofie verder te ontwikkelen en uit te rollen. De commissie constateert dat deze besturingsfilosofie momenteel minder in de werkwijze van de RvC zit. De RvC erkent dit en heeft zichzelf ten doel gesteld hier passende invulling aan te geven. Het veranderen van de samenstelling (na de visitatieperiode) draagt daar aan bij. De actieve wijze waarop de RvC haar toetsingskader hanteert vormt daarmee de basis voor een ruim voldoende beoordeling.

### **Toepassing Governancecode**

Woonstichting 'thuis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. De commissie ziet daarbij als pluspunt:

- + de uitgebreide verantwoording van het onderwerp remuneratie op de website, de volledige openheid in financiën en doelen waar het bestuur op beoordeeld wordt en de openheid op de website met betrekking tot het beantwoorden van vragen vanuit het Ministerie.



'thuis leeft de Governancecode na, past de bepalingen toe en vermeldt eventuele afwijkingen (zie bijlage 7, checklist Governancecode). De formele zaken zijn ruim voldoende geregeld. 'thuis beschikt daarbij over een set aan documenten, zoals separate reglementen voor de RvC, renumratie- en selectiecommissie, auditcommissie en bestuur. Naast een integriteitscode en klokkenluidersregeling beschikt 'thuis ook over een interne monitor integriteit. De corporatie gaat actief en transparant om met de Governancecode, door deze toe te passen en volledige openheid te bieden over de wijze waarop 'thuis dat doet.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

#### **Externe legitimatie**

'thuis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Pluspunten zijn te vinden in:

- + het actief betrekken van belanghebbenden bij de planning- en controlcyclus, zoals het betrekken van de Huurdersraad en gemeenten bij de 'knoppensessie';
- + de wijze waarop 'thuis zowel op operationeel als op bestuurlijk niveau goed verbonden is met belanghebbenden.

De commissie constateert dat 'thuis actief en passend zorgt voor externe legitimatie van haar prestaties. De corporatie heeft een duidelijke visie op belanghebbendenmanagement, waarin zij de klant centraal stelt en vooral de dialoog met haar huurders en andere belanghebbenden wil aangaan. 'thuis ziet legitimatie als een grote uitdaging en probeert in de geest van het driekamermodel haar huishoudboekje open en controleerbaar inzichtelijk te maken voor haar belangrijkste belanghebbenden. Tijdens de 'knoppensessies' die 'thuis in 2015 heeft georganiseerd, was dit een van de onderwerpen. Vervolgens heeft 'thuis keuzes voorgelegd aan en besproken met de belanghebbenden, om hen zo inzicht te geven in de consequenties van keuzes. Dit heeft bijgedragen aan begrip van de omgeving voor de complexiteit van het besturen van een corporatie.

In de breedte van het domein waarin 'thuis werkt, moet de corporatie met veel verschillende partijen schakelen. De commissie constateert dat de relatie met belanghebbenden gedurende de gehele visitatieperiode goed was en dat deze door middel van onder meer de knoppensessies verder is verbeterd. De daadwerkelijke kracht van 'thuis zit echter in het persoonlijke contact; men is toegankelijk en gemakkelijk te vinden, op alle niveaus. De commissie oordeelt dat de externe legitimatie daarmee ruim voldoende is.

### **Openbare verantwoording**

Woonstichting 'thuis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Een pluspunt is te vinden in:

+ de transparantie en leesbaarheid van de openbare verantwoordingsdocumenten.

'thuis verwoordt de gerealiseerde prestaties in een openbare publicatie, waarin zij afwijkingen toelicht. Hierin laat 'thuis zien wat de corporatie zich heeft voorgenomen en gerealiseerd. Het jaarverslag, de website en andere communicatiemiddelen zijn transparant en leesbaar. De commissie oordeelt dat de openbare verantwoording daarmee ruim voldoende is.



### Deel 3

## Bijlagen bij het rapport



## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Woonstichting 'thuis

Jaar visitatie : 2016

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

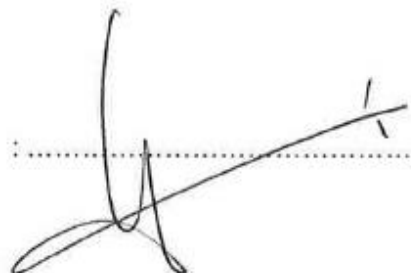
In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woonstichting 'thuis hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : donderdag 4 februari 2016

Handtekening

: 

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

'thuis te Eindhoven

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1953

Handtekening : 

Datum : 18-02-2016

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

'thuis te Eindhoven

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw T. Booi

Geboortedatum

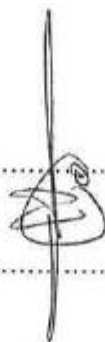
: 23-7-1955

Handtekening

:

Datum

: 5-2-2016



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

'thuis te Eindhoven

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw E.J. Dijkema MSc

Geboortedatum : 22 april 1984

Handtekening : 

Datum : 10 februari 2016



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

## Voorzitter

### D.H. van Ginkel CMC (Dick)



#### Korte kennismaking

Maatschappelijke organisaties, daar loop ik warm voor. Wonen, zorg, onderwijs en een goed openbaar bestuur vormen het fundament van onze samenleving. Vanuit mijn werk als bestuurs- en organisatieadviseur, toezichthouder en manager ken ik deze maatschappelijke organisaties. Met deze ervaring coach ik bestuurders en toezichthouders 'in de boardroom' en word ik geraadpleegd bij situaties in bestuurskamer. Over governance vraagstukken publiceer ik regelmatig, onder meer als vaste columnist van Lucide (toezichthouders in de zorg) en probeer ik lezers aan het denken te zetten. Woningcorporaties vormen een rode draad in mijn werk en leven. Ik volg de ontwikkelingen op de voet en ken de organisaties op alle niveaus van binnenuit. Die kennis en ervaring zet ik graag in voor visitaties. Ik leer nog iedere dag, en ben graag bereid anderen bij hun leren te ondersteunen.

#### Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, als algemeen commissielid en als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoet komt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

#### Reeds gevisiteerd

2003 Stichting deltaWonen, Zwolle  
2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen  
2004 Woningstichting Goede Stede, Almere  
2005 Corporatie Holding Friesland, Grou  
2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek  
2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen  
2007 Wonen Weert, Weert  
2008 ProWonen, Borculo  
2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel  
2010 Stichting v/h De Bouwvereniging, Harlingen  
2010 Mozaïek Wonen, Gouda  
2010 Stichting Pré Wonen, Velsbroek  
2010 Stichting SSHN, Nijmegen  
2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven  
2011 Stichting AlleeWonen, Roosendaal/Breda  
2011 Baston Wonen, Zevenaar  
2011 Rentree, Deventer

- 2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo
- 2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
- 2012 Brabantse Waard, Zevenbergen
- 2012 ProWonen, Borculo
- 2012 Staedion, 's-Gravenhage
- 2012 Stichting Wonen Delden, Delden
- 2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
- 2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo
- 2013 BrabantWonen, Oss
- 2013 Stichting Zayaz, 's-Hertogenbosch
- 2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam
- 2014 Stichting SSHN, Nijmegen
- 2014 Oosterpoort Wooncombinatie, Groesbeek
- 2014 Stichting Nijestee, Groningen
- 2015 Stichting v/h De Bouwvereniging, Harlingen
- 2015 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Oosterhout
- 2015 Stadgenoot, Amsterdam
- 2015 Laurens Wonen, Rotterdam
- 2016 Woonstichting 'thuis, Eindhoven
- 2016 Stichting Elkien, Heerenveen
- 2016 Stichting Staedion, 's-Gravenhage
- 2016 Omnia Wonen, Harderwijk

#### Specifieke deskundigheid

- Actief als commissaris bij diverse corporaties en zorginstellingen, sinds 1992
- Ervaring in adviesprojecten gericht op samenwerking, strategische heroriëntatie en veranderprocessen
- Diverse publicaties over corporate governance en het werk van toezichthouders in 2006, 2008, 2009, 2011 en 2012

#### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

#### Nevenfuncties

- 2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting
- 2009-heden Voorzitter raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2011-heden Vicevoorzitter raad van toezicht Spectrum Gelderland
- 2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>

## Algemeen commissielid

### T. Booi (Tineke)



#### Korte kennismaking

In mijn werkzame leven heb ik veel voor en met corporaties gewerkt. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met beleidsmatige vraagstukken, zoals woonmarketing, het opstellen van woonvisies, het ontwikkelen van prestatieafspraken en het vormen van samenwerkingsverbanden tussen corporaties en andere partijen. Ook ben ik actief op het gebied van governancevraagstukken en ontwikkeling van 'moresprudentie'. Daarnaast vervul ik diverse toezichthoudende functies bij corporaties, het merendeel op voordracht van huurdersorganisaties. De affiniteit met huurdersbelangengroepen stamt uit het begin van mijn loopbaan. Ik ben na mijn studie begonnen als consulent bij het LOBH, een van de voorlopers van de Woonbond. Vervolgens ben ik overgestapt naar het NCIV, koepelorganisatie voor corporaties, die later samen met de NWR op is gegaan in Aedes. Daarna heb ik gewerkt als directeur bij de Werkgroep '2Duizend en Laagland'Advies. Door mijn werk heb ik een brede kennis van de volkshuisvesting en het werken van corporaties in verschillende omstandigheden. Mijn huidige functie is zelfstandig adviseur binnen het netwerk ORKA-advies, werkzaam op het gebied van stedelijke ontwikkeling en wonen.

#### Visitaties

Bij visitaties kijk ik met een generalistische blik naar de prestaties van corporaties. Ik kijk naar het integrale functioneren en ga op zoek naar het verhaal achter de documentatie en cijfers. Ik vind het belangrijk om door te vragen bij de gesprekspartners om een goed inzicht te krijgen in de gevisiteerde corporatie en de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties waarderen. Daar ligt voor mij de basis van de beoordeling en de uiteindelijke rapportage. Een goede visitatie biedt een corporatie leerpunten waarmee zij verder stappen kan zetten in haar ontwikkeling. Ook hebben belanghebbenden uiteindelijk een rapport in handen, waarmee zij verder in gesprek kunnen gaan met hun corporatie. Zo kan de verantwoording van corporaties meer inhoud krijgen.

#### Reeds gevisiteerd

- 2002 Huis & Erf, Schijndel
- 2005 Stichting Tablis Wonen, Sliedrecht
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2007 Hengelose Bouwstichting Ons Belang (Midterm Review), Hengelo
- 2010 De Vooruitgang, Volendam
- 2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Pré Wonen, Velsbroek
- 2015 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2015 Centrada, Lelystad

- 2015 Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg
- 2015 Trivire, Dordrecht
- 2015 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven
- 2016 Stichting Wetland Wonen Groep, Vollenhoven
- 2016 Woonstichting 'thuis, Eindhoven

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de corporatiesector
- Uitgebreide kennis en ervaring met toezichhoudende functies

#### Kort CV

- Geboren in 1955
- Opleiding: Sociale academie (Arbeidsverhoudingen)
- 1979-1981 Consulent bij LOBH (nu Woonbond)
- 1981-1989 Adviseur bij NCIV (huidige Aedes)
- 1989-2001 Coördinator Wonen, na 1991 directeur, bij Werkgroep '2Duizend (het latere Laagland'Advies, overgegaan in Atrivé)
- 2001-heden Senior Consultant bij ORKA-advies

#### Nevenfuncties

- 1999-2007 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Dudok en Dudok Wonen te Hilversum
- 2006-heden Bestuurslid stichting Standplaats Driebergen
- 2009-2010 Lid raad van commissarissen bij Poort6 te Gorinchem
- 2010-heden Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Viveste te Houten
- 2011-heden Bestuurslid 100% Heuvelrug
- 2012-heden Vicevoorzitter raad van commissarissen bij WSG te Geertruidenberg

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/tineke-booij/3/104/742>

## Secretaris

### E.J. Dijkema MSc (Ellen Joyce)



#### Korte kennismaking

Na mijn studie Bedrijfskunde ben ik in dienst gekomen bij BDO als consultant. In mijn studie heb ik mij gespecialiseerd in verandermanagement en dat zijn ook trajecten waar ik regelmatig op word ingezet. Ik houd me bij BDO vooral bezig met rendementsverbetering van verschillende bedrijven in de profitsector en in de semi-profitsector. Actuele vraagstukken, in deze tijd waarin de financiële omstandigheden sterk wijzigen. Opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld stichtingen in de kinderopvang en jeugdzorginstellingen, maar ook bij woningcorporaties in verschillende werkgebieden. Bij rendementsverbeteringen werken we met opdrachtgevers aan vragen als 'doen we nog de goede dingen en doen we de dingen goed?', van daaruit ontwikkelen we verbetertrajecten.

#### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik zorg ervoor dat een traject goed verloopt en de afspraken met de opdrachtgever duidelijk zijn. Verder is het mijn taak om ervoor te zorgen dat er voldoende informatie is voor de commissie om tot een goed rapport te komen. Bij kleinere corporaties is mijn rol inhoudelijker van aard, omdat we dan in een commissie met twee personen optreden. Ik let vanuit mijn kennis en werkervaring op de wijze van strategievorming en hoe deze is geïmplementeerd, de sturing en de monitoring van het beleid en de invloed van belanghebbenden. Ik wil graag meewerken aan het verbeteren van prestaties van organisaties. Dat is mijn belangrijkste drijfveer in mijn werk en dat geldt ook voor visitatietrajecten. Ik zie visitaties dan ook niet alleen als verantwoordingsinstrument, maar vooral ook als leer- en verbeterinstrument. Visitaties houden corporaties een spiegel voor, laten kansen zien waarmee een corporatie zich kan verbeteren en daar draag ik graag aan bij.

#### Reeds gevisiteerd

- 2010 SSH Utrecht, Utrecht
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2010 Woonstichting Etten-Leur, Etten-Leur
- 2010 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar
- 2011 De Kleine Meierij, Rosmalen
- 2011 Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort
- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen
- 2012 Elkien, Heerenveen
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2014 woCom, Someren
- 2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam

- 2014 Woonstede, Ede
- 2015 Laurens Wonen, Rotterdam
- 2015 Actium, Assen
- 2015 Woningstichting Kleine Meierij, Rosmalen
- 2016 Woonstichting 'thuis, Eindhoven

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de corporatiesector
- Kennis op het gebied van rendementsverbetering, procesanalyse, procesoptimalisatie, strategische begeleiding en verandermanagement
- Lean voor service organisaties

#### Kort CV

- Geboren in 1984
- Opleiding: Bedrijfskunde/Master of Science Business Administration Change Management
- 2007-heden: Consultant BDO en sinds 2014 Senior Consultant Organisatieadvies

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/ellenjoycedijkema>





## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• (Meerjaren)begroting en jaarplannen Aert Swaens 2011, 2012</li> <li>• Efficiencyparagraaf, meerwaarde fusie en integratiedocument</li> <li>• Bestuursbesluit en RvC-notities oprichting Energie Exploitatiemaatschappij (EEM) Domein, 2012</li> <li>• Ondernemingsplan (DAS) 2012-2015</li> <li>• Afdelingsplannen 2013</li> <li>• Begroting en jaarplannen 2013, 2014, 2015, 2016</li> <li>• Diverse beleidsdocumenten en bestuursbesluiten over specifieke onderwerpen (w.o. wonen, woonruimtebemiddeling, huurverhoging en streefhuurbeleid, MOE-landers en arbeidsmigranten, statushouders, verkoop, opplussen, energiemaatregelen, woonwagenebeleid)</li> <li>• Presentaties 2015 (w.o. Aedes benchmark, Klant centraal, Huurincasso, Prestaties organisatie)</li> <li>• Plan van Aanpak strategische herijking 2015</li> <li>• Toelichting keuzes uitvraag SBI</li> <li>• Assetmanagement bij 'thuis 2016</li> <li>• Herijking verkoopportefeuille 2016</li> <li>• Planning &amp; controlcyclus 2016</li> <li>• Procesvoorstel en schema investeringen bestaand bezit 2016</li> <li>• Brochures Onderhouds ABC, Opplussen woning en ZAV</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Best</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatieafspraken 2012</li> <li>• Concept prestatieafspraken 2016</li> <li>• Overeenkomst huisvestingsbeleid woonwagenebewoners Terraweg 2016</li> </ul> <p>Eindhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatieafspraken Eindhoven en Eindhovense corporaties 2015</li> <li>• Focus Actiegebieden 2015-2018</li> <li>• Buurtcontracten Bennekel, Blaarthem, Oud Woensel en Woensel West 2016</li> <li>• Initiatiefvoorstel 't Ven 2016</li> <li>• Woonvisie Eindhoven en Stedelijk gebied 2015</li> <li>• Buurtcontract en nieuwsbrief</li> </ul> <p>Son en Breugel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheerplannen 2012</li> <li>• Woonvisie 2012</li> </ul> <p>Veldhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenant signaleringsoverleg 2010, 2012</li> <li>• Woonvisie 2010-2014</li> <li>• Wijkvisie Zonderwijk 2013</li> <li>• Prestatieafspraken 2014</li> <li>• Bod prestatieafspraken 2016</li> <li>• Rapport en visiedocument Cobbeek</li> </ul>

	<p>Waalre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonvisie 2013</li> <li>• Concept prestatieafspraken 2016</li> <li>• Stedelijk gebied actieplan statushouders 2015</li> <li>• Documenten m.b.t. stakeholdersbijeenkomst(en) 2015</li> <li>• Verslagen belanghebbendenbijeenkomsten juni en september 2015</li> <li>• Oordeel KWH 2012, 2013, 2014, 2015</li> <li>• Aedes benchmark en KWH persbijeenkomst 2015, 2016</li> <li>• Convenant i.h.k.v. Sociaal Plan met OR-en</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Huurdersraad</li> <li>• WSW borgingsplafond afschrift voor gemeenten 2014</li> <li>• WSW verklaring juridische fusie</li> <li>• Zienswijzen op fusie gemeenten, huurdersraad, huurdersorganisatie en reactie bestuur</li> </ul>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<p>Aert Swaens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2011, 2012</li> <li>• Corporatie in Perspectief 2011</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2011, 2012</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel 2011, 2012</li> <li>• Oordeelsbrief Ministerie 2011, 2012</li> <li>• Kwartaalrapportages 2011, 2012</li> <li>• Managementletter 2012</li> </ul> <p>Domein</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2011, 2012</li> <li>• Corporatie in Perspectief 2011, 2012</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2011, 2012</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel 2011, 2012</li> <li>• Oordeelsbrief Ministerie 2011, 2012</li> <li>• Kwartaalrapportages 2011, 2012</li> <li>• Managementletter 2012</li> <li>• Meerjarenbegroting 2012</li> </ul> <p>`thuis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2013, 2014 en 2015 (concept)</li> <li>• Corporatie in Perspectief 2013, 2014</li> <li>• Oordeelsbrief Ministerie 2013, 2014</li> <li>• Kwartaalrapportages 2013, 2014, 2015</li> <li>• Managementletter 2013, 2014, 2015</li> <li>• Meerjarenbegroting 2015, 2016</li> <li>• Toezichtbrief CVF 2013, 2014</li> <li>• Toezichtbrief ILT 2015</li> <li>• Treasurystatuut 2013</li> <li>• WSW Borgingsplafond, kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2013, 2014</li> <li>• Investeringsstatuut 2014</li> </ul>
<p>Governance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda's en verslagen governancecommissie Aert Swaens 2011, 2012</li> <li>• Diverse reglementen Aert Swaens 2011, 2012</li> <li>• Statuten `thuis 2013</li> <li>• Treasurystatuut 2013</li> <li>• Verbindingenstatuut 2013</li> <li>• Investeringsstatuut 2014</li> <li>• Verslag en analyse zelfevaluatie RvC 2013, 2014, 2015</li> <li>• Governancecode woningcorporaties 2015</li> <li>• VTW Handreiking intern toezicht onder woningwet 2015</li> <li>• Governanceteksten website 2015</li> <li>• Oplegnotities governance 2015</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Governance paragraaf 2015</li><li>• WenD notities toekomst toezicht</li><li>• Geschiktheidsmatrix 2015</li><li>• Diverse besluiten RvC (w.o. bezoldiging, geschiktheid, profielschets, samenstelling, stakeholdersdiscussie, werving) 2015</li><li>• Besturingsfilosofie 'thuis</li><li>• Derivatenscan</li><li>• Regelingen m.b.t. integriteit en klokkenluider</li><li>• Reglementen m.b.t. auditcommissie, bestuur, remuneratie- en selectiecommissie, RvC</li><li>• Toepassing Governancecode (ingevulde checklist)</li></ul>
--	---



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal dertien face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonstichting 'thuis.

#### Raad van Commissarissen

- De heer Ligtvoet, voorzitter
- De heer Salemink, vicevoorzitter
- De heer Silvis, voorzitter auditcommissie

#### Raad van Bestuur

- De heer De Groot
- Mevrouw Van der Hertten

#### Managementteam

- Mevrouw Kessels
- De heer Reusken
- Mevrouw Van de Veerdonk

#### Ondernemingsraad

- De heer Kaiser
- Mevrouw Van Os
- De heer Thurlings

#### Huurdersraad

- De heer Gerritsen, secretaris
- Mevrouw Van der Dennen, lid

#### Gemeenten

- Mevrouw Van Asseldonk, interim beleidsmedewerker gemeente Eindhoven
- De heer Brouwers, beleidsmedewerker gemeente Best
- Mevrouw Van Dijk, wethouder gemeente Waalre
- Mevrouw Van Hezik, interim beleidsmedewerker gemeente Veldhoven
- De heer Van de Looij, wethouder gemeente Veldhoven
- De heer Van Noort, beleidsmedewerker gemeente Waalre
- De heer Van Schuppen, wethouder gemeente Best
- De heer Torunoglu, wethouder gemeente Eindhoven

#### Collega-corporaties

- Mevrouw Van Beijsterveldt, directeur-bestuurder Woningbouwvereniging Helpt Elkander
- De heer Eggermont, lid Raad van Bestuur Woonbedrijf
- De heer Van Heeswijk, directeur-bestuurder Woonpartners
- Mevrouw Pijnenburg, lid Raad van Bestuur Wooninc.
- De heer Van Stiphout, directeur-bestuurder Woningbouwvereniging Volksbelang

## Telefonische interviews

### Huurdersvertegenwoordigers

- De heer Schouten, Platform Eindhovense Klantenraden

### Gemeenten

- Mevrouw Hellings, beleidsmedewerker gemeente Son en Breugel
- De heer Visser, wethouder gemeente Son en Breugel

### Collega-corporaties

- De heer Aussems, lid Raad van Bestuur Woningstichting Trudo
- De heer Möhlmann, directeur-bestuurder Woningbelang
- De heer Theuws, directeur-bestuurder Woningcorporatie Bergopwaarts

### Zorg- en welzijnsorganisaties

- De heer Dijkstra, voorzitter Raad van Bestuur NEOS
- De heer Van Dinter, Severinus
- Mevrouw Van der Heijden, SWOVE
- Mevrouw Huijbregts, Combinatie Jeugdzorg
- De heer Laurey, Zuidzorg
- Mevrouw Lubbers, GGzE
- De heer Van Nunen, Lumensgroep
- Mevrouw Smits, bestuurder Stichting Sint Annaklooster
- De heer Verhees, MEE Zuidoost-Brabant

### Accountant

- De heer Frissen, accountant PWC

## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2015		Cijfer		
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>		<b>7,0</b>		
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>				
<b>Beschikbaarheid woningen</b>				
Eenheden huurwoningen naar huurprijsklasse* (CIP 2014)				
	2014	2013	2012	
goedkope huur	1.094	1.121	1.320	
betaalbare huur	7.350	7.362	7.853	
dure huur	2.158	2.054	1.332	
<b>totaal</b>	<b>10.602</b>	<b>10.537</b>	<b>10.505</b>	
* definitie netto huurklasse 2014				
goedkope huur: <€ 389,05				
betaalbare huur: €389,05 – €596,75				
dure huur: >€ 596,75				
<b>Samenstelling bezit (CIP)</b>				
	2014	2013	2012	
huurwoningen	10.602	10.537	10.505	
onzelfstandige overige eenheden	200	242	199	
garages	928	930	657	
bedrijfsruimten, winkels	75	75	305	
<b>totaal verhuureenheden</b>	<b>11.805</b>	<b>11.784</b>	<b>11.666</b>	
<b>Passend toewijzen</b>				
% van verhuur sociale huurwoningen volgens Europese regelgeving (90% norm)* (Jaarverslagen/CIP)				
Jaar	% toewijzingen			
2015	94%			
2014	94%			
2013	91%			
2012	92%			
* tenminste 90% van de sociale huurwoningen (onder de liberalisatiegrens van € 710,68) moet aan huishoudens met een inkomen tot € 34.678 (prijspeil 2014) worden toegewezen				
<b>% Verhuringen BBSH doelgroep* (Jaarverslagen)</b>				
	2012	2013	2014	2015
	60%	68%	75%	88%
	40%	32%	25%	12%
	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%
	■ % Overig			
	■ % BBSH			
*BBSH-doelgroep: eenpersoonshuishoudens ≤ € 21.600; eenpersoonshuishoudens ouderen ≤ € 21.600; twee- of meerpersoonshuishoudens ≤ € 29.325; twee- of meerpersoonshuishoudens ouderen ≤ € 29.400. Overig: alle huishoudens met een inkomen hoger dan de BBSH doelgroep (definitie 2014)				
<b>Woonfraude</b>				
Jaarverslag 2015:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>thuis geeft in samenwerking met de andere corporaties in het stedelijk gebied uitvoering aan het zogenaamde Sancties- en Kansenbeleid. Dit houdt in dat één lijn wordt getrokken als het gaat om sancties voor overlastveroorzakers, wanbetalers en fraudeurs en om het bieden van nieuwe kansen aan deze personen. De corporaties hebben speciaal hiervoor een gezamenlijke registratie opgezet, waarvoor goedkeuring is verkregen van het College Bescherming Persoonsgegevens.</li> </ul>				
<b>Keuzevrijheid voor doelgroepen</b>				
Samenstelling van het bezit (in % van de voorraad (CIP analyses))				
	2014	2013	2012	
eengezinswoningen	55,9	56,2	56,9	
meergezins etagebouw zonder lift t/m 4 lagen	18,7	18,7	17,6	
meergezins etagebouw met lift	10,2	10,2	20,9	
hoogbouw	13,4	12,7	2,9	
onzelfstandig overige wooneenheden	1,9	2,2	1,9	
<b>totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2015

Cijfer

In 2015 is besloten dat 'thuis deelneemt in één portaal Woonzieze voor Stedelijk Gebied. 'thuis gaat 30% van woningen via direct te huur en loting verdelen. Woningzoekenden gaan met behoud van inschrijftijd over naar Woonzieze en kunnen met één registratie op alle sociale huurwoningen reageren (muv Woonbedrijf).

Jaarverslag 2015:

- Eind 2015 stonden ruim 70.300 woningzoekenden geregistreerd voor een huurwoning bij 'thuis. Daarvan waren er in het verslagjaar zo'n 4.900 actief. Woningzoekenden kunnen reageren op alle geadverteerde leegkomende woningen van 'thuis. Daarnaast staan ruim 4.500 woningzoekenden ingeschreven voor een koopwoning met korting bij 'thuis.
- Van de groep die wel een inkomen heeft opgegeven, behoort 74% tot de primaire doelgroep van 'thuis.
- De gemiddelde inschrijfduur van alle kandidaten die een woning accepteerden ligt rond acht jaar. Dit is hoger dan in 2014.

Jaarverslag 2014:

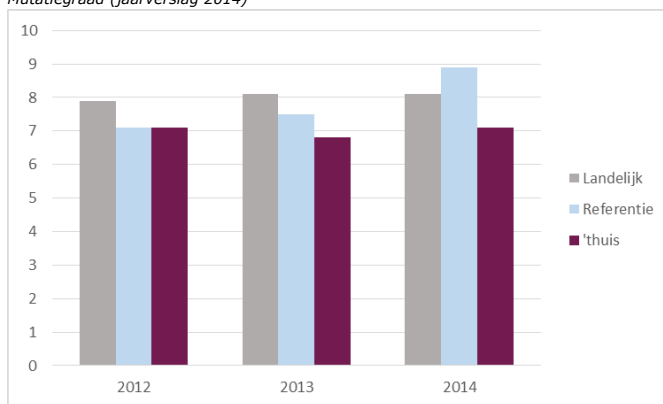
- Eind 2014 stonden er zo'n 65.000 woningzoekenden geregistreerd bij 'thuis. Daarvan waren er in het verslagjaar 4.037 actief.
- De gemiddelde inschrijfduur van alle kandidaten die een woning accepteerden ligt rond zeven jaar. Dit is hoger dan in 2013.

Jaarverslag 2013:

- Eind 2013 stonden er 59.214 woningzoekenden geregistreerd bij 'thuis. Daarvan waren er in het verslagjaar 4.052 actief.

### Wachttijd/slaagkans

Mutatiegraad (jaarverslag 2014)



### Mutatiegraad per gemeente (in %)

In onderstaande tabel is het aantal nieuwe verhueringen van woonruimte (woningen, woonwagens en kamers) exclusief nieuwbouw gedeeld op de bestaande woningvoorraad. De gegevens komen uit jaarverslagen.

Verhueringsgraad	2015	2014	2013
Best	7,2%	8,4%	5,9%
Eindhoven	9,6%*	7,6%	5,7%
Son en Breugel	7,2%	6,1%	6,1%
Veldhoven	8,0%	8,5%	6,4%
Waalre	6,3%	6,4%	5,6%
totaal	8,7%	7,8%	6,0%

\* dit percentage is relatief hoog vanwege de omzetting van 120 tijdelijke huurcontracten in een herstructureringsgebied in Eindhoven. Dit zijn 'administratieve verhueringen – er vond geen huurderswisseling plaats.

### Leegstand

Huurderving (jaarverslag 2015)

jaar	realisatie
2015	0,9%
2014	1,04%
2013	0,88%

Jaarverslag 2015:

- De leegstand van woningen in het kader van reguliere verhuur wordt veroorzaakt door veel weigeringen of andere vertragingen in het aanbestedingsproces. In 2015 is in overleg met de medewerkers de doorlooptijd van het verhuurproces verbeterd. Dit heeft er mede toe geleid dat de totale leegstand binnen de norm is gebleven.

Jaarverslag 2014:

- De huurderving vanwege leegstand bij woningen ligt met 1,04% boven de norm van 0,83%.

### Betaalbaarheid

#### Huurprijsbeleid

Gemiddelde huurprijs per maand per wooneigenheid (CIP analyses)

jaar	huurprijs
2014	€ 506
2013	€ 483
2012	€ 469

Ontwikkeling huurprijzen voor woningen (CIP analyses en jaarverslagen)

jaar	huur in percentage van maximaal toegestane huur DAEB
2015	62,7%
2014	59,8%
2013	59,6%
2012	58,8%



<b>Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2015</b>	<b>Cijfer</b>
---	---------------

*Huurverhogingen (jaarverslagen)*

2015	De huur is gemiddeld met 1,03% gestegen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De inflatie bedroeg 1%</li> <li>▪ Alleen woningen met een lagere huur dan streefhuur kregen een huurverhoging, volgens een staffel variërend tussen 0% en inflatie plus 0,5% (dus tussen 0 en 1,5%)</li> <li>▪ Woningen met een huur hoger dan gewenst niveau kregen een verhoging van 0%</li> </ul>
2014	De huur is gemiddeld met 3,2% gestegen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De inflatie bedroeg 2,5%</li> <li>▪ Woningen met een huur lager dan de streefhuur kregen een verhoging van inflatie plus 1% (totaal max. 3,5%)</li> <li>▪ Woningen met een huur gelijk aan de streefhuur kregen een verhoging gelijk aan de inflatie (2,5%)</li> <li>▪ Woningen met een huur hoger dan de streefhuur kregen een verhoging van de inflatie minus 1% (m.a.w. 1,5%)</li> </ul>
2013	De huur is gemiddeld met 3,8% gestegen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De inflatie bedroeg 2,5%</li> <li>▪ Woningen met een huur lager dan de streefhuur kregen een verhoging van inflatie plus 1,5% (totaal max. 4%)</li> <li>▪ Woningen met een huur gelijk aan de streefhuur kregen een verhoging gelijk aan de inflatie (2,5%)</li> <li>▪ Woningen met een huur hoger dan de streefhuur kregen een verhoging gelijk aan de inflatie (2,5%)</li> </ul>

**Jaarverslag 2015:**

- 'thuis heeft in 2015 in het kader van betaalbaarheid nieuwe streefhuren (prijs bij nieuwe verhuur) vastgesteld. Indien alle woningen met verhuurbestemming (8.936) tegen streefhuur zouden worden verhuurd, blijft 95% van de totale huurwoningvoorraad tot de sociale huur behoren. Het aandeel betaalbare voorraad stijgt naar 75%.
- Door de streefhuren op basis van de nieuwe woningwaardering te verlagen, stijgt het aantal woningen met een betaalbare streefhuur. Daarnaast betekent een lager streefhuurniveau dat op woningniveau minder huurharmonisatie van toepassing zal zijn bij huurverhoging. Dit nieuwe huurbeleid scheelt 'thuis jaarlijks € 4 à 5 ton aan huuropbrengsten.

**Aanpak huurachterstanden**

*Huurachterstand in % van de netto jaar huur (Jaarverslag 2015)*

jaar	huurachterstand	huissuitzettingen/ontbindingen
2015	0,79%	16
2014	0,96%	24
2013	0,88%	22

**Jaarverslag 2015:**

- Om oplopende betalingsproblemen te voorkomen is de samenwerking geïntensiveerd met Schulddienstverlening Eindhoven, Schuldhulpverlening Veldhoven en Lumens in de Buurt in de verschillende gemeenten. 'thuis kan haar huurders versneld aanmelden bij deze instanties waardoor de hulpverlening en budgettering tijdig op gang komen. In 2015 hebben we circa 300 huurders doorverwezen voor hulpverlening en budgettering.
- Eind 2015 bedroeg de huurachterstand van zittende huurders 0,79%. Door een directe en persoonsgerichte aanpak zijn we erin geslaagd de huurachterstand onder de norm te krijgen.
- In 2015 hebben 16 ontruimingen plaatsgevonden. Ontruimen is geen doel op zich, maar soms wel een noodzakelijke sanctie als alle andere wegen bewandeld zijn. Niet ieder vonnis tot ontruiming wordt ook geëffectueerd. In 2015 verkreeg 'thuis 126 ontruimingsvonnissen en werden er 43 ontruimingen aangezegd.

**Jaarverslag 2014:**

- In 2014 verkreeg 'thuis 133 ontruimingsvonnissen en werden er 67 ontruimingen aangezegd. Van de 24 ontruimingen zijn er 10 waarvan de huurders met de noorderzon zijn vertrokken. Van deze 10 betrof het in 3 gevallen een gezin dat elders huisvesting had gevonden. Het aantal ontruimingen is met 2 gestegen ten opzichte van 2013.

**Jaarverslag 2013:**

- In 2013 hebben 22 ontruimingen plaatsgevonden. Niet ieder vonnis tot ontruiming wordt ook geëffectueerd. In 2013 verkreeg 'thuis 139 ontruimingsvonnissen en werden er 73 ontruimingen aangezegd. Van de 22 ontruimingen zijn er 8 waarvan de huurders met de noorderzon zijn vertrokken. Van deze 8 betrof het in 2 gevallen een gezin dat elders huisvesting hadden gevonden. In één ander geval betrof het een moeder met dochter die nooit op het betreffende adres hebben gewoond. Het aantal ontruimingen is met 14 gedaald ten opzichte van 2012.

<b>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>	<b>7,0</b>
--	------------

*Aantal woningen bestemd of geschikt voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen (CiP analyses)*

jaar	2014	2013	2012
aantal nultreden woningen	3.183	3.250	3.189
aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	174	1.577	1.580
aantal woningen voor overige bijzondere doelgroepen	12	86	85

*Toelichting op de tabel:*

- Het verschil tussen 2014 en 2013 is een gevolg van wijziging van definitie. In 2014 en 2015 is aangegeven welke woningen exclusief bestemd zijn voor ouderen of gehandicapten met een zorgindicatie (174). Met ruim 3000 nultreden woningen zijn er voldoende geschikte woningen om ouderen te huisvesten.
- De daling van het aantal woningen voor overige bijzondere doelgroepen heeft ook met de definitie te maken. Een deel van de 86 doelgroepwoningen in 2013 zijn verschoven naar de 174 ouderenwoningen in 2014. Als overige bijzondere doelgroep in 2014 zijn de 12 specifieke jongerenwoningen opgevoerd die met begeleid wonen worden verhuurd.
- Het aantal verhogingen aan ouderen wordt geregistreerd in verband met de verantwoording, onder andere voor passend toewijzen.

## Geleverde prestaties op de prestatievelen 2011-2015

Cijfer

### Maatregelen voor bijzondere doelgroepen

Verhuringen aan aandachtsgroepen en bijzondere doelgroepen:

	Totaal	Aandachtsgroepen		Bijzondere doelgroepen		
		urgenten	statushouders	zorg of begeleiding	herstructurering en sloop	tijdelijke verhuur en overige directe bemiddelingen
2015	286	73	59	53	21	90
2014	370	82	50	49	46	129
2013	249	41	26	50	33	99

Jaarverslag 2015:

- 'thuis faciliteert huurders om ondanks fysieke beperkingen zo lang mogelijk zelfstandig in hun woning te blijven wonen met een oppluspakket van woningaanpassingen. In 2015 is nieuw beleid geïmplementeerd. Voor alle gemeenten waar 'thuis werkt geldt nu hetzelfde oppluspakket.
- In 2015 zijn 202 opplusverzoeken (2014: 213) met een gemiddeld bedrag van € 541,- uitgevoerd (2014: € 451,-). De WMO aanpassingen worden (mede) door de gemeente betaald. Het gaat hierbij om 25 aanpassingen (2014: 19) met een gemiddeld bedrag van € 577,- (2014: € 770,-).

Jaarverslag 2014:

- In 2014 zijn 213 opplusverzoeken (2013: 244) met een gemiddeld bedrag van € 451,- uitgevoerd (2013: € 369,-). De WMO aanpassingen worden (mede) door de gemeente betaald. Het gaat hierbij om 19 aanpassingen (2013: 39) met een gemiddeld bedrag van € 770,- (2013: € 410,-).

Jaarverslag 2013:

- In 2013 zijn 244 opplusverzoeken met een gemiddeld bedrag van € 369,- uitgevoerd. De WMO aanpassingen worden (mede) door de gemeente betaald. Het betreft 39 aanpassingen met een gemiddeld bedrag van € 410,-.

## 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

7,0

### Woningkwaliteit

#### Prijs/kwaliteitverhouding

Gemiddeld aantal punten en puntprijs van woningwaardering huurwoningen (CIP Analyses)

Jaar	aantal punten	puntprijs (x € 1,00)
2014	168 (DAEB)	2,97
	193 (niet-DAEB)	4,17
2013	164 (DAEB)	2,90
	188 (niet-DAEB)	4,41
2012	165 (DAEB)	2,81
	193 (niet-DAEB)	3,94

#### Conditie en onderhoudstoestand

Planmatig onderhoud (x € 1.000) (Jaarverslagen)

Jaar	Klachten-onderhoud	Mutatie-onderhoud	planmatig onderhoud
2015	2.023	1.307	11.827
2014	2.212	1.153	12.674
2013	2.969	779	11.050

Jaarverslag 2015:

- Van de reparatieverzoeken is 78% binnen de gestelde 5 dagen afgehandeld. Daarmee is net niet de eigen norm van 80% gehaald.
- De gemiddelde mutatiekosten bedragen € 921,- per mutatie op basis van 906 verhuringen.
- Een deel van de werkbonnen/reparatieverzoeken heeft betrekking op werkzaamheden die verricht worden ten laste van het serviceabonnement. Met de Huurdersraad is afgesproken dat het serviceabonnement kostendekkend moet zijn. De eerste evaluatie vindt in 2016 plaats.
- Van alle planmatige werkzaamheden die voor 2015 waren begroot, is 93% gerealiseerd.
- In 2015 is gestart om op uniforme wijze de technische onderhoudskwaliteit van het woningbezit in beeld te brengen volgens de NEN 2767-methodiek (conditiemeting). Eind 2015 is 95% van de inventarisatie gereed.

Jaarverslag 2014:

- De gemiddelde mutatiekosten bedragen € 1.386,- per mutatie
- Van 7.731 werkbonnen/reparatieverzoeken hebben 1.005 betrekking op werkzaamheden die verricht worden ten laste van het serviceabonnement.
- Van alle planmatige werkzaamheden die voor 2014 waren begroot is 97% gerealiseerd.

Jaarverslag 2013:

- De gemiddelde mutatiekosten bedragen € 1.211 per mutatie
- Bij de fusie per 1 juli hebben de huurders van Aert Swaens zich voor € 5 incl. BTW per maand, maar zonder entreekosten, kunnen abonneren op het serviceabonnement voor huurdersonderhoud van 'thuis. Het aantal abonnees is mede daardoor gestegen naar 1.223 (ultimo 2013). Nog 4485 huurders in Best, Eindhoven en Son en Breugel met een contract van voor 2010, hebben als overgangsregeling een gratis abonnement.
- Van alle planmatige werkzaamheden die voor 2013 waren begroot is 68% gerealiseerd.

## Geleverde prestaties op de prestatievelDEN 2011-2015

**Cijfer**

### Kwaliteit dienstverlening

#### Klanttevredenheid (KWH), realisatie en doelstelling (Jaarverslagen)

jaar	cijfer	Gemiddelde score deelnemers
2015	7,8	7,7
2014	7,5	7,6
2013	7,4	7,7

De Commissie Kwaliteitsverklaringen (CKV) heeft inmiddels vastgesteld dat huurders van Woonstichting 'thuis de kwaliteit van uw dienstverlening in 2015 zodanig waarderen dat de dienstverlening voldoet aan de kwaliteitseisen van het KWH-Huurlabel. Dit betekent dat het KWH-Huurlabel met twee jaar is verlengd tot 30 maart 2018.

#### Jaarverslag 2015:

'thuis heeft het KWH-label behouden en scoort in totaal 7,8 over 2015.

#### Jaarverslag 2014

- Voorlopig blijft het KWH-label behouden. 'thuis scoort in totaal een 7,5. Vanwege te lage scores op contact en ontevredenheid wordt het label echter slechts verlengd tot april 2016.

#### Jaarverslag 2013:

- De gevolgen van de fusie waren duidelijk zichtbaar in de cijfers. Op twee onderdelen presteerde 'thuis na 1 juli benedenmaats: 'bereikbaarheid' en 'klachten behandelen'. Na een interne campagne gericht op de verbetering van de inrichting van het telefoonsysteem en interne instructies, is de score voor bereikbaarheid verbeterd. Voor het behandelen van klachten is de verbetering nog niet voldoende, maar KWH heeft aangegeven dat het onderdeel klachten behandelen in 2013 niet zal meetellen voor het labelbehoud. 'thuis heeft het KWH-label behouden in 2013.

### Energie en duurzaamheid

#### Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

##### Monitor energielabels (in aantallen en %) (duurzaamheid: monitor doelstellingen 2013)

jaar	label (ABC)	label (D)	rood label (label EFG)
2015	7.597 (75%)	1.545 (15%)	1.028 (10%)
2014	7.336 (69%)	1.928 (18%)	1.302 (12%)
2013	6.776 (64%)	2.144 (20%)	1.706 (16%)

##### Investerings in energie (x € 1.000) (CIP)

jaar	Investering
2014	2.529
2013	3.280
2012	2.181

#### Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

##### Jaarverslag 2015:

- In 2015 heeft 'thuis de reguliere werkzaamheden m.b.t. energiebesparing voortgezet. Daarnaast is 'thuis aan de slag gegaan met de zes duurzaamheidsdoelstellingen die 'thuis in 2035 wil bereiken. Er is een plan van aanpak opgesteld om de methodiek van The Natural Step binnen de organisatie verder uit te rollen en zijn ambities voor 2016 vastgesteld.
- 'thuis wil nog ruim 2.500 woningen in een periode van vijf jaar van energiebesparende maatregelen voorzien. De energiebesparende maatregelen worden als een totaalpakket aangeboden in combinatie met andere onderhoudswerkzaamheden. Bij deelname gaan de bewoners akkoord met een huurverhoging van 75% van de theoretisch berekende energiebesparing. De aanpak draagt bij aan het realiseren van een gemiddeld energielabel B voor de totale woningvoorraad.
- Ultimo 2014 gold voor 8.790 woningen een gemiddelde energie-index van 1,51, een gemiddelde dat overeenkomt met energielabel C. Voor de 1.380 woningen die na 1 januari 2015 zijn aangepakt, geldt een gemiddelde energie-index van 1,18.
- Van de werkzaamheden die voor 2015 waren begroot (€ 1,6 miljoen) is 63% gerealiseerd.
- 'thuis gaat vanaf 2016 het gebruik van zonnepanelen actief bevorderen. Voor 2016 is het streven om 400 eengezinswoningen met zonnepanelen op te leveren.

##### Jaarverslag 2014:

- Ultimo 2014 geldt voor onze woningvoorraad een gemiddelde energie-index van 1,51, een gemiddelde dat overeenkomt met energielabel C.
- Van de werkzaamheden die voor 2014 waren begroot (€ 2,1 miljoen) is 75% gerealiseerd. Bij enkele grote complexen bleek bij de uitwerking van de plannen dat het aanbrengen van vloerisolatie niet mogelijk is of dat vloer- en/of spouwisolatie reeds aanwezig was. Daarnaast wordt in de begroting uitgegaan van 85% deelname van bewoners. In de praktijk ligt dit op 78%.
- Eind 2013 is 'thuis Energie BV opgericht. Als eerste project zijn 50 sociale huurwoningen in het uitbreidingsplan Dijkstraten in Best opgenomen. Deze woningen beschikken over een eigen duurzame WKO-installatie en over zonnepanelen op het dak. Ook de ca. 450 nieuwbouwwoningen (huur en koop) Vredesplein e.o. alsmede ons nieuwe kantoor in Eindhoven worden voorzien van duurzame energie (WKO).

##### Jaarverslag 2013:

- 'thuis wil nog ruim 3.800 woningen in een periode van 6 jaar van energiebesparende maatregelen voorzien. In 2013 is een plan van aanpak opgesteld voor deze algehele verbetering van de woningvoorraad. De energiebesparende maatregelen worden als een totaalpakket aangeboden in combinatie met andere onderhoudswerkzaamheden.
- Ultimo 2013 geldt voor onze woningvoorraad een gemiddelde energie-index van 1,65; een gemiddelde dat overeenkomt met energielabel D.
- Van de werkzaamheden die voor 2013 waren begroot (€ 6,8 miljoen) is 36% gerealiseerd. Bij enkele grote complexen bleek bij de uitwerking dat het aanbrengen van vloerisolatie niet mogelijk is en dat de vloer en/of spouwisolatie reeds aanwezig was. Daarnaast wordt in de begroting uitgegaan van 100% deelname van bewoners, in de praktijk ligt dit op ongeveer 80-85%. Bij complex Wilhelminadorp in Best (begroting € 2,2 miljoen) ligt het deelnamepercentage met 40% echter aanzienlijk lager.
- Bij 3 projecten in Eindhoven (83 woningen) zijn als pilot zonnepanelen aan de bewoners aangeboden. 14 Bewoners (17%) hebben gebruik gemaakt van het aanbod.

**Geleverde prestaties op de prestatievelen  
2011-2015**

**Cijfer**

**4. (Des)investeringen in vastgoed**

**7,0**

**Ontwikkeling van de portefeuille**

**Nieuwbouw**

*Aantallen nieuwbouw (CIP)*

jaar	nieuwbouw huur	nieuwbouw overige (niet) woongelegenheden	nieuwbouw koop
2015 *	0	0	0
2014	182	4	0
2013	71	0	28
2012	98	0	4

\* opleveringen 2015 conform jaarverslag

Jaarverslag 2015:

- In 2015 zijn geen nieuwbouwwoningen opgeleverd. Er waren wel diverse projecten in voorbereiding.
- In de periode 2017-2023 zullen nog 847 woningen worden gerealiseerd waarvan 619 in de sociale huur. Het gaat hierbij om de 'zekere' projecten.

Project	Segment								Totaal
	Grondgebonden				Appartement				
	sh	sk	vh	vk	sh	sk	vh	vk	
Best	23	18	0	0	26	0	0	0	67
Eindhoven	29	0	0	62	24	0	0	22	137
Son en Breugel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Veldhoven	26	0	0	0	0	0	0	0	26
Waalre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>In uitvoering 2016</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>230</b>
Best	100	66	0	0	72	0	0	0	238
Eindhoven	70	0	0	102	184	0	0	24	380
Son en Breugel	0	0	0	0	30	0	0	0	30
Veldhoven	31	0	0	0	116	0	0	0	147
Waalre	0	0	0	38	16	0	0	0	52
<b>In voorbereiding 2017-2023</b>	<b>201</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>418</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>847</b>

Jaarverslag 2014:

- In 2014 zijn 201 nieuwbouwwoningen opgeleverd, 2 minder dan ten doel gesteld. In Vredesplein blok 7 zijn uiteindelijk 22 in plaats van 24 appartementen gerealiseerd door de omzetting van koop naar vrije sector huur. Dit heeft tot gevolg dat in totaal 183 huurwoningen en 18 koopwoningen zijn opgeleverd.

Project	Segment								Totaal
	Grondgebonden				Appartement				
	sh	sk	vh	vk	sh	sk	vh	vk	
Best	23	0	0	0	0	0	0	0	23
Eindhoven	53	3	0	15	48	0	22	0	141
Son en Breugel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Veldhoven	0	0	0	0	24	0	0	0	24
Waalre	13	0	0	0	0	0	0	0	13
<b>Realisatie 2014</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>201</b>

sh = sociale huur vh = vrije sector huur sk = sociale koop vk = vrije sector koop

Jaarverslag 2013:

- In 2013 zijn 149 nieuwbouwwoningen opgeleverd, wat ten opzichte van de doelstelling een plus van 38 betekent.
- De 39 woningen in Dijkstraten in Best zijn, in tegenstelling tot de prognose van oplevering in 2014, door een snelle bouwtijd nog in 2013 opgeleverd.
- Bouwblok Jasmijn (Bloemenbuurt-Zuid, Eindhoven), dat geheel is opgeleverd in 2013, omvat 12 woningen in plaats van de vooraf geplande 13 woningen, waarmee het verschil van 38 is verklaard.

Project	Segment								Totaal
	Grondgebonden				Appartement				
	sh	sk	vh	vk	sh	sk	vh	vk	
Best	27	12	-	-	-	-	-	-	39
Eindhoven	20	-	-	43	6	-	-	-	69
Son en Breugel	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Veldhoven	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Waalre	-	-	-	-	41	-	-	-	41
<b>Realisatie 2013</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>149</b>

sh = sociale huur vh = vrije sector huur sk = sociale koop vk = vrije sector koop

**Sloop**

*Aantallen sloop (CIP)*

jaar	sloop
2014	0
2013	2
2012	243

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2015				Cijfer
<b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b>				
<i>Woningverbetering (CIP)</i>				
	2014	2013	2012	
woningverbetering (x € 1.000)	10.229	9.117	10.103	
woningverbetering (aantal)	373	1.757	632	
<p><i>Toelichting aanpak:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrale aanpak van fysiek en sociaal bij projectmatig onderhoud: 'thuis ziet fysieke projecten als een kans om achter de voordeur te komen en bewoners in beweging te krijgen.</li> <li>Ketensamenwerking om kosten efficiënt te werken, met de gewenste kwaliteit en de grootste klanttevredenheid; winnaar van de supply-chain-award in 2015.</li> <li>Onze ambitie voor klanttevredenheid in projecten ligt op 8,5. In 2015 scoorden we 8,4. In 2014 8,3.</li> <li>Asbestinventarisatie is voor het gehele bezit afgerond. Eind 2017 zijn alle asbesthoudende golfplaten van bergingen verwijderd.</li> </ul>				
<p><b>Best</b></p> <p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij 120 portieketageflats Willem de Zwijgerweg in Best zijn ter verhoging van bruikbaarheid en veiligheid ingrijpende werkzaamheden uitgevoerd. Het project is in ketensamenwerking uitgevoerd met een doorlooptijd van 14 dagen per woning. De deelname aan de binnenpakketten en plattegrondwijziging lag met 90% aanzienlijk hoger dan begroot (75%).</li> <li>De laatste bewoners van de 48 te slopen portieketagewoningen aan de Willem de Zwijgerweg zijn in 2015 verhuisd naar een andere woning. De vrijgekomen woningen worden momenteel ófwel tijdelijk verhuurd ófwel vanuit leegstand beheerd. In 2015 zijn de nieuwbouwplannen verder uitgewerkt en zal in 2016 met de uitvoering worden gestart.</li> </ul> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vanwege het sloopbesluit van de 48 portieketagewoningen aan de Willem de Zwijgerweg in Best is er een sociaal plan gesloten met de bewoners. De bewoners hebben geen terugkeergarantie naar deze locatie. Het merendeel van de bewoners is in 2014 verhuisd naar een andere woning. De vrijgekomen woningen worden momenteel tijdelijk verhuurd. Er zijn nog 8 'vaste' bewoners waar nog een andere woning voor wordt gezocht. Op deze manier bieden we met de sloop van een oud complex onze bewoners kansen om een volgende stap in hun wooncarrière te maken.</li> </ul> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De renovaties van 8 woningen Kijkduinstraat in Best zijn in 2013 afgerond.</li> </ul>				
<p><b>Eindhoven</b></p> <p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij complex Seringenstraat in Eindhoven is een haalbaarheidsstudie 'Klushuren' afgerond. Klushuren houdt in dat de corporatie het onderhoud beperkt tot het casco en de huurder tegen een huurverlaging investeert in het onderhoud in de woning.</li> <li>De 1e fase van de renovatie van 364 woningen 't Ven in Eindhoven is in 2015 gestart met de opname van woningen en zal in het voorjaar 2016 tot uitvoering komen. Bij dit project is met bewoners een app 'samen renoveren' ontwikkeld waarmee de communicatie over de plannen en de werkzaamheden en de uitwisseling van informatie tussen bewoners ondersteund wordt.</li> </ul> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014 is de 2e fase van 48 woningen van het renovatieproject 112 woningen Offenbachlaan in Eindhoven afgerond.</li> </ul> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2013 is de 1e fase van de renovatie 112 woningen Offenbachlaan Eindhoven in de vorm van ketensamenwerking uitgevoerd. De resultaten van de renovatie Offenbachlaan zijn zeer positief: een verkorting van de doorlooptijd van technische werkzaamheden in de woning van 10 naar 8 dagen, een klanttevredenheid van 8,6 en een kostenreductie van 10-15%. De bewonerscommunicatie in dit project is heel succesvol verlopen door te werken met stripverhalen. Deze manier van communiceren met bewoners, gekoppeld aan een aanpak via ketensamenwerking met de 'makers', was prima voor de bewoners, voor de aannemer én voor 'thuis'. De aanpak heeft zelfs de Supply Chain Award 2014 van Nyenrode Business Universiteit gekregen.</li> <li>Daarnaast zijn de renovaties van 108 woningen Walewijnstraat in Eindhoven in 2013 afgerond.</li> </ul>				
<p><b>Veldhoven</b></p> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De renovatie van 48 portiek-etagewoningen Oortlaan/Mullerlaan in Veldhoven is in 2014 afgerond</li> <li>Bij 116 appartementen Wal en Struweel in Veldhoven zijn ter verhoging van de veiligheid, bruikbaarheid, verhuurbaarheid en uitstraling onderdoorgangen dichtgezet, entreepartijen aangepast, kozijnen vervangen en balkonhekken vernieuwd.</li> <li>Bij 55 appartementen Meresberg, Stevensberg en Ketelberg in Veldhoven zijn ter verhoging van de veiligheid, bruikbaarheid, verhuurbaarheid en uitstraling, portieken afgesloten, galerijen geüpgraded, balkons aangebracht en het aangrenzende openbare gebied opnieuw ingericht.</li> <li>De geplande duurzaamheidsmaatregelen van de 10 ENWIB-woningen in Cobbeek krijgen de komende jaren een andere invulling waarbij naar Cobbeek als geheel wordt gekeken.</li> </ul> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De renovatie van de 228 huurwoningen Zonderwijk in Veldhoven is in het vierde kwartaal 2013 afgerond. De werkzaamheden betroffen o.a. werkzaamheden casco, het vervangen van binnenpakketten en het uitvoeren van energiemaatregelen (Label B). Het project heeft een nominatie ontvangen voor de VKG-architectuurprijs 2013 (categorie Publieksprijs).</li> </ul>				
<p><b>Waalre</b></p> <p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2015 is de aanpak van 57 woningen Adelbertstraat en Daslaan in Aalst-Waalre in ketensamenwerking opgepakt waarbij de bewoners ook als ketenpartner zijn betrokken. Omdat de woningen een verkoopbestemming hebben wordt in de voorbereiding specifiek aandacht besteed aan de wensen van zowel huurders als van potentiële kopers, wat effect heeft op de keuzemogelijkheden. Omdat vanwege het nieuwe proces de voorbereidingen langer duren dan voorzien, zijn in 2015 de kozijnen van de woningen Adelbertstraat reeds vervangen. Dit was de grootste wens van de bewoners en kon vooruitlopend op het verdere project worden uitgevoerd.</li> </ul>				
<p><b>Son en Breugel</b></p> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het groot onderhoud van 43 Woningen De Vloed (De Bontstraat e.o.), vervanging binnenpakketten, daken en kozijnen is in 2014 afgerond</li> </ul>				
<b>Verkoop</b>				
<i>Aantallen verkochte huurwoningen (jaarverslagen)</i>				
	2015	2014	2013	
Verkocht	102	122	68	
Teruggekocht	32	30	20	
Doorverkocht	34	34	9	
Totaal verkocht	136	156	77	

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2011-2015	Cijfer																
<p>Jaarverslag 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2015 heeft 'thuis 102 objecten verkocht waarvan 93 bestaande huurwoningen. Dat is een kwart minder dan vorig jaar (122).</li> <li>Van de verkochte woningen zijn 31 onder label Koopgarant verkocht en 38 met koopcontracten Kopen naar Wens. Daarnaast zijn er 10 nieuwbouwwoningen uit voorraad verkocht.</li> <li>Dat 'thuis met de verkoop van huurwoningen een betaalbaar alternatief biedt, blijkt uit de analyse van de kopers in 2015. Ongeveer 70% van de kopers behoort tot de inkomensgroep &lt; € 34.911,- en minder dan 5% van de kopers heeft een hoger inkomen &gt; € 45.000,-. Dit betekent dat in 2015 voor 95% aan de beoogde doelgroep is verkocht.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014 heeft 'thuis 122 woningen verkocht, bijna twee keer zo veel als vorig jaar (68). Van de verkochte woningen zijn 93 onder label Koopgarant verkocht. In het laatste kwartaal zijn ook de eerste koopcontracten Kopen naar Wens getekend, echter nog niet getransporteerd.</li> <li>In totaal hebben 21 zittende huurders hun woning gekocht; op 1 na allemaal onder het label Koopgarant. Daarmee heeft 17% van de kopers de stap van huur naar koop gemaakt.</li> <li>Ultimo 2014 staan 57 woningen te koop: 29 woningen bestaand bezit, 14 appartementen nieuwbouw o.a. Abdijtuinen en Hagerpad en 14 teruggekochte woningen onder Koopgarant.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2013 heeft 'thuis 68 woningen verkocht.</li> <li>Van 53% van de 68 kopers is er informatie over hun wooncarrière. Daaruit blijkt dat 32% van deze kopers de stap van huur naar koop heeft gemaakt. Van de 20 teruggekochte woningen zijn er 9 weer doorverkocht. In Eindhoven betrof de terugkoop 4 bestaande woningen. In Son en Breugel, Veldhoven en Waalre ging het, op 1 woning na in Waalre, om terugkoop uit nieuwbouw.</li> </ul>																	
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>	<b>7,0</b>																
<p><b>Leefbaarheid</b></p> <p><i>Uitgaven leefbaarheid in € per vhe (CIP)</i></p> <table border="1"> <caption>Uitgaven leefbaarheid in € per vhe (CIP)</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Landelijk</th> <th>Referentie</th> <th>'thuis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>~105</td> <td>~80</td> <td>~105</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>~110</td> <td>~90</td> <td>~105</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>~100</td> <td>~110</td> <td>~105</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Leefbaarheidsbeleid 'thuis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>'thuis heeft in iedere gemeente een loket waar huurders of woningzoekenden de corporatie kan vinden, waar medewerkers afspraken kunnen maken of kunnen "landen" als zij in de gemeente aan het werk zijn.</li> <li>5 gebiedsregisseurs zijn het aanspreekpunt voor de lokale stakeholders en bewonersorganisaties en zorgen voor de afstemming van de vastgoed en leefbaarheidsactiviteiten van 'thuis op de lokale opgaven.</li> <li>Met 4 sociaal beheerders en 7 buurtbeheerders heeft 'thuis op complex- en buurtniveau een gezicht en is zij aanspreekbaar voor bewoners; de buurtbeheerders zijn verantwoordelijk voor sociale, schone, hele en veilige buurten; de sociaal beheerders interveniëren in geval van complexe problematieken en onderhouden contacten met bewonerscommissies.</li> <li>'thuis besteedt ruim € 100 per woning aan leefbaarheid.</li> <li>deze middelen voor 50% besteed aan de inzet van buurtbeheerders en sociaal beheerders in buurten en complexen.</li> <li>10% gaat naar de huurdersorganisatie (€ 5 per woning), de jaarlijkse bedankavond voor ca 250 vrijwilligers, de jaarlijkse ontmoeting van en attentie voor huurders die 50 jaar huren</li> <li>40% is bestemd voor buurten en wijken, voor bewonerscommissies of activiteitencommissies, voor ontmoeting en activiteiten</li> </ul> <p>Jaarverslag 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>'thuis heeft de ambitie om in iedere gemeente fysiek bereikbaar te zijn voor haar klantgroepen, een plek te hebben waar medewerkers tussen afspraken door kunnen werken en waar 'thuis zich kan presenteren. In het belang van een effectieve ondersteuning van haar huurders zoekt zij daarbij samenwerking met het lokale sociaal-maatschappelijke veld.</li> <li>In 2015 is een bedrag van circa € 1,06 miljoen uitgegeven aan leefbaarheid.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014 is een bedrag van circa € 1,14 miljoen uitgegeven aan leefbaarheid</li> </ul> <p>Jaarverslag 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In juli 2013 is met de fusie het gebiedsgericht werken versterkt. Hierbij is de rol van de gebiedsregisseurs geëffectueerd, die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en het beheren van de gebieden en het vertalen van het ondernemingsbeleid op strategisch/tactisch niveau in deze gebieden.</li> <li>In 2013 is een bedrag van circa € 1,1 miljoen uitgegeven aan leefbaarheid.</li> </ul> <p><b>Lokale loketten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In Best is Bestwijzer sinds 2008 het lokale loket. Het is de plek waar de inwoners van Best terecht kunnen met vragen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Onze klanten weten ons daar zeer goed te vinden en kunnen, indien nodig, meteen worden doorverwezen naar onze partners. Bestwijzer is ook de plek waar maatschappelijke partners van Best elkaar vinden. Dit draagt perfect bij aan een goede samenwerking.</li> </ul>	Jaar	Landelijk	Referentie	'thuis	2012	~105	~80	~105	2013	~110	~90	~105	2014	~100	~110	~105	
Jaar	Landelijk	Referentie	'thuis														
2012	~105	~80	~105														
2013	~110	~90	~105														
2014	~100	~110	~105														

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2015	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> <li>In Son en Breugel is in 2014 samen met sociale, financiële en medische partners het Centrum voor Maatschappelijke Deelname (CMD) geopend. De CMD-medewerkers vervullen zoals voorheen de medewerkers van de woonzorgcentrale de woonloketfunctie voor 'thuis.</li> <li>In Veldhoven heeft 'thuis in 2015 haar loket verplaatst van het voormalige kantoor naar MFA-midden, waar ook maatschappelijke partners hun loket en uitvalsbasis hebben.</li> <li>In Waalre heeft 'thuis sinds 2014 een loket in Hazzo, waar ook de bibliotheek en maatschappelijke partners hun thuisbasis hebben.</li> <li>In Eindhoven kunnen de huurders terecht in het kantoor van 'thuis dat gelegen is in Oud-Woensel, een wijk, waarin of waarbij ruim 1500 van de woningen in Eindhoven staan.</li> </ul> <p><b>Best</b></p> <p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In Best heeft er op verzoek van de bewoners van Julianahof een brandvoorlichtingsbijeenkomst plaatsgevonden. 'thuis heeft hiervoor de veiligheidsregio benaderd en dit samen met hen opgepakt. Bij diverse andere seniorencomplexen vinden een paar keer per jaar activiteiten plaats. Deze worden georganiseerd door bewoners met behulp van een kleine financiële bijdrage van 'thuis.</li> </ul> <p><b>2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Na afloop van een groot onderhoudsproject van 49 woningen in de Speldenmaker e.o. in Best is samen met bewoners gewerkt aan het verfraaien van de woonomgeving. De binnenterreinen zijn opgeknapt en het groen rondom de woningen is vervangen.</li> </ul> <p><b>Eindhoven</b></p> <p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In een groot aantal wijken in Eindhoven wordt activiteiten door bewoners georganiseerd om de leefbaarheid en vooral de saamhorigheid te bevorderen. Dit gebeurt met financiële ondersteuning van 'thuis en andere professionals. Mooie voorbeelden zijn 'Verticaal tuinieren', de wijkdag in Eckart en de Woonschool in De Tempel.</li> <li>In Eindhoven zijn 19 actiegebieden waarvan 10 met een veranderopgave. 'thuis heeft bezit in: Hemelrijken, Woensel-West, Kronehoef, Mensfort, Vlokhoven, het Ven, Blaarthem en Bennekel. 'thuis is trekker in Hemelrijken &amp; Gildebuurt en het Ven. 'thuis is als partner actief in Woensel-West, Vlokhoven, Blaarthem en Bennekel (o.a. door middel van ondertekening buurtcontracten).</li> <li>De afronding van de herstructurering van Bloemenbuurt Zuid is in zicht. De woningen van ontwikkelvereniging Lelie zijn opgeleverd en de bouw van de laatste blokken Margriet en Klapproos is gestart. Oplevering van beide blokken wordt in de tweede helft van 2016 verwacht. Bloemenbuurt Zuid is niet langer een actiegebied, maar een reguliere buurt.</li> <li>In Eindhoven is het begin van de herstructurering van Vredesplein e.o. in Oud Woensel er. Wonen met Spice is een feit: de eerste fase van de nieuwbouw van Vredesplein is opgeleverd en bewoond. De herhuisvesting van de bewoners uit sloopfase 3 Vredesplein e.o. is afgerond: alle bewoners hebben een plekje toegewezen gekregen in de nieuwbouw van fase 2 of buiten de buurt. Het wachten is nu op de oplevering van de nieuwbouw fase 2. In de actiegebieden Oud Woensel en 't Ven is 'thuis trekker in het realiseren van de wijkopgave. De trekkers van de actiegebieden hebben, naast de opdracht om te zorgen voor een programma en een buurtcontract 2016, ook de rol van samenwerkingsmakelaar meegekregen.</li> </ul> <p><b>2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeente en de gezamenlijke corporaties hebben gewerkt aan een nieuwe aanpak voor de wijkopgave na de opgave van de Integrale Wijkvernieuwing van 2000. 'thuis heeft een bijdrage geleverd aan de werkgroep wijkopgave en in de analyseteams, die de opgaven voor de verschillende gebieden heeft onderzocht. Dit heeft geresulteerd in de aanwijzing van 18 actiegebieden</li> <li>In de wijk Oud Woensel in Eindhoven zijn de eerste woningen opgeleverd. Om de sociale samenhang te bevorderen, is onder andere een aantal bijeenkomsten met de nieuwe bewoners georganiseerd in het kader van kennen en gekend worden. Daarbij is aandacht gegeven aan het samen opstellen van leefregels c.q. afspreken van omgangsvormen binnen het blok, waaraan een vervolg is gegeven in de workshops over de inrichting van de "Brabantse stoep".</li> <li>In de Bloemenbuurt Zuid in Eindhoven was in 2013 de herhuisvesting van de terugkeerders afgerond, er moesten nog 3 blokken feitelijk ingevuld worden. De ervaringen met name in de derde fase van de Bloemenbuurt Zuid hebben aangetoond dat CPO (Collectief Particulier Opdrachtgeverschap) wel degelijk een meerwaarde kan hebben, mits er sprake is van de goede drive en de kaders helder zijn. Veelal is binnen een blok een hechte gemeenschap ontstaan van bewoners. Reden om de laatste drie blokken in CPO af te maken.</li> </ul> <p><b>2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In Eindhoven is zowel in de wijk Oud-Woensel als in de buurt Het Ven een forse investering gedaan in de vorm van het project 'Huisbuurt', respectievelijk de krachtteamaanpak. Door met mensen thuis in gesprek te gaan (achter de voordeur), is gekeken op welke punten zij ondersteuning nodig hebben én wat zij zouden kunnen betekenen voor de buurt.</li> <li>In een aantal wijken in Eindhoven worden door bewoners activiteiten georganiseerd, om de leefbaarheid en vooral de saamhorigheid te bevorderen. Dit gebeurt met financiële ondersteuning van 'thuis en andere professionals. Zo wordt in Jagershoef een wijkdag georganiseerd waarbij cultuur het thema is. In Eckart wordt voor de binding in de wijk een grootser evenement georganiseerd, met als thema de multiculturele wijk.</li> <li>De feitelijke start van de nieuwbouw van Vredesplein e.o. heeft heel wat voeten in de aarde gehad. Door de duurzaamheidsambitie in de vorm van WKO (Warmte Koude Opslag) is de ondergrondse infrastructuur erg ingewikkeld geworden. De woning Vredesplein 1 is in 2013 ingericht als vooruitgeschoven post van 'thuis in de buurt. Hier kunnen bewoners elkaar ontmoeten en zij kunnen hier met vragen terecht tijdens het inloopspreekuur.</li> <li>De integrale wijkvernieuwing in Bloemenbuurt-Zuid in Eindhoven is met de uitreiking van de sleutel aan de laatste terugkeerder in blok Iris afgerond.</li> </ul> <p><b>Son en Breugel</b></p> <p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2015 heeft 'thuis zoals afgesproken een grotere rol gespeeld bij de organisatie van de jaarlijkse schoonmaakactiviteit in Son en Breugel (Nederland Schoon).</li> <li>Onder het adagium 'de klant centraal' is 'thuis in Son en Breugel aan de slag gegaan om klantgroepen proberen te betrekken die tot nu toe slecht vertegenwoordigd zijn in overlegorganen als Huurdersraad en bewonerscommissies.</li> </ul> <p><b>2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In verschillende complexen is in samenspraak met bewoners gewerkt aan de oplossing van problemen waar niet alleen bewoners individueel last van hadden, maar die ook de onderlinge verhoudingen vertroebelden. Zo hebben bij complex De Brugwachter en De Schuyt in Son en Breugel tot in 2014 ventilatieproblemen de gemoederen behoorlijk bezig gehouden. Dit kwam de sfeer in het gebouw en de relatie met 'thuis niet ten goede. De aanpak heeft de weg geopend naar een betere samenwerking tussen bewoners en 'thuis.</li> </ul> <p><b>Veldhoven</b></p> <p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Veldhoven heeft over het algemeen een breed gedragen netwerk van bewoners- en activiteiten- commissies. Deze vormen voor 'thuis het aanspreekpunt voor zaken die binnen complexen spelen. Ook kunnen kennis en ervaringen worden gedeeld. Als het gaat om het bevorderen van participatie van bewoners probeert 'thuis in buurten waar geen commissies bestaan met andere partners bewonersbeïnvloeding te organiseren..</li> <li>In de prestatieafspraken die met de gemeente Veldhoven in 2014 zijn gesloten zijn 2 wijken benoemd waar de nadruk wordt gelegd op het versterken van de sociale cohesie: Zonderwijk en Cobbeek. Ruim 110 bewoners (huurders en kopers) uit de wijk Cobbeek hebben meegedacht over een toekomstvisie voor de gehele wijk Cobbeek. De wijkvisie is eind 2015 vastgesteld, acties worden in 2016 uitgezet:</li> <li>'thuis en gemeente Veldhoven dragen samen de kosten voor een wijkondersteuner</li> <li>Wijkschouwen samen met bewoners en wijkpartners</li> <li>Organiseren van themagerichte hoe &amp; doe-bijeenkomsten.</li> </ul>	

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2011-2015	Cijfer
<p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begin 2014 heeft 'thuis zich aangesloten bij het netwerk Veldhoven Vernieuwend Vitaal. Dit netwerk heeft vooral gewerkt aan het leggen en versterken van de basisstructuur op het gebied van gezondheid, wonen en welzijn binnen de zogenaamde woonservicezones.</li> <li>• In Zonderwijk in Veldhoven is medio 2014 een project gestart om de sociale cohesie in de wijk te versterken. Na de fysieke ingrepen is de aandacht verlegd naar het sociaal beheer met onze partners.</li> <li>• Samen met stichting Ons Zonderwijk is gestart met het gericht ondersteunen van activiteiten in de buurt. Een van de resultaten is het opstellen van een wijkidentiteit. Bewoners hebben groenstukken geadopteerd voor zelfbeheer en er is een actieve mozaïek werkgroep opgericht. Hier nemen tal van bewoners aan deel waardoor het ontmoeten, 'kennen en gekend worden' centraal wordt gesteld. In samenwerking met gemeente en welzijnsinstellingen zijn buurtpreventie projecten opgestart. Bewoners hebben initiatieven genomen om buurt-apps op te stellen om de onderlinge contacten te versterken.</li> <li>• In 2014 is gevolg gegeven aan het verzoek van de gemeente om het project De Inloper aan het Hagerpad in Cobbeek te beëindigen. Het project dat een aantal jaren eerder werd opgestart om bewoners en professionals elkaar te laten ontmoeten, was in strijd met het bestemmingsplan vanwege de activiteiten die er plaatsvonden. De gemeente en 'thuis hebben vervolgens overeenstemming bereikt over een alternatieve locatie in het Wijkcentrum Cobbeek, waar de bewoners een huiskamer hebben ingericht om elkaar te ontmoeten en samen ideeën uit te wisselen.</li> </ul> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2013 heeft 'thuis de intentie uitgesproken om intensiever met netwerkpartners te gaan samenwerken. Deze intentie zal in het reeds bestaande convenant Veldhoven Vernieuwend Vitaal worden geëffectueerd in de ondertekening ervan begin 2014.</li> <li>• In 2013 is het initiatief genomen met het project De Inloper in Cobbeek, waar bewoners en professionals elkaar kunnen ontmoeten en waar activiteiten worden opgezet. Dit heeft geleid tot diverse activiteiten, waar bewoners in samenwerken. Het helpt bewoners 'achter de voordeur vandaan te komen', waardoor eenzaamheid wordt bestreden.</li> </ul> <p>Waalre</p> <p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2015 hebben in Aalst-Waalre geen grote leefbaarheidszaken gespeeld. Vanuit vragen en opmerkingen van bewoners is een aantal projecten actief door de buurtbeheerder opgepakt. Het ondersteunen van deze bewonersinitiatieven en het leggen van verbinding met de buurt zijn daarbij uitgangspunt.</li> <li>• In 2015 is voor het complex in Aalst-Centrum op basis van een haalbaarheidsstudie een nadere afweging gemaakt. Het authentieke karakter van het complex vereist een zorgvuldig traject waarin zowel de mening van bewoners als economische factoren en duurzaamheid wordt meegenomen. Gekozen is voor een gedifferentieerde aanpak: 13 woningen krijgen onderhoud en worden bij mutatie verkocht en 16 woningen behouden de verhuurbestemming. Een besluit over ingrijpende renovatie van deze huurwoningen of sloop/vervangende nieuwbouw wordt begin 2016 verwacht</li> </ul> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project De Inloper is in 2014 voortgezet onder beheer van GGzE. De bijdrage van 'thuis bestaat uit het voor haar rekening nemen van de kosten voor huurderiving, energie en internet. Hoewel het initiatief blijvend op bijval kan rekenen, blijkt dat om organisatorische redenen de toeloop nog niet echt toeneemt. Gebruikers zijn wel tevreden.</li> </ul>	
<p><b>Wijk- en buurtbeheer algemeen</b></p> <p>Uitgangspunten van 'thuis zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standaard persoonlijke kennismaking door buurtbeheerder met alle nieuwe huurders, 6 weken na verhuizing.</li> <li>▪ Persoonlijke communicatie met gebruik van sociale media door buurtbeheerders, sociaal beheerders en specialisten huurincasso.</li> <li>▪ Alle sociale meldingen worden binnen 5 dagen opgepakt.</li> <li>▪ Niet alleen contact met de klager, maar ook met melder en de omgeving van de klager.</li> <li>▪ Fraude en bedreiging van corporatiemedewerkers worden niet getolereerd.</li> </ul>	
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p>Jaarverslag 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De kern van sociaal beheer is handhaven waar het moet, ondersteunen en kansen bieden waar nodig. Lokale verankering begint met aanwezig zijn, kennen en gekend worden. De buurtbeheerders zijn het aanspreekpunt voor bewoners, spreken bewoners aan op hun gedrag en dragen door tijdige interventies en signalering bij aan het leefklimaat in de wijken.</li> <li>▪ 'thuis geeft in samenwerking met de andere corporaties in het stedelijk gebied uitvoering aan het zogenaamde Sancties- en Kansenbeleid. Dit houdt in dat één lijn wordt getrokken als het gaat om sancties voor overlastveroorzakers, wanbetalers en fraudeurs en om het bieden van nieuwe kansen aan deze personen. De corporaties hebben speciaal hiervoor een gezamenlijke registratie opgezet, waarvoor goedkeuring is verkregen van het College Bescherming Persoonsgegevens.</li> <li>▪ De sanctie is dat mensen maximaal vijf jaar niet in aanmerking komen voor een woning van een Eindhovense corporatie. Door een betaling (regeling) van de schuld en/of door het aanvragen en aanvaarden van begeleiding kan men eerder van de lijst verwijderd worden en krijgt men een 2e kans. De gezamenlijke registratie kent een strak protocol (inclusief bezwaar- en beroepsprocedure) om een eerlijke en heldere werkwijze te garanderen.</li> <li>▪ Eind 2015 stonden 1124 personen op de lijst, een toename van 183 ten opzichte van 2014 (941). De toename is het resultaat van personen die na vijf jaar van de lijst worden gehaald en nieuwe registraties. Van de nieuwe registraties in 2015 heeft 'thuis er 33 geplaatst.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eind 2014 stonden 941 personen op de lijst (in 2013 waren dat er 862) inzake het 2<sup>e</sup> kansbeleid. Van de 235 nieuwe registraties in 2014 heeft 'thuis er 36 geplaatst. In totaal zijn er 156 in 2014 van de lijst verwijderd.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eind 2013 stonden 862 personen op de lijst (in 2012 waren dat er 881) inzake het 2<sup>e</sup> kansbeleid. Van de 209 nieuwe registraties in 2013 heeft 'thuis er 27 geplaatst. In totaal zijn er 228 in 2013 van de lijst verwijderd.</li> </ul>	
<p><b>6. Overige/andere prestaties</b></p>	
<p>Jaarverslag 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Op uitdrukkelijk verzoek van het ministerie van BZK biedt Woningstichting Aert Swaens (AS) als een van de rechtsvoorgangers van 'thuis vanaf medio 2010 ondersteuning aan Fundashon Cas Bonaireano (FCB) ter verbetering van de interne organisatie en volkshuisvestelijke prestaties. De samenwerking is gebaseerd op een Memorandum of Understanding (MOU) die medio 2013 is verlengd met een periode van drie jaar en de instemming heeft van het Openbaar Lichaam Bonaire (OLB), het Ministerie van BZK en de Raad van Commissarissen van 'thuis.</li> <li>▪ In een eerder stadium heeft BZK een subsidie van € 2.980.000,- beschikbaar gesteld ter bevordering van leefbaarheid, nieuwbouw en renovatie op de BES-eilanden. Toekenning van middelen vindt plaats via de lijn van projectaanvragen. Deze aanvragen worden beoordeeld</li> </ul>	



Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2015	Cijfer
<p>door de samenwerkende partijen BZK, Woonlinie en 'thuis. Ultimo 2015 is de financiële afwikkeling voor de subsidie opgesteld en ingediend bij BZK. De vaststelling door BZK vindt plaats in 2016. Op de rekening van 'thuis staat eind 2015 nog een restantbedrag van € 1.571.000,- dat in 2016 bestemd is voor, en wordt uitgekeerd aan al reeds geaccordeerde projecten op Bonaire en Saba. Op deze vier projectbeschikkingen na zijn alle projecten gereed. Met deze projecten is een belangrijke bijdrage geleverd aan het versterken van de sociale cohesie in kwetsbare buurten op de BES-eilanden.</p>	



## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
<b>7</b>	<b>ruim voldoende</b>	<b>de prestatie is gelijk aan de opgaven</b>	<b>-5% tot +5%</b>
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

### Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)</b>
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

### Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.



## **Bijlage 7 Checklist Governancecode**

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Karin van Brussel  
d.d. 30 maart 2016.

## PRINCIPES EN BEPALINGEN

TOEGEPAST  
UNGELEES  
N.V.T.  
ACTIEPUNT

MEER INFORMATIE

### 1 Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. De corporatie is integer en heeft een open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn daarin een voorbeeld voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

#### 1.1 Bestuur en RvC hebben een visie op besturen en toezicht houden.

Zij gaan in die visie in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen.  
Zij gaan in die visie in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de strategie.  
Zij gaan in die visie in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van het beleid.  
Zij gaan in die visie in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de financiering  
Zij gaan in die visie in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de onderlinge wisselwerking in rollen.  
De RvC beschrijft in de visie haar rol als werkgever.

De RvC beschrijft in de visie haar rol als werkgever.

De RvC beschrijft in de visie haar rol als toezichhouder.

De RvC beschrijft in de visie haar rol als klankbord.

De RvC beschrijft in de visie haar taakuitoefening als intern toezichthouder.

#### 1.2 Bestuur en RvC zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie.

Hun gedrag is van invloed op het functioneren en de reputatie van de organisatie en de gehele sector.  
Bestuur en RvC besteden aandacht aan het intern en extern communiceren van kernwaarden.  
Bestuur en RvC zorgen voor bekendheid van de Governancecode 2015.

Het aspect 'voorbeeldfunctie' is een belangrijk onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe bestuurders en commissarissen.

#### 1.3 Het bestuur streeft een cultuur na en schept voorwaarden voor het zorgvuldig voorbereiden en nemen van besluiten.

Het bestuur streeft een cultuur na en schept voorwaarden voor het uitvoeren van toezicht op de genomen besluiten.

Als voorbeeld dienen daarbij de volgende aspecten:

- Informatie en documentatie zijn voor bestuur en RvC tijdig beschikbaar.
- Er is voldoende tijd voor discussie, in het bijzonder wanneer het gaat om belangrijke, complexe en strategische besluiten.
- Er worden duidelijke afspraken gemaakt over proces, planning en wijze van uitvoering.

- Afwegingen die een rol hebben gespeeld bij de besluitvorming worden goed vastgelegd ten behoeve van navolgbaarheid van besluitvorming.

- Het bestuur communiceert tijdig met de RvC over te nemen besluiten en evalueert het besluit.

- Bestuur en RvC voorkomen en vermijden tegenstrijdige belangen en onterechte gehachtheid aan eerdere besluitvorming. Bestuurders en commissarissen zorgen voor voldoende ruimte en vrijheid om beslissingen uit het verleden - in de context van toen genomen - ter discussie te stellen.

#### 1.4 Het bestuur zorgt voor een interne gedrags- of integriteitscode. Deze code beschrijft waarden en normen die medewerkers in acht moeten nemen.

Het bestuur zorgt voor een klokkenluidersregeling.

Het bestuur publiceert de interne gedrags- of integriteitscode en de klokkenluidersregeling op de website van de corporatie.

#### 1.5 Het bestuur brengt ten minste eenmaal per jaar verslag uit aan de RvC over de ingediende klachten bij de corporatie.

In dit verslag geeft het bestuur toelichting over:

- De aard van de klachten.
- De mate waarin diverse klachten een gemene deeler hebben.
- De wijze waarop de klachten zijn opgevolgd.

In het jaarverslag staat een samenvatting van dit verslag.

x					
x					
x					
x					
x					
x					
x					VTW-publicaties die ingaan op de rollen van de RvC: 'De werkgeversrol van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties', 'Commissaris bij een woningcorporatie, een vak apart!' en 'volkshuisvestelijk toezicht; Een herziene handreiking bij het interne toezicht op het maatschappelijk presteren van woningcorporaties' ( <a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a> ).
x					
x					
x					De door de VTW geformuleerde 'Randvoorwaarden goed intern toezicht' geeft commissarissen handvatten voor een goede invulling van de dagelijkse toezichtspraktijk ( <a href="http://www.vtw.nl/faq/goed-intern-toezicht/randvoorwaarden-goed-toezicht">www.vtw.nl/faq/goed-intern-toezicht/randvoorwaarden-goed-toezicht</a> ).
x					
x					
x					
x					
x					
x					
x					Zie de VTW-publicatie: 'Naar een toezichts- en toetsingskader voor woningcorporaties'.
x					
x					
x					Zie de publicatie van VTW en Aedes: 'Tussen regels en gedrag: Een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties'. Op de website van Aedes zijn voorbeelden te downloaden van integriteitscodes.
x					Op de website van Aedes zijn voorbeelden te downloaden van klokkenluidersregelingen ( <a href="http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/governance-en-integriteit/opstellen-integriteitsbeleid/tips-bij-het-opstellen-van-een-klokkenluiders.xml">www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/governance-en-integriteit/opstellen-integriteitsbeleid/tips-bij-het-opstellen-van-een-klokkenluiders.xml</a> ).
x					
x					Het betreft de klachtenregeling als bedoeld in artikel 55b lid 3 van de Herzieningswet. Aedes heeft een voorbeeldregeling op de website ( <a href="http://www.aedes.nl/content/artikelen/klant-en-wonen/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer/voorbeeld-klachtenreglement-klachtencommissies.xml">www.aedes.nl/content/artikelen/klant-en-wonen/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer/voorbeeld-klachtenreglement-klachtencommissies.xml</a> ).
x					
x					
x					
x					
x					
x					

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. De corporatie is integer en heeft een open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn daarin een voorbeeld voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

1.6	Bestuurders en commissarissen hebben een kritische en open geest.	x				
	Bestuurders en commissarissen hebben durf, denken onafhankelijk, zijn bereid tot samenwerking en hebben oog en respect voor elkaars rollen.	x				
1.7	Leden van bestuur en RvC dragen actief bij aan voorwaarden die goede besluitvorming mogelijk maken, met als doel te komen tot gezamenlijke opvattingen.	x				
	Daarbij gaat het onder meer om					
	- onderling respect	x				
	- goed luisteren	x				
	- oog voor andere invalshoeken	x				
1.8	Leden van bestuur en RvC blijven hun kennis ontwikkelen door middel van trainingen en cursussen.	x				Zie het aanbod van PE-activiteiten door Aedes, VTW en marktpartijen op de website van Aedes ( <a href="http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/permanente-educatie/aanbod/aanbod-opleidingen.xml">www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/permanente-educatie/aanbod/aanbod-opleidingen.xml</a> ).
	Bij die kennisontwikkeling wordt aandacht besteed aan gewenst gedrag.	x				
	De afgesproken Permanente Educatie-systeem is hierop van toepassing.	x				Aedes heeft dit vastgelegd in een Reglement Permanent Educatie. Het PE-systeem van de VTW is goedgekeurd door de ALV 18 november 2014 en is beschreven in de notitie 'PE-systeem commissarissen' ( <a href="http://www.vtw.nl/permanente-educatie-commissarissen">www.vtw.nl/permanente-educatie-commissarissen</a> ) en <a href="http://www.vtw.nl/pe_systeem_q_a">http://www.vtw.nl/pe_systeem_q_a</a> .
	In het jaarverslag worden in het verslagjaar behaalde PE-punten van bestuur en RvC vermeld.	x				Opgave van punten geschiedt per persoon per jaar.

**2. Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.**  
*Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel en over de strategische keuzes die het heeft gemaakt. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.*

2.1	Met bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar maatschappelijke doelen.	x				
	Met bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar operationele doelen.	x				
	Met bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar financiële doelen.	x				
	Dit wordt vastgesteld door het bestuur.	x				
	Dit wordt goedgekeurd door de RvC.	x				
	De vastgestelde doelen zijn de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces waarbij de corporatie de mening betreft van belanghebbende partijen. In volgorde van belang:	x				
	- de (toekomstige) bewoners	x				
	- de gemeente	x				
	- andere belanghebbende partijen	x				
	De corporatie is eindverantwoordelijk voor de afweging van belangen en de keuzes die op basis daarvan gemaakt worden (zie ook principe 4).	x				
2.2	Met bestuur legt de wijze van besluitvorming over majeure onderwerpen en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvC, voor zover niet expliciet geregeld in de wet en/of in de statuten, vast in een bestuursreglement.	x				Artikel 26.1-3, 28 en 31.1 van de Herzieningswet geeft voor de wijze van besluitvorming en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvT dwingende bepalingen.
2.3	In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de geraliseerde maatschappelijke resultaten van de corporatie.	x				
	In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de geraliseerde operationele resultaten van de corporatie.	x				
	In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de geraliseerde financiële resultaten van de corporatie.	x				
	Daarbij geeft het bestuur aandacht aan de doelmatigheid van de corporatie (efficiëntie).	x				
	Daarbij geeft het bestuur aandacht aan de mate waarin de corporatie in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen (continuïteit).	x				De jaarrekening wordt volgens artikel 35.3 van de Herzieningswet bij een stichting vastgesteld door de RvT. Deze taakverdeling wijkt daarmee niet af van hetgeen in het huidige vennootschapsrecht geregeld is. In het vennootschapsrecht komt het begrip goedkeuren niet (meer) voor. Daar geldt dat opstelling van de jaarrekening een taak van het bestuur is en wordt ondertekend door bestuur en RvC. Vaststellen is de taak van de AvA. Bij een vereniging gebeurt de vaststelling in beginsel door de algemene vergadering of ledenraad, tenzij de statuten die bevoegdheid aan de RvT geven.
	De corporatie maakt het jaarverslag openbaar.	x				Zoals door plaatsing op de website van de corporatie.
2.4	Woningcorporaties laten hun maatschappelijke prestaties minimaal eens per vier jaar onderzoeken door een door de SVWN geaccrediteerd visitatiebureau.	x			visitatie vindt op dit moment plaats	Artikel 53a lid 1 Herzieningswet verplicht Aedes-leden en niet-leden tot visitatie. Alle documenten over visitatie vindt u hier: <a href="http://www.visitaties.nl/196/documenten.html">www.visitaties.nl/196/documenten.html</a>
	De woningcorporatie plaatst het visitatierapport op haar website.	x				
	Bij het visitatierapport op de website staat een reactie daarop van bestuur en RvC.	x				
	Het visitatierapport wordt besproken met huurdersorganisaties.	x				
	Het visitatierapport wordt besproken met B&W van de gemeente.	x				Artikel 53a lid 5 Herzieningswet schrijft dit voor.

**3. Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak**  
*Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde[1]. Daartoe moeten bestuur en RvC zodanig zijn samengesteld dat leden elkaar aanvullen en scherp houden.*

**3A. Het bestuur is geschikt voor zijn taak**  
*Het bestuur is verantwoordelijk voor het behalen van maatschappelijke, operationele en financiële resultaten. Het bestuur wordt benoemd door en legt verantwoording af aan de RvC. Bij de uitvoering van zijn taak laat het bestuur zich primair leiden door de doelstelling van de corporatie. Het bestuur verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht.*

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. De corporatie is integer en heeft een open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn daarin een voorbeeld voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

3.1	Het bestuur is geschikt voor zijn taak volgens de actuele geschiktheidsnorm ten aanzien van onder meer deskundigheid, competenties, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken en kritisch vermogen.	x				Herzieningswet artikel 25.2 toets door de minister, uitwerking in AMvB. Zie ook de door Aedes en VTW op hun website gepubliceerde 'Handreiking fit en proper test bestuurders en commissarissen' ( <a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a> ).
	Indien het bestuur uit meerdere leden bestaat, worden de taken binnen het bestuur Deze taakverdeling wordt op de website gepubliceerd.	x				
	Deze taakverdeling wordt in het jaarverslag opgenomen.	x				
3.2	De RvC is verantwoordelijk voor de werving en selectie van bestuursleden en neemt daarbij de vigerende regelgeving in acht.	x				Zie principe 1 onder bepaling 1.8. De VTW publiceert in het najaar een 'Richtlijn Werving en Selectie Bestuurders'. Zie ook de VTW-publicatie 'De werkgeversrol van de raad van commissarissen bij woningcorporaties' ( <a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a> ).
	De RvC maakt daartoe een profielschets	x				
	Bij het maken van de profielschets wordt de input van werknemers, bewonersorganisatie en eventueel andere belanghebbenden wordt betrokken.	x				
3.3	Een bestuurder wordt door de RvC benoemd, geschorst en ontslagen.	x				Herzieningswet artikel 25.2 toets door de minister, uitwerking in AMvB.
	Bij benoeming worden de wettelijke termijnen in acht genomen.	x				Herzieningswet artikel 25.2 toets door de minister.
3.4	Bestuursleden mogen in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder geen lid zijn geweest van de RvC van de woningcorporatie. Uitzondering hierop vormt het tijdelijk voorzien in het bestuur door een lid van de RvC bij belet en ontstentenis van bestuurders als bedoeld in 3.28.	x				
3.5	De RvC stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast conform de vigerende wettelijke kaders. Dit beleid, inclusief de beloning, wordt zowel in het jaarverslag als op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.	x				
3.6	De woningcorporatie verstrekt bestuursleden onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid.	x				
3.7	Bestuursleden voorkomen belangenverstrengeling en vermijden ook de schijn daarvan. Bestuursleden ontplooiën geen activiteiten die in concurrentie treden met de woningcorporatie, nemen geen schenkingen aan van de corporatie en haar relaties en schenken derden geen voordelen op kosten van de Deze sisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode.	x				Aedes heeft daarvan voorbeelden op de website (zie <a href="http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/governance-en-integriteit/opstellen-integriteitsbeleid/voorbeelden-van-integriteitscode-en-klokkenluiders.xml">www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/governance-en-integriteit/opstellen-integriteitsbeleid/voorbeelden-van-integriteitscode-en-klokkenluiders.xml</a> ).
3.8	Bestuursleden melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de RvC en de overige leden van het bestuur. Daarbij geeft het bestuurslid inzicht in alle relevante informatie. De RvC doet waar nodig navraag en bepaalt vervolgens – zonder aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur – of sprake is van een tegenstrijdig belang en besluit – indien dat het geval is – hoe dit tegenstrijdig belang wordt beëindigd.	x				Het gaat daarbij met name om persoonlijke belangen of die uit de directe omgeving.
3.9	De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s).	x				
	De RvC rapporteert over het proces van beoordeling van bestuurder(s) in het jaarverslag.	x				
3.10	Een meerhoofdig bestuur bespreekt ten minste één keer per jaar het gezamenlijk functioneren en dat van individuele leden.	x				

### 38. De (leden van de) RvC is (zijn) geschikt voor hun taak.

De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie. De RvC fungeert als klankbord voor het bestuur en weegt binnen zijn toezichthoudende functie zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van de corporatie. De RvC beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

3.11	De RvC is aanspreekbaar op zijn functioneren.	x				
	De RvC stelt een reglement op waarin hij zijn werkwijze vastlegt.	x				
	Dit reglement wordt op de website van de corporatie gepubliceerd.	x				
3.12	De RvC en zijn leden zijn geschikt voor hun taak volgens de vigerende geschiktheidsnorm.	x			wordt opgenomen in het RvC reglement	Herzieningswet artikel 30.2, toets door de minister, uitwerking in AMvB. Zie ook de door Aedes en VTW op hun website gepubliceerde 'Handreiking fit en proper test bestuurders en commissarissen' ( <a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a> ).
	De RvC moet zorgen voor voldoende tegenwicht ('countervailing power') binnen de RvC en tussen RvC en bestuur.	x				
3.13	In het reglement zoals genoemd in 3.11 geeft de RvC aan op welke onderwerpen de RvC toezicht houdt. Bij deze onderwerpen hanteert de RvC een 'toetsingskader'.	x				De Herzieningswet geeft in artikel 25.1-3 en 28 (goedkeuringsbepalingen) en artikel 31.1 (toezichtstaak) aan waarop de RvC toezicht houdt.
	De RvC stelt dit toetsingskader op in samenwerking met de RvC.	x				Daarin kunnen bijvoorbeeld de volgende onderwerpen worden opgenomen: maatschappelijke resultaten; efficiëntie, betaalbaarheid en beschikbaarheid; de manier waarop risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie worden ingeschat en hoe daarmee wordt omgegaan; de manier waarop invulling wordt gegeven aan opdrachtgeverschap; hoe wordt omgegaan met het afsluiten van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden; de kwaliteit van de interne risicobeheersing; de financiële verslaggeving; naleving van toepasselijke wet- en regelgeving; naleving van de Governancecode. Voor meer informatie over welke informatie de RvC nodig heeft, wat de kwaliteit van deze informatie moet zijn en in welke omstandigheden informatie betekenis krijgt, zie de VTW-publicatie: 'Informatievoorziening aan toezichthouders van woningcorporaties' ( <a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a> ).
3.14	De RvC maakt jaarlijks een verslag van de werkzaamheden en publiceert dat in het jaarverslag.	x				Het gaat hier om alle bepalingen uit de Governancecode, niet alleen de bepalingen die de RvC aangaan. In het najaar van 2015 publiceert de VTW een handreiking over het RvC-
	In het verslag legt de RvC vast welke bepalingen van de Governancecode niet werden toegepast en met welke motivering hiervan is afgeweken.		x			De 'pas toe-bepalingen', de bepalingen waarvan niet mag worden afgeweken, zijn in dit hulpinstrument vetgedrukt. Voor de overige bepalingen geldt dat corporaties daarvan af kunnen wijken als dit volgens de betreffende corporatie tot een beter resultaat leidt. Hierbij dient echter nog steeds in de geest van het principe gehandeld te worden en moet de corporatie op inzichtelijke wijze onderbouwen en actief verantwoorden ('leg uit') waarom zij hiervan afwijkt.



Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. De corporatie is integer en heeft een open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn daarin een voorbeeld voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

<p><b>3.15 De honorering van commissarissen valt binnen de vigerende wettelijke kaders en wordt in het jaarverslag vermeld.</b></p>	<p>x</p>	<p>De ALV van de VTW heeft op 20 april 2015 een bindende beroepsregel vastgesteld voor een substantiële matiging in de bezoldiging van toezichthouders in de corporatiector (RvC-leden: maximaal 7,7% en RvC-voorzitters: maximaal 11,55%). Zie: <a href="http://www.vtw.nl/honorering-corporatiecommissaris">www.vtw.nl/honorering-corporatiecommissaris</a>.</p>
<p><b>De honorering van commissarissen wordt op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.</b></p>	<p>x</p>	<p>De honorering per persoon.</p>
<p><b>3.16 Een evenwichtig samengestelde RvC betekent verscheidenheid. Om dit te bevorderen stelt de RvC een profielschets op.</b></p>	<p>x</p>	<p>Denk daarbij aan geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken. Zie ook de VTW-publicatie: 'Intern toezicht: Het team en de spelers. Criteria voor goed intern toezicht' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>
<p>In deze schets worden eisen gesteld aan de samenstelling van de RvC. Deze eisen moeten er voor zorgen dat de RvC naast een diverse samenstelling ook de juiste kennis en ervaring in huis heeft.</p>	<p>x</p>	<p>Zoals ervaring in de volkshuisvesting, financiële kennis en ervaring, deskundigheid op het gebied van HR, bestuurlijke ervaring bij naar omvang gelijkwaardige of grotere organisaties, relevante vastgoedexpertise en juridische kennis. In de profielschets kunnen ook kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen ten aanzien van diversiteit worden vastgelegd.</p>
<p><b>3.17 De gevolgde procedure van werving en selectie van leden van het bestuur en RvC wordt in het jaarverslag verantwoord.</b></p>	<p>x</p>	<p>De VTW publiceert in het najaar een 'Richtlijn Werving en Selectie Bestuurders' en een 'Richtlijn Werving en Selectie Commissarissen'. Op dit moment is een 'Toolkit Werving en Selectie toezichthouders in 20 stappen' beschikbaar (<a href="http://www.vtw.nl/toolkit">www.vtw.nl/toolkit</a>).</p>
<p><b>Vacatures worden op de website van de corporatie gepubliceerd en openbaar opgesteld via bijvoorbeeld een advertentie. De RvC kiest hierin onafhankelijk. Het bestuur heeft een adviserende rol.</b></p>	<p>x</p>	
<p><b>3.18 Het bestuur en de RvC zorgen voor de juiste ondersteuning van en samenwerking met de huurders(organisatie) bij hun voordracht van commissarissen als bedoeld in de Herzieningswet.</b></p>	<p>x</p>	<p>Herzieningswet artikel 30.9 regelt het aantal zetels waarvoor de huurdersorganisatie voordrachten kunnen doen afhankelijk van de omvang van de raad. Zie voor de ondersteuning ook de Overlegwet Huurders- Verhuurder.</p>
<p>Voor de op voordracht van de huurdersorganisatie(s) benoemde commissarissen gelden dezelfde criteria en vereisten als voor de andere commissarissen.</p>	<p>x</p>	<p>De handreiking van VTW en de Nederlandse Waarbod biedt een kader voor de profielschets, werving en selectie, de benoeming en de rol en taak van de 'huurderscommissaris' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>
<p><b>3.19 De RvC maakt een rooster van aftreden dat zodanig is ingericht dat de continuïteit wordt gewaarborgd. Het rooster wordt gepubliceerd in het jaarverslag.</b></p>	<p>x</p>	
<p>Het rooster wordt gepubliceerd op de website van de corporatie.</p>	<p>x</p>	
<p><b>3.20 Leden van de RvC worden benoemd door de RvC voor een periode van ten hoogste vier jaar en kunnen eenmaal voor een periode van ten hoogste vier jaar worden herbenoemd. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.</b></p>	<p>x</p>	<p>Termijn is voorgeschreven in de Herzieningswet in de artikelen 30 lid 2 en 4.</p>
<p><b>3.21 Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen.</b></p>	<p>x</p>	<p>Daarbij kunt u denken aan de volgende zaken: de verantwoordelijkheden van een commissaris; de risico's die zijn verbonden aan het werk als commissaris; algemene financiële en juridische zaken; de financiële verslaggeving; kennis over volkshuisvesting; opleiding en educatie; de Governancecode en de naleving daarvan.</p>
<p><b>3.22 De voorzitter van de RvC zorgt ervoor of ziet er op toe dat:</b></p>	<p>x</p>	
<p>a) De vergaderingen efficiënt, effectief en in een open sfeer plaatsvinden, waarin alle leden gelijkwaardig kunnen participeren en tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak.</p>	<p>x</p>	
<p>b) De RvC als team goed kan functioneren; alle leden van de RvC zijn hiervoor verantwoordelijk, maar de voorzitter draagt hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid.</p>	<p>x</p>	
<p>c) Contacten tussen de RvC en bestuur, ondernemingsraad, (vertegenwoordigers van) bewoners en andere belanghouders goed verlopen.</p>	<p>x</p>	
<p>d) Commissarissen een introductie- en opleidingsprogramma volgen.</p>	<p>x</p>	
<p>e) De leden van het bestuur en RvC ten minste één keer per jaar worden beoordeeld op hun functioneren.</p>	<p>x</p>	
<p><b>3.23 De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het eigen functioneren (in termen van effectiviteit). Ook de onderlinge samenwerking in de RvC en relatie tot het bestuur is onderwerp van de evaluatie.</b></p>	<p>x</p>	<p>Artikel 30 lid 11 sub b schrijft voor dat de corporatie de procedure en frequentie moet vastleggen in de statuten. Zie ook de VTW-publicaties 'Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden' en 'Functioneren van de RvC; Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>
<p><b>De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het functioneren van individuele leden van de RvC. Eens per twee jaar doet de RvC dat onder onafhankelijke, externe begeleiding.</b></p>	<p>x</p>	
<p><b>Waar nodig worden afspraken gemaakt met betrekking tot het functioneren van (leden van) de raad.</b></p>	<p>x</p>	
<p><b>3.24 De RvC en de afzonderlijk commissarissen hebben een eigen verantwoordelijkheid (zogenaamde 'informatiehaalplicht') om ervoor te zorgen dat zij beschikken over relevante informatie van bestuur, externe accountant of derden (zoals het management, adviseurs, de interne auditor of controller of de externe toezichthouder).</b></p>	<p>x</p>	
<p>Indien nodig kan de RvC informatie inwinnen bij functionarissen en externe adviseurs van de woningcorporatie. Het bestuur wordt daarvan vooral op de hoogte gesteld en kan daar desgewenst bij helpen. Ook kan de RvC aan bepaalde functionarissen en externe adviseurs vragen bij vergaderingen van de RvC aanwezig te zijn.</p>	<p>x</p>	
<p><b>3.25 De woningcorporatie verstrekt commissarissen geen persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid. Commissarissen ontplooiën geen activiteiten die in concurrentie treden met de woningcorporatie, nemen geen schenkingen aan van de corporatie en haar relaties en verschaffen geen voordelen aan derden op kosten van de woningcorporatie. Commissarissen verrichten buiten hetgeen volgt uit hun functie als toezichthouder geen werkzaamheden voor de corporatie. Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode.</b></p>	<p>x</p>	<p>Aedes heeft daarvan voorbeelden op de website.</p>
<p><b>3.26 Commissarissen melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de raad. Daarbij geeft de commissaris inzicht in alle relevante informatie.</b></p>	<p>x</p>	
<p><b>3.27 Iedere commissaris kan kritisch en onafhankelijk bijdragen aan het toezicht van de RvC. De RvC stelt van iedere commissaris vast of hij/zij onafhankelijk toezicht kan houden en meldt dat in het jaarlijks verslag van de RvC. Daarbij neemt de raad de bepalingen als genoemd in de Herzieningswet in acht.</b></p>	<p>x</p>	<p>De Herzieningswet artikel 30 lid 5 geeft daarvoor de onverenigbaarheden.</p>

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. De corporatie is integer en heeft een open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn daarin een voorbeeld voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

3.27 De RvC legt in zijn reglement vast hoe deze handelt in geval van (mogelijk) tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van bestuur, leden van de RvC en de externe accountant (zie ook bepaling 3.B).

3.28 In geval van ontstentenis of belet van het bestuur kan een lid van de RvC bij hoge uitzondering voor maximaal drie maanden de rol van bestuurder op zich nemen. In dat geval treedt het lid tijdelijk terug uit de RvC en neemt dus niet deel aan de besluitvorming van de RvC.

Na deze periode van maximaal drie maanden kan deze persoon weer toetreden tot de RvC. Hierbij wordt dit lid niet betrokken bij de besluitvorming over zaken die zich in die betreffende drie maanden hebben voorgedaan.

3.29 De RvC kan subcommissies instellen ter ondersteuning van het toezicht. Daarbij geldt dat:  
a. De RvC voor iedere commissie een reglement opstelt waarin rol en verantwoordelijkheden worden omschreven, evenals de samenstelling en werkwijze van de commissies.  
b. In het jaarverslag de samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die op de agenda stonden worden vermeld.  
c. De RvC van iedere commissie een verslag van de overleggen ontvangt;  
d. De auditcommissie en de remuneratiecommissie niet worden voorzaten door de voorzitter van de RvC.

e				
			x	wordt opgenomen in het bestuursreglement
			x	
a				
b				
c				
d				

Hieronder is te verstaan de situatie dat vanuit de werkorganisatie of door inzet van een externe geen adequate oplossing voorhanden is. Dit sluit aan bij artikel 25.7 van de Herzieningswet, waarin staat dat de statuten voorschriften moeten bevatten omtrent de wijze waarop, in geval van ontstentenis of belet van de bestuurders, voorlopig in het bestuur wordt voorzien.  
Artikel 30 lid 11 a van de Herzieningswet bepaalt dat de corporatie de wijze waarop daarin wordt voorzien in de statuten moet vastleggen.

#### 4 Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen

Woningcorporaties zorgen voor woonruimte voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De maatschappelijke doelen worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen en staan ze open voor feedback en discussie over de keuzes ten aanzien van de inzet van maatschappelijke middelen.

4.1 Het bestuur legt vast wie als belanghebbende partijen worden beschouwd en onderhoudt contact met hen. Het bestuur bekijkt periodiek of het met alle relevante belanghebbenden in gesprek is.

4.2 Het bestuur voert overleg met de eigen in haar woningmarktregio werkzame huurdersorganisaties of bewonerscommissies.

Het overleg heeft onder meer betrekking op betaalbaarheid, de voorgenomen werkzaamheden en welke bijdrage daarmee wordt beoogd aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid dat in de desbetreffende regio geldt.

4.3 Het bestuur scheidt randvoorwaarden om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties.

4.4 Het bestuur respecteert de rol van de gemeente en voert daarmee overleg.

Het bestuur maakt prestatieafspraken met de gemeente over de uitvoering van het in de betrokken gemeente geldende volkshuisvestingsbeleid.

4.5 Overige als belanghebbend beschouwde partijen worden actief betrokken bij (de vormgeving van) het beleid van de corporatie. Het bestuur maakt zichtbaar met wie het belanghebbendenoverleg is gevoerd.

4.6 Het bestuur spreekt minimaal eenmaal per jaar met de RvC over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.

4.7 De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder de gemeenten leeft.

De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder (vertegenwoordigers van) huurders leeft.  
De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder andere belanghebbende partijen leeft.  
De RvC legt aan die belanghebbenden periodiek verantwoording af over de wijze waarop de raad toezicht heeft gehouden.

4.8 In het ondernemingsplan wordt aan onderstaande onderwerpen ruim aandacht besteed:

- Wie de corporatie als belanghebbende partijen beschouwt.
- Met welke belanghebbende partijen de corporatie contact heeft.
- Met welke belanghebbende partijen de corporatie in gesprek is.
- Het overleg van de corporatie met de huurdersorganisaties of bewonerscommissies
- De randvoorwaarden die corporatie scheidt om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties.
- Het overleg van de corporatie met de gemeente over de prestatieafspraken.
- Met wie en hoe de corporatie het belanghebbendenoverleg heeft gevoerd over (de vormgeving van) het beleid en de behaalde prestaties.
- De gesprekken tussen de RvC en bestuur over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.
- De oriëntatie van de RvC over wat er onder de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere stakeholders leeft.

a				
b				
c				
d				
e				
f				
g				
h				
i				
j				
k				
l				
m				
n				
o				
p				
q				
r				
s				
t				
u				
v				
w				
x				
y				
z				

Zie ook artikel 43 lid 2 Woningwet 2015 [wetten.overheid.nl/BWBR0005181/]. Als er geen overkoepelende organisatie is in de zin van de Overlegwet [wetten.overheid.nl/BWBR0005181/] vindt overleg plaats met de bewonerscommissies. Het overleg met de bewonersorganisaties is uitgewerkt in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 [www.officieelbekendmakingen.nl/stb-2015-231.html].

Meer informatie: Dossier "Bewonersparticipatie en zelfbeheer" [www.aedes.nl/content/dossiers/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer.xml] en Dossier "Stakeholders en woningcorporaties" [www.aedes.nl/content/dossiers/stakeholders-en-woningcorporaties.xml#Stakeholders%20en%20corporaties].

Zie ook artikel 43 en 44 Woningwet 2015 [wetten.overheid.nl/BWBR0005181/]. Het overleg met de gemeente is uitgewerkt in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 [www.officieelbekendmakingen.nl/stb-2015-231.html].

Zie ook artikel 43 en 44 Woningwet 2015 [wetten.overheid.nl/BWBR0005181/]. Het maken van prestatieafspraken met de gemeente is uitgewerkt in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 [www.officieelbekendmakingen.nl/stb-2015-231.html].

Meer informatie over de relatie tussen het intern toezicht en de externe omgeving: "De aanspreekbare commissaris" [www.vtw.nl/de-aanspreekbare-commissaris-2015].

Meer informatie: VTW-publicatie "De commissaris en visitatie. Intern toezicht bij externe verantwoording" [www.vtw.nl/overzicht-publicaties].

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. De corporatie is integer en heeft een open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn daarin een voorbeeld voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

- Het periodiek afleggen van verantwoording door de RvC aan de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere belanghebbende partijen over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden.

X				
---	--	--	--	--

In het jaarverslag wordt aan onderstaande onderwerpen ruim aandacht besteed:

- Wie de corporatie als belanghebbende partijen beschouwt.
- Met welke belanghebbende partijen de corporatie contact heeft.
- Met welke belanghebbende partijen de corporatie in gesprek is.
- Het overleg van de corporatie met de huurdersorganisaties of bewonerscommissies.
- De randvoorwaarden die corporatie schept om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties.
- Het overleg van de corporatie met de gemeente over de prestatieafspraken.
- Met wie en hoe de corporatie het belanghebbendenoverleg heeft gevoerd over (de vormgeving van) het beleid en de behaalde prestaties.
- De gesprekken tussen RvC en bestuur over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.
- De oriëntatie van de RvC over wat er onder de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere stakeholders leeft.
- Het periodiek afleggen van verantwoording door de RvC aan de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere stakeholders over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden.

X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				

Zie de VTW-publicatie: 'Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid' ([www.vtw.nl/overzicht-publicaties](http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties)).

**5 Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.**

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

5.1 Het bestuur brengt de risico's die verband houden met de activiteiten van de woningcorporatie in kaart.

X				
---	--	--	--	--

Voor bepalingen 5.1-5.4 zie ook artikel 55a Woningwet 2015 ([wetten.overheid.nl/BWBR0005181/](http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/)) en artikel 27 Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015 ([www.officieelbekendmakingen.nl/afb-2015-231.html](http://www.officieelbekendmakingen.nl/afb-2015-231.html)).

Het bestuur hanteert een inzichtelijk beleid voor het beheersen van die risico's. Het bestuur verantwoordt zich hierover in het jaarverslag. Daarbij gaat het in ieder geval over:

- het opdrachtgeverschap van corporaties
- het sluiten van contracten
- samenwerkingsverbanden en grote transacties met derden

X				
X				
X				
X				
X				

5.2 Het bestuur stelt een treasurystatuut op en bespreekt dit met de RvC. Treasury van de corporatie heeft geen winst oogmerk maar staat ten dienste van het risicobeleid. In het statuut worden in ieder geval het renterisico, het beschikbaarheidsrisico en het tegenpartijrisico beschreven.

X				
---	--	--	--	--

Meer informatie over de financiën bij woningcorporaties en de rol en betekenis daarvan in de uitoefening van het interne toezicht bij woningcorporaties: VTW-publicatie 'Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid' ([www.vtw.nl/overzicht-publicaties](http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties)), Dossier "Financiën" op Aedes.nl ([www.aedes.nl/content/dossiers/financi-n-n-.xml](http://www.aedes.nl/content/dossiers/financi-n-n-.xml)) en Dossier "Risicomanagement" op Aedes.nl (<http://www.aedes.nl/content/dossiers/risicomanagement.xml>)

De RvC keurt het treasurystatuut goed. Het bestuur stelt een investeringsstatuut op en bespreekt dit met de RvC. De RvC keurt het investeringsstatuut goed.

X				
X				

5.3 Het bestuur stelt een beleggingsstatuut op.

X				
---	--	--	--	--

Woningcorporaties moeten een beleggingsstatuut opstellen, waarin zij beschrijven hoe hun organisatie is ingericht met betrekking tot beleggen. Dat staat in de Beleidsregels Verantwoord Beleggen door Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, die het ministerie van BZK op 30 januari 2015 publiceerde.

De RvC keurt het beleggingsstatuut goed.

X				
---	--	--	--	--

5.4 De RvC houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de corporatie specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen.

X				
---	--	--	--	--

5.5 Het bestuur verschaft de RvC alle relevante informatie ten behoeve van (het toezicht op) de risicobeheersing. Hieronder kan worden verstaan:

1. Risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen.
2. Handleidingen en procedures voor het opstellen van de financiële verlaggeving;
3. Periodieke monitoring en rapportages waarmee al gedurende een jaar inzicht wordt gegeven in de (financiële) prestaties van de corporatie.
4. Criteria die worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden;
5. Criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des)investeringen in vastgoed.
6. Vergelijkende benchmarks (waaronder in ieder geval de Aedes-benchmark). Hierbij worden de prestaties van de corporatie vergeleken met die van andere corporaties.
7. Inzicht in en toezicht op de soft controls; dit zijn gedragsbeïnvloedende omstandigheden op het persoonlijk functioneren van medewerkers.

X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				

5.6 In geval van een eventuele sanering van de corporatie laat de corporatie, die bij de organisatie die de saneringsfunctie (gemandateerd) vorm geeft een saneringsplan indient, zich adviseren door een in te stellen adviescommissie vanuit Aedes. De corporatie verstrekt deze adviescommissie de benodigde informatie zodat deze een verantwoord en gedegen advies over het saneringsplan kan uitbrengen. Dit advies maakt onderdeel uit van de saneringsaanvraag van de betreffende corporatie.

			X	
--	--	--	---	--

5.7 Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen zoals bedoeld in 5.5, bestaat het bestuur, vanuit zijn eigen rol, aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat appelleert aan het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan een invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's.

X				
---	--	--	--	--

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. De corporatie is integer en heeft een open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn daarin een voorbeeld voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen zoals bedoeld in 5.5, besteedt de RvC, vanuit zijn eigen rol, aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat appelleert aan het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan een invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's.

**5.8 De RvC benoemt de externe accountant voor een periode van maximaal acht jaar.**

x				Meer informatie over cultuur en gedrag binnen de RvC: VTW-publicatie 'Functioneren van de RvC. Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills' (www.vtw.nl/overzicht-publicaties).
	x		PwC heeft haar periode van 8 jaar bereikt. Nu een periode van 2 jaar en de werving voor een nieuwe accountant vindt plaats in 2016	Zie artikel 37 Woningwet 2015 (wetten.overheid.nl/BWBR0005181/). Voor bepaling 5.8 geldt een overgangsregeling. Deze houdt in dat corporaties die op grond van bepaling 5.8 van accountant moeten wisselen, de gelegenheid krijgen dit uit te stellen tot uiterlijk 1 januari 2017. Hierdoor blijft bepaling 5.8 van kracht en hoeft de Governancecode niet te worden aangepast. Leden die van de overgangsregeling gebruik willen maken kunnen dit bij Aedes gemotiveerd aangeven. Aedes en VTW gaan deze motivaties niet beoordelen maar vinden het wenselijk te monitoren hoeveel corporaties hiervan gebruik willen maken.

In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.

Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag.

Ter vergroting van de transparantie worden de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen toegelicht in het jaarverslag.

**5.9 De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de accountant. Daarbij wordt het vigerende accountantsprotocol voor woningcorporaties gehanteerd.**

		x		
x				

**5.10 De externe accountant wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle.**

De auditcommissie (voor zover aanwezig) wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle.

De externe accountant rapporteert aan de RvC over zijn bevindingen.

De externe accountant rapporteert aan het bestuur over zijn bevindingen.

**5.11 Het bestuur maakt ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant.**

De auditcommissie (voor zover aanwezig) maakt ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

De beoordeling wordt besproken in de RvC.

De RvC meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag van RvC, dat onderdeel uit maakt van het jaarverslag.

x				Meer informatie over de verhouding tussen de RvC en de externe accountant is te vinden in de VTW-publicatie: 'De relatie tussen de RvC, het bestuur en de accountant: Spel met meerwaarde' (www.vtw.nl/overzicht-publicaties).
x				
x				
x				
x				
x				
x				
x				

## **Bijlage 8    Position paper**

RAAD VAN COMMISSARISSEN	
DATUM	22 maart 2016
ONDERWERP	Position Paper
AGENDAPUNT	4.4

## Ter kennisneming

### Position Paper woonstichting 'thuis

'thuis is op 1 januari 2013 ontstaan uit een fusie tussen wooncorporatie Domein en woonstichting Aert Swaens. De laatste visitatie van AS dateert van 2008 en de laatste visitatie van Domein vond plaats in 2010. Vanwege de fusie is door Aedes uitstel verleent tot 2016 om een visitatie te laten uitvoeren voor de nieuwe organisatie 'thuis. Bij de uitwerking van het ondernemingsplan voor 'thuis en de inrichting van de organisatie hebben de aanbevelingen van eerdere visitaties mede als onderlegger gediend.

#### Missie en visie van 'thuis

'thuis biedt perspectief in goed wonen in de stadsregio Eindhoven aan alle mensen die vanwege een lager inkomen of door persoonlijke omstandigheden minder kansen op de woningmarkt hebben. Dit vanuit de overtuiging dat iedereen recht heeft op goede woon- en leefomstandigheden en dat goed wonen een basisvoorwaarde is voor een beter leven. Deze missie heeft zich vertaald in een koers met de volgende kenmerkende doelstellingen:

- 1. We bieden klanten keuze in betaalbare huisvesting in huur en koop;*  
We bieden betaalbare huisvesting in huur en koop en streven naar een zodanig aanbod dat omvang en kwaliteit aansluit bij de vraag. Daarbij is het van belang dat bij het aanbieden van woningen iedereen keuze en een redelijke kans van slagen heeft.
- 2. We werken aan leefbare buurten en wijken;*  
We werken niet alleen aan schoon, heel en veilig van de fysieke omgeving en de aanwezigheid van voorzieningen, maar zoeken ook de samenwerking met de bewoners om het wonen in de buurt voor iedereen leefbaar te laten zijn. We vinden het daarom van belang dat bewoners invloed hebben op wonen en samenleven in hun buurt.
- 3. We hebben een gedifferentieerde vastgoedportefeuille;*  
We streven naar een kwalitatief goed en gevarieerd woningaanbod dat aansluit op de huidige en toekomstige marktvraag van de lage en middeninkomens. Hiermee borgen we dat de klant iets te kiezen heeft en onze vastgoedportefeuille toekomstwaarde heeft.
- 4. We stellen onze klant centraal in de dienstverlening;*  
We richten de klantprocessen zodanig in dat binnen kaders de wensen van klanten gehonoreerd kunnen worden. We zijn toegankelijk en bereikbaar voor onze klanten en staan dichtbij hen. We beschikken per gemeente over een fysiek loket en we werken gebiedsgericht. Huurders hebben invloed op beleid en beheer.
- 5. We bewaken de financiële continuïteit;*  
'thuis voldoet aan de continuïteitseisen van WSW en autoriteit woningcorporaties op het gebied van rentedekkingsgraad, solvabiliteit en DCR. De organisatie beschikt over voldoende Checks & Balances en risicomanagement.

## **De organisatie van 'thuis**

Met de fusie hebben we een nieuwe organisatie ingericht op basis van twee uitgangspunten:

- Gebiedsgericht werken voor lokale binding en verbinding van vastgoedsturing en klantsturing
- Primaire processen centraal beleggen waarmee we een efficiënte organisatie bewerkstelligen en de basis wordt gelegd voor een goede dienstverlening aan onze huurders.

In onze visie staan mensen en hun waarden centraal in onze organisatie en in ons handelen. Wij werken aan een organisatiecultuur die uitgaat van respect en zorgzaamheid voor elkaar en de klant, die houvast biedt, maar ook één die in staat is mee te bewegen met ontwikkelingen en ruimte biedt voor maatwerk. Onze focus is de kracht in mensen en waar zij toe in staat zijn. We manifesteren ons binnen de (veranderende) arbeidsmarkt als een 'inspirerend werkgever' die ruimte geeft aan individuele medewerkers'.

Wij zien cultuur als een verbindende factor, die kleur krijgt door de volgende kernwaarden die bepalend zijn voor ons handelen en gedrag:

- Respectvol in onze relaties, zowel extern én intern;
- Ondernemend in samenhang met de verdere stimulering van 'resultaatgericht' werken;
- Toegankelijk/open voor onze klanten en relaties, maar ook in relatie tot 'leiderschap';
- Betrokken bij onze klanten en stakeholders in brede zin en tot uiting komend in 'maatschappelijk engagement'.

## **De meerwaarde van de fusie**

Met de fusie hebben we meerwaarde willen creëren op een viertal terreinen:

### *Klantperspectief*

Ook voor de langere termijn zijn er voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep beschikbaar. De dienstverlening is uitstekend en wij bieden de klant meer keuze.

De lokale binding is geborgd en we zijn zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar in wijken en buurten. We blijven voldoende middelen reserveren voor de leefbaarheid in wijken en buurten.

### *Maatschappelijk perspectief*

We zijn een regionale corporatie met een krachtig geluid ten aanzien van de volkshuisvestelijke opgave in stad en de omliggende gemeenten. We vinden aansluiting bij maatschappelijke partners die ook regionaal acteren. Wij hebben oog voor verschillen per gebied/gemeenten en houden daarmee rekening in onze portefeuille- en complexstrategie.

### *Medewerkersperspectief*

We bieden meer mogelijkheden voor een interne loopbaanontwikkeling en er ontstaat meer bestuurlijke kracht en een groter organiserend vermogen. We hebben de competenties in huis om de klantfocus en vastgoedfocus goed met elkaar te verbinden.

### *Financieel perspectief*

We krijgen meer mogelijkheden om financieringen en beleggingen te matchen waardoor de rentekosten kunnen dalen. De operationele kasstroom en de ICR verbetert waardoor er meer ruimte ontstaat voor nieuwe investeringen. We spreiden risico's door een gedifferentieerde vastgoedportefeuille.

## **Waar staat 'thuis**

Drie jaar na de fusiedatum kunnen we stellen dat we flinke stappen hebben gemaakt op verschillende terreinen. Een kort overzicht:

- We hebben een duidelijke strategie bepaald per gemeente in ons werkgebied
- Deze strategie is in samenspraak met gemeenten en huurdersvertegenwoordiging tot stand gekomen;
- We zijn financieel gezond en de bedrijfsvoering is op orde, zo blijkt uit de rapportage van de accountant;
- De bedrijfsprocessen zijn op orde en we blijven dicht bij de bedoeling;

- Uit een recente meting van medewerkerstevredenheid blijkt dat zij tevreden zijn met een bovengemiddelde waardering;
- In de corporatiebenchmark zijn we in 1 jaar van het oordeel CC naar BB gegaan;
- We hebben een goede verbinding met onze primaire belanghouders – gemeenten en huurdersraad - en worden gekend als gericht op samenwerken;
- We worden erkend als een regionaal werkzame corporatie. Strategische keuzen voor de toekomst van 'thuis zijn besproken en gedeeld met onze belanghouders;
- We werken op verschillende beleidsterreinen samen met onze direct collega-corporaties;
- We betrekken onze huurdersraad bij ontwikkeling en toetsing van beleid;
- We hebben positieve ervaringen opgedaan met ketensamenwerking bij onderhoudsprojecten en daar zelfs een award voor gekregen.

## 'thuis in de regionale woningmarkt

### *Doelgroepen*

We willen onze klanten keuzes kunnen bieden met een gedifferentieerde vastgoedportefeuille. Deze visie dragen wij nog steeds uit, al wordt de keuzevrijheid van klantgroepen beperkt door recente overheidsregels en -voornemens.

De primaire doelgroep, huishoudens met een inkomen < € 34.911 blijft aangewezen op de sociale huurmarkt (<liberalisatiegrens). Door de passendheidscriteria neemt de vraag naar betaalbare woningen met een huurprijs < 1e en 2e aftoppingsgrens toe. Onze inzet is het vergroten van het aanbod in deze prijsklasse.

De secundaire doelgroep, huishoudens met een inkomen tussen € 34.911 en €45.000, is voor een belangrijk deel aangewezen op de vrije sector huurmarkt of het segment betaalbare koop. 'thuis wil deze doelgroep bedienen met een voldoende aanbod van betaalbare koopwoningen. Circa 20% van de vastgoedportefeuille is aangewezen voor verkoop bij mutatie onder label Koopgarant of Kopen naar Wens.

### *Woningportefeuille*

Het grootste deel van de woningvoorraad van 'thuis ligt in de regio (63%) en een derde in Eindhoven (37%). Andere corporaties die actief zijn in de stadsregio hebben het grootste aandeel van hun bezit in de stad Eindhoven, wij hebben dit in de randgemeenten.

We beschikken nog over een relatief beperkte portefeuille in het Niet-Daeb deel, die we de komende periode gaan afbouwen en we gaan ook geen nieuwe niet-DAEB woningen bouwen. Wij menen dat dit moet worden overgelaten aan de markt. We continueren ons beleid om de secundaire doelgroepen (inkomens tussen € 34.911 en € 45.000) te bedienen met betaalbare koopwoningen.

Met sociale huurwoningen bedienen wij de huishoudens met een inkomen tot € 38.000,-. Het aandeel betaalbare woningen (huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens) in onze portefeuille is gestegen van 60% naar 75% door het verlagen van de streefhuren. We willen het aandeel betaalbare woningen nog verder verhogen door:

- Toevoeging van voornamelijk betaalbare nieuwbouw;
- Minder verkoop van betaalbare woningen;

## 'thuis anno 2016

De nieuwe werkelijkheid daagt uit tot strategische keuzes. Omdat wij geloven in de kracht van samenwerking met onze huurders en de gemeenten en wij daarin de legitimatie zien voor onze strategische keuzes hebben wij ons bij het maken daarvan laten inspireren en beïnvloeden door huurdersvertegenwoordigers en gemeentebestuurders. Gezamenlijk hebben wij eind 2015 met scenario's op het vlak van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit de grenzen verkend van de (financiële) mogelijkheden van 'thuis. Wij hebben dit gedaan door ons financieel huishoudboekje en financiële mogelijkheden heel transparant voor te leggen aan onze stakeholders en hen gevraagd aan de knoppen te draaien van ons dashboard. In het samenspel tussen wethouders, beleidsambtenaren en huurdersvertegenwoordigers zijn evenwichtige keuzes gemaakt die 'thuis zeer hebben geholpen in het maken van de juiste keuzes.



Bij deze keuzes hebben we altijd de klant centraal staan. Dit betekent dat we luisteren naar onze klant en ons door de klant laten beïnvloeden. Zo weten wij dat de betaalbaarheid van het wonen voor onze doelgroep onder druk staat. Vanuit de dagelijkse praktijk blijkt steeds vaker dat een almaar groter deel van onze klanten het financieel moeilijk heeft. Wij realiseren ons dat de woonlasten en daarbinnen de huurprijs een belangrijk deel van de maandelijkse lasten vormen.

Daarom hebben we ervoor gekozen om de streefhuren te verlagen; bij duurzaamheidsmaatregelen de klant profijt te geven en bij nieuwbouw-en renovatieprogramma's de betaalbaarheid voorop te stellen.

Deze fundamentele herziening van beleid is mogelijk door een structurele verlaging van de onderhoudsnorm en extra bezuiniging op de organisatiekosten, bij minimaal gelijkblijvende klanttevredenheid en kwaliteit van het woningbezit.

### **Uitdagingen in de toekomst**

We willen dat de klant als persoon telt en de medewerkers ruimte krijgen om datgene te doen wat de bedoeling is – samen met de klant zijn thuis realiseren. De medewerkers van **'thuis** ontwikkelen en benutten daarvoor de nodige competenties

We blijven onverkort inzetten op lokale verankering en gebiedsgerichte samenwerking. **'thuis** is herkenbaar, bereikbaar en aanspreekbaar voor huurders, bewonerscommissies en huurdersorganisaties en lokale samenwerkingspartners. Vanwege een toenemende sociaal-maatschappelijke segregatie verwachten wij dat de borging van de kwaliteit van wijken en buurten meer inzet vraagt van de corporatie. De rol- en taakopvatting van **'thuis** op het gebied van leefbaarheid kan alleen goed vorm krijgen door frequente afstemming met onze directe belanghouders en andere maatschappelijke partners.

Daarnaast vraagt de huisvesting van bijzondere doelgroepen, waaronder grotere aantallen vluchtelingen met een verblijfsvergunning, onze aandacht. **'thuis** maakt zich sterk voor een goede spreiding en begeleiding van deze groepen en uitbreiding van de woningvoorraad. Wij zoeken daarvoor actief de samenwerking met gemeenten en collega-corporaties in het stedelijk gebied.

We realiseren omvangrijke investeringen in onze woningportefeuille om deze toekomstbestendig te maken op het gebied van betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid.

Wij moeten naar onze huurders met veelal een kleinere portemonnee onze kosten kunnen verantwoorden. Om daar maximaal invulling aan te kunnen geven is het van belang dat we over een organisatie beschikken met voldoende flexibiliteit en effectief is in, beleid, processen en projecten.

Hilde Van der Hertem

Lies de Groot

