

Maatschappelijke visitatie 2011-2014

Woonstichting 't Heem



Rapport Maatschappelijke visitatie



Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.
Het Witte Huis
1^e Hogeweg 198
3701 HL Zeist
info@pro-corp.nl
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie

drs. Gérard B.J. van Onna MRE, voorzitter
mr. Leon J.M.G. Hulsebosch MRE, secretaris

Zeist, 16 februari 2016

VOORWOORD

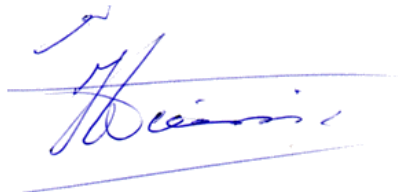
Woonstichting 't Heem heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2011 tot en met 2014 uit te voeren. De visitatie vond plaats van augustus tot en met november 2015.

Een visitatie geeft een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden.

Door deze visitatie wordt informatie verstrekt over het presteren van de corporatie en wordt door de corporatie publieke verantwoording afgelegd voor het gevoerde beleid gedurende de visitatieperiode. Bovendien zijn de uitkomsten uit de vorige visitatie mede in de beoordeling betrokken.

Procorp is een coöperatieve vereniging, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties door gekwalificeerde en ervaren visitatoren. Procorp is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Procorp hoopt dat het visitatierapport van Woonstichting 't Heem voldoende houvast biedt voor de corporatie zelf en haar belanghebbenden.



mr. Henk Wilbrink
voorzitter Procorp

Inhoud

Inleiding	5
Deel 1 - Beoordeling maatschappelijke prestatie	9
A. Recensie	9
B. Scorekaart	12
C. Samenvatting Woonstichting 't Heem	13
Deel 2 - Toelichting op de beoordelingen	19
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
1.1 De opgaven in het werkgebied	19
1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven	22
1.3 Beoordeling Ambities in relatie tot de Opgaven	25
1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2. Presteren volgens Belanghebbenden	28
2.1 De belanghebbenden van Woonstichting 't Heem	28
2.2 Presteren volgens Belanghebbenden	30
2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden	34
3. Presteren naar Vermogen	36
3.1 Financiële continuïteit	36
3.2 Doelmatigheid	38
3.3 Vermogensinzet	39
4. Governance	41
4.1 Besturing	42
4.2 Intern toezicht	45
4.3 Externe legitimering en verantwoording	48
Deel 3 - Bijlagen	51
1. Gerealiseerde prestaties	51
2. Position paper	65
3. Bronnenlijst	70
4. Lijst van geïnterviewde en geënquêteerde personen en belanghebbenden	74
5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	75

Inleiding

Methodiek 5.0

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt plaats door de feitelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen. Deze perspectieven zijn: de externe opgaven en de ambities van de corporatie, de opvattingen van belanghebbenden en het presteren naar vermogen. Tot slot omvat de methodiek ook een oordeel over Governance: immers de kwaliteit van de besturing van het interne toezicht en de externe legitimatie van een en ander zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en op een integrale wijze beoordeeld door de visitatiecommissie in een recensie, die tevens aanwijzingen biedt voor het verbeteren van de corporatie in de toekomst

Presteren naar Opgaven en Ambities

Presteren naar Opgaven

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Beoordeling vindt plaats in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

Onder externe opgaven worden verstaan:

Alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken en/of in beleidsdocumenten van de lokale, regionale of landelijke overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- Huisvesting van de primaire doelgroep;
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van de woningen en woningbeheer;
- (Des-) investeringen in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten;
- Overige/andere prestaties.

Ambities

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven. De beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden.

Presteren volgens belanghebbenden

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden. De belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers voor de mate waarin zij tevreden zijn over:

- De maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- De relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De mate van invloed op het beleid.

Daarnaast kunnen belanghebbenden aangeven wat de corporatie kan verbeteren om aan hun verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per groep van belanghebbenden.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden en hoe zij die inzet op basis van een onderbouwde visie zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar de daaraan ten grondslag liggende visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, teneinde te kunnen beoordelen of de corporatie financieel in control is en haar vermogen maatschappelijk benut.

De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over:

- De financiële continuïteit;
- De doelmatigheid;
- De vermogensinzet.

Governance

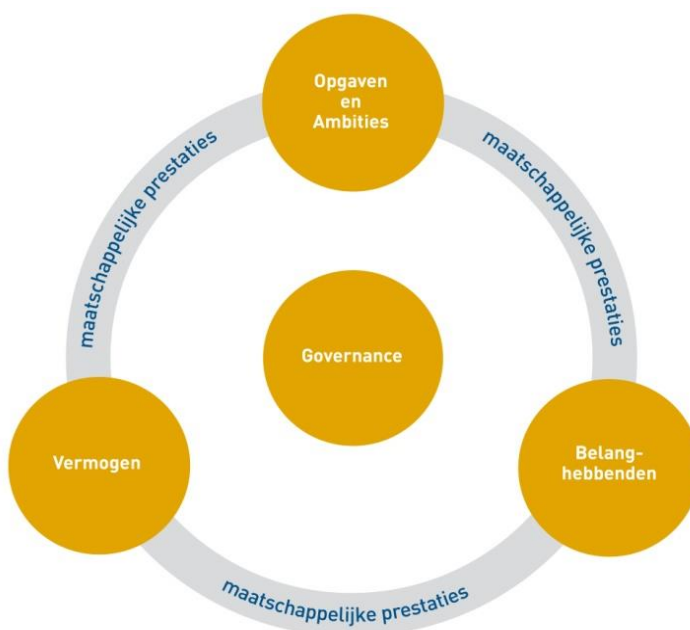
Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Hierbij wordt een oordeel gevormd over:

- De besturing;
- Het intern toezicht;
- De externe legitimering en verantwoording.

Als basis voor het intern toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode, Honoreringscode, Wet Normering Topinkomens en de Overlegwet. Buitendien beoordeelt de visitatiecommissie in het bijzonder hoe de governance verankerd is in de organisatie, hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

In een schematische weergave zien de verschillende beoordelingen er als volgt uit:



De meetschaal

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

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

De methodiek geeft de visitatiecommissie de ruimte om, binnen gestelde kaders, plus- of minpunten te geven voor de onderdelen *Ambities*, *Presteren naar Vermogen* en *Governance*. Het ijkpunt hiervoor is een 6. Is het cijfer 6 of hoger, dan mag de commissie plus punten geven. Is het cijfer lager dan 6 dan mag de commissie minpunten geven.

De feitelijke prestaties worden gemeten in het licht van de opgaven volgens onderstaande meetschaal, waarbij de afwijking ten opzichte van de opgaven bepalend is voor het cijfer. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen. In deel 1 zijn opgenomen:

- o Recensie;
- o Scorekaart;
- o Samenvatting.

De recensie heeft een belangrijke functie in het visitatierapport. De recensie is het middel waarmee de visitatiecommissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie.

In deel 2 worden de prestaties van de corporatie besproken vanuit de vier perspectieven:

- o Presteren naar Opgaven en Ambities;
- o Presteren volgens Belanghebbenden;
- o Presteren naar Vermogen;
- o Governance.

In deel 3 zijn de bijlagen van het rapport opgenomen.

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestatie



Deel 1 - Beoordeling maatschappelijke prestatie

A. Recensie

Maatschappelijke visitatie 2011 (periode 2007- 2010)

Woonstichting 't Heem scoorde 'all over' op de prestatievelden gemiddeld een ruime voldoende (6.6). 't Heem had de zaken redelijk op orde en wist met haar organisatie veel (nieuwbouw-)projecten uit te voeren. In 2010 is 't Heem wel geconfronteerd met een aanwijzing vanuit het Centraal Fonds Volkshuisvesting, maar daar had 't Heem al passend op gereageerd met de uitvoering en implementatie van het herstelplan. Op het prestatieonderdeel *Governance* haalde de corporatie tevens een voldoende met het rapportcijfer 6.6.

De uitkomsten op de prestatievelden in deze visitatieperiode komen goeddeels overeen met de resultaten van de onlangs uitgevoerde visitatie 2015, behoudens het onderdeel *Governance*. De corporatie is niet vooruit, maar zelfs achteruitgegaan door op veel deelprestatievelden lager dan een zes te scoren.

Resultaten visitatie t/m 2014

Positionpaper

De commissie herkent 't Heem in de omschrijving van het positionpaper van de bestuurder. De nieuwe bestuurder laat er geen gras over groeien. De openheid, eerlijkheid en gedrevenheid en de samenwerkingsbereidheid komen in het positionpaper goed naar voren. De eigen organisatie herkent zich in haar doen en laten in de kernwaarden van de organisatie. 't Heem heeft zich volgens de belanghebbenden goed gekarakteriseerd! De gemeenten laten weten dat de corporatie, bij wijze van spreken, 'in de haarvaten' van de dorpen aanwezig is. De Raad van Commissarissen is het daarmee eens en herkent zich ook daarin!

Typering corporatie

Woonstichting 't Heem is een kleine woningcorporatie. Woonstichting 't Heem heeft een personele unie met Zorgstichting 't Heem. Met de zorgstichting wordt ook de Raad van Commissarissen gedeeld. Binnen de Woonstichting is relatief veel aandacht voor het huisvesten van de doelgroep senioren en zorggerelateerden. In Udenhout en ook Biezenmortel beschikt 't Heem over meerdere eengezinswoningen en functioneert zij in de volle breedte met de maatschappelijke volkshuisvestelijke taken van het dorp. In de overige dorpen heeft de zorg-, en ouderenhuisvesting de overhand.

Tussen de grote corporaties in Tilburg heeft 't Heem een vaak bescheiden plek, maar de corporatie staat zeker op de kaart als het om de volkshuisvestelijke issues in de gemeente gaat. 't Heem is daarnaast een vraagbaak voor zorgvraagstukken en een welkome kennis-, en ervaringsbron voor haar mede-corporaties.

Belanghebbenden zien dat 't Heem meer het accent op zorg legt, dan op wonen. De focus is gedurende de visitatieperiode verschoven van een actieve (ontwikkellende) zorgcorporatie naar een behoudende beheercorporatie met periodiek (vervangende) nieuwbouwinvesteringen om haar huidige doelgroep optimaal te kunnen bedienen. Grootschalige projectontwikkelingen in wijken en dorpen horen niet meer bij de taken van 't Heem. Wel wordt er bewust ingezet op hoogwaardige en kwalitatieve vastgoedprojecten met een zorgfunctie, die aanpalend zijn aan de taken van de zorgstichting. Dat gaat volgens belanghebbenden ten koste van nuttige inmenging van 't

Heem in meerdere volkshuisvestelijke discussies in de wijken en dorpen. 't Heem heeft naar de mening van belanghebbenden een te geringe bijdrage geleverd op het gebied van duurzaamheid. Daarbij dient wel te worden aangetekend dat het woningbezit van woonstichting 't Heem nogal verspreid is over verschillende woonkernen met dito aandachtsgebieden.

De corporatie heeft gedurende deze visitatieperiode nogal wat bestuurswisselingen gekend, hetgeen de continuïteit in beleid heeft verstoord. Er is om moverende redenen afscheid genomen van de directeur-bestuurder. Thans is een en ander met de komst van de huidige bestuurder ten goede gekeerd. De bedrijfsprocessen zijn beter ingericht, de PDA-cyclus is verder vormgegeven en het voldoen aan de governancecode is versneld opgepakt. Teven is een start gemaakt om het besluitvormingsproces tussen de woonstichting en de zorgstichting helderder te scheiden. Er wordt ook weer pro-actief geparticipeerd in gremia, zeker gelet op de nieuw gemaakte prestatieafspraken. 't Heem speelt een volwaardige rol, zij het meer in de kwaliteit van woningbeheerder dan voorloper op het gebied woningmarktontwikkelingen, gezien alle problematiek die op dat terrein de komende jaren mag worden verwacht. Bij de corporatie worden de dingen, die ze moet doen, goed gedaan. 't Heem past goed, gezien de ervaringen van de afgelopen jaren, op de winkel.

De commissie is echter van mening dat die houding voor de komende jaren wel eens onder druk zal komen te staan, gezien alle wettelijke veranderingen, die corporaties staan te wachten.

Wat betreft de financiën gaat het de goede kant op. 't Heem heeft haar herstelplan prudent doorgezet en heeft in de organisatie wijzigingen doorgevoerd, die effect hebben gehad. Met het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Waarborgfonds is gedurende de visitatieperiode veelvuldig overleg en correspondentie gevoerd. Dit betrof voornamelijk monitoring van de financiële risico's in enkele vastgoedprojecten, zoals de specifieke aanpak van het project Koningsoord. De risico's van laatstgenoemde project zijn in beeld gebracht, gecontroleerd en afgebouwd. 't Heem heeft de organisatie eind 2014 weer financieel gezond. In 2015 is het verscherpt toezicht dan ook ingetrokken, waarbij 't Heem de complimenten van het CFV heeft gekregen in verband met het adequaat ingrijpen en bijsturen. Met de verkoop van het Koningsoord-project eind 2015 is een eind gekomen aan deze onzekere periode en kan 't Heem weer met frisse blik vooruitkijken.

Is de combinatie wonen en zorg toekomstbestendig?

De Raad van Commissarissen is daarin duidelijk: "Zolang het niet verboden is, gaan we er mee door". De raad vindt de combinatie zorg en wonen een uiting van een mooi integraal beleid. Dit moge volgens de raad zo zijn, het betekent niet dat die combinatie geen problemen in de praktijk oplevert, omdat het soms moeilijk is onderscheid te maken tussen de twee stichtingen. Medewerkers ervaren een en ander als lastig in de dagelijkse praktijk en gang van zaken.

Sommige belanghebbenden zijn van mening dat door de combineerde aanpak van wonen en zorg sprake is van een 'underdogpositie' door enerzijds de omvang van het woningbezit van 't Heem en anderzijds de uitvoeringspraktijk als gevolg van de combinatie zorg en wonen. Voor de buitenwereld is het nogal eens de vraag: "Waarvoor kiest 't Heem?" voor zorggerelateerd vastgoed, voor huurwoningen of voor beide aandachtsvelden.

De personele unie tussen beide stichtingen leidt in voorkomende gevallen tot belangentegenstelling en onduidelijkheid wat betreft bevoegdheden tussen de beide rechtspersonen. Door onvoldoende functiescheiding toe te passen kan de uitvoering van een goede governance onder druk komen te staan.

Verbeterpunten voor de toekomst

1. Meer werk maken van de naamsbekendheid. Er wordt veel gedaan, maar 't Heem laat het niet zien! Trots moet de corporatie zijn op zo'n kleine organisatie op gebied van wonen en zorg met zeer gemotiveerde mensen.
2. Werken aan de huurdersparticipatie, denk aan klantenpanel, digitale portals.
3. De Raad van Commissarissen dient in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen, die aan de orde zijn gekomen, te vermelden.
4. Maak de ambitie en doelen SMART-er op zodanige wijze dat deze een bijdrage gaan leveren aan de beleidshelderheid, zodat belanghebbenden meer inzichtelijkheid verkrijgen over wat ze wel en niet mogen verwachten van de corporatie. Betrek in een zo vroeg mogelijk stadium de belanghebbenden bij die onderwerpen, waarmee zij affiniteit hebben en zorg daarnaast voor draagvlak voor de ambities en doelstellingen.
5. De profielschets moet volgens de Governancecode op de website geplaatst worden. De profielschets dient de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in samenstelling van de Raad van Commissarissen te bevatten, als ook de concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, die de raad daarvoor hanteert. Voorts zou de profielschets periodiek herijkt moeten worden bij de benoeming van nieuwe leden en bij herbenoemingsbesluiten.
6. Inventariseer welke reglementen en statuten ontbreken binnen de corporatie op basis van de Governancecode. Betrek daarbij de kennis en kunde van omringende woningcorporaties, die graag bereid zijn 't Heem daarbij te assisteren.
7. Actualiseer de financiële status van de organisatie en leg het vast in richtlijnen en ratio's. Stel een investeringsstatuut op met rendementseisen per woningtype, DAEB en niet-DAEB. Stel een ontwikkelingsstatuut op met een duidelijke beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Actualiseer het treasurystatuut en maak werk van de jaarlijkse treasuryjaarplannen.
8. Ga de samenwerking aan met collega-corporaties met het oog op de toekomst van de organisatie. Bij samenwerking zouden krachten kunnen worden gebundeld op bijvoorbeeld de gebieden van beleids- en productontwikkeling, financiën, IT, bedrijfsjuridische zaken en werving & selectie.
9. Heroverweeg de aanwezigheid van de personele unie tussen de twee stichtingen en maak op korte termijn werk van adequate functiescheidingen, bevoegdheden en afbakeningen daartussen.
10. Bij woningverbeteringen/renovaties onderzoeken of het technische en financieel mogelijk is de woningen naar een hoger energetisch niveau te tillen dan energielabel C.

B. Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Presteren in het licht van de opgaven	7,3	7,3	6,7	7,8	7,0		7,2	75%	6,9
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties	6,7	7,2	6,5	7,0	6,6		6,8	50%	7,1
Relatie en communicatie							7,7	25%	
Invloed op beleid							7,0	25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit							5,0	30%	5,7
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
Governance									
Besturing	Plan					5,5	5,8	33%	5,6
	Check					6,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					5,7	5,6	33%	
	Toetsingskader					6,0			
	Toepassing Gov. coc					5,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					5,0	5,5	33%	
	Openbare verantwoor					6,0			

C. Samenvatting Woonstichting 't Heem

Profiel

Woonstichting 't Heem is een lokaal verankerde woningcorporatie in de gemeente Tilburg en kantoorhoudend in het dorp Udenhout. 't Heem bestaat sinds 2007 en is voortgekomen uit Stichting de Kreite en Woningstichting St. Lambertus. Wat Woonstichting 't Heem buitengewoon maakt, is dat zij middels een personele unie en onder eenhoofdig bestuur verbonden is met Zorgstichting 't Heem, hetgeen betekent dat de organisatie actief is als woningcorporatie én als zorginstelling voor ouderen. In samenwerking met de zorgstichting, zorgt 't Heem in de dorpen Udenhout, Berkel-Enschot, Biezenmortel, Haaren en Helvoirt ervoor, dat mensen lang en verzorgd thuis kunnen wonen in hun eigen dorp.

Kernwaarden van 't Heem zijn:

- *Betrokken*
- *Thuis*
- *Laagdrempelig*
- *Klantgericht*
- *Midden in het leven*

De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen, die uit vijf leden bestaat. 't Heem is een kleine organisatie met korte lijnen. De toegang voor de zorgorganisatie van 't Heem naar Woonstichting 't Heem is gemakkelijk, omdat Wonen en Zorg onder meer op managementniveau verbonden zijn. Locatiemanagers van Zorgstichting 't Heem en de manager Wonen van Woonstichting 't Heem maken deel uit van het integrale managementteam van 't Heem.

Belangrijke belanghebbenden van 't Heem zijn de gemeenten Tilburg en Haaren, collega-zorginstellingen en de collega-corporaties Wonen Breburg, TBV Wonen, Tiwos en Woonveste.

Bij de corporatie waren ultimo 2014 11 medewerkers in dienst. Het aantal formatieplaatsen eind 2014 bedroeg 8,62. De corporatie bezit ultimo 2014 in totaal 761 wooneenheden. 't Heem beschikt over enkele verbindingen.

Samenstelling bezit (in% van de voorraad wooneenheden):

't Heem	Corporatie	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	44,0	48,3	41,4
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	7,2	19,0	26,0
Meergezinsetagebouw met lift	28,3	17,8	14,8
Hoogbouw	0,0	10,3	11,5
Onzelfstandige overige wooneenheden	20,5	4,6	6,3

Aedes CiP, versie 2014-IV

Werkgebied

Het statutair werkgebied van 't Heem is groter dan de vijf dorpen in de gemeenten Tilburg en Haaren - Udenhout, Berkel-Enschot, Biezenmortel, Haaren en Helvoirt - waarin zij werkzaam is, dit omvat namelijk: de gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Haaren, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Tilburg, Oisterwijk en Waalwijk.

Het Corporatie Benchmark Centrum CiP plaatst Woonstichting 't Heem in de referentiegroep *Corporatie met stabiele portefeuille*. Als de corporatie in dit rapport wordt vergeleken, is dit met de referentiegroep.

Beoordeling

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie beoordeelt dit perspectief met een 6,9.

Woonstichting t Heem heeft met de gemeente Tilburg prestatieafspraken gemaakt over de woningvoorraad, woningtoewijzing en kernvoorraad. Veel afspraken zijn niet kwantitatief benoemd. De afspraken die wel kwantitatief zijn, zijn vaak niet per corporatie gespecificeerd en corporaties hebben niet onderling afgesproken wie welk deel voor haar rekening neemt.. 't Heem streeft de intentie van deze prestatieafspraken echter wel na. Voor een groot deel zijn er echter helemaal geen afspraken door de gemeente(n) met 't Heem gemaakt. Zo zijn er bijvoorbeeld geen afspraken met de gemeente over huurachterstanden, woonfraude, aantal woningen nieuwbouw, renovatie, sloop of de woningsoorten en de prijs/kwaliteit van de woningen.

Op de verschillende prestatievelden heeft 't Heem echter vaak wel zelf ambities uitgesproken, maar helaas niet kwantitatief of SMART benoemd. 't Heem spant zich onder andere in om de wachtlijsten te verminderen en de wachttijden te beïnvloeden. Het leegstandspercentage ligt bij 't Heem een stuk lager dan bij haar referentiegroep. Wat betreft de beschikbaarheid van de woningen en passend toewijzen zijn de prestaties vergelijkbaar met de referentiegroep.

Woonstichting t Heem heeft een gedifferentieerd aanbod van woningen met opvallend veel meergezins-etagewoningen met lift. Ook zijn veel woningen dusdanig uitgevoerd, zodat ze toegankelijk zijn voor ouderen- en zorggerelateerden. Ook het aandeel nul-trede woningen is veel groter dan bij haar referentiegroep. Hiermee komt woonstichting 't Heem tegemoet aan de steeds grotere groep huurders, die behoefte heeft aan dergelijke woningen. Deze woningen passen tevens in de zorgprogramma's, waarbij langer thuis blijven wonen voor ouderen gestimuleerd worden. Zowel zittende als vertrekkende huurders zijn heel tevreden met de klantvriendelijkheid, kwaliteit en contacten met de medewerkers van woonstichting 't Heem.

Woonstichting 't Heem doet niet mee met het convenant 'Convenant Energiebesparing Huursector'. Bij verbetering van een woning wordt door 't Heem naar een energielabel C gestreefd. Eind 2011 heeft 't Heem een Kadernotitie Markt- & Vastgoedstrategie opgesteld, waarbij zij zelf haar energetische ambitie heeft bepaald op label C. Deze ambitie is voor een belangrijk deel gehaald. Hiermee zal 't Heem naar alle waarschijnlijkheid niet voldoen aan de landelijke norm om in 2020 het gehele woningbezit gemiddeld op label B te hebben. De ambitie voor energielabel C is echter voor 't Heem realistischer, gezien het huidige gemiddelde energielabel (ultimo 2014 heeft 25% label D en 3 woningen, die aangemerkt zijn voor verkoop hebben label E). Een verbetering naar gemiddeld label B zal echter dusdanige financiële verplichtingen met zich meebrengen voor 't Heem, waarbij het de vraag is of deze kostenpost deze grootschalige verbeteringen van het woningbestand wel rechtvaardigen en uiteindelijk terug verdiend kan worden.

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen dit perspectief met een 7,1.

De belanghebbenden geven op alle prestatievelden het rapportcijfer van een voldoende tot ruim voldoende. De laatste jaren zijn er veel wisselingen geweest in het bestuur. Volgens de belanghebbenden maakt het beoordelen van de prestaties daardoor wat lastig. 't Heem is immers een kleine woonstichting en het is niet eenvoudig om dan heel professioneel te acteren in een zeer turbulente wereld, zo denken de belanghebbenden. De collega-corporaties geven dan het advies om allereerst een heldere strategie neer te zetten voor de komende jaren. Vervolgens een goed ondernemingsplan opstellen met de mogelijkheden van de corporaties en haar ambities. Een duidelijke communicatie en legitimatie, verbonden met alle belangrijke belanghebbenden.

Presteren naar Vermogen

De commissie beoordeelt dit perspectief met een 5,7.

De meeste financiële risico's (in haar ontwikkelprojecten) zijn gedurende de visitatieperiode stelselmatig afgebouwd. Het herstelplan heeft 't Heem wederom in de veilige havens gebracht. Woonstichting 't Heem heeft haar financiële prestaties gedurende de visitatieperiode verbeterd en solide gemaakt. De fluctuaties binnen de onderhoudskosten waren gedurende de visitatieperiode een punt van aandacht. Woonstichting 't Heem heeft namelijk een inhaalslag op haar planmatige onderhoud uitgevoerd. Gedurende de visitatieperiode lijkt enige stabilisatie te ontstaan, doordat de achterstallige onderhoudsplannen uitgevoerd zijn. De financiële continuïteit is gedurende de visitatieperiode verbeterd, mede door de verkopen. Op basis van de methodiek kan de visitatieperiode 't Heem nog niet belonen voor haar inspanningen met een voldoende in verband met het verscherpt toezicht vanuit de Toezichthouders. De Loan to Value is op een aanvaardbaar en beheersbaar niveau. Wel blijft de renteverplichtingen een punt van aandacht, waarbij rentelasten zwaar kunnen drukken op de jaarlijkse resultaten. Een bewuste focus op vermindering van de externe leningenportefeuille zou daarbij de noodzakelijke lucht geven in de nabije toekomst. Woonstichting 't Heem heeft door middel van herfinanciering en aflossing op haar leningenportefeuille een daling weten te realiseren op haar rentelast. Gedurende de visitatieperiode is de focus verplaatst van een ontwikkelende woningcorporatie naar een beheerorganisatie. Dit lijkt een goede keuze, waarbij de risico's verlaagd worden en de bedrijfslasten op of onder het niveau van de referentiecorporaties en de landelijke gemiddelden gebracht kan worden. Woonstichting 't Heem heeft met een beperkt aantal medewerkers een substantiële woningportefeuille weten te managen en haar maatschappelijke taken naar behoren en passend uitgevoerd.

De vermogensinzet is adequaat voor haar maatschappelijke opgaven en ambities te noemen. De aandachtspunten liggen vooral in de financiële sturing op kengetallen. Daarbij zal een investeringsstatuut helpen in combinatie met een periodieke terugkoppeling in de managementverslagen. Financieel lijkt 2015 een goed jaar te worden: het verscherpt toezicht is opgeheven en project Koningsoord is definitief verkocht.

Governance

De commissie beoordeelt dit perspectief met een 5,6.

Woonstichting 't Heem heeft gedurende de visitatieperiode meerdere malen haar visie herijkt en geactualiseerd. 't Heem kent de sterke punten en zwaktes van de eigen organisatie. Woonstichting 't Heem heeft haar visie verwoord, maar heeft deze visie te weinig concreet vertaald in haar bedrijfsdoelen, die vervolgens te weinig SMART vertaald zijn naar de jaarplannen. Binnen 't Heem wordt aandacht besteed aan risicomanagement, maar een integraal risicomangementsysteem is niet aanwezig.

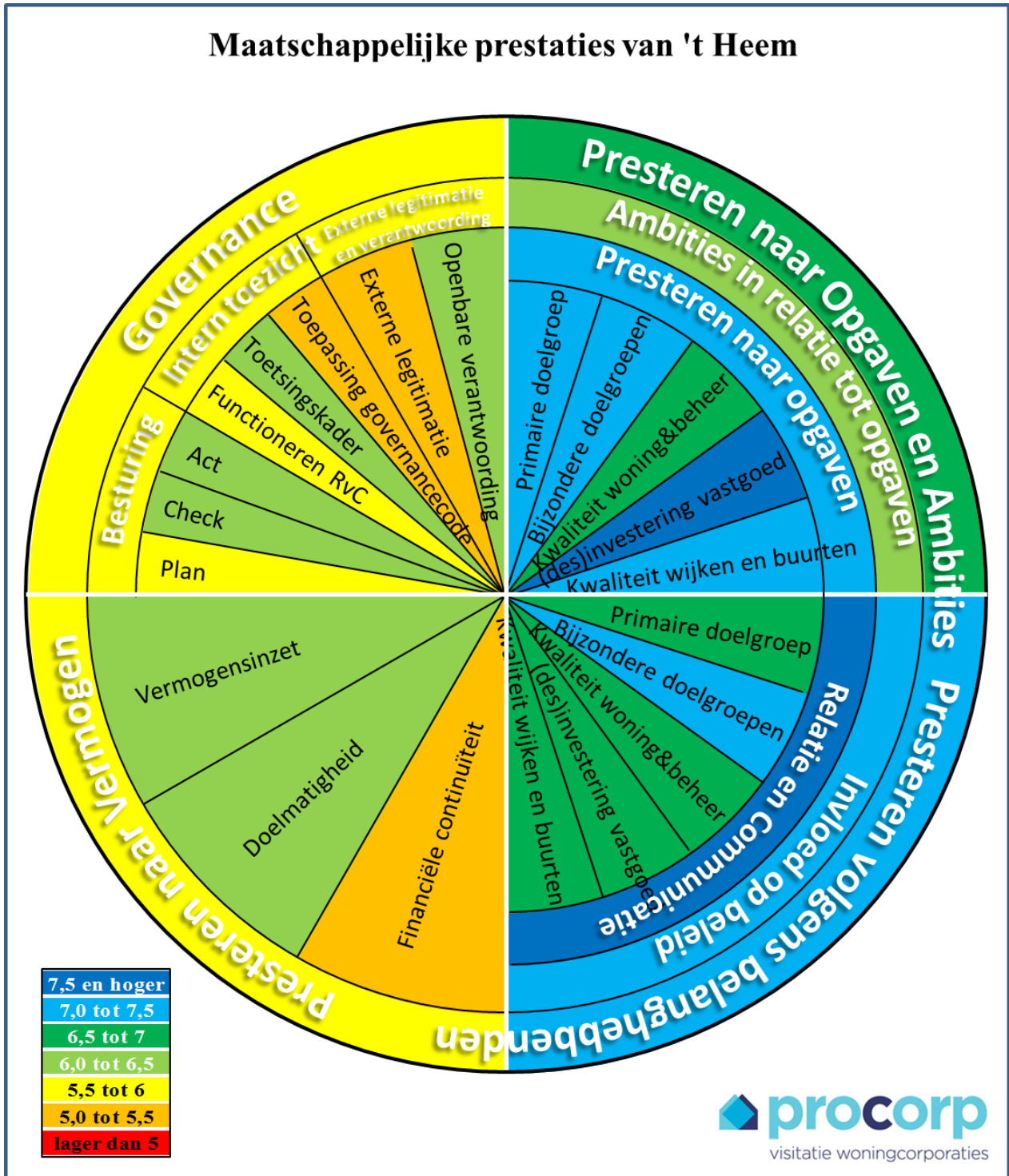
De visitatiecommissie heeft op vele onderdelen een onvoldoende moeten geven. De onderdelen *Samenstelling van de Raad van Commissarissen*, de *Rolopvatting toezichthouder, werkgever en klankbord* en de *Zelfreflectie* leveren een onvoldoende op. *Toetsingskader* krijgt het cijfer 6, maar de *Naleving van de Governancecode* levert een onvoldoende op.

In zijn algemeenheid weten alle belanghebbenden niet wat het beleid van de corporatie is. In de visitatieperiode zijn de belanghebbenden niet betrokken geweest bij de beleidsvorming en de uiteindelijke uitvoering van het beleid. Dit betekent dat de *Externe legitimering en verantwoording* ook onvoldoende wordt beoordeeld. Vervolgens dient de corporatie in het vervolg duidelijker uit te leggen op welke prestaties afwijkingen zijn opgetreden ten opzichte van de voorgenomen plannen en gerealiseerde prestaties.



Beoordeling

De maatschappelijke visitatie over de periode 2011 tot en met 2014 levert Woonstichting 't Heem de volgende beoordelingen op:



Deel 2

Toelichting op de beoordelingen



Deel 2 - Toelichting op de beoordelingen

1 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk wordt beoordeeld in welke mate 't Heem voldoet aan het realiseren van de externe opgaven. De uitwerking van deze externe opgaven liggen op regionaal of gemeentelijk niveau veelal vast in woonvisies en prestatieafspraken met de gemeenten binnen het werkgebied van de corporatie en op landelijk niveau in bijvoorbeeld het Convenant Energiebesparing Huursector uit 2012. Daar waar de externe opgaven niet SMART genoeg zijn gemaakt om meetbaar te zijn voor deze visitatie, wordt gebruik gemaakt van de gegevens uit Corporatie in Perspectief van het CFV/CBC om een vergelijking te kunnen maken met gemiddelden van corporaties uit de referentiegroep.

De cijfers die Woonstichting 't Heem scoort op de externe opgaven zijn bepaald door de mate waarin Woonstichting 't Heem deze opgaven behaalt of zelfs overtreft.

De commissie beoordeelt ook in welke mate de eigen ambities van 't Heem aanvullend zijn op, passen bij of in overeenstemming zijn met deze externe opgaven. Pluspunten kunnen door de commissie worden gegeven voor de manier waarop 't Heem de ambities heeft opgesteld en beschreven (SMART, afwijking van de opgaven, onderbouwing), de actieve wijze waarop de ambities in het beleid worden toegepast, de aansluiting op relevante signalen uit de omgeving, de mate van bijstelling aan de actualiteit en de toets op de haalbaarheid aan de hand van de eigen mogelijkheden.

1.1 De opgaven in het werkgebied

In de opsommingen hierna zijn alleen de afspraken opgenomen die een directe relatie hebben met de prestatiegebieden van de visitatiemethodiek.

Prestatieafspraken met de gemeente Tilburg 2010 – 2015¹

Doelgroep en kernvoorraad

De omvang van de kernvoorraad van 't Heem in peiljaar 2013 bedraagt in Berkel-Enschot 66 aanleunwoningen. Het aantal woningen in Udenhout bedraagt 575 en in Tilburg 5. Om de doelgroep in 2015 te kunnen huisvesten in de verkleinde sociale woningvoorraad dient de goedkope scheefheid van de kernvoorraad te zijn teruggebracht van 51% in 2009 tot circa 32% in 2015 en die ten opzichte van de sociale woningvoorraad als geheel van 23% tot circa 17%.

Binnen de gemeente is afgesproken dat de minimaal beschikbare woonvoorraad per 1 januari 2015 is: 21.000 woningen met een maximum huur onder de eerste aftoppingsgrens; 27.800 woningen hebben een maximum huur onder de liberaliseringsgrens.

De corporaties zijn voornemens in de periode tot 1 januari 2015 in totaal 1.100 woningen uit hun bestaande voorraad te verkopen waarvan een substantieel deel zich bevindt in het segment tussen € 110.000 en € 150.000.

De corporaties zullen zich inspannen om in de dorpen Berkel-Enschot en Udenhout het aanbod koopwoningen met een verkoopprijs tot € 175.000 te vergroten.

¹ Convenant Wonen gemeente Tilburg 2010-2015

Woonruimteverdeling

De afspraken over de woonruimteverdeling zijn neergelegd in de overeenkomst woonruimteverdeling uit 1998. Essentiële uitgangspunten hierin zijn keuzevrijheid voor en zelfstandigheid van de woningzoekenden. In de overeenkomst zijn afspraken opgenomen over het aanbieden en toewijzen van woonruimte via het aanbodmodel, huisvesting van urgenten, bijzondere regelingen, een beklagregeling en afspraken over verantwoording en evaluatie.

Woningen met een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens worden voor 100% toegewezen aan huishoudens met een inkomen binnen de primaire doelgroep.

Woningen met een huurprijs tussen de eerste aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens worden voor 90% toegewezen aan huishoudens in de secundaire doelgroep.

Als er geen kandidaat uit deze doelgroepen gevonden kan worden voor een geadverteerde woning, behouden corporaties het recht om de woning aan iemand anders toe te wijzen (voorkomen leegstand).

Wonen en Zorg

Er wordt gekozen voor een meer projectmatige aanpak van servicewijken waarbij de verantwoording om afstemming te zoeken ligt bij de partijen uit het maatschappelijk middenveld.

Kwaliteit van woningen

Het energieconvenant is overeengekomen in 2006. Bestendiging en innovatie zullen plaatsvinden rondom de aanstaande EPBD (Energy Performance of Buildings Directive). Het Tilburgse Energieconvenant III valt binnen de contouren die door de provincie zijn aangegeven in het Raamconvenant Energiebesparing in de Woningbouw. 't Heem maakt overigens geen deel uit van dit convenant omdat 't Heem uitgaat van energielabel C en in het Tilburgse Energieconvenant uitgegaan wordt van Label B of drie labelsprongen.

Nieuwbouw

In grootschalige woningbouwplannen - zowel binnen als buiten het bestaand bebouwd gebied - moet gemiddeld 30% van het aantal gebouwde woningen tot de kernvoorraad sociale huurwoningen en sociale koop behoren.

Leefbaarheid van buurten en wijken

Convenantpartijen besluiten dat er ter verbetering van de stijgingsroute *wonen* de volgende initiatieven worden genomen:

Koppeling van de fysieke (wonen) en de sociaaleconomische aanpak (onderwijs) door gebruik te maken van de 'achter de voordeur' mogelijkheden die de fysieke aanpak biedt. Een en ander in samenwerking met de ROC's structureel verankeren en op buurt-/wijkniveau laten aansturen door de MOM (indien aanwezig) of de wijkregiegroepen.

Alert zijn op de verbeteringsmogelijkheden van de stijgingsroute wonen door de bewustwording over de bestaande stijgingstreden te vergroten en de signalering van ontbrekende treden ter hand te nemen.

Convenantpartijen spreken de intentie uit om (nieuwe) initiatieven - ook buiten de Impulswijken - meer te richten op de primaire stijgingsroutes. Een en ander binnen de wettelijke kaders zoals die voor woningcorporaties (zullen) gelden.

Continuering van de gereedschapskist leefbaarheid en veiligheid.

Monitoring hoe buurten zich ontwikkelen middels instrumenten impulswijken en lemon. Corporaties geven elk jaar aan wat en hoeveel hun maatschappelijke inzet is in €, fte's en resultaten.

Woonvisie gemeente Haaren 2010-2015 ²

Instandhouding kernvoorraad

Het huidige woningaanbod is niet in evenwicht. De gemeente Haaren heeft weinig goedkope en middeldure woningen, zowel huur als koop. Slechts 13% van de bestaande woningen heeft een huur tot € 511 en maar een schamele 2% van de woningen heeft een waarde van minder dan € 225.000. Als je jong bent, een starter op de woningmarkt of een smalle beurs hebt, dan is er niet voldoende aanbod in onze gemeente. Dit geldt ook voor senioren die op zoek zijn naar een woning met alle voorzieningen op de begane grond. In de dure prijsklasse is het aanbod groot; 49% van alle woningen heeft een waarde van € 350.000 of meer.

Doelgroepen

Starters op de woningmarkt, waaronder jongeren en studenten, kunnen in de gemeente Haaren nauwelijks een woning vinden die past bij hun budget. De gemeente wil met een evenwichtige bevolkingsopbouw en het behoud van het voorzieningenniveau de gemeente ook aantrekkelijk houden voor jonge gezinnen. Dit is reden om in te zetten op de bouw van goedkope koopwoningen met een prijs van maximaal € 181.000 en de bouw van goedkope huurwoningen waarvan de huurprijs maximaal € 511 per maand bedraagt (prijspeil 2010). De gemeente bouwt middeldure huur- en koopwoningen. Deze hebben een huur tussen € 511 en € 647 of een koopprijs tussen € 181.000 en € 275.000. Voor de koopwoningen ligt de nadruk daarbij op woningen tot € 250.000. Differentiatie binnen genoemde prijsklassen is uitgangspunt.

Iedere doelgroep vraagt om maatwerkoplossingen zoals TeWoon, maatschappelijk gebonden eigendom en collectief particulier opdrachtgeverschap. De toename van het aantal één- en tweepersoonshuishoudens binnen de doelgroepen die prioriteit krijgen vraagt aandacht.

De gemeente Haaren draagt ook zorg voor de huisvesting van specifieke doelgroepen, zoals mensen met een beperking, mantelzorgvraag en vergunninghouders.

Wonen en Zorg

Om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen is het aanpassen van de bestaande woning een mogelijkheid. Een andere is de bouw van geschikte en gewenste woningen voor ouderen. Deze zogenaamde nultredenwoningen hebben alle noodzakelijke voorzieningen gelijkvloers, waaronder een bad- en minimaal één, maar bij voorkeur twee slaapkamers. Ook de mogelijkheid om extra hulp te krijgen door afspraken met zorginstellingen en elektronische toepassingen die een woning comfortabeler en veiliger maken, zijn belangrijk. Vanuit het seniorenbeleid 2010-2013 formuleert de gemeente een visie op woonzorgservicezones.

Leefbaarheid van buurten en wijken

De leefbaarheid van de dorpen staat onder druk. Het is belangrijk tijdig in te spelen op de demografische ontwikkelingen. Voorzieningen als een basisschool zijn belangrijk voor de aantrekkingskracht van een dorp.



² Van Haaren is alleen een Woonvisie 2011-2015 beschikbaar en geen prestatieafspraken met de corporatie

1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

't Heem zorgt voor voldoende beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Het percentage goedkopen woningen is in de afgelopen periode wel verminderd terwijl de hoeveelheid dure woningen vermeerderd is. De benodigde kern- en sociale woningvoorraad van de vier woningcorporaties en de gemeente Tilburg voldoen echter ruimschoots aan de afspraken die met de gemeente gemaakt zijn.

In Tilburg werkt 't Heem voor wat betreft woonruimteverdeling en woningtoewijzing samen met Woning in Zicht. In 2011 is het nieuwe woonruimtebemiddelingssysteem WiZ live gegaan. Het nieuwe combinatiemodel is een doorontwikkeling van het oude model en maakt gebruik van verschillende modules (aanbod, loting, direct te huur en optie). In gemeente Haaren wordt gebruik gemaakt van het woningtoewijzingssysteem van Woonveste. Met beide woningtoewijzingssystemen komt men tegemoet aan de wens om keuzevrijheid voor de doelgroep te bieden.

't Heem streeft naar het beschikbaar en bereikbaar houden van woningen voor de doelgroep.

't Heem spant zich in om de leegstand te verminderen. De leegstand ligt onder het gemiddelde van de referentiegroep.

De huurprijzen van de sociale huurwoningen liggen iets hoger dan de huurprijzen die de referentiegroep vraagt. De huur ligt echter nog onder de WOZ-waarde ten opzichte van de referentiegroep.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

Op het aanbod voor mensen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, zoals ouderen en gehandicapten is de prestatie van 't Heem significant hoger dan dat van de referentiegroep. Ook op het relatief aantal woningtoewijzingen wordt wat veel hoger gescoord. Daarnaast verhuurt 't Heem ook aan instellingen voor mensen met een verstandelijke beperking en participeert 't Heem in het Gemeentelijk Overleg Statushouders in Tilburg en het Overleg Ketenafstemming Taakstelling Vergunninghouders gemeente Haaren.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,7.

Er worden vrijwel geen externe opgaven of prestatie-eisen gesteld op het onderdeel kwaliteit van de woningen en woningbeheer. Wel heeft 't Heem zelf kwalitatieve ambities op deze onderdelen.

Op de prijs-kwaliteitverhouding bij 't Heem is vergelijkbaar met de referentiegroep. De kosten voor onderhoud liggen bij 't Heem iets hoger dan de referentiegroep. In tegenstelling tot de referentiegroep heeft 't Heem geen hoogbouw en minder meergezinswoningen zonder lift. Gezien het woningbezit van 't Heem is het niet hebben van hoogbouw verklaarbaar. Het veel grotere aandeel meergezinswoningen met lift ten opzichte van zonder lift is voor de veroudering van de doelgroep gunstig.

Uit de resultaten van enquêtes onder vertrekkende en nieuwe huurders, blijken huurders zeer tevreden over de kwaliteit van dienstverlening van 't Heem. Hier scoort 't Heem dan ook ruim boven haar eigen ambities (ambitie: ruim voldoende score).

Op het gebied van het voldoen aan de energienormen is er een landelijk convenant afgesloten voor de huursector in 2012. Hierin is afgesproken dat in 2020 woningen gemiddeld een label B moeten bezitten. 't Heem streeft zelf naar een gemiddeld energielabel C. Doordat er geen nieuwbouw en renovaties in de visitatieperiode hebben plaatsgevonden is er vrijwel geen sprake van verbetering van de energieprestatie. De verschuivingen in energielabel zijn het resultaat van verkoop van woningen.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,8.

Tijdens de visitatieperiode heeft 't Heem geen nieuwbouwwoningen opgeleverd. Wel zijn er woningen gesloopt ten behoeve van nieuwbouw na de visitatieperiode.

't Heem heeft geen renovaties of groot onderhoud uitgevoerd in de visitatieperiode. Wel worden ingrepen en oplossingen bepaald wanneer bepaalde complexen niet goed lopen. Dit zijn vaak verhuurtechnische ingrepen. Een enkele keer betreft dit eveneens fysieke maatregelen.

In de visitatieperiode heeft 't Heem zich nadrukkelijk ingezet voor twee woon- en zorggebouwen en is gewerkt aan een alternatief nieuwbouwplan voor de verouderde locaties.

't Heem heeft zich de afgelopen periode actief ingezet in de verkoop van een aantal woningen. Vooral in 2013 heeft 't Heem veel woningen verkocht. Hiermee is het aantal begroette woningen aanzienlijk overstegen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De inzet van 't Heem op leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast levert goede resultaten op. 't Heem werkt met veel partijen samen om de kwaliteit van wijken en buurten in stand te houden of te verbeteren.

Zowel het Multidisciplinair overleg in Haaren als Buurtregie Tilburg, kenmerken zich door multidisciplinaire benadering waarbij één of meerdere partijen een casus oppakken. Waar nodig wordt een plan van aanpak opgesteld. Het gaat vaak om zaken die zo complex zijn dat er alleen succes behaald kan worden door middel van een gezamenlijke inzet, of om situaties die binnen een 'grijs gebied' vallen waardoor een afzonderlijke instantie ze niet op kan pakken.

Met de gemeente Tilburg is een convenant afgesloten voor de aanpak van hennepsteelt. 't Heem neemt sinds 2014 ook deel als partner in dit Convenant Aanpak Hennepsteelt Zeeland –West-Brabant en draagt hiermee bij aan de gezamenlijke aanpak van hennepsteelt en de daarbij behorende onveilige of onwenselijke situaties in de buurt.

Overzicht van de scores op de onderdelen van Presteren naar Opgaven:

Presteren naar Opgaven

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden	Beoordeling volgens meetschaal	Gemiddeld cijfer
1. Huisvesting van primaire doelgroep		
Woningtoewijzing en doorstroming	7,2	7,3
Betaalbaarheid	7,3	
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen		
Ouderen met specifieke zorgbehoefte	8,0	7,3
Personen met een (lichamelijk, psychiatrische of verstandelijke) beperking	7,0	
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen	7,0	
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Woningkwaliteit	7,0	6,7
Kwaliteit dienstverlening	8,0	
Energie en duurzaamheid	5,0	
4. (Des)investeringen in vastgoed		
Nieuwbouw		7,8
Sloop, samenvoeging	7,0	
Verbetering bestaand woningbezit	7,0	
Maatschappelijk vastgoed	7,0	
Verkoop	10,0	
5. Kwaliteit van wijken en buurten		
Leefbaarheid	7,0	7,0
Wijk- en buurtbeheer	7,0	
Aanpak overlast	7,0	
6. Overige/andere prestaties		
Presteren naar Opgaven		7,2

1.3 Beoordeling Ambities in relatie tot de Opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de Opgaven met een 6.

De eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties passen grotendeels bij de externe opgaven. De ambities zijn echter voornamelijk kwalitatief en weinig kwantitatief omschreven. Hierdoor is het zowel intern als extern lastig om deze ambities te monitoren.

Op het gebied van woningtoewijzing en doorstroming wil 't Heem voldoende woningen voor de doelgroep beschikbaar hebben, passend toewijzen en keuzevrijheid bieden. In vergelijking met de referentiecorporatie heeft zij meer woningen onder de toeslaggrens. 't Heem wijst voldoende passend toe. Het woningtoewijzingssysteem geeft voldoende keuzevrijheid voor bewoners. Verder heeft 't Heem afspraken gemaakt om de wachtlijst te beperken. Daarnaast spant 't Heem zich in om de leegstand te beperken.

Op het gebied van betaalbaarheid, conformeert 't Heem zich aan het landelijk huurprijsbeleid. Bij woningverbetering streeft 't Heem naar energielabel C. In de visitatieperiode hebben geen renovaties plaatsgevonden. Er is een huurincassoprocedure opgesteld om te borgen dat achterstanden niet oplopen en onnodig leiden tot ontruiming.

Op het gebied van huisvesting bijzondere doelgroepen wil 't Heem voldoende passende huisvesting bieden. Vergeleken met de referentiecorporatie heeft 't Heem aanzienlijk meer ouderen- en gehandicaptenwoningen en 0-trede woningen. Verder stelt zij jaarlijks een woning beschikbaar voor huishoudens, die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Op het gebied van woningkwaliteit wil 't Heem de kwaliteit van haar bezit verhogen. Dit doet zij door middel van actualisatie van haar meerjarenonderhoudsplannen alsmede door uitvoering van renovaties. Doordat er geen renovaties zijn uitgevoerd in de visitatieperiode, blijft het verhogen van de kwaliteit van het bezit beperkt tot de extra energiematregelen, die uitgevoerd worden bij het reguliere onderhoud.

Op het gebied van de energienormen ambiëert 't Heem een gemiddeld energielabel C. Label C is eind 2011 in de Kadernotitie Markt- & Vastgoedstrategie bepaald. Dit is lager dan hetgeen Aedes en de Woonbond met het ministerie in het landelijk convenant voor de huursector in 2012 is afgesproken. Hierin is afgesproken dat in 2020 woningen gemiddeld een label B bezitten. De ambitie voor energielabel C is echter voor 't Heem wel veel meer realistisch gezien het huidige gemiddelde energielabel en de financiële mogelijkheden van 't Heem om grootschalige verbeteringen van het woningbestand uit te voeren. 't Heem is op dit moment wel bezig om het duurzaamheidsbeleid en haar ambitie hierin nader te bepalen en bij te stellen. De uitgaven voor onderhoud zijn vergelijkbaar met de referentiecorporatie.

Wat betreft de kwaliteit van de dienstverlening streeft 't Heem naar ruim voldoende. Deze score overtreft zij volop gedurende de visitatieperiode.

Op het gebied van (des)investeren in vastgoed heeft 't Heem in de visitatieperiode woningen gesloopt en bewoners geherhuisvest. Op basis van signalen van verhuur en vastgoed gaat 't Heem na welke ingrepen en oplossingen gewenst zijn in het bestaande bezit. Er zijn geen renovatieprojecten uitgevoerd, maar energiebesparende maatregelen worden uitgevoerd gelijktijdig met het reguliere onderhoud. Woonstichting 't Heem heeft zich in de visitatieperiode met name vanaf de periode dat de nieuwe interim-bestuurder is aangetreden nadrukkelijk beziggehouden met het nieuwbouwtraject voor twee woon-

en zorggebouwen te Haaren en Helvoirt. In 2013 is gewerkt aan het ontwikkelen van een alternatief nieuwbouwplan voor de verouderde locaties.

Wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten sluiten de ambities van 't Heem aan bij de opgaven die gesteld zijn door de gemeente Tilburg.

Hiermee voldoet 't Heem aan het ijkpunt voor een 6.

Ambities en doelen

Tijdens de visitatieperiode van 2011 tot en met 2014 is het Ondernemingsplan 2008-2012: Van droom naar daad with compliments, vigerend, Organisatie 't Heem – ontwikkelingsperspectief 2011-2015 en Ondernemingsstrategie 't Heem 2011-2015. Verder zijn er diverse notities en beleidsstukken opgesteld ter aanvulling en uitwerking van het ondernemingsplan.

Ondernemingsplan 2008-2012 "Van droom naar daad with compliments"

De missie van 't Heem in dit ondernemingsplan:

't Heem van u en voor u: dichtbij en thuis in uw dorp.

De visie van 't Heem is:

- 't Heem werkt met inspiratie, plezier en betrokkenheid aan kwaliteit van leven, voor een verzorgd (t)huis en aan WELZIJN in de lokale samenleving;
- 't Heem wil vanuit haar maatschappelijke opdracht dienstbaar zijn aan de (aspirant) klant en (betrokkenen in) de lokale gemeenschappen waarin zij werkzaam is;
- 't Heem ontwikkelt daartoe met belanghouders en partners steeds op basis van wensen en behoeften van klanten en het dorp, eigentijds en duurzaam vastgoed met bijbehorende services, diensten en zorg.

De doelen in dit plan zijn vooral kwalitatief omschreven en vanuit vier perspectieven/harten omschreven namelijk:

- Hart voor de klant;
- Hart voor de samenleving;
- Hart voor de medewerker;
- Hart voor de zaak.

Organisatie 't Heem. Ontwikkelperspectief

Aanleiding voor het opstellen van het Ontwikkelperspectief is het feit dat in 2010 't Heem geconfronteerd werd met negatieve exploitatieresultaten, waarna gewerkt is aan een herstelplan. Bij het werken aan het herstelplan is meermalen gestuit op onvolkomenheden in de organisatie van 't Heem. In het ontwikkelingsperspectief is een beoordeling van de organisatie gemaakt en is geschetst hoe de organisatie er bij voorkeur uit moet komen zien.

Daarnaast zijn er accentverschuivingen in de zorgvisie en strategie van 't Heem vastgelegd.

Ondernemingsstrategie 't Heem 2011-2015

In de ondernemingsstrategie is een actualisering van de bestaande visie van 't Heem vastgelegd.

Hierbij is de hoofdbeweging:

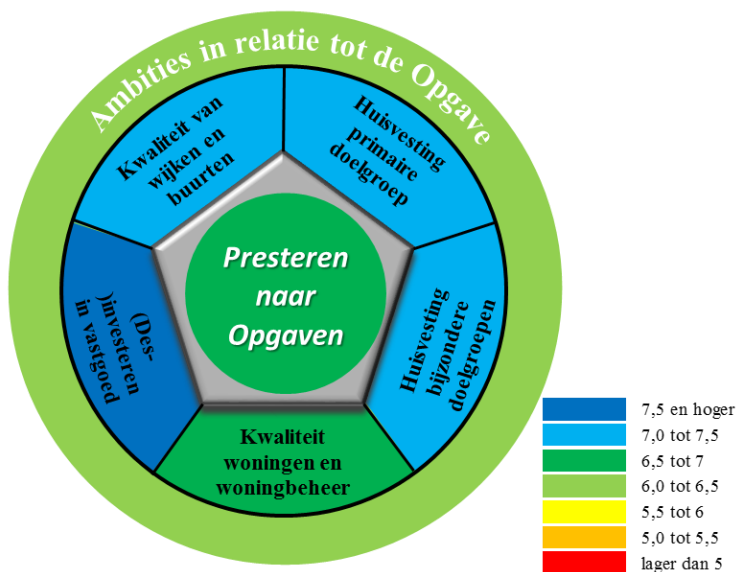
- We kunnen en zullen niet ongelimiteerd onrendabel investeren;
- In Udenhout zijn wij een volwaardige woningcorporatie;
- Wij investeren vooral in wonen voor senioren, waar vervolgens ook zorg bij geleverd wordt;
- Wij zoeken naar versterking van onze schaal.

De concrete vertaling van deze strategische doelstellingen voor de periode 2011 tot en met 2014 is opgenomen bij de onderwerpen van de betreffende prestatievelden in bijlage 1 van dit rapport

1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalscore van *Presteren naar Opgaven en Ambities* komt uit op een 6,9

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						gemiddeld cijfer	Wegin- g	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Presteren in het licht van de opgaven	7,3	7,3	6,7	7,8	7,0		7,2	75%	6,9
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	



2. Presteren volgens Belanghebbenden

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie.

De belanghebbenden zijn vertegenwoordigers van:

- o Gemeenten Tilburg en Haaren;
- o Cliëntenraden Torentjeshoef en De Braacken;
- o 't Heem Zorg;
- o Collega-corporaties WonenBreburch, TBV, Tiwos, Woonveste, Woningstichting Geertruidenberg.

Het oordeel is verkregen door gesprekken/interviews te voeren met deze belanghebbenden en een uitgebreide enquête/vragenlijst onder hen uit te zetten. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- o De tevredenheid over de geleverde maatschappelijke prestaties van de corporatie op de vijf prestatievelden.
- o De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- o De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.
- o De verbeterpunten voor de corporatie.

Belanghebbenden hebben een vragenlijst toegestuurd gekregen en zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven over de mate van tevredenheid over bovenstaande prestaties van de corporatie. Vervolgens hebben de belanghebbenden aangegeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen, dan wel die te overtreffen. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden, hebben zij zich onthouden van een oordeel. Na invulling van de vragenlijsten heeft de visitatiecommissie in persoonlijke gesprekken met de belanghebbenden de maatschappelijke prestaties van 't Heem doorgenomen.

2.1 De belanghebbenden van Woonstichting 't Heem

Huurders

De huurdersparticipatie bestond de laatste jaren uit jaarlijkse huurdersvergaderingen op locatie: in Udenhout, Berkel-Enschot, Haaren en Helvoirt. Verder werden informatie-bijeenkomsten en complexgerelateerde huurdersbijeenkomsten gehouden. In de laatste periode van de visitatieperiode is gewerkt aan een andere vorm van huurdersparticipatie. De cliëntenraden – de medezeggenschap/vertegenwoordiging van de zorgcliënten - van de verschillende zorgcomplexen is gevraagd om ook de rol van bewonerscommissie te vervullen. Dit sloot aan bij de gedachte dat in elk dorp waar 't Heem als verhuurder werkzaam is - met uitzondering van Biezenmortel – een cliëntenraad actief is. Inmiddels is gebleken dat de cliëntenraden te weinig toegerust zijn om als huurdersbelangenvereniging te fungeren. Cliëntenraden en huurdersraden moeten volgens de nieuwe wetgeving naast elkaar bestaan. De corporatie beraadt zich op een nieuwe vorm van huurdersparticipatie.

Gemeenten

Gemeente Haaren

De opgaven in de gemeente Haaren worden geregeld in de Woonvisie 2010-2015. Er bestaat op zowel bestuurlijk als op ambtelijk niveau overleg met de corporatie. De gemeente Haaren werkt samen met 't Heem en met collega-corporatie Woonveste in de Haaren, Helvoirt en Biezenmortel in het kader van de nieuwbouw in de kernen Haaren en Helvoirt. Zo participeert 't Heem in het Multidisciplinair Overleg (MDO) in gemeente Haaren, het regulier overleg op het gebied van welzijn.

't Heem participeert reeds enkele jaren ook in het Overleg Ketenafstemming Taakstelling Vergunninghouders gemeente Haaren.

Gemeente Tilburg

In Tilburg neemt 't Heem deel in het Gemeentelijk Overleg Statushouders (GOS). Dit overleg betreft de taakstelling vanuit gemeente in kader van toewijzing aan statushouders.

Woonstichting 't Heem is een van de ondertekenaars van het Convenant Wonen gemeente Tilburg 2010-2015. Voorts participeert zij in het Convenant Samenwerkingsverband Buurtregie Tilburg als partner in de samenwerking van partijen als gemeente Tilburg, politie, woningcorporaties, maatschappelijk werk (IMW), Stichting Contour de Twern, Amarant Thebe en GGZ. Onder meer wordt gekeken naar samenwerking op het gebied van wijkteams in het dorp.

In Haaren is er de samenwerking met 'Samen voor Elkaar', een operationeel (casus)overleg in het kader van dienstverlening (zorg/welzijn) in de dorpen.

Zorg/welzijnsinstellingen

't Heem biedt thuiszorg, zorg in woon- en zorggebouwen en activiteiten aan senioren. Belangrijke zorglocaties zijn De Eikelaar, De Braacken en Torentjeshoef. Door haar aanwezigheid in de kleine kernen als integrale aanbieder van wonen, zorg én welzijn, heeft 't Heem een voorhoedepositie. In dat kader wil ze haar rol spelen in het aanbieden van diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn, binnen en buiten de muren - thuis in het dorp!

Collega-corporaties

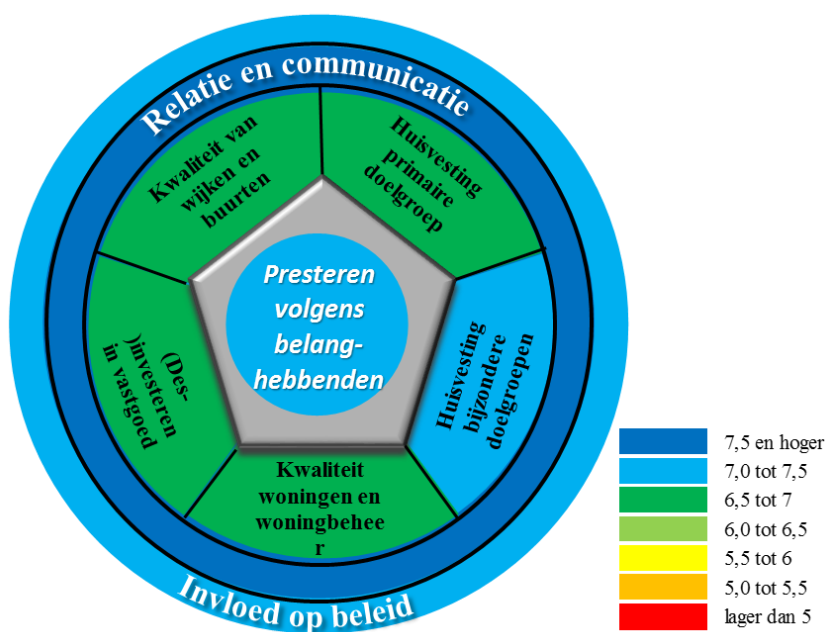
De Tilburgse woningcorporaties Tiwos, TBV Wonen en WonenBreborg en Woonstichting 't Heem, het Stedelijke Bewoners Overleg - koepel van Tilburgse huurderorganisaties - en gemeente Tilburg hebben ten aanzien van de volkshuisvestelijke taken in de visitatieperiode samengewerkt volgens het Convenant Wonen. Voorts ontmoeten de Tilburgse corporaties elkaar in het kader van het Bestuurlijk Overleg Tilburgse Corporaties (OTC).

Ten aanzien van de woonruimteverdeling en woningtoewijzing, heeft 't Heem te maken met de twee gemeenten waar zij woningen verhuurt: Tilburg en Haaren. In beide gemeenten werkt zij in dat kader samen met collega-corporaties. Woonstichting 't Heem participeert met haar woningen in Udenhout en Berkel-Enschot in het Tilburgse aanbodmodel Woning in Zicht (WiZ), een samenwerkingsverband van de vier Tilburgse woningcorporaties. In de gemeente Haaren maakt 't Heem gebruik van het woningtoewijzingsstelsel van Woonveste.

WSG en 't Heem hebben samen een ontwikkelingscombinatie met betrekking tot de herontwikkeling van het kloostercomplex Koningsoord in Berkel-Enschot. Beide corporaties hebben verder geen raakvlakken in het werkgebied.

2.2 Presteren volgens Belanghebbenden

2.1 Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties op		Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde Id cijfer
2.1.1	Huisvesting van primaire doelgroep	7,5	5,8	6,8	6,7
2.1.2	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,3	6,2	7,1	7,2
2.1.3	Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9	6,0	6,7	6,5
2.1.4	(Des)investeringen in vastgoed	7,6	6,2	7,1	7,0
2.1.5	Kwaliteit van wijken en buurten	7,4	5,7	6,8	6,6
2.2	Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	8,2	6,1	7,3	7,7
2.3	Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	8,1	5,6	7,3	7,0
Eindcijfer Presteren volgens belanghebbenden					7,1



De maatschappelijke prestaties van de corporatie

Gemiddeld scoort 't Heem een **7,1** op het Presteren volgens Belanghebbenden. Over het algemeen zijn de belanghebbenden gemiddeld voldoende tevreden over de prestaties op alle prestatievelden met een gemiddelde van een 6,8 met lagere scores van de gemeenten op de onderdelen *Huisvesting van primaire doelgroep* en *Kwaliteit van wijken en buurten*.

De huurdersvertegenwoordiging is het best te spreken over de prestaties van de corporatie. De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie is het grootst bij de huurders en overige belanghebbenden. Dat geldt ook voor de tevredenheid over de mate van invloed. De gemeente is minder tevreden over de relatie en communicatie met de corporatie, als ook over de mate van invloed op het beleid van 't Heem.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer 6,7.

De gemeente Haaren is van mening dat 't Heem zich in de periode van onderzoek ook heeft laten aanspreken om naast Woonveste naar rato van het aandeel van de woningportefeuille, woningen voor de taakstelling vergunninghouders te leveren. De woningtoewijzing wordt naar het idee van de gemeente goed gedaan. De doorstroming gaat goed binnen de gemeente. Betaalbaarheid in verband met het scheiden van wonen en zorg wordt naar het oordeel van de gemeente nog wel een probleem.

De gemeente Tilburg is blij dat 't Heem weer meedoet met de prestatieafspraken. Opnieuw aandacht geven aan de onderkant van de markt, zo laat de gemeente weten. Zij vindt het jammer dat de corporatie heeft aangegeven dat zij nog niet meedoet met de samenwerkingsovereenkomsten die de Tilburgse corporaties indertijd hebben afgesloten met Bureau Schuldhulpverlening.

De gemeente Tilburg vindt dat er te weinig gebouwd wordt voor de jongeren. De corporatie is dominant met in Udenhout eengezinswoningen, maar daar had volgens de gemeente nog een tandje bij gekund. De gemeente hoopt dat er in de toekomst niet alleen wordt gebouwd voor zorggerelateerde groepen, maar dat er vooral wordt gebouwd voor de groep van jongeren.

De woningvoorraad wordt door 't Heem niet genoeg afgestemd op de marktvraag van nu en die in de toekomst. Voor jongeren tussen 18 en 23 jaar is het moeilijk een huurwoning te krijgen vanwege de kwaliteitskortingsgrens.

Collega-corporatie Tiwos zou 't Heem graag willen ondersteunen om de toekomstige woningvraag van de corporatie om te zetten in een wensportefeuille.

De huurdersvertegenwoordiging vraagt zich het volgende af: "Als ook vluchtelingen een woning moeten krijgen, heeft 't Heem daar capaciteit voor?"

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld wordt beoordeeld met een gemiddelde van 7,2.

De gemeente Haaren ervoer het in het begin van de visitatieperiode als een klap in het gezicht, toen bleek dat de corporatie een streep zette door twee nieuwe centrumontwikkelingen voor onder meer ouderen. De tijd is voortgeschreden en de twee ontwikkelingen zijn weer opgepakt, waarmee de gemeente nu in zijn sas is. "In deze tijd twee locaties bouwen is bewonderenswaardig". Jammer vindt zij dat de corporatie geen plannen heeft ontwikkeld voor de ouderen in de kern Biezenmortel. Kennelijk heeft bij de gemeente de gedachte postgevat, dat 't Heem daar geen interesse voor heeft gehad. De gemeente is overigens in zijn algemeenheid dik tevreden met de inspanningen die 't Heem heeft gedaan voor de bijzondere doelgroepen.

't Heem Zorg wil graag aansluiten bij de ontwikkelingen in de ouderenzorg, daar waar het betreft het scheiden wonen en zorg in de nieuwbouwcomplexen Haarensteyn en Leyenhof.

Dat 't Heem professionele personenalarmering levert in haar aanleunwoningen bij de woonzorglocaties wordt gewaardeerd. Overigens wordt dit ook verder in de dorpen aangeboden.

De huurdersvertegenwoordiging vindt dat er een nieuw probleem bij komt. De vluchtelingen die nu Nederland binnenkomen moeten een huis hebben. Zij vraagt zich af of dit met de kwantiteit van het woningaanbod voor 't Heem geen probleem is.

Ook dit vraagstuk in het licht van de aspirant-huurders, die dringend op zoek zijn naar een woning. Hierover zou zij graag de mening van 't-Heem horen. Volgens de collega-corporaties is de combinatie zorg en wonen is lastig. Deze combinatie is naar hun mening niet meer van deze tijd en versterken elkaar niet.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer 6,5.

De gemeente Tilburg is van oordeel dat 't Heem onvoldoende gedifferentieerd woningaanbod levert naar woningsoort en uitrustingsniveau. 't Heem voldoet onvoldoende aan de eisen van energiegebruik van de woningen. Er is geen bijdrage aan duurzaamheid gerealiseerd, maar deze opmerking is geplaatst – zo zegt de gemeente - met de kanttekening dat het bezit nogal verspreid is over de verschillende kernen.

In het kader van de dienstverlening van de corporatie, zijn belanghebbenden positief over het feit dat 't Heem actief in alle dorpen met het houden van spreekuren voor haar klanten. Op deze wijze wil 't Heem dicht bij de huurders blijven en hen de kans te geven om vragen te stellen aan de woonconsulenten.

De zorgpartij vindt het grote klasse dat 't Heem een grote betrokkenheid en klantgerichtheid toont ten opzichte van haar huurders. De dienstverlening wordt dan ook hogelijk gewaardeerd. De zorgappartementen van Torentjeshoef en dan met name de badkamers en keukens zijn volgens de zorgpartij aan renovatie toe.

De cliëntenraden vinden dat het energiezuinig maken van een bestaande woning arbeidsintensief is. De investeringen zijn groot. Terugverdienen gaat langer duren. Zij vragen zich dan ook af of dit wel verantwoord is. Is nieuwbouw dan niet beter en goedkoper, is daarbij de vraag.

Volgens de collega-corporaties is 't Heem qua duurzaamheid niet innovatief en duurzaamheid heeft bij 't Heem nooit enige prioriteit gehad.

De gemeente Haaren is van mening dat duurzaamheid voor de corporatie maar ook voor de gemeente steeds belangrijker wordt. Bij de Dag van het Huren waren veel bezoekers heel enthousiast over de duurzaamheidsaspecten van de twee woon- en zorggebouwen voor ouderen.

(Des-)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld wordt beoordeeld met een gemiddelde van 7.

De gemeente Tilburg betreurt het dat er geen nieuwbouwproductie is geweest de laatste 5 tot 10 jaar. Dat er geen nieuwbouwwoningen zijn gerealiseerd levert dan ook een onvoldoende op! 't Heem heeft volgens de gemeente vastgoedposities in Udenhout, die nu eens benut moeten worden. 't Heem beschikt op basis van een grondpositie een claim op sociale huurwoningen en sociale koopwoningen.

De gemeente Haaren vindt het belangrijk voor de inwoners van haar gemeente dat er uiteindelijk twee mooie complexen worden gerealiseerd in de kernen Haaren en Helvoirt. Het nieuwbouwproject Haarensteyn in Haaren bestaat uit de realisatie van zelfstandige appartementen, een algemene ontmoetingsruimte en zorgeenheden met bijbehorende zorggerelateerde ruimten (o.a. huiskamers). Het nieuwbouwproject Leyenhof in de kern Helvoirt bestaat uit de realisatie van zelfstandige appartementen, een algemene ontmoetingsruimte en zorgeenheden. Deze twee vastgoedontwikkelingen geschieden in samenwerking met collega-corporatie Woonveste. Dat de plannen voor de Haarensse kapel geen doorgang vinden, vinden de wethouders wat onverteerbaar, nadat in overleg met de corporatie en een projectontwikkelaar hier geruime tijd aan is besteed voor de herontwikkeling.

De collega-corporaties wijzen erop dat als de voorraad veroudert en er niet genoeg nieuw wordt gebouwd, 't Heem tegen nogal wat problemen op kan lopen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer 6,6.

In zijn algemeenheid vinden de belanghebbenden dat 't Heem zorg draagt voor een leefbare woonomgeving. Volgens de gemeente en de huurders en collega-corporaties zijn er weliswaar door 't Heem onvoldoende initiatieven genomen om leefbaarheidsagenda's op te stellen over thema's als wonen, zorg en welzijn.

De gemeente Haaren vindt de steunpunten van 't Heem in de kernen echt een pluspunt. Gelet op haar aanwezigheid in de dorpen is het logisch en zinvol dat 't Heem een bijdrage levert aan laagdrempelige informatiepunten in de dorpen. Niet alleen de gemeente, maar ook de collega-corporaties vinden dat een groot pluspunt. Iedereen kan daar terecht met vragen en voor informatie op het inmiddels steeds groter geworden terrein van wonen, welzijn en zorg. Belanghebbenden vinden dat 't Heem veel aandacht besteedt aan haar woon- en zorggebouwen, maar ook aan de omgeving hiervan. De corporatie gaat passend om met overlastgevend bewoners. 't Heem heeft door middel van het jaarlijks doneren van een geldsom aan 'Stichting Vrienden van 't Heem', bijgedragen aan de leefbaarheidsactiviteiten in de kernen, hetgeen door de huurdersvertegenwoordiging zeer wordt gewaardeerd.

De relatie en communicatie met de corporatie

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 7,7.

Hier volgen enkele steekwoorden, waarmee Woonstichting 't Heem wordt getypeerd:

- *Betrouwbaar, professioneel, open*
- *Semi-professioneel*
- *Betrouwbaar, dichtbij, laagdrempelig*
- *Matig betrouwbaar*
- *Niet doortastend*
- *Flets, onduidelijk (t.g.v. combinatie wonen en zorg), geen focus*
- *Stijlbreuk tussen nieuwe en oude /voormalige bestuurders – eerste indruk zeer positief*
- *Betrouwbaar, open communicatie, zet zich in om passende woningen voor hun klanten te zoeken. Laagdrempelig als klant weet je bij wie je moet zijn met vragen*
- *Voorheen: stug, moeilijk bereikbaar. Thans: Open, bereikbaar, transparant, meer een luisterend oor, professioneel*

De belanghebbenden zijn het eens met elkaar over het feit dat het imago van een organisatie in sterke mate wordt bepaald door haar bestuurder.

De laatste jaren zijn er veel wisselingen geweest in het bestuur. Dit maakt het beoordelen van de prestaties wat lastig. 't Heem is immers een kleine woonstichting en het is niet eenvoudig om dan heel professioneel te acteren in een zeer turbulente wereld, zo denken de belanghebbenden.

De inzet en betrokkenheid van de mensen bij 't Heem is goed.

De problemen met het kloostercomplex Koningsoord heeft de gemeente volgens haar zeggen losgetrokken, nadat er veel subsidies naar toe zijn gegaan. De gemeente heeft geen contact met Raad van Commissarissen. Bij andere corporatie heeft zij wel contact met het toezichthoudende orgaan. De gemeente is van oordeel dat een jaarlijks contact met de raad toch eigenlijk verstandig zou zijn.

De vorige bestuurder – ad interim - heeft financieel de nood geledigd. Collega-corporaties vinden dat 't Heem een tijdlang onzichtbaar is geweest.

Er heeft inmiddels een stijlbreuk met vorige bestuurder plaatsgevonden met de komst van de huidige directeur-bestuurder. Er is volgens de belanghebbenden een duidelijk andere wind gaan waaien. De organisatie is zeer bereid tot samenwerking.

De invloed op het beleid

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 7,0.

De gemeente Tilburg is van mening dat de afgelopen jaren er geen, dan wel beperkte visievorming bestond. Ook de dialoog werd gemist. Na de komst van de regelgeving over het scheiden van wonen en zorg zit 't Heem in een tegenovergestelde positie vanuit de bevordering van concurrentie, die de scheiding van wonen en zorg voorstond.

Gedwongen winkelnering door 't Heem zorgt naar de mening van de gemeente voor een potentieel probleem. De handtekening onder de prestatieafspraken door 't Heem, vindt de gemeente wat betreft governance een lastige. Daar waar de vorige bestuurder vond dat zorg en wonen onder een dak nog een unique selling point was, is de gemeente een andere mening toegedaan. De gemeente heeft toezicht op wonen maar ook op WMO, hetgeen volgens haar tot conflicterende situaties kan leiden.

Veel belanghebbenden zijn niet uitgenodigd voor stakeholdersbijeenkomsten, die plaatsvonden in 2011 en 2012. Veel belanghebbenden hebben geen zicht op de maatschappelijke prestaties van 't Heem en werd door een van hen als volgt verwoord: "Bij het invullen van de enquête bleek hoe weinig ik van 't Heem weet". De collega-corporaties geven dan ook het advies om allereerst een heldere strategie neer te zetten voor de komende jaren. Vervolgens een goed ondernemingsplan opstellen met de mogelijkheden van de corporaties en haar ambities. Een duidelijke communicatie en legitimatie, verbonden met alle belangrijke belanghebbenden.

2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden

Verbeterpunten volgens de huurders

- *Naar de burger/klant; beter luisteren. Zijn verhaal laten vertellen en dan reageren*
- *Blijven meedenken met haar klanten en degenen die nog klant gaan worden*
- *Bereikbaarheid voor haar klanten*
- *Maximale inspanning om huurders te betrekken*

Verbeterpunten volgens de gemeente

- *Door de vele directie/bestuurderswisselingen is er geen eenduidig en duidelijk beleid op lange termijn*
- *Zorg dat je de governance op orde hebt*
- *Wees transparant*
- *Scheiden wonen en zorg*
- *Opnieuw oriëntatie op de onderkant van de woningmarkt*
- *Actief de rol van corporatie oppakken!*
- *Ga dialoog aan met belanghebbenden*

Verbeterpunten volgens zorg- en welzijnsinstellingen

- *Betrek huurders meer en eerder in ontwikkelingen*
- *Bedenk een vernieuwde manier om je huurdersparticipatie goed vorm te kunnen geven*
- *Op te knappen appartementen niet te zuinig benaderen*
- *Huurders meer betrekken bij ontwikkelingen bouw/verbouw activiteiten, uitdragen van visie naar huurders mag nadrukkelijker*

Verbeterpunten volgens collega-corporaties

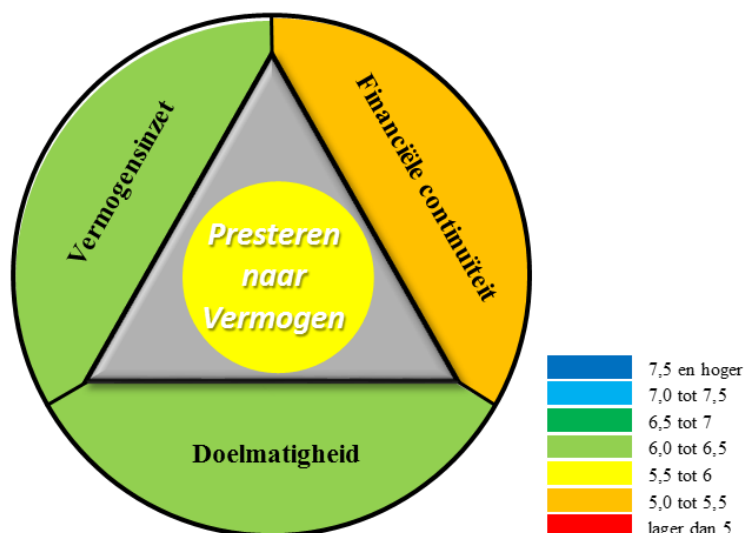
- *Meer met elkaar spreken over wat ons bezighoudt. Door deze vragenlijst in te vullen merk ik hoe weinig we echt van elkaars beweegredenen afweten en dat is een gemiste kans; jammer!*
- *Rol vinden binnen de Tilburgse setting*
- *Kijk toch eens naar mogelijkheden van schaalvergroting c.q. intensieve samenwerking, waardoor een verdere professionalisering kan ontstaan*
- *Meer continuïteit in bestuur*
- *Versterking van de financiële positie*
- *Verdere professionalisering*
- *Kies focus en zorg dat je daar goed in bent*

3. Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Woonstichting 't Heem voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Bij het Presteren naar Vermogen worden de onderdelen financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet beoordeeld.

Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	5,0	30%	1,5
Doelmatigheid	6,0	30%	1,8
Vermogensinzet	6,0	40%	2,4
Presteren naar Vermogen			5,7



3.1 Financiële continuïteit

De commissie waardeert dit onderdeel met een 5,0.

Voor het beoordelen van de financiële continuïteit wordt beoordeeld of en hoe 't Heem haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Het meetpunt daarvoor vormt de vermogenspositie, omdat daarmee de basis wordt gelegd om de continuïteit te borgen. 't Heem voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6, omdat zij onder verscherpt toezicht stond gedurende de visitatieperiode.

In het ondernemingplan 2008-2012 van 't Heem met de subtitel "Van DROOM naar DAAD", heeft de corporatie haar uitgangspunten op haar maatschappelijke taken geformuleerd, maar heeft nagelaten een financiële doelstelling te verwoorden, zoals het waarborgen van de financiële continuïteit. Ook in de ondernemingsstrategie 2011-2015, de periodiek geactualiseerde strategiebrieven en de kaderbrieven wordt met geen woord gerept over de financiële doelstellingen van 't Heem. De commissie heeft in gesprekken en uitgevoerd beleid van 't Heem wel kunnen opmaken dat zij op eigen kracht met (nieuwe) maatschappelijke en economische ontwikkelingen om weet te gaan.

De visitatiecommissie stelt vast, gelet op het maatschappelijk speelveld, dat het werken aan de missie en het tegelijkertijd vasthouden aan die financiële randvoorwaarde steeds uitdagender wordt. De financiële positie van de woningcorporaties staat steeds verder onder druk door onder andere de saneringsheffing en de verhuurdersheffing. Daarnaast heeft 't Heem in de periode vanaf 2010 orde op zaken moeten stellen en haar ambitieniveau naar beneden bijgesteld ten aanzien van nieuwbouwplannen. De visitatiecommissie is onder de indruk hoe 't Heem gedurende de visitatieperiode -binnen haar mogelijkheden- onveranderd is blijven investeren in haar woningen en in haar woonomgeving. De visitatiecommissie vindt het een goede keuze om de twee woon-, en zorggebouwen Haarensteyn en Leyenhof in samenwerking met Woonveste te ontwikkelen.

Om de financiële continuïteit te meten en te volgen gebruikt 't Heem instrumenten zoals de jaarrekening, de meerjarenbegroting, de begroting, de managementrapportages en bedrijfswaarde meting om op te sturen. 't Heem beschikt niet over een investeringsstatuut. Daarbij kan 't Heem haar prestaties niet afzetten tegen financiële kaders en hierop sturen. In een investeringsstatuut had 't Heem de basis kunnen leggen voor de beoordeling van haar financiële inspanningen op continuïteit en financierbaarheid. Door het gemis van een investeringsstatuut is bij projectvoorstellen en investeringsbesluiten moeilijk tot niet zichtbaar of er gestuurd wordt op kengetallen, waarde etc. De gewijzigde markt- en economische omstandigheden dwingen 't Heem echter wel met een strikt financieel beleids-, en toetsingskader te werken en om het maatschappelijk rendement inzichtelijker te maken. 't Heem moet daar de komende periode werk van maken en is, zo stelt de commissie vast, daarvan doordrongen.

't Heem beschikt over een treasurystatuut dat sterk verouderd is. Het statuut komt nog uit de voorfusie periode (2003). 't Heem heeft aangekondigd op korte termijn een actualisatie hiervan door te voeren. In het vigerende treasurystatuut zijn de uitgangspunten en kaders vastgelegd welke in acht genomen moeten worden bij het aantrekken en uitzetten van financiële middelen. Het regelt tevens de afbakening van verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden en de verantwoording. Er is geen treasuryjaarplan opgesteld. Dat is een gemiste kans, want in het treasuryjaarplan kunnen de activiteiten voor het komend jaar beschreven worden en afgezet tegen de kaders als verwoord in het treasurystatuut en ander financieel instrumentarium.

Het beleid van 't Heem is gericht op behoud van blijvende toegang tot de kapitaalmarkt. Daarin is 't Heem gedurende de visitatieperiode geslaagd. Het WSW heeft 't Heem gedurende de gehele visitatieperiode als kredietwaardig aangemerkt. 't Heem heeft volledig en continue toegang tot de kapitaalmarkt, waardoor de nieuwe activiteiten grotendeels extern gefinancierd konden worden. 't Heem financiert een deel van haar nieuwe activiteiten uit eigen middelen, die verdiend worden uit operationele bedrijfsvoering en verkoopopbrengsten. 't Heem heeft gedurende de visitatieperiode doorlopend woningen verkocht, waarbij verkoopopbrengsten positief hebben bijgedragen aan de liquiditeitspositie en een positief effect op de financieringspositie van 't Heem.

In de visitatieperiode is 't Heem onder verscherpt toezicht geplaatst op basis van aangegane verplichtingen in enkele nieuwbouwontwikkelingen. Daarvoor heeft 't Heem een herstelplan opgesteld. 't Heem is nog volop bezig met de uitvoering van het herstelplan. Vooral de afbouw van de verplichtingen aangaande project Abdij Koningsoord en Vastgoed Brabant B.V. zijn een belangrijk element hierbij. CFV heeft in verband met bovenstaand verscherpt toezicht het afgegeven continuïteitsoordeel 2011 ingetrokken c.q. niet afgegeven. CFV heeft in de visitatieperiode het solvabiliteitsoordeel op basis van de bedrijfswaarde ieder jaar wel op voldoende vastgesteld. CFV concludeert daarmee dat het vermogen op balansdatum groter is dan het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag inclusief vermogensbeklemming.

't Heem hanteert bij de solvabiliteit geen vastgestelde norm, maar uitgaande van de geobjectiverde norm van de toezichthouders zit de corporatie daar gedurende de visitatieperiode altijd ruim boven. In 2011 een solvabiliteit van 42,7% oplopend tot 43,9% ultimo 2014.

Volgens de normering van het WSW voldoet 't Heem gedurende de visitatieperiode aan haar kredietwaardigheid. Deze toets heeft plaatsgevonden aan de hand van een positieve kasstroomprognose, waarbij het WSW rekening houdt met een aflossingsfictie van thans 2% van de leningenportefeuille. De leningen-portefeuille van 't Heem is zodanig opgebouwd dat de door het WSW gehanteerde norm, een maximaal renterisico van 15 % van de totale leningenportefeuille per jaar, niet wordt overschreden. De Loan to Value, dus de externe financiering uitgedrukt in een percentage van de (bedrijfs-)waarde van het bezit, is vanaf 2012 onder de gestelde norm van 75% gebleven. Ultimo 2014 bedroeg de Loan to Value 46,9%. Op basis van meerjarenbegrotingen blijft de Loan to Value ook ruimschoots onder de norm van 75%. Daarbij is de inrekening van de verhuurders- en saneringsheffing alsmede de toekomstige nieuwbouwplannen meegenomen.

Een belangrijk kengetal om te beoordelen of de kasstromen gezond zijn is de Debt Service Coverage Ratio (DSCR), waarbij wordt uitgegaan van een jaarlijkse aflossingsfictie van 2% van de leningenportefeuille. Om kredietwaardig te blijven moet de DSCR structureel hoger dan of gelijk zijn aan 1. 't Heem voldoet in 2011 en 2012 niet aan deze norm. In 2014 bedraagt de DSCR 1,36%, dus ruim voldoende. Daarnaast heeft 't Heem een Interest Coverage Ratio (ICR), die boven de WSW-norm van 1,4 ligt, te weten 2,5 in 2014. 't Heem voldoet vanaf 2013 aan de normen van de Interest Coverageratio en de Debt Service Coverage Ratio gesteld door het WSW.

Ultimo 2014 had de leningenportefeuille (langlopend) een nominale waarde van € 41,8 miljoen. De gemiddelde rentevoet van de leningen ultimo 2014 bedraagt 3,64% (4,03% in 2013). De rentecomponent vormt voor woningcorporaties in het algemeen een grote risicofactor. 't Heem speelt daarop in door de renterisico's maandelijks te monitoren via de kasstromen en, indien nodig, door vervroegd af te lossen, tijdelijk en kort financieren, alsmede het looptijdmanagement bij te sturen. 't Heem beschikt niet over derivaten.

De bedrijfswaarde van het sociale vastgoed is in 2014 iets afgenomen ten opzichte van 2013, te weten ongeveer € 76,24 miljoen in 2014 (€ 78,24 miljoen ultimo 2013).

3.2 Doelmatigheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Bij doelmatigheid beoordeelt de commissie of 't Heem een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. 't Heem voldoet aan het ijkpunt van cijfer 6.

't Heem voert een verantwoord beleid. Door de begroting taakstellend te hanteren en de investeringsplannen tevens taakstellend te laten uitvoeren geeft 't Heem blijk van het verantwoord en gecontroleerd omgaan met haar vermogen. Het strategische voorraadbeleid is weliswaar nog niet in een integrale vorm aanwezig, maar in diverse beleidsstukken, strategie en memo's is het vastgoedbeleidsplan binnen 't Heem wel aanwezig. 't Heem actualiseert periodiek haar vastgoedbeleid op basis van huidige marktinformatie en demografische modellen.

't Heem vindt het zeer belangrijk dat medewerkers goede competenties hebben, dan wel ontwikkelen die nodig zijn om het werk effectief en efficiënt uit te voeren. Daarom wordt veel geïnvesteerd in opleiding en training.

De vastgoedvoorraad van 't Heem is gedurende de visitatieperiode afgenomen van iets boven de 1.000 verhuurbare eenheden in 2011 tot 984 ultimo 2014. De omvang -aantal fte's- van de organisatie is wel constant gebleven gedurende de visitatieperiode tot 8,8 fte ultimo 2014.

't Heem investeert in de kwaliteit van haar woningen. De benodigde liquiditeit voor investeringen heeft 't Heem gedeeltelijk opgebracht uit opbrengsten uit de uitvoering van haar verkoopprogramma en uit haar periodieke exploitatieresultaat.

De doelmatigheid is door de visitatiecommissie tevens beoordeeld aan de hand van de reguliere exploitatieopbrengsten- en kosten. De commissie heeft de huuropbrengsten, de netto bedrijfslasten, personeelskosten en de onderhoudskosten beoordeeld.

De huur (DAEB) is gemiddeld 72,2% van de maximaal toegestane huur; bij de referentiecorporaties is dit 71,3% en landelijk is dat 68,6% (versie CiP 2014-IV, april 2015). Periodiek verhoogt 't Heem de huur van de woningen op basis van inflatie. Vanaf 2013 is het mogelijk differentiatie in de huur op basis van inkomen aan te brengen. 't Heem maakt daarvan vanaf 2013 gebruik, waarbij een combinatie van inflatie en inkomensafhankelijke huurverhoging is toegepast.

De netto bedrijfslasten -exclusief leefbaarheidsuitgaven- per vhe van 't Heem liggen gedurende de visitatieperiode boven de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde (CiP 2014-IV) met uitzondering van 2011. Over 2013 zijn de bedrijfslasten van het landelijk gemiddelde € 1.316, de referentiecorporaties € 1.201 en 't Heem € 1.581. De procentuele stijging van de netto bedrijfslasten in de periode 2010 - 2013 ligt bij 't Heem op 17,1%, terwijl landelijke een stijging van 16,2% is vastgesteld. De referentiecorporaties hadden over deze periode een toename van 4,5%. Geconstateerd moet worden dat 't Heem er niet in geslaagd is haar bedrijfskosten naar beneden te krijgen. Eén van de grootste redenen daartoe lag in het feit dat er incidentele lasten in verband met het stopzetten van de vastgoedprojecten Haaren, Helvoirt en Abdij Koningsoord opkwamen gedurende de visitatieperiode.

De personeelskosten per fte zijn bij 't Heem in de periode 2011 t/m 2013 substantieel toegenomen van € 71.932 in 2011 naar € 96.750 in 2013. De personeelskosten per fte lagen gemiddeld genomen over de gehele periode tot en met 2013 boven de referentiecorporaties (€ 66.077 in 2013) en landelijk (€ 72.305 in 2013). 't Heem beschikte over de gehele visitatieperiode over een beter ratio van het aantal vhe per fte dan haar referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. 't Heem heeft gedurende de visitatieperiode haar effectiviteit op niveau gehouden. In 2013 was 't Heem met een percentage van 123 vhe substantieel effectiever dan het landelijke percentage en haar referentiegroep, te weten 97 ten opzichte van 92.

De onderhoudskosten in 2013 liggen onder de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Ter vergelijking in 2013 bedroegen de onderhoudskosten -inclusief eigen personeel- per vhe € 1.107 ten opzichte van haar referentiecorporaties € 1.318 en landelijk € 1.273. 't Heem baseert haar uit te voeren onderhoud op de meerjarenonderhoudsplanning.

3.3 Vermogensinzet

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Met vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De beoordeling vindt plaats op basis van managementdocumenten en gesprekken met de visitatiecommissie.

Daarnaast wordt beoordeeld of de corporatie haar inzet van het beschikbare vermogen voldoende kan verantwoorden en motiveren. 't Heem voldoet aan het ijkpunt van cijfer 6.

't Heem heeft grote vooruitgang op het gebied van haar financiële continuïteit geboekt. De financiële middelen zijn effectief beschikbaar voor de realisatie van haar maatschappelijke doelen. 't Heem houdt door periodieke sturing op investeringen haar vermogenspositie adequaat in beeld. Gestuurd wordt op het beschikbaar zijn van liquiditeit. 't Heem trekt, waar nodig, leningen aan op basis van een van tevoren vastgesteld investeringsprogramma. De borging vindt plaats door als uitgangspunt te nemen dat ieder project een positieve kasstroom dient te hebben. Tevens voert 't Heem het beleid haar vastgoedinvestering (DAEB) te borgen via WSW om daarmee deels externe financiering aan te trekken. Voor het resterende deel kan 't Heem de investering opvangen door middelen uit de reguliere exploitatie en de opbrengsten uit het verkoopprogramma in te zetten.

De visitatieperiode heeft grotendeels in het teken gestaan van het op orde krijgen van haar investeringsprogramma en afbouw van daaraan gekoppelde verplichtingen. Daarin is 't Heem geslaagd. Met de verkoop van het project abdij Koningsoord lijkt aan deze periode een eind te komen. Daarnaast is de corporatie ook in de slechte economische tijden doorgegaan met ontwikkelen en bouwen van woningen voor haar doelgroep en daarnaast kon blijvend geïnvesteerd worden in de leefbaarheid van wijken en buurten. De uitgevoerde investeringsprogramma's hebben uiteindelijk geen nadelig effect gehad op de financiële vermogenspositie van 't Heem. Met enige trots kan 't Heem over de woon- en zorggebouwen Haarensteyn en Leyenhof spreken.

Onder andere ingegeven door het overheidsbeleid -met name de diverse heffingen die opgelegd zijn- heeft 't Heem in de loop van 2013, naast het aanpassen van het huurprijsbeleid tevens het belang ingezien om door middel van een aangepast en aangescherpt ondernemingsbeleid haar financiële positie te waarborgen. Met vergroting van de huuropbrengsten en uitbreiden van haar verkoopportefeuille heeft 't Heem haar financiële positie weten te verbeteren. 't Heem heeft tijdens de visitatieperiode bewezen in staat te zijn voldoende huurwoningen te kunnen verkopen.

De visitatiecommissie is van mening dat 't Heem te weinig, schriftelijk, haar visie ten aanzien van de vermogensinzet heeft vastgelegd. Het ontbreekt aan duidelijke vastgestelde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten. Mogelijkheden om het vermogen te verruimen, zoals extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop van woningen, temporiseren en rationaliseren van onderhouds- en investeringsplannen, alsmede de versterking en efficiencyverbetering van het werkapparaat ziet de visitatiecommissie wel plaatsvinden, maar er ligt geen gestructureerd en controleerbaar beleid onder.

De visitatiecommissie heeft op basis van de verstrekte cijfers, begrotingen, documenten en gesprekken met de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen kunnen vaststellen dat 't Heem haar vermogen naar behoren en doelmatig inzet en daarover regelmatig evalueert met de diverse geledingen binnen de organisatie.

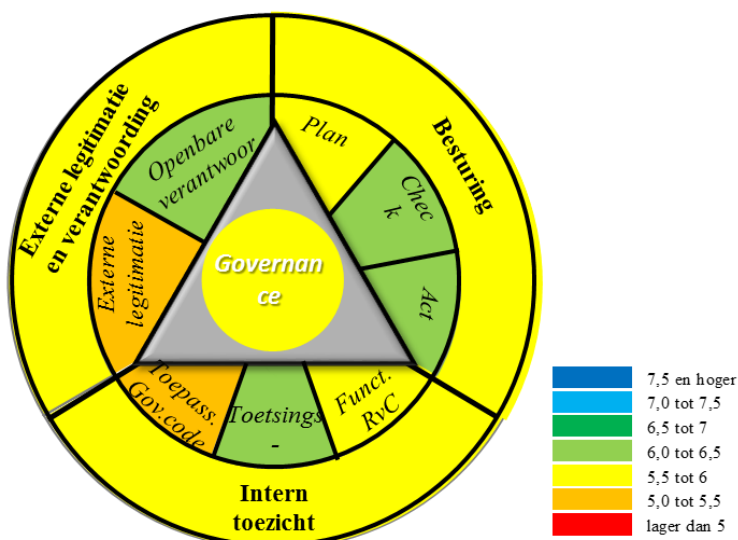
4. Governance

Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie en verantwoording van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is. In dit hoofdstuk vormt de commissie zich een oordeel over deze onderwerpen. Als basis voor het interne toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode en de Overlegwet. De visitatiecommissie beoordeelt in het bijzonder ook hoe de Governancecode verankerd is in de organisatie en hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

Governance

Meetpunt	Beoordeling (cijfer)	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing				
Plan	5,5	5,8	33%	1,9
Check	6,0			
Act	6,0			
Intern toezicht				
Functioneren RvC	5,7	5,6	33%	1,9
Toetsingskader	6,0			
Toepassing Gov. code	5,0			
Externe legitimatie en verantwoording				
Externe legitimatie	5,0	5,5	33%	1,7
Openbare verantwoording	6,0			
Governance				5,6

Meetpunt	Beoordeling (cijfer)	Gemiddeld eindcijfer
Functioneren RvC		
Samenstelling RvC	6,0	5,7
Rolopvatting Toezicht, klankbord	5,0	
Zelfreflectie	6,0	



4.1 Besturing

Besturing omvat de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht en beoordeeld. De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategie-vorming van de corporatie.

Op basis van de beschrijving in onderstaande paragrafen waardeert de commissie dit onderdeel gemiddeld met een 5,8.

Plan

De commissie beoordeelt het onderdeel Plan met gemiddeld een 5,5.

Het onderdeel Plan is een gemiddelde van de prestatievelen Visie en Vertaling doelen.

Visie

't Heem voldoet aan het ijkpunt van een 6. 't Heem heeft haar visie vastgelegd waardoor haar eigen positie en toekomstig functioneren prima in beeld komt. Tijdens de visitatieperiode heeft 't Heem meerdere malen haar visie, haar blik op de toekomst aangepast en nieuwe waarneembare trends geactualiseerd.

't Heem zit in een werkgebied, waar de woningmarkt nagenoeg stilgevallen is. Vergrijzing en ontgroening in de dorpen waar 't Heem haar bezit doet zich al enkele jaren voor. 't Heem kiest nadrukkelijk voor de ouderen en zorggerelateerden. Voor de jongeren heeft 't Heem, zeker in haar werkgebied Udenhout ook een opgave, maar daar speelt 't Heem nog te weinig op in. 't Heem dient de vraag te stellen welke type woningen moeten er in de toekomst komen en hoeveel moeten dat er zijn om de verschillende doelgroepen optimaal te kunnen bedienen? Het huidige woningbezit voldoet nog niet aan de vraag van de toekomstige doelgroep. 't Heem is daarvan wel doordrongen en heeft een visie hierop, maar zal haar visie nog verder moeten door-ontwikkelen in concrete doelen. De visitatiecommissie is van mening dat 't Heem een evenwichtig beeld heeft van de opkomende woonproblemen en maatschappelijke trends, waarmee woningcorporaties in het algemeen en 't Heem in het bijzonder geconfronteerd worden. Gedurende de visitatieperiode heeft 't Heem haar visie en strategie meerdere malen geactualiseerd en aangescherpt. 't Heem heeft haar medewerkers, huurders en stakeholders betrokken bij de actualisatie en heeft de behoeften en wensen van haar stakeholders in beeld gebracht.

't Heem handelt vanuit haar kernwaarden. De visitatiecommissie heeft naar aanleiding van de gesprekken kunnen vaststellen dat die waarden van 't Heem door de gehele organisatie worden gedragen. 't Heem heeft oog voor de relevante ontwikkelingen in de regio. Tevens weet zij politieke en maatschappelijke veranderingen, discussies en trends te benoemen. De kansen en bedreigingen worden periodiek geactualiseerd en in beeld gebracht in de jaarstukken, en begroting. De visitatiecommissie is van mening dat 't Heem haar risico's niet in een integraal risicomanagementsysteem heeft gebundeld. Daar valt nog veel te winnen. 't Heem maakt te weinig controleerbaar gebruik van risico-analyses en scenario's om adequaat te kunnen reageren. Niet duidelijk is of de risicoanalyses en scenario's gedeeld worden met de Raad van Commissarissen.

't Heem kent haar maatschappelijke rol om huisvesting voor huurders met een kleine beurs en voor huurders in bijzondere doelgroepen (zorggerelateerden) te faciliteren. Een voorbeeld daarvan is dat zij in 2014 een huurmatiging heeft doorgevoerd voor de huurders met een kleine beurs.

't Heem heeft gedurende de visitatieperiode meerdere malen haar visie herijkt en geactualiseerd. 't Heem kent de sterke punten en zwaktes van de eigen organisatie.

Vertaling doelen

't Heem voldoet niet aan het ijkpunt en de commissie waardeert vertaling doelen met een 5. 't Heem heeft haar visie verwoord, maar heeft deze visie te weinig concreet vertaald in haar bedrijfsdoelen. In de ondernemingsplannen zijn de doelen te weinig SMART vertaald naar jaarplannen, die aan de hand van uitgewerkte hoofdstukken vertaald en verdeeld konden worden. 't Heem kan nog een slag maken in het SMART formuleren van haar doelen en het uniform laten terugkomen van alle doelen in de periodieke stukken, waardoor het duidelijker wordt of hierop ook (bij)gestuurd moet worden. De doelstellingen hadden in dat geval helderder en zichtbaar in de (meerjaren-)begroting financieel verwerkt kunnen worden naar concrete operationele en financiële doelstellingen van de corporatie. 't Heem kan nog een verdiepingsslag maken door haar financieel beleid (en rendementseisen) in een investeringsstatuut opnemen.

De beleidsvisies komen te weinig concreet terug in de beleidsdocumenten zoals de jaarplannen, jaarverslagen, managementrapportages, begroting(-analyse) en notulen van het MT, alsmede van de Raad van Commissarissen. De commissie is van mening dat de vastgoedstrategie helderder binnen de organisatie kan terugkomen en belegd kan worden. Er bestaat geen integrale benadering van het gehele vastgoedbezit op detailniveau, waarbij haar vastgoed op basis van leeftijd, kwaliteit en soort ingedeeld wordt.

In de kwartaalrapportages verantwoordt 't Heem de voortgang van realisatie op detailniveau. De kwartaalrapportages maken onderdeel uit van de algemene beleidsvisie. Helaas komen de doelen en ambities niet concreet in de periodieke rapportages terug, waardoor niet steeds duidelijk is of hierop ook (bij)gestuurd wordt.

Check

De commissie beoordeelt het onderdeel Check met een 6.

't Heem voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Er is sprake van een monitoring- en rapportagesysteem binnen 't Heem. De operationele doelstellingen van 't Heem zijn vastgelegd in jaarplannen en de (meerjaren-)begroting. De commissie heeft de financiële doelstellingen niet kunnen vaststellen. De begroting wordt vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. In de periodieke rapportages wordt vervolgens een verantwoording op detailniveau aangebracht. De kwartaalrapportages geven de voortgang op realisatie ten opzichte van de begroting weer, maar niet de voortgang ten opzichte van de doelen. Daar valt voor 't Heem nog iets te winnen.

Door middel van de kwartaalrapportages worden de rapportages besproken in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen overlegt met de directeur-bestuurder en het MT over de financiële continuïteit, de voortgang van de investeringsprojecten en de beheersing van de aanwezige risico's binnen 't Heem. De directeur-bestuurder woont de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij. Onduidelijk is of de financiële ratio's met betrekking tot solvabiliteit, liquiditeit (ICR en DSRC), treasury, investeringsruimte onderwerp van de bespreking met de raad is. De rapportages van het CFV, het Ministerie van BZK, het WSW en de accountant worden uitvoerig besproken. Vooral het verscherpt Toezicht heeft de volledige aandacht van de Raad van Commissarissen gehad. Het is de commissie duidelijk geworden dat de Raad in de visitatieperiode met dat dossier intensief bezig is geweest.

De Raad van Commissarissen (via de Auditcommissie) heeft gedurende de visitatieperiode geregeld met de directeur-bestuurder en de externe accountant overleg gevoerd over de kwaliteit van risicobeheersing. 't Heem brengt jaarlijks risico's in beeld door intern uitgevoerde controles. Binnen 't Heem wordt aandacht besteed aan risicomanagement. 't Heem laat haar accountant jaarlijks een risicoanalyse maken op deelgebieden zoals procesverbetering en verkrijgt daaruit input voor verbeteringen. Op basis van deze rapportages oordeelt de accountant of de processen in orde zijn en of 't Heem 'in control' is. 't Heem heeft een duidelijke verbeteringslag gemaakt, maar 't Heem kan volgens de visitatiecommissie haar risicomanagement nog verbeteren door een integrale benadering van al haar risico's en deze integraal aanpak vervolgens te implementeren.

Act

De commissie beoordeelt het onderdeel Act met een 6.

De commissie is van mening dat 't Heem haar vastgoedactiviteiten, nieuwbouw en onderhoud voldoende monitort en aanstuurt. Wel is de wijze van monitoring veelal afhankelijk van de ervaring, deskundigheid en oplettendheid van medewerkers binnen 't Heem en minder van het stelselmatig vastleggen en monitoren van de wijzigingen. 't Heem heeft vanaf 2011 naar aanleiding van de toezichtinstanties (in het herstelplan) en gedurende de visitatieperiode op basis van gewijzigde regeringsplannen, het nieuwe woonakkoord, de heffingen (verhuurdersheffing en saneringsbijdragen), eigen inzicht haar investeringen, onderhoud en nieuwbouw-gerationaliseerd en deels on hold gezet. Tevens hebben er meerdere malen ingrijpende personele wijzigingen in de organisatie plaatsgevonden, die de professionaliteit ten goede zijn gekomen. De visitatiecommissie is van mening dat 't Heem destijds juiste keuzes heeft gemaakt.

Het is vermeldingswaardig dat 't Heem in 2015 te horen heeft gekregen dat het verscherpt toezicht opgeheven wordt. Met de verkoop van het project abdij Koningsoord te Berkel-Enschot zijn de verplichtingen en risico's hieromtrent substantieel afgenomen. Daarmee is een roerige periode afgesloten.

De resultaten van de beleidsherijking, de definitieve overheidsplannen, omvang van de saneringsbijdrage en grootte van de verhuurheffingen hebben gedurende de visitatieperiode ertoe geleid dat de investerings-, en onderhoudsprogramma's, meerjarenonderhoudsbegroting en (meerjaren-)begroting, weliswaar getemporiseerd, toch deels uitgevoerd konden worden. 't Heem is gedurende de visitatieperiode blijven investeren in de kwaliteit van haar woningbezit. De verkopen hebben ertoe geleid dat 't Heem haar liquiditeiten op orde heeft gehouden en daardoor een goede basis heeft gelegd voor de toekomst. 't Heem heeft haar investeringsprogramma bewust gekoppeld aan haar kaspositie. Doordat de doelen niet goed vertaald zijn, kan moeilijk gevolgd worden of deze wel of niet gehaald zijn. Het is niet duidelijk of 't Heem op tijd bijstuurt. Zij communiceert niet helder in de verschillende verslagen, zoals rapportages, begrotingen en jaarverslagen. De visitatiecommissie is van mening dat 't Heem daarin een slag moet maken.

Over afwijkingen ten opzichte van de beleidsvoornemens legt het MT en directeur-bestuurder te weinig concreet verantwoording af - door middel van periodieke rapportages - aan de Raad van Commissarissen. De commissie is van mening dat het MT in haar rapportages te summier documenteert en aangeeft welke acties moeten worden ondernomen.

4.2 Intern toezicht

In het onderdeel intern toezicht beoordeelt de commissie het functioneren van de Raad van Commissarissen aan de hand van de criteria van de VTW waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de Raad van Commissarissen haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score. Tevens toetst de commissie of de Raad van Commissarissen een actueel toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement, hanteert en of de corporatie de Governancecode adequaat toepast en naleeft.

't Heem bestaat uit twee stichtingen: een woonstichting en een zorgstichting. Door een personele unie op het niveau van bestuur, backoffice en intern toezicht zijn beide stichtingen verbonden.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

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

De commissie waardeert Het functioneren van de Raad van Commissarissen gemiddeld met het cijfer 5,7.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

Volgens de commissie voldoet 't Heem op dit onderdeel aan het ijkpunt voor een 6. De Raad van Commissarissen is belast met het toezicht op het bestuur van de woonstichting en toetst tijdens bijeenkomsten de consistentie en consequentheid in beleidsontwikkeling en -uitvoering. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn in de statuten van Woonstichting 't Heem omschreven en aangevuld met het Reglement Raad van Bestuur-Raad van Commissarissen. Ultimo 2014 bestond de raad uit vijf personen, één vrouw en vier mannen. Tot medio 2012 bestond de raad uit zeven personen. De Raad van Commissarissen streeft een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen na, indien zich een vacature in de raad aandient.

De Raad van Commissarissen heeft een verdeling naar specifieke taakgebieden gemaakt. De leden zijn geworven op hun specifieke deskundigheid. Expertise op het gebied van volkshuisvesting en financiën zijn ruimschoots aanwezig. Er is een profielschets vastgesteld. Nieuwe leden worden geworven buiten de eigen kring en openbaar. Soms met inschakeling van een extern wervingsbureau.

Het rooster van aftreden wordt zowel in het jaarverslag vermeld, als op de website gepubliceerd. De actualisering van het rooster van aftreden staat jaarlijks op de agenda van de raad. Er wordt aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering. Alle leden wonen cursussen, seminars of trainingen bij. Zowel Woonstichting 't Heem, als de individuele leden van de raad zijn lid van de VTW.

Rolopvatting toezichthouder, werkgever en klankbord

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5.

Het ijkpunt voor een 6 is dat de Raad van Commissarissen zich bewust is van de verschillende rollen die ze in de organisatie heeft als toezichthouder, werkgever en als klankbord.

Woonstichting 't Heem voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken - de onderlinge verhoudingen zijn goed. De raad heeft aandacht voor alle rollen, waarbij de werkgeversrol zich pas in de laatste jaren ontwikkelt. De raad houdt regelmatig haar vergaderingen en laat dit vooraf gaan aan een besloten informeel overleg. De informatieverschaffing is volgens de raad voldoende en wordt tijdig ontvangen. Aparte themabijeenkomsten worden georganiseerd met het managementteam. Voorts vinden bijeenkomsten plaats met de ondernemingsraad en de cliëntenraden.

Er wordt, blijkend uit de visitatiegesprekken, op een open wijze gecommuniceerd, waardoor de raad haar taak als toezichthoudend orgaan goed kan uitoefenen. De Raad van Commissarissen kent drie commissies, de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Strategiecommissie. Alleen van de eerstgenoemde commissie is een reglement opgesteld, dat zowel voor de zorgstichting als de woonstichting geldt. Tijdens de visitatieperiode is de Auditcommissie 'voortgezet' als de Vastgoed- en Auditcommissie (VAC). De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat in de verslagen van de VAC onderwerpen van zowel de Zorgstichting 't Heem, als van Woonstichting 't Heem besproken worden en door elkaar heen lopen. Zaken als zorginkoop, toepassing AWBZ en personeelszaken van de zorgstichting worden in de VAC besproken. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat de VAC toeziet op strategische vragen op vastgoed; dit heeft de commissie niet kunnen opmaken uit de verslagen van de commissie.

De werkgeversrol wordt voornamelijk vervuld door een functioneringsgesprek, dat jaarlijks met de bestuurder wordt gevoerd. Er is geen beoordelingsbeleid en geen bezoldigingsbeleid en daarmee wordt op dit vlak geen verantwoording afgelegd. Er zijn geen verslagen van de remuneratiecommissie.

De commissie heeft geconstateerd dat met één Raad van Commissarissen het toezicht voor de woonstichting en de zorgstichting onvoldoende is. Er is geen objectieve scheiding en zaken van beide stichtingen lopen gans door elkaar.

Zelfreflectie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar eigen functioneren.

Woonstichting 't Heem voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De raad bespreekt eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder, zowel het eigen functioneren als dat van individuele leden. De raad heeft in de visitatieperiode zelfevaluaties uitgevoerd, waarvan het verslag aan de bestuurder is voorgelegd. De commissie kan evenwel niet vaststellen, welke conclusies aan de zelfevaluaties verbonden zijn geweest.

Toetsingskader

De commissie beoordeelt het onderdeel Toetsingskader met een 6.

De Raad van Commissarissen beschikt over verschillende toetsingsinstrumenten om een oordeel te vellen over de voorstellen en de ontwikkelingen binnen 't Heem:

- *Jaarplannen, waarin de activiteiten voor het jaar zijn vastgelegd;*
- *Begroting, waarin de activiteiten financieel zijn vertaald;*
- *Financiële Meerjaren Prognose (MJB);*
- *Auditcommissie reglement*
- *Treasurystatuut;*
- *Klokkenluidersregeling;*

- *Integriteitsregeling;*
- *Prestatieafspraken met de gemeenten;*
- *Samenwerkingsovereenkomsten;*
- *Bevindingen en adviezen van externe accountant opgenomen in de managementletter;*
- *Overleg met het management.*

Daarnaast zijn door de raad diverse besprekingen met externe partijen gevoerd met het oog om zich op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in de sector in het algemeen en bij 't Heem in het bijzonder.

De voortgang van de ontwikkeling van bedrijfsresultaten en de activiteiten van 't Heem wordt gevolgd en neergelegd in de jaarverslagen, jaarplannen alsmede in periodieke (kwartaal)rapportages. In deze rapportages wordt geconstateerd in welke mate de gerapporteerde kasstromen overeenkomen met de begroting. In de vergaderingen van de raad wordt gerapporteerd over de financiële situatie, de ontwikkeling van projecten, belangrijke risico's, kwaliteit van dienstverlening en volkshuisvestelijke prestaties.

Toepassing Governancecode

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5,0.

Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en eventuele afwijkingen vermeldt in het jaarverslag. Woonstichting 't Heem voldoet niet aan het ijkpunt van een 6.

De commissie is van mening dat de bepalingen uit de Governancecode niet op zichzelf staan. Zij vloeien voort uit onderliggende normen met betrekking tot goed bestuur. Met de code wordt mede beoogd het bewustzijn over deze normatieve achtergrond te bevorderen.

Woonstichting 't Heem is lid van Aedes. De governancecode is gekoppeld aan de AedesCode, waarmee de code onderdeel is van de lidmaatschapseisen van Aedes.

Woonstichting 't Heem hanteert de volgende documenten bij de toepassing van de code:

- *Statuten;*
- *Checklist Governancecode Woningcorporaties;*
- *Afwijkingen van de Governancecode;*
- *Reglement Raad van Bestuur-Raad van Commissarissen;*
- *Directiestatuut;*
- *Treasurystatuut;*
- *Auditcommissie-reglement;*
- *Samenstelling en rooster van aftreden RvC;*
- *Jaarverslag 2014;*
- *Integriteitscode;*
- *Klokkenluidersregeling.*

Er zijn geen reglementen opgesteld voor de Remuneratiecommissie en de Strategiecommissie. 't Heem beschikt over enkele verbindingen, maar een verbindingenstatuut met een toezichtkader ontbreekt. Een verbindingenstatuut is conform de governancecode vereist, als er verbindingen aanwezig zijn.

Niet op de website geplaatst zijn de volgende documenten:

- o Statuten;
- o Governancecode Woningcorporaties;
- o Afwijkingen Governancecode;
- o Ondernemingsplan;
- o Aedescode;
- o Directiestatuut;
- o Reglement Raad van Bestuur-Raad van Commissarissen;
- o Auditcommissie-reglement;
- o Hoofdlijnen remuneratierapport;
- o Visitatierapport 2011.

Afwijkingen van de Governancecode zijn niet in het jaarverslag vermeld en niet op de website gepubliceerd.

4.3 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. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Externe legitimatie en Openbare verantwoording zijn de twee meetpunten.

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie en Verantwoording met gemiddelde van een 5,5.

Externe legitimatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie met een 5.

De corporatie voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat zij niet voldoet aan de eisen van de Governancecode en de Overlegwet.

't Heem belegt jaarlijks voor de bewoners een huurdersbijeenkomst om hen bij te praten over actuele zaken. Dat de huurdersvertegenwoordiging door de cliëntenraden wordt gerealiseerd is voor de corporatie ook geen droombeeld. De komende tijd zal de huurdersparticipatie tegen het licht worden gehouden om daarin andere vormen te vinden. Er hebben in de visitatieperiode twee stakeholderbijeenkomsten plaatsgevonden. In 2011 stond de bijeenkomst in het teken van 'Het nieuwe oud'/active aging'. In 2012 had de bijeenkomst als onderwerp onder meer de geschiedenis en toekomst van ouderenzorg, van de woningcorporaties en van de maatschappelijke onderneming. In zijn algemeenheid weten alle belanghebbenden niet wat het beleid van de corporatie is. In de visitatieperiode zijn de belanghebbenden niet betrokken geweest bij de beleidsvorming en de uiteindelijke uitvoering van het beleid. 't Heem maakt in zijn verantwoording onvoldoende zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven. De verwachting is dat met de komst van de nieuwe bestuurder een andere wind gaat waaien.

Openbare verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel Openbare verantwoording met een 6.

Bij dit onderdeel vindt de toetsing plaats of de gerealiseerde prestaties van de corporatie vermeld staan in een openbare publicatie, en of belangrijke wijzigingen worden toegelicht. De corporatie voldoet aan het ijkpunt.

Het jaarverslag is goed leesbaar en biedt voldoende overzicht van en inzicht in de prestaties die in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd. Hierin koppelt Woonstichting 't Heem terug welke prestaties het afgelopen jaar zijn geleverd. De corporatie dient, volgens de commissie, in het vervolg duidelijker uit te leggen op welke onderwerpen afwijkingen zijn opgetreden ten opzichte van de voorgenomen plannen en gerealiseerde prestaties. Het verslag van de Raad van Commissarissen, dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag, is beknopt.

Deel 3

Bijlagen



Deel 3 - Bijlagen

1. Gerealiseerde prestaties

In de prestatiekaders worden de volgende afkortingen gebruikt:

BBSH Beheer Besluit Sociale Huursector

CFV/CBC CiP Corporatie Benchmark Centrum, Corporatie in Perspectief

GEREALISEERDE PRESTATIES						
1. Huisvesting van de primaire doelgroep						7,3
Woningtoewijzing en doorstroming						7,2
Beschikbaarheid						
Opgave: (Tilburg) De gemeente Tilburg geeft aan dat er voldoende goede woningen beschikbaar moeten zijn voor mensen met lage inkomsten.						
Prijssegmenten woningvoorraad					Percentages 2013	
	2011	2012	2013	2014	corp	ref
Goedkoop	93	73	50	48	6,5%	14,3%
Betaalbaar	645	635	568	549	74,2%	65,4%
Duur < toeslaggrens	57	78	148	164	19,3%	16,3%
Totaal kernvoorraad	795	786	766	761	100%	96%
Duur > toeslaggrens	0	0	0	0	0%	3,9%
Totaal	795	786	766	761	100%	100%
<i>Bron: CBC CiP verslagjaar 2013 en jaarverslag 2014</i>						
In vergelijking met de referentiegroep heeft 't Heem een overeenkomstige verdeling in de portefeuille tussen sociale huurwoningen (kernvoorraad). 't Heem heeft echter geen markthuurlwoningen. Binnen de kernvoorraad blijkt dat 't Heem wat minder goedkope woningen heeft en wat meer betaalbare en dure woningen.						
Mutaties					Mut.gr. gemid.	
	2011	2012	2013	2014		
Goedkoop	11	20	23	2	21,2%	
Betaalbaar	7	10	67	19	4,3%	
Duur < toeslaggrens	8	21	70	16	2,6%	
Totaal kernvoorraad	26	51	160	37	8,9%	
Duur > toeslaggrens	3	0	0	0	0%	
Totaal	29	51	160	37	8,9%	
<i>Bron: CBC CiP verslagjaar 2011 en 2013 en jaarverslag 2014</i>						
De mutatiegraad lag bij de referentiegroep in 2013 op 7,6%.						
<i>De prestatie past bij de opgave.</i>						

<p>Passend toewijzen</p> <p>Opgave: 't Heem wil zoveel mogelijk passend toewijzen. Kwantitatieve aantallen zijn hiervan niet beschikbaar.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Toewijzingen</th> <th rowspan="2">2011</th> <th rowspan="2">2012</th> <th rowspan="2">2013</th> <th rowspan="2">2014</th> <th colspan="2">Percentages 2013</th> </tr> <tr> <th>corp</th> <th>ref</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>< inkomensgrenzen</td> <td>58</td> <td>32</td> <td>43</td> <td></td> <td>69,3</td> <td>73,4</td> </tr> <tr> <td>> inkomensgrenzen</td> <td>17</td> <td>19</td> <td>23</td> <td></td> <td>30,7</td> <td>26,6</td> </tr> <tr> <td>passend</td> <td>63</td> <td>38</td> <td>46</td> <td></td> <td>76,6</td> <td>75,1</td> </tr> <tr> <td>te duur</td> <td>11</td> <td>13</td> <td>18</td> <td></td> <td>21,9</td> <td>22,5</td> </tr> <tr> <td>te goedkoop</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> <td>1,6</td> <td>2,5</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Bron: CFV/CBC CiP</i></p> <p>Met passend toewijzen scoort 't Heem goed in vergelijking met de referentiegroep.</p> <p><i>De prestatie past bij de opgave.</i></p>							Toewijzingen	2011	2012	2013	2014	Percentages 2013		corp	ref	< inkomensgrenzen	58	32	43		69,3	73,4	> inkomensgrenzen	17	19	23		30,7	26,6	passend	63	38	46		76,6	75,1	te duur	11	13	18		21,9	22,5	te goedkoop	1	0	2		1,6	2,5
Toewijzingen	2011	2012	2013	2014	Percentages 2013																																													
					corp	ref																																												
< inkomensgrenzen	58	32	43		69,3	73,4																																												
> inkomensgrenzen	17	19	23		30,7	26,6																																												
passend	63	38	46		76,6	75,1																																												
te duur	11	13	18		21,9	22,5																																												
te goedkoop	1	0	2		1,6	2,5																																												
<p>Tegengaan van woonfraude</p> <p>Opgave: Er zijn geen afspraken met gemeenten of andere belanghebbenden gemaakt over het tegengaan van onrechtmatige bewoning. Eveneens zijn er geen kwantitatieve ambities gesteld met betrekking tot woonfraude.</p> <p><i>Er is geen opgave en ambitie beschreven met betrekking tot het tegengaan van woonfraude in de periode 2011 t/m 2014 waardoor dit onderdeel niet is beoordeeld.</i></p>																																																		
<p>Keuzevrijheid van doelgroepen</p> <p>Opgave: (Tilburg) De afspraken over de woonruimteverdeling zijn neergelegd in de overeenkomst woonruimteverdeling, overeengekomen in 1998. Essentiële uitgangspunten bij de woonruimteverdeling in Tilburg zijn keuzevrijheid voor en zelfstandigheid van de woningzoekenden. In de overeenkomst woonruimteverdeling zijn afspraken opgenomen over onder meer het aanbieden en toewijzen van woonruimte via het aanbodmodel, huisvesting van urgenten, bijzondere regelingen, een beklagregeling en afspraken over verantwoording en evaluatie. <i>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015</i></p> <p>In Tilburg werkt 't Heem voor wat betreft woonruimteverdeling en woningtoewijzing samen met Woning in Zicht. In 2011 is het nieuwe woonruimtebemiddelingssysteem WiZ live gegaan. Het nieuwe combinatiemodel is een doorontwikkeling van het oude model en maakt gebruik van verschillende modules (aanbod, loting, direct te huur en optie).</p> <p>In gemeente Haaren wordt gebruik gemaakt van het woningtoewijzingssysteem van Woonveste.</p> <p><i>De prestatie past bij de opgave.</i></p>																																																		
<p>Wachttijd/slaagkans</p> <p>Opgave: Er zijn geen opgaven of ambities met betrekking tot wachtlijsten of slaagkans. Hoewel 't Heem haar ambitie niet specifiek heeft gekwantificeerd, wil ze zich wel inspannen om de doorstroming te bevorderen.</p> <p>Slaagkans binnen WiZ (Tilburg-breed voor 4 corporaties samen)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								2011	2012	2013	2014																																							
	2011	2012	2013	2014																																														

slaagkans	20% / gem. 5 reacties	14% / gem. 7 reacties	14,87% / gem. 6 reacties	19,22% / gem. 5 reacties																								
<p>De mogelijkheden om de wachtlijst of slaagkans te verbeteren zijn beperkt. Zo is een manier om de slaagkans te vergroten (en wachttijden te beïnvloeden), door maatregelen te treffen aan de aanbodkant: door toevoeging. Dit is echter ook afhankelijk van strategische afwegingen waarbij wens en mogelijkheid (nieuwbouwambitie, ontwikkelmogelijkheden -grondposities en beschikbare locaties) een rol spelen.</p> <p>Binnen het Convenant Wonen worden wel afspraken gemaakt voor het beschikbaar houden van een afgesproken aantal woningen in de kernvoorraad (voor de doelgroep) en sociale voorraad. In dat kader stuurt 't Heem wel op beschikbaarheid en bereikbaarheid van betaalbare woningen voor de doelgroep.</p> <p><i>De prestatie past bij de opgave.</i></p>																												
<p>Leegstand</p> <p>Opgave: Er zijn geen opgaven of ambities met betrekking tot leegstand, maar 't Heem spant zij zich wel in om de leegstand te verminderen.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurderving als gevolg van de markt/proces (in perc. jaarhuur)</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>ge- middeld</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Leegstand begroot</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerealiseerd</td> <td>0,1%</td> <td>0,5%</td> <td>0,3 %</td> <td></td> <td>0,3%</td> </tr> <tr> <td>Referentiegroep</td> <td>0,0%</td> <td>0,8%</td> <td>0,8%</td> <td></td> <td>0,5%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Bron: CiP, begroting</i></p> <p><i>De huurderving als gevolg van markt ligt onder het gemiddelde van de referentiegroep, waarmee 't Heem haar eigen ambitie overtreft.</i></p>					Huurderving als gevolg van de markt/proces (in perc. jaarhuur)	2011	2012	2013	2014	ge- middeld	Leegstand begroot						Gerealiseerd	0,1%	0,5%	0,3 %		0,3%	Referentiegroep	0,0%	0,8%	0,8%		0,5%
Huurderving als gevolg van de markt/proces (in perc. jaarhuur)	2011	2012	2013	2014	ge- middeld																							
Leegstand begroot																												
Gerealiseerd	0,1%	0,5%	0,3 %		0,3%																							
Referentiegroep	0,0%	0,8%	0,8%		0,5%																							
<p>Maatregelen voor specifieke doelgroepen als starters, jongeren of statushouders</p> <p>Opgave: (Tilburg) Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etcetera) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven. (Haaren) Specifieke doelgroepen krijgen binnen Haaren prioriteit en er zijn afspraken gemaakt voor deze doelgroepen over nieuwbouwwoningen. <i>Bron: Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, Woonvisie gemeente Haaren 2011-2015</i></p> <p>'t Heem participeert reeds enkele jaren in het Gemeentelijk Overleg Statushouders (GOS). Dit overleg betreft de taakstelling vanuit gemeente in kader van toewijzing aan statushouders. In 2013 heeft 't Heem 1 woning in Udenhout toegewezen aan deze doelgroep (verzoek van Vluchtelingenwerk aan gemeente). In 2014 heeft 't Heem 3 woningen (2 eengezinswoningen en 1 etagewoning) in Udenhout toegewezen aan deze doelgroep (verzoek van Vluchtelingenwerk aan gemeente). Evenals in Tilburg, draagt 't Heem ook in gemeente Haaren bij aan de taakstelling wat betreft huisvesting bijzondere doelgroepen, i.c. statushouders. Voor 't Heem komt dit neer op het beschikbaar stellen van 1 woning op jaarbasis.</p> <p><i>De prestatie past bij de opgave.</i></p>																												

Betaalbaarheid	7,3																																										
<p>Huurprijsbeleid</p> <p>Opgave: Er zijn geen externe opgaven, beleidsdocumenten van een externe partij of interne kwantitatieve ambities gesteld over het huurprijsbeleid. De corporatie wil zich aan de landelijke opgaven houden en een passend huurprijsbeleid hanteren.</p>																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurverhoging</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>Gemidd.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inflatie voorgaand jaar</td> <td>1,3%</td> <td>2,3%</td> <td>2,5%</td> <td>2,5%</td> <td>2,2%</td> </tr> <tr> <td>Maximaal toegestaan</td> <td>1,3%</td> <td>2,3%</td> <td>4,0%</td> <td>4,0%</td> <td>2,9%</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Toegepast</td> </tr> <tr> <td>ink < €34k</td> <td>1,3%</td> <td>2,3%</td> <td>4,0%</td> <td>4,0%</td> <td>2,6%</td> </tr> <tr> <td>ink > €34k</td> <td>1,3%</td> <td>2,3%</td> <td>4,5%</td> <td>4,5%</td> <td>2,7%</td> </tr> <tr> <td>ink > €43k</td> <td>1,3%</td> <td>2,3%</td> <td>6,5%</td> <td>6,5%</td> <td>4,2%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Bron: jaarverslagen/huurbeleidsplannen</i></p>		Huurverhoging	2011	2012	2013	2014	Gemidd.	Inflatie voorgaand jaar	1,3%	2,3%	2,5%	2,5%	2,2%	Maximaal toegestaan	1,3%	2,3%	4,0%	4,0%	2,9%	Toegepast						ink < €34k	1,3%	2,3%	4,0%	4,0%	2,6%	ink > €34k	1,3%	2,3%	4,5%	4,5%	2,7%	ink > €43k	1,3%	2,3%	6,5%	6,5%	4,2%
Huurverhoging	2011	2012	2013	2014	Gemidd.																																						
Inflatie voorgaand jaar	1,3%	2,3%	2,5%	2,5%	2,2%																																						
Maximaal toegestaan	1,3%	2,3%	4,0%	4,0%	2,9%																																						
Toegepast																																											
ink < €34k	1,3%	2,3%	4,0%	4,0%	2,6%																																						
ink > €34k	1,3%	2,3%	4,5%	4,5%	2,7%																																						
ink > €43k	1,3%	2,3%	6,5%	6,5%	4,2%																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">Huur in % van maximaal redelijk</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>ref 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DAEB</td> <td></td> <td>71,6</td> <td>72,2</td> <td></td> <td>68,6</td> </tr> <tr> <td>niet DAEB</td> <td></td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td></td> <td>81,9</td> </tr> <tr> <td>Huur in % woz-waarde</td> <td>2,8</td> <td>3,1</td> <td>3,4</td> <td></td> <td>3,5</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Bron: CFV CiP 2013/CBC 2014</i></p> <p>De huurprijzen van de sociale huurwoningen liggen iets hoger dan de huurprijzen die de referentiegroep vraagt. De huur ligt echter nog onder de WOZ-waarde ten opzichte van de referentiegroep.</p> <p><i>De prestatie past bij de eigen ambitie.</i></p>		Huur in % van maximaal redelijk							2011	2012	2013	2014	ref 2013	DAEB		71,6	72,2		68,6	niet DAEB		0,0	0,0		81,9	Huur in % woz-waarde	2,8	3,1	3,4		3,5												
Huur in % van maximaal redelijk																																											
	2011	2012	2013	2014	ref 2013																																						
DAEB		71,6	72,2		68,6																																						
niet DAEB		0,0	0,0		81,9																																						
Huur in % woz-waarde	2,8	3,1	3,4		3,5																																						
<p>Kernvoorraadbeleid</p> <p>Opgave: (Tilburg) Met de woningcorporaties in Tilburg is afgesproken dat er voldoende kernvoorraad beschikbaar moet blijven voor de doelgroep in Tilburg. Afgesproken is dat per 1 januari 2015 21.000 woningen een maximum huur hebben onder de 1^e aftoppingsgrens. Dat is 80% van het aantal uit 2009. Per 1 januari 2015 is afgesproken dat minimaal 27.800 woningen een maximum huur hebben onder de liberaliseringsgrens. Dit is 96% van het aantal woningen in 2009.</p>																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Kernvoorraad</th> <th>Sociale voorraad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>25.077</td> <td>28.665</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>24.001</td> <td>28.532</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>23.250</td> <td>29.072</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>23.128</td> <td>29.591</td> </tr> <tr> <td>1-1-2015</td> <td>21.303</td> <td>29.102</td> </tr> <tr> <td>Convenant</td> <td>21.000</td> <td>27.800</td> </tr> <tr> <td>Saldo</td> <td>+303</td> <td>+1.302</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Bron: 2015 Convenant Wonen monitor convenant 2014.pdf</i></p>		Jaar	Kernvoorraad	Sociale voorraad	2010	25.077	28.665	2011	24.001	28.532	2012	23.250	29.072	2013	23.128	29.591	1-1-2015	21.303	29.102	Convenant	21.000	27.800	Saldo	+303	+1.302																		
Jaar	Kernvoorraad	Sociale voorraad																																									
2010	25.077	28.665																																									
2011	24.001	28.532																																									
2012	23.250	29.072																																									
2013	23.128	29.591																																									
1-1-2015	21.303	29.102																																									
Convenant	21.000	27.800																																									
Saldo	+303	+1.302																																									

<p>Uit de monitor convenant Wonen blijkt dat de vier woningcorporaties in Tilburg ruim voldoen aan de afspraken over de benodigde kern- en sociale woningvoorraad.</p> <p><i>De prestatie overtreft de opgave.</i></p>	
<p>Overige woonlasten</p> <p>Opgave: De gemeente Tilburg wil in het volgende convenant afspraken opnemen over verlaging van de woonlasten. Voorafgaand is nader onderzoek nodig. Voor de afgelopen visitatieperiode is inzet op energiebesparing in de bestaande bouw gewenst. In totaal zullen 4000 woningen energetisch verbeterd worden. <i>Convenant Energiebesparing Huursector (2012), waarin de relatie met de woonlastenontwikkeling wordt gelegd.</i> Bij verbetering van woningen wordt door 't Heem gestreefd naar een energielabel C.</p> <p>De termijn om de 4000 woningen energetisch te verbeteren is met een jaar verruimd tot 31-12-2015. Met deze verruiming worden de afspraken naar verwachting ruim gehaald. Uit de monitor convenant Wonen blijkt dat dit onderdeel van de monitor geen betrekking heeft op 't Heem omdat deze op dit moment niet voldoen aan de criteria van de prestatieafspraken: komen tot label B of 3 sprongen maken en het vervullen van een voorbeeldfunctie. 't Heem heeft als ambitie om haar totale bezit minimaal op label C te brengen.</p> <p>Er hebben geen volledige renovaties plaatsgevonden bij de woningen van 't Heem. Wel zijn met planmatig onderhoud woningen voorzien van isolerende beglazing.</p> <p><i>Omdat er geen renovaties plaatsgevonden hebben, kan dit onderwerp niet beoordeeld worden.</i></p>	
<p>Aanpak huurachterstanden</p> <p>Opgave: BBSH artikel 21.1. Er zijn geen afspraken met gemeenten of andere belanghebbenden gemaakt over huurachterstanden.</p> <p>Het terugdringen van het aantal achterstanden is niet gekwantificeerd door 't Heem. Wel worden huurachterstanden elk kwartaal gerapporteerd en gemonitord (kwartaal-rapportages).</p> <p>Woonstichting 't Heem heeft een huurincassoprocedure opgesteld om te borgen dat achterstanden niet oplopen en onnodig leiden tot ontruiming: in vroeg stadium gaat woonconsulent hierover in gesprek voor het maken van evt. betalingsafspraken (treffen van betalingsregeling). Zij houdt de vinger aan de pols en schakelt in bepaalde situaties zo nodig ook met maatschappelijk werk en het Zorg & Veiligheidshuis (Tilburg).</p> <p>In 2014 heeft 't Heem de intentie uitgesproken om evenals de Tilburgs corporaties een overeenkomst te sluiten met Bureau Schuldhulpverlening. Zodra mensen een huurachterstand oplopen, worden zij doorgeleid naar Bureau Schuldhulpverlening. Deze begeleidt de bewoners om de financiën weer op orde te krijgen. De corporaties stellen hier een beperkte financiële vergoeding tegenover. Schuldhulpverlening zal de bewoners ook begeleiden bij het aanvragen van steun in welke vorm dan ook, zodra de huurder hier aanspraak op kan maken.</p> <p><i>De prestatie past bij de eigen ambitie.</i></p>	

2. Huisvesting bijzondere doelgroepen		7,3																				
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte		8,0																				
<p>Opgave: Er zijn geen externe kwantitatieve opgaven vastgesteld met betrekking tot ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte. Wel wil 't Heem voldoende passende huisvesting bieden.</p> <p>Met de komst van een interim-bestuurder (P. Blankenstein) heeft in de visitatieperiode de nieuwbouw voor Haaren en Helvoirt een impuls gekregen. Voor de doelgroep waarop de primaire focus ligt (senioren al dan niet met een zorg-/ondersteuningsvraag) zal 't Heem verschillende woonvormen opleveren: huurappartementen voor senioren die zelfstandig maar nabij voorzieningen willen wonen en zorgappartementen voor mensen met dementie. Door het langer zelfstandig wonen zullen huurders een beroep moeten kunnen doen op zorg en ondersteuning nabij, en juist ook thuis in de eigen woning. 't Heem kan hier in samenwerking met de zorgstichting goed op inspelen. 't Heem levert het vastgoed en met de woonzorglocaties en ontmoetingsruimten, faciliteren we bovendien ontmoeting en activiteit die de Zorgstichting biedt. Daarnaast levert de zorgstichting extramurale zorg/diensten bij de mensen thuis in de wijk.</p>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Wonen en Zorg</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2014</th> <th>aandeel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal aantal woningen</td> <td>761</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rolstoel toegankelijk</td> <td>124</td> <td>16,3%</td> </tr> <tr> <td>Rollator toegankelijk</td> <td>95</td> <td>12,5%</td> </tr> <tr> <td>Geschikt nultreden</td> <td>70</td> <td>9,2%</td> </tr> </tbody> </table>			Wonen en Zorg				2014	aandeel	Totaal aantal woningen	761		Rolstoel toegankelijk	124	16,3%	Rollator toegankelijk	95	12,5%	Geschikt nultreden	70	9,2%		
Wonen en Zorg																						
	2014	aandeel																				
Totaal aantal woningen	761																					
Rolstoel toegankelijk	124	16,3%																				
Rollator toegankelijk	95	12,5%																				
Geschikt nultreden	70	9,2%																				
<p>Bron: Convenant Wonen, notitie ontwikkeling Wonen-zorgpdf</p>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Wonen en Zorg</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Ref. 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen</td> <td>34,0</td> <td>36,1</td> <td>35,2</td> <td>18,6</td> </tr> <tr> <td>Aandeel toegankelijke woningen (0-trede)</td> <td>37,8</td> <td>40,9</td> <td>40,0</td> <td>21,3</td> </tr> <tr> <td>Toewijzingen woonegelegenheden ouderen</td> <td>53,5</td> <td>64,7</td> <td>62,1</td> <td>13,8</td> </tr> </tbody> </table>			Wonen en Zorg	2011	2012	2013	Ref. 2013	Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen	34,0	36,1	35,2	18,6	Aandeel toegankelijke woningen (0-trede)	37,8	40,9	40,0	21,3	Toewijzingen woonegelegenheden ouderen	53,5	64,7	62,1	13,8
Wonen en Zorg	2011	2012	2013	Ref. 2013																		
Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen	34,0	36,1	35,2	18,6																		
Aandeel toegankelijke woningen (0-trede)	37,8	40,9	40,0	21,3																		
Toewijzingen woonegelegenheden ouderen	53,5	64,7	62,1	13,8																		
<p>Bron: CFV/CBC CiP</p> <p>Het aantal levensloopgeschikte woningen heeft de gemeente niet vastgesteld. Het aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen en nul-treden woningen is veel meer dan de referentie. Het toewijzen van woonegelegenheden aan ouderen is bijna vijf keer zoveel als de referentie.</p> <p><i>De prestatie overtreft de ambitie van de corporatie</i></p>																						
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		7,0																				
<p>Opgave: Er zijn geen externe kwantitatieve opgaven vastgesteld met betrekking tot personen met een beperking. Wel wil 't Heem voldoende passende huisvesting bieden voor deze doelgroep.</p>																						

Woningen die worden verhuurd aan een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking zoals ASVZ, Prisma en Amarant.					
Socio-woningen	2011	2012	2013	2014	
Berkel-Enschot					
Biezenmortel	9	9	9	9	
Haaren					
Helvoirt					
Udenhout	59	59	59	59	
Tilburg	15	15	15	15	
Waalwijk	9	9	9	9	
Totaal	92	92	92	92	
Percentage	12%	12%	12%	12%	
<i>Bron: Jaarverslagen</i>					
<i>De prestatie past bij de opgave</i>					
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen					7,0
<p>Opgave: (Tilburg) Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etcetera) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.</p> <p>'t Heem participeert reeds enkele jaren in het Gemeentelijk Overleg Statushouders (GOS). Dit overleg betreft de taakstelling vanuit gemeente in kader van toewijzing aan statushouders. Evenals in Tilburg, draagt 't Heem ook in gemeente Haaren bij aan de taakstelling wat betreft huisvesting bijzondere doelgroepen, i.c. statushouders. Voor 't Heem komt dit neer op het beschikbaar stellen van 1 woning op jaarbasis.</p>					
<i>De prestatie past bij de opgave</i>					

3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer					6,7
Woningkwaliteit					7,0
Prijs-kwaliteitverhouding					
<p>Opgave: Er zijn geen externe kwantitatieve opgaven vastgesteld met betrekking tot personen met een beperking. Wel wil 't Heem de kwaliteit van haar bezit verhogen.</p> <p>'t Heem verhoogt de kwaliteit van het bezit door middel van een periodieke actualisatie van meerjaren-onderhoudsplannen en door uitvoering van renovaties.</p>					
Prijs en kwaliteit in WWS punten 2013		DAEB woningen		niet DAEB won.	
		corp	ref.	corp	ref.
Punten WWS totaal		150	141	0	167
Punten WWS oppervlakte		75	66	0	56
Puntprijs WWS (€)		3,27	3,30		4,19
Huur in % van max.redelijk		72,2	71,3		81,9
<i>Bron: CBC CIP</i>					

De puntprijs die 't Heem rekent voor de woning is vergelijkbaar met die van de referentiegroep.

De prestatie past bij de opgave

Conditie en onderhoudstoestand

Opgave: Er zijn geen externe kwantitatieve opgaven vastgesteld met betrekking tot conditie en onderhoudstoestand. Wel wil 't Heem een dusdanige conditie en onderhoud realiseren dat voldaan wordt aan de gewenste kwaliteit.

Onderhoud € per woning	2011	2012	2013	2014	ref 2013
Reparatieonderhoud	172	213	187	196	238
Mutatieonderhoud	30	37	39	322	219
Planmatig onderhoud	2.090	1.257	703	779	771
Totaal onderhoud	2.293	1.507	929	1.297	1.228

Bron: CBC CIP, Jaarverslag 2014

't Heem hanteert geen instrument, zoals de conditiemeting volgens de NEN2767, voor het bepalen van de conditie van het onderhoud. Hiermee wordt het onderhoud hoofdzakelijk gestuurd vanuit techniek en niet vanuit strategie.

De prestatie past bij de opgave (ambitie)

Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau

Opgave: Er zijn geen externe kwantitatieve opgaven vastgesteld met betrekking tot de differentiatie van het aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. 't Heem streeft een passend aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau na.

Samenstelling bezit 2013 (%)	ref	
	corp	groep
Eengezinswoning	44,0	48,3
MG etage zonder lift	7,2	19,0
MG etage met lift	28,3	17,8
Hoogbouw	-	10,3
Onzelfstandige woningen	20,5	4,6

Bron: CBC 2014

De samenstelling van het bezit wijkt af van dat van de referentiegroep.

't Heem heeft meer meergezinswoningen met lift en minder eengezinswoningen zonder lift dan de referentiegroep. Daarnaast heeft 't Heem meer onzelfstandige woningen.

Omdat kwantitatieve opgaven en ambities ontbreken, kan de samenstelling van het bezit niet beoordeeld worden.

Kwaliteit dienstverlening

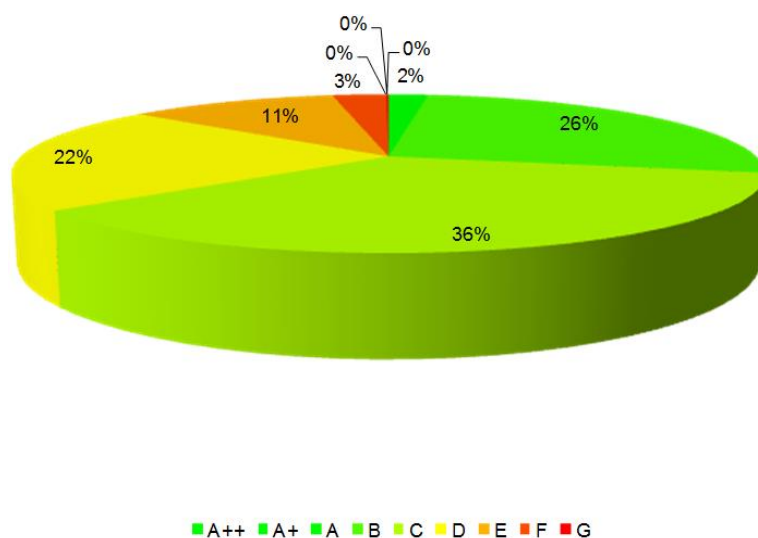
8,0

Kwaliteit dienstverlening

Opgave: Er zijn geen opgaven of ambities met betrekking tot kwaliteit van de dienstverlening gesteld. Wel wil 't Heem een ruime voldoende op haar dienstverlening behalen.

Om de kwaliteit van dienstverlening te toetsen en handvatten voor verbetering te krijgen, heeft de woonstichting in 2010-2011, overwogen om aan de slag te gaan met KWH (als kwaliteitsmodel specifiek toegespitst op dienstverlening woningcorporaties).

<p>In voorbereidingen op het jaarplan 2011 is hierover de ambitie opgenomen. In 2011 zou 't Heem zich oriënteren op wat dit voor de organisatie behelst en wat de mogelijkheden zijn. Uiteindelijk is door andere keuzes en prioritering (lopende, versus nieuwe projecten) een pas op de plaats gemaakt en hier geen verdere uitwerking meer aan gegeven.</p> <p>'t Heem krijgt informatie over hoe de huurders de kwaliteit van de dienstverlening ervaren middels enquêtes. Sinds 2012 worden deze op reguliere basis uitgezet: mbt onderhoud en bij einde en start verhuur. De respons en bevindingen van huurders worden besproken met manager wonen in de overleggen met verhuur en vastgoed waar ook acties worden bepaald en gemonitord. Reacties bieden aanknopingspunten voor evt. verbetering van onze dienstverlening. Huurders geven een rapportcijfer en hoewel 't Heem geen kritische prestatie-indicator heeft benoemd, geeft zij aan dat de doelstelling wel is om een ruime voldoende te halen.</p> <p>'t Heem staat dicht bij de huurders door de spreekuren in de dorpen. Als hier zaken uit voortkomen, worden deze besproken in betreffende afdelingsoverleg.</p> <p>Resultaten enquête: Nieuwe huurders</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beoordeling contact 2015: 80% goed, 20% ruim voldoende - Beoordeling contact 2014: 95% goed, 5% ruim voldoende - Beoordeling contact 2013: 53% goed, 37% ruim voldoende, 11% voldoende <p>Vertrokken huurders</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beoordeling dienstverlening 2015: 40% goed, 60% ruim voldoende - Beoordeling dienstverlening 2014: 64% goed, 27% ruim voldoende, 9% voldoende - Beoordeling dienstverlening 2013: 32% goed, 45% ruim voldoende, 14% voldoende, 5% matig <p><i>De prestatie overtreft de opgave (ambitie)</i></p>	
<p>Energie en duurzaamheid</p>	<p>5,0</p>
<p><i>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</i></p> <p>Opgave: (landelijk) Convenant Energiebesparing Huursector (2012): in 2020 uitkomen op label B met een gemiddelde energie-index van 1,25.</p> <p>(Tilburg) Met de gemeente is een energieconvenant overeengekomen. Het Tilburgse Energieconvenant III valt binnen de contouren die door de provincie zijn aangegeven in het Raamconvenant Energiebesparing in de Woningbouw.</p> <p>(Haaren) De gemeente stimuleert energiebesparing toe te passen.</p> <p><i>Labelverdeling maart 2012</i></p>	



Energie-label	2013	2014
A	12	12
B	214	214
C	266	264
D	184	181
E	67	67
F	22	22
G	1	1

Bij verbetering van woningen wordt door 't Heem gestreefd naar een energielabel C. Er hebben vrijwel geen renovaties plaatsgevonden. 't Heem heeft geen specifieke energie-investeringen uitgevoerd de afgelopen vier jaar. De verschuivingen in energielabel zijn het resultaat van verkoop van woningen.

Bron: jaarverslagen en CiP

De ambitie voor energielabel C is echter voor 't Heem wel veel meer realistisch gezien het huidige gemiddelde energielabel en de financiële mogelijkheden van 't Heem om grootschalige verbeteringen van het woningbestand uit te voeren

Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

Opgave: Er zijn geen opgaven of ambities met betrekking tot beleid en uitvoering van duurzaamheidsmaatregelen gesteld. In de nieuwbouw wordt wel gestreefd naar duurzame maatregelen.

't Heem kent vooralsnog geen vergaande programma's voor duurzame energie en energiebewust bouwen. In nieuwbouwplannen en onderhoud hebben deze aspecten echter wel de aandacht en wordt in het Programma van Eisen nieuwbouw, gestreefd naar toepassing van duurzame, milieuvriendelijke materialen en implementatie van meest recente energiebesparende installaties.

In 2011, 2012, 2013 en 2014 is er echter geen nieuwbouw gepleegd waardoor dit onderdeel niet beoordeeld kan worden.

4. (Des)investeren in vastgoed	7,8
<p>Nieuwbouw</p> <p>Opgave: (Tilburg) De gemeente wil spreiding van sociale huurwoningen door de stad stimuleren. Voor nieuwbouw geeft zij daarom gronden uit tegen geldende sociale grondprijzen. Er zijn echter geen nieuwbouwopgaven afgesproken.</p> <p><i>In 2011, 2012, 2013 en 2014 is er geen nieuwbouw gepleegd waardoor dit onderdeel niet beoordeeld kan worden.</i></p>	<p>-</p>
<p>Sloop, samenvoeging</p> <p>Opgave: Er zijn geen externe opgaven met betrekking tot sloop en samenvoeging gesteld. Met de Markt- & Vastgoedstrategie (MVS) wordt jaarlijks de complexen doorlopen waarbij o.a. wordt gekeken naar de labeling (zoals verkoop, sloop, door-exploiteren) en of hier bijstelling gewenst is.</p> <p>Sloop was in de visitatieperiode aan de orde om plaats te maken voor de nieuwbouw in Haaren en Helvoirt. In dat kader zijn 10 woningen in Helvoirt (Martinipad 2 t/m 20) en 10 woningen in Haaren (André Visserstraat 2 t/m 12) gesloopt. 10 woningen aan de Bloeymanstraat (116 t/m 134) in Helvoirt zijn per 2013 aan de gemeente Haaren geleverd voor ontwikkeling van de brede school. De herhuisvesting van deze bewoners vond plaats in 2012.</p> <p><i>De prestatie past binnen de opgave (ambitie)</i></p>	<p>7,0</p>
<p>Verbeteren bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</p> <p>Opgave: Er zijn geen externe opgaven met betrekking het verbeteren van bestaand woningbezit. 't Heem gaat na op basis van signalen van verhuur en vastgoed, welke ingrepen en oplossingen gewenst zijn.</p> <p>Er worden geen renovatieprojecten uitgevoerd. Woningverbetering, zoals het aanbrengen van energiebesparende maatregelen, wordt uitgevoerd met gewoon onderhoud. Qua verbetering is in de visitatieperiode vooral ingezet op het plaatsen van HR++ glas en hoogrendementsketels.</p> <p>Op basis van signalen (verhuur, vastgoed/technisch), zijn in de visitatieperiode bepaalde complexen aangemerkt als Aandachtcomplexen en is gekeken naar welke ingrepen en oplossingen hier gewenst zijn. De fysieke maatregelen vinden echter buiten de visitatieperiode plaats.</p> <p>Woonstichting 't Heem koos er in 2013 voor vanaf 2014 t/m 2016 geen planmatige interieurprojecten uit te voeren. Daar stond tegenover dat het budget voor mutatieonderhoud is opgehoogd. Keukens, badkamers en toiletten worden op afroep vervangen of bij mutatie aangepakt. In de begroting is extra budget gereserveerd om de kosten hiervoor te dekken .</p> <p>Eind 2014 heeft 't Heem onderzoek laten uitvoeren naar mogelijke scenario's voor het complex Pastoor Verrijtlaan 6 t/m 40 te Haaren, waarvan einde exploitatie in zicht komt. Betreffende woningen zijn verouderd en moeilijk verhuurbaar. Met het verlopen van de exploitatietermijn is een rendabele oplossing gewenst. De keuze wordt in 2015 gemaakt.</p> <p><i>De prestatie past binnen de opgave (ambitie)</i></p>	<p>7,0</p>

<p>Maatschappelijk vastgoed</p> <p>Opgave: (Tilburg) De gemeente onderzoekt de mogelijkheid om het maatschappelijk vastgoed van de gemeente te verkopen aan de woningcorporaties. Er zijn geen verdere afspraken over maatschappelijk vastgoed gemaakt.</p> <p>Woonstichting 't Heem heeft zich in de visitatieperiode m.n. vanaf periode interim-bestuurder P. Blankenstein nadrukkelijk beziggehouden met het nieuwbouwtraject voor de twee woon- en zorggebouwen in Haaren en Helvoirt. In 2013 is gewerkt aan het ontwikkelen van een alternatief nieuwbouwplan voor de verouderde locaties. Hier zijn bewuste keuzes gemaakt om ontmoeting centraal te stellen met het realiseren van een ontmoetingsruimte in beide woon- en zorggebouwen (daar waar deze keuze door corporaties vaak niet wordt gemaakt uit het oogpunt van financiële haalbaarheid). Beide gebouwen vervullen hiermee een belangrijke en verbindende functie in de dorpen (leefbaarheid en vitaliteit).</p> <p><i>De prestatie overtreft de opgave (ambitie)</i></p>	<p>7,0</p>																		
<p>Verkoop</p> <p>Opgave: (Tilburg) De corporaties zijn voornemen om tot 1 januari 2015 in totaal 1100 woningen uit hun bestaande voorraad te verkopen waarvan een substantieel deel zich bevindt in het segment tussen €110.000 en €150.000. De corporaties zullen zich inspannen om in de dorpen Berkel-Enschot en Udenhout het aanbod huurwoningen met een verkoopprijs tot €175.000 te vergroten.</p> <table border="1" data-bbox="151 1120 630 1355"> <thead> <tr> <th>Verkoop jaar</th> <th>bestaand bezit begroot</th> <th>verkocht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>3</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>12</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Bron: jaarverslagen</i></p> <p>In 2009 is het verkoopbeleid vastgesteld en de basis gelegd voor onze verkoopportefeuille. Binnen de MVS worden de woningen die zijn aangemerkt voor verkoop, ook meegenomen in de jaarlijkse evaluaties, hetgeen ook kan leiden tot bijstelling van de verkoopportefeuille / herziening beleid (zo kunnen er redenen zijn om woningen om te labelen van koop naar verhuur en andersom. Zo zijn in de visitatieperiode 2 complexen uitgewisseld. 't Heem gaat uit van een gemiddelde verkoop van 3 woningen per jaar). Verkoop wordt ingerekend op basis van ervaringen en mutatie- graad in het verleden.</p> <p><i>De gerealiseerde verkoop overstijgt de begrootte verkoop aanzienlijk.</i></p>	Verkoop jaar	bestaand bezit begroot	verkocht	2011	3	4	2012	3	1	2013	3	13	2014	3	4	Totaal	12	30	<p>10</p>
Verkoop jaar	bestaand bezit begroot	verkocht																	
2011	3	4																	
2012	3	1																	
2013	3	13																	
2014	3	4																	
Totaal	12	30																	

5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
<p>Leefbaarheid</p> <p>Opgave: (Tilburg) Er zijn afspraken gemaakt om - in het kader van armoedebestrijding- 'achter de voordeur' te komen, om daarmee moeilijk bereikbare mensen toch gericht te benaderen. Corporaties stimuleren mensen om deel te nemen aan trajecten die door de gemeente worden aangeboden inzake zelfredzaamheid en/of maatschappelijke participatie.</p> <p>In 2013 is het oordeel van Tilburgers over de leefbaarheid licht gedaald. In meeste gevallen gaat het echter om een daling van een tiende op een schaal van tien en gaat het nog altijd om ruim voldoende. Van sterke achteruitgang is dan ook geen sprake. Totaaloordeel gemiddeld: 7,2 (landelijk 7,5; in 2010: 7,3). De cijfers voor verschillende buurten variëren van 5,7 voor buurt 424 in Stokhasselt, tot een 8,9 voor buurt 312 in de Reit.</p> <p><i>Bron: 2014 Leefbaarheidnotitie inz lemon wijktoets en armoedemonitor.pdf</i></p> <p><i>De prestatie past bij de opgave</i></p>	7,0
<p>Wijk- en buurtbeheer</p> <p>Opgave: Als maatschappelijke organisatie en partij in de dorpen Udenhout en Berkel-Enschot, heeft 't Heem een signalerende rol. 't Heem doet mee aan het convenant Buurtregie gemeente Tilburg.</p> <p>Voor het Tilburgse, is Woonstichting 't Heem met de eind 2013 geplande ondertekening van het Convenant Buurtregie, formeel partner in de samenwerking van partijen als gemeente Tilburg, politie, woningcorporaties, maatschappelijk werk (IMW), Stichting Contour de Twern, Amarant Thebe en GGZ. Ook zorg- en veiligheidshuis Tilburg is betrokken. Zowel het MDO in Haaren als Buurtregie Tilburg, kenmerken zich door multidisciplinaire benadering waarbij één of meerdere partijen een casus oppakken. Waar nodig wordt een plan van aanpak opgesteld. Het gaat vaak om zaken die zo complex zijn dat er alleen succes behaald kan worden door middel van een gezamenlijke inzet, of om situaties die binnen een 'grijs gebied' vallen waardoor een afzonderlijke instantie ze niet op kan pakken.</p> <p>De in 2014 samenwerking met HelvoirThuis, een werkgroep met samenwerkingspartners op het gebied van zorg, welzijn - is geïnitieerd in het kader van een in 2015 verwachte oplevering van een MfA in Helvoirt. Onder meer wordt gekeken naar samenwerking op het gebied van wijkteams in het dorp. In Haaren is er de samenwerking met 'Samen voor Elkaar', een operationeel (casus)overleg in het kader van dienstverlening (zorg/welzijn) in de dorpen.</p> <p><i>De prestatie past bij de opgave</i></p>	7,0

7,0

Aanpak overlast

Opgave: Met de gemeente Tilburg is een convenant afgesloten voor de aanpak van hennepteelt. De doelstelling van het samenwerkingsverband aanpak hennepteelt is dat deelnemende partijen uitvoering geven aan een gezamenlijke, stringentere aanpak van de hennepteelt.

In 2012 vond ontruiming plaats op grond van Damoclesbeleid (de wet Damocles; de Opiumwet - is het juridische instrument om bestuurlijk op te treden tegen illegale verkooppunten van verdovende middelen/hennepteelt).

't Heem neemt sinds 2014 ook deel als partner in dit Convenant Aanpak Hennepteelt Zeeland -West-Brabant en draagt hiermee bij aan de gezamenlijke aanpak van hennepteelt en de daarbij behorende onveilige of onwenselijke situaties in de buurt.

De prestatie past bij de opgave

2. Position paper



't Heem: Hart voor leven en wonen

Woonstichting 't Heem is een toegelaten instelling die op grond van de Woningwet verantwoordelijk is voor de verhuur en het beheer van haar bestaand vastgoed en de ontwikkeling van nieuw vastgoed. Wat Woonstichting 't Heem bijzonder maakt, is dat zij middels een personele unie en onder eenhoofdig bestuur verbonden is met Zorgstichting 't Heem. In samenwerking met de zorgstichting, zorgt 't Heem in de dorpen Udenhout, Berkel-Enschot, Biezenmortel, Haaren en Helvoirt ervoor dat mensen lang en verzorgd thuis kunnen wonen in hun eigen dorp. De woningvoorraad is in het dorp Udenhout het grootst en bestaat grotendeels uit eengezinswoningen. In de andere dorpen bestaat de woningportefeuille voornamelijk uit aanleunwoningen en woningen voor de doelgroep senioren. Vrijwel alle al het bezit is gelegen in de gemeenten Tilburg en Haaren.

Missie: 't Heem, van en voor u, dichtbij en thuis in uw dorp

't Heem is thuis in de dorpen. Medewerkers kennen de dorpen, kennen de cultuur van de streek en spreken de taal van de bewoners. Dienstbaarheid aan de klant staat voorop en de betrokkenheid van medewerkers bij de klant is groot. Waar spanning ontstaat tussen wat de klant wil en de gegeven situatie, zoeken we samen met klanten naar oplossingen. We vinden het belangrijk dat woningen betaalbaar zijn, bereikbaar voor de primaire doelgroep (onder de huurtoeslaggrens) en dat de omgeving van de woningen er netjes uit ziet. Veel aandacht gaat uit naar (de omgeving van) onze woon- en zorggebouwen. Zij zijn het hart van ons bezit en dragen ertoe bij dat bewoners van een dorp lang thuis kunnen blijven wonen. Onze woon- en zorggebouwen hebben een belangrijke plaats in de dorpen. Met ons vastgoed faciliteren we ontmoeting en verbinding. Dit sluit naadloos aan bij het overheidsbeleid om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. Woonstichting 't Heem levert haar bijdrage in de gehele keten: van zelfstandig thuis wonen zolang het kan, veilig en beschut wonen dichtbij een woon-zorggebouw als dat gewenst is en in een zorgappartement wonen als dat nodig is.

Onze kernwaarden: Betrokken, Thuis, Laagdrempelig, Klantgericht, Midden in het leven

We vinden het belangrijk dat mensen zich thuis voelen in hun huis, buurt en dorp. Daarvoor is het belangrijk dat wij weten wat er speelt en dat we aanspreekbaar zijn. We zijn thuis in de dorpen en investeren in de relatie met klanten, belanghouders en gemeenten. We handelen vanuit een dienstbare grondhouding en laten de klant merken dat we met hem of haar meedenken. We luisteren goed naar de klant. Klanten en belanghouders worden vriendelijk bejegend vanuit een open houding.

We zijn zichtbaar en we zijn laagdrempelig te bereiken, onder andere door het houden van spreekuren in locaties die centraal in de dorpen gelegen zijn. We zijn ons ervan bewust dat we samen met partners veel tot stand kunnen brengen.

't Heem is een kleine organisatie met korte lijnen. De toegang voor de zorgorganisatie van 't Heem naar Woonstichting 't Heem is gemakkelijk, omdat Wonen en Zorg onder meer op managementniveau verbonden zijn. Locatiemanagers van Zorgstichting 't Heem

en de manager Wonen van Woonstichting 't Heem maken deel uit van het integrale managementteam van 't Heem.

Governance

Als maatschappelijke organisatie legt 't Heem verantwoording af over haar prestaties. In juridische zin omvat 't Heem twee stichtingen: een woonstichting en een zorgstichting. Door een personele unie op het niveau van bestuur zijn beide stichtingen verbonden. Op dit moment kent elke stichting een Raad van Commissarissen, die voor beide stichtingen uit dezelfde mensen bestaat. Mede onder invloed van de gewijzigde Woningwet gaat hierin de komende jaren verandering komen. Woonstichting 't Heem is lid van Aedes. Aedes hanteert een eigen Governance Code, de Aedes Code, die door Woonstichting 't Heem onderschreven wordt. De vermogens van beide instellingen zijn geheel gescheiden. Daar waar de personele unie leidt tot financiële verrekening, is dit gebaseerd op een jaarlijks herijkte overeenkomst van kosten voor gemene rekening.

Visitatie over een roerige periode: 2011-2014

De aankoop en geplande herontwikkeling van de abdij Koningsoord in Berkel-Enschot in 2010 en de aangegane verbinding met Woningstichting Geertruidenberg (WSG) in Vastgoed Brabant BV, brachten Woonstichting 't Heem onder verscherpt toezicht van het CFV. In 2012 werd de bestuurder ontslagen en werd een interim-bestuurder aangesteld. Vervolgens maakten de financiële en economische crisis het nauwelijks mogelijk om de ontwikkelingen in dit gebied verder ter hand te nemen. Daarbij kwamen nog de landelijke heffingen die moesten worden afgedragen. Deze gebeurtenissen hebben een grote impact op de organisatie gehad. Begin 2013 is onderzocht of 't Heem zelfstandig zou kunnen blijven voortbestaan. Het antwoord daarop was bevestigend. De focus kwam te liggen op versterking van 't Heem vanuit kracht en kwaliteit.

Sterk in samenwerking

Woonstichting 't Heem is zich ervan bewust een kleine corporatie te zijn en sluit waar mogelijk aan bij andere corporaties voor de zelfstandige uitoefening van haar taak. Zo is in de gemeente Haaren de samenwerking met Woonveste op het gebied van woonruimteverdeling van groot belang. In de gemeente Haaren is de nieuwbouw van twee woon- en zorggebouwen samen met woningcorporatie Woonveste voorbereid. We ontwikkelen gezamenlijk de woon- en zorggebouwen Haarensteyn en Leyenhof, die we in 2016 zullen opleveren.

In de gemeente Tilburg vigeerden het Convenant Wonen (prestatieafspraken) en de Omgangscodes herstructurering (een generieke regeling voor huurders in het kader van herstructurering en grootschalige renovatie) tussen de Tilburgse corporaties en de collectieve huurdersorganisatie. 't Heem neemt als gelijkwaardige speler deel aan de afspraken die tussen partijen zijn gemaakt. Samen met de drie andere Tilburgse corporaties participeren we in, en maken gebruik van woonruimteverdeelsysteem "Woning in Zicht". Voorts is in het Tilburgse door de partijen een convenant Buurtbemiddeling gesloten en werken we breed (regionaal: Zeeland - West-Brabant) samen in de strijd tegen hennepeteelt. Sinds 2004 wordt met een frequentie van eens per drie jaar de Leefbaarheidsmonitor uitgevoerd; een gezamenlijk initiatief van de Tilburgse corporaties en de gemeente Tilburg om te weten te komen hoe buurtbewoners hun fysieke en sociale woonomgeving ervaren. Leefbaarheid van de dorpen vullen we in belangrijke mate in door het faciliteren van ontmoeting en verbinding in woon- en zorggebouwen. Deze nemen een belangrijke plaats in binnen de dorpskernen. Daarnaast werd met het beschikbaar stellen van een bedrag van maximaal €25.000 per jaar aan de "Stichting Vrienden van 't Heem" bijgedragen aan dorpsactiviteiten die de leefbaarheid ten goede komen.

Het is september 2015: waar staan we nu?

Financieel gezond

Woonstichting 't Heem is een financieel gezonde organisatie. Stevig verankerd in de dorpen van de gemeenten Tilburg en Haaren. In staat om te investeren in een tijd dat dit niet langer vanzelfsprekend is voor woningcorporaties. In maart 2015 heeft een bestuurswisseling plaatsgevonden. De afgelopen maanden is vanuit een verbindende houding een impuls gegeven aan lopende dossiers. De gesprekken over de vervreemding van de abdij hebben we (namens Vastgoed Brabant BV) in maart 2015 opgepakt met een belangstellende partij, de gemeente en de concessiehouder van het plangebied Koningsoord. We hebben de verwachting dat de abdij in september 2015 zal worden vervreemd en de ontwikkelverplichting voor de abdij door Vastgoed Brabant BV zal vervallen. De vervolgstap is de weg tot liquidatie van Vastgoed Brabant BV op zo kort mogelijke termijn. Mede gezien de aanpak en positieve afwikkeling van de abdij Koningsoord hief het CFV (thans de Autoriteit Woningcorporaties) per 8 juli 2015 het verscherpt toezicht voor 't Heem op.

Afspraken vanuit een coöperatieve grondhouding

Recent tekenden gemeente, de vier Tilburgse corporaties en de samenwerkende huurdersorganisaties afspraken over het leveren van een evenredige bijdrage aan de realisatie van goede, betaalbare, energiezuinige woningen binnen volkshuisvestelijke kaders in de gemeente Tilburg over een periode van vijf jaar. Ook 't Heem verbond zich opnieuw aan deze prestatieafspraken, in ons geval voornamelijk in de dorpen Udenhout en Berkel-Enschot. Daarnaast maken we prestatieafspraken met de gemeente Haaren. De voorbereidingen daartoe zijn getroffen. De verbindingen op operationeel, tactisch en bestuurlijk niveau met gemeenten, corporaties, huurders, partijen op het gebied van zorg- en welzijn in de gemeenten Haaren en Tilburg zijn goed. We weten elkaar te vinden en aan te spreken als dat nodig is.

Kwaliteit woningen

De afgelopen jaren zijn alle woningen, ongeacht de woonkwaliteit en WOZ-waarde, onder de huurtoeslaggrens gehouden. Dit heeft tot gevolg gehad dat woningen met een hoge kwaliteit nagenoeg dezelfde prijs kennen als woningen met een lagere kwaliteit. 't Heem topt woningen in prijs af, waarbij een maximale huur geldt van € 710,68. In de Kadernotitie Markt- en Vastgoedstrategie 2011 is de ambitie neergelegd om voor het totale bezit –met uitzondering van woningen die voor verkoop zijn aangemerkt en woningen waarvoor einde van exploitatie geldt- minimaal energielabel C te behalen. Eind 2014 had 72% van het bezit energielabel C of beter en 25% van het bezit had energielabel D. Het meerjarenonderhoudsplan kwam in 2009 tot stand op basis van een conditiemeting door een extern bureau. Geconstateerd werd toen dat een inhaalslag nodig was om de woningen in de gewenste staat te brengen. Gedurende de periode 2010 t/m 2013 is daarvoor budget vrijgemaakt en is deze inhaalslag gemaakt. 't Heem koos ervoor om in 2014 tot en met 2016 geen planmatige interieurprojecten uit te voeren. Keukens, badkamers en toiletten worden op afroep vervangen of bij mutatie aangepakt. In de begroting is extra budget gereserveerd om de kosten hiervoor te dekken. De vastgoedportefeuille is de afgelopen jaren regelmatig gescand, teneinde de match tussen vraag en aanbod van woningen zo goed mogelijk te maken. Dagelijks zijn medewerkers van 't Heem in de dorpen aanwezig voor een check op het bezit en zijn zij in gesprek met bewoners.

Nieuwbouw woon-en zorggebouwen Haaren en Helvoirt

De gelijktijdige ontwikkeling van twee nieuwe woon- en zorglocaties (samen met Woonveste) is ambitieus. De bouw verloopt voorspoedig en zal naar verwachting medio 2016 zijn voltooid. De introductie van de nieuwe Woningwet heeft bij het vaststellen van de huurprijzen voor hoofdbrekers gezorgd, welke naar tevredenheid zijn opgelost. In september zijn we op "De dag van het huren" met de verhuur gestart. Gesproken wordt nog over een goede invulling voor de Haarensse kapel die oorspronkelijk deel uitmaakte

van voormalig Haarensteyn.

Huurdersparticipatie en tevredenheid

Jaarlijks organiseren we huurdersbijeenkomsten in de dorpen. Daarnaast vragen we huurders op contactmomenten naar hun ervaringen en wensen. Vanaf 2014 ontvangen nieuwe en vertrekkende huurders een enquêteformulier om hun tevredenheid over het proces van verhuur weer te geven. Aandachtspunten en opmerkingen worden in een regelmatig overleg tussen de betrokken medewerkers besproken en in dat overleg zoeken we naar passende oplossingen. We werken toe naar meer contact met onze reguliere huurders op een meer frequente basis. Formeel en informeel. We hebben het proces in gang gezet om interactieve huurdersparticipatie vorm te geven, samen met de huurders. Om klantentevredenheid te meten, maar vooral ook hun mening en ideeën te vernemen. Georganiseerde participatie van huurders in de woon- en zorggebouwen vindt nu plaats door de cliëntenraden. In februari 2015 is in een overeenkomst tussen de cliëntenraden en de voorgaande bestuurder vastgelegd dat de cliëntenraden ook de formele rol vervullen als huurdersorganisatie en hiervoor leden gaan werven onder de huurders van alle complexen. Naar onze huidige mening is het wenselijk dat anders te organiseren. Huurdersparticipatie betreft de klanten van de woonstichting: huurders van ons vastgoed waaronder (zorg)appartementen. Cliëntparticipatie gaat over de vertegenwoordiging van cliënten van de zorgstichting. Met de cliëntenraden zijn we in gesprek om huurders- en cliëntparticipatie vorm te geven vanuit de idee van versterking van de positie en inspraak van de huurder en de cliënt.

Markt- en vastgoedstrategie

Recent zijn we gestart met de herijking van de Markt- en vastgoedstrategie. Wensen van huurders en woningzoekenden vormen, samen met de inbreng van belanghouders, input voor de Markt- en vastgoedstrategie. Het gehele bezit wordt doorgelicht. Dit najaar maken we vanuit het strategisch kader opnieuw keuzes binnen de voor corporaties relevante aspecten zoals vastgelegd in de nieuwe Woningwet en de convenantafspraken binnen de gemeente Tilburg (2015-2020). Daarbij kijken we ook kritisch naar de complexen die moeilijker verhuurbaar zijn, complexen die buiten de gemeenten Haaren en Tilburg (het primaire werkgebied) liggen en woningen die energetisch verder af liggen van onze doelstelling om ons bezit minimaal op label C te hebben. Tevens bekijken we de verkoopportefeuille kritisch. Binnen de woningen die vallen onder de huurtoeslaggrens brengen we meer differentiatie aan om passend te kunnen toewijzen en om de kwaliteit van woningen ten opzichte van elkaar beter tot uitdrukking te laten komen in de huurprijs. Naast onze aandacht voor de doelgroep senioren willen we ons ook meer gaan richten op de realisatie van sociale grondgebonden woningen voor gezinnen. Vanuit de gedachte dat de leefbaarheid in de dorpen is gebaat bij een afwisselende samenstelling van woningen en bewoners. We hebben enkele grondposities in Udenhout en Berkel-Enschot die we kunnen gaan ontwikkelen en zijn in gesprek over nieuwe grondposities in Berkel-Enschot. We oriënteren ons daarnaast op mogelijke grondposities in de gemeente Haaren en zijn daarover het gesprek met de gemeente reeds aangegaan.

Interne processen

De op 1 juli 2015 ingegane Woningwet vraagt veel van een relatief kleine organisatie, maar helpt ook om processen te actualiseren en de organisatie aan te passen. Het is daarbij goed om te merken dat vanuit de Tilburgse corporaties hulp is aangeboden, een bevestiging van onze goede samenwerking met collega- corporaties. Er is de afgelopen jaren veel gerealiseerd in een constant turbulente omgeving. De aandacht voor het vastleggen van plannen en de bewaking van de realisatie heeft daaronder geleden. Verbeteringen hierop zijn we reeds aan het doorvoeren en de jaarplanning voor 2016 komt vanuit die verbeteringslag anders tot stand dan voorheen. Er is gerichte aandacht en expertise om de besluitvormingsprocessen en vastlegging te professionaliseren, zodat besluiten voorspelbaar en logisch traceerbaar zijn en de samenhang tussen plannen en de relatie tussen plan en realisatie beter volgbaar zijn. We houden de bedrijfslasten laag.

Met behulp van ICT kunnen we enerzijds processen automatiseren (en online beschikbaar maken) en anderzijds kan ruimte worden gemaakt om de klanten die persoonlijke aandacht behoeven of een complexe vraag hebben, voldoende tijd en aandacht te geven. De ICT-strategie herzien we in de komende tijd.

De tevredenheid en ambitie van de bestuurder

De natuurlijke verbinding van wonen met zorg maakt Woonstichting 't Heem uniek en krachtig. Tegelijkertijd vraagt deze verbinding voortdurend van betrokkenen, in- en extern, om scherp te zijn op de zakelijke klant-leverancier-relatie die, ondanks de verbintenis in een personele unie, tussen de woonstichting en de zorgstichting bestaat. Het is mijn ambitie om vanuit een stabiele, betrouwbare organisatie met heldere processen vanuit verbinding, te doen waar we goed in zijn: het realiseren en verhuren van betaalbare, kwalitatief goede huurwoningen voor onze klanten en woningzoekenden in de dorpen, waar mogelijk en wenselijk gekoppeld aan ruimte voor ontmoeting en welzijn. Opdat mensen in hun eigen dorp, prettig en veilig kunnen wonen, samen leven en oud kunnen worden!

3. Bronnenlijst

Perspectief/Ratio	Documenten
Algemeen	Inloggegevens Aedes-benchmark Woonstichting 't Heem - Positionpaper 2015 bestuurder Woonstichting 't Heem - Corporaties in Perspectief/ CIP 't Heem 2011, 2012, 2013 en versie 2014 over verslagjaar 2013 (via Aedes ikv benchmark)
Presteren naar Opgaven/ Ambities	Kaderbrieven 2011, 2012, 2013, 2014 - Jaarplannen 2011, 2012, 2013, 2014 - Jaarverslag en jaarrekening 2011, 2012, 2013, 2014 - Ondernemingsplan 2008-2012 Van droom naar daad with compliments - Organisatie 't Heem - ontwikkelingsperspectief - 2011 Na Herstel - 2011 Ondernemingsstrategie - 2011 Woonvisie 't Heem - visie op wonen en ontwikkeling - 2011 Zorgvisie 't Heem - visie op zorg en ontwikkeling - 2012 Strategiebrieven - 2012 Strategiekaart - 2012 Memo context & strategische opvattingen als oplegger strategiekaart - 2012 Voorstel bij Strategiebrieven en strategiekaart - 2013 't Heem Scheiden Wonen en Zorg - 2013 't Heem (g) een toekomst tbv beleid - 2013 't Heem (g) een toekomst vervolg I - 2013 Bijlage resultaten en vervolg toekomst van 't Heem - 2013 Beleidskader stichting Vrienden van 't Heem - Verkoopbeleid - Verkoop huurwoningen, notitie DO inzake uitbreiding - 2011 MVS Kadernotitie - 2011 MVS Markt- & Vastgoedstrategie - MVS agenda 's 2012, 2013, 2014 (ikv evaluatie, jaarplan & begroting) 7 - Verhuur kwartaalrapportage Q4, 2012, 2013, 2014 (<i>in 2011 nog niet beschikbaar</i>) - 2012 Vaststellen huurprijsgrenzen nav schaarstepunten regio Haaren - 2012 Verhuisplan publieksversie - 2014 Notitie uitgangspunten ZAV - 2014 MVS Analyse aandachtcomplexen - 2014 MVS Notitie oplossingsrichtingen aandachtspunten - 2014 MVS Notitie tbv Jaarplan en begroting - 2013 Huisregels ikv VPT (Veilige Publieke Taak) - 2013 Poster A4 ikv huisregels - 2014 Agressiebeleid - Werkinstructie 't Heem ikv Hennepteelt - 2014 Leefbaarheid notitie inz. Lemon, Wijktoets en armoedemonitor - 2014 Leefbaarheid bijlage bij notitie Lemon, Wijktoets en armoedemonitor - 2014-2015 Leefbaarheid, voorstel bestedingsrichtingen verhuur & vastgoed - Woonruimteverdeling complexlijst 't Heem verdeling UHT BE in modules ikv Combimodel - 2014 Memo Woonteam inz. WiZ verdwijnen optiemodel - 2014 Bijlage bij memo inzake Optiemodel - 2014 Samenwerkingsovereenkomst Supplement Tilburgse Regeling Woningcontingent

	<p><i>Mbt gemeente Tilburg draagt 't Heem bij aan taakstelling opvang statushouders (naar rato bezit – op jaarbasis gemiddeld 1 woning – is niet formeel vastgelegd)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2010-2015 Woonvisie gemeente Tilburg - 2010-2015 Convenant Wonen Tilburg - 2011 Convenant wonen Tilburg - Aanbiedingsnotitie voortgangsrapportage - 2014 Convenant wonen Tilburg voorstel inhoud en proces nieuw convenant - 2014 Doelgroepen en woonlasten Tilburg – rapport Rigo - 2014 Convenant Wonen, ontwikkelingen wonen-zorg - 2014 Convenant Wonen voorstel Monitor Ouderen en sociaal vangnet - 2014 Convenant Wonen Argumentatie 't Heem behoud voorzieningen ikv zelfstandig wonen en behoud zelfredzaamheid - 2014 Convenant Wonen monitor 2014 - 2015 Convenant Wonen gemeente Tilburg 2015-2020 - 2011 Gemeente Haaren publicatie inz Woonvisie - 2011 Gemeente Haaren Woonvisie 2011-2015 <p><i>Mbt gemeente Haaren draagt 't Heem bij aan taakstelling opvang statushouders (naar rato bezit – op jaarbasis gemiddeld 1 woning – is niet formeel vastgelegd)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2012 Buurtregie convenant samenwerkingsverband - 2012 Buurtregie voorstel convenant - 2012 Veilige Publieke Taak VPT Convenant Join the Club - 2013 Veilige Publieke Taak VPT Voorstel aanpak en stavaza - 2013 Convenant Hennepteelt Zeeland West-Brabant - 2013 Glasvezel voorstel MT inz overeenkomst corporatie met RF - 2013 Glasvezel Samenwerkingsovereenkomst RF 't Heem - 2013 Glasvezel Raamovereenkomst Reggefiber - 2014 Convenant Hennepteelt ondertekening 't Heem - 2014 Convenant Samenwerking Buurtbemiddeling - 2014 Convenant Buurtbemiddeling - 2014 Convenant Samenwerking Buurtregie
<p>Presteren volgens Belanghebbenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2010 Omgangscodex - 2011 Klachtencommissie Memo nieuwe klachtenregeling - 2011 Klachtenregeling voorstel nieuwe regeling - 2011 Klachtencommissie reglement - 2011 Klachtenfolder huurders 't Heem - 2011 Klachtenformulier Woonstichting 't Heem - - 2011 Omgangscodex memo MT inz aanpassing - 2011 Omgangscodex voorstel inz aanpassing - 2011 Omgangscodex addendum aanpassing inz WWS - 2011 Omgangscodex Tilburg reglement Toetsingscommissie - 2013 Verhuisplan (Sociaal plan in de geest van Omgangscodex in het Tilburgse) - 2015 Omgangscodex toelichting - 2015 Omgangscodex 2015-2020 tussen 't Heem, TBV Wonen, Tiwos en hun huurdersbelangenorganisaties - 2011 Reputatiemanagement – Voortouw, visie en verbinding - 2011 Reputatiemanagement agenda briefing reputatiemanagement - 2011 Reputatiemanagement belanghoudergesprekken 't Heem gespreksthema's - 2011 Reputatiemanagement overzicht stakeholders - - 2012 Enquête bewoners ikv onderhoud - 2012 Enquête nieuwe huurder - 2012 Enquête vertrokken huurder - 2013 Enquête nieuwe huurder – resultaten - 2013 Enquête vertrokken huurder - resultaten

	<ul style="list-style-type: none"> - 2014 Enquête nieuwe huurder - resultaten - 2014 Enquête vertrokken huurder – resultaten - 2015 Enquête nieuwe huurder - resultaten - 2015 Enquête vertrokken huurder – resultaten - Rapportage enquête oud huurders - Rapportage enquête nieuwe huurders - - 2013 Stichting Vrienden van 't Heem – beleidskader - - 2015 Huurderparticipatie notitie IMO - 2015 Huurderparticipatie voorstel IMO - 2015 Participatie 't Heem 1 - toelichting proces - 2015 Participatie 2 Heembreed - 2015 Participatie 3 Heembreed - 2015 Participatie CR-presentatie - 2015 Participatie document tbv gezamenlijk beraad CR
<p>Presteren naar Vermogen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Accountantsverslagen 2011, 2012, 2013, 2014 - Managementletter 2011, 2012, 2013, 2014 - Kwartaalcijfers 2011 t/m 2015 - Continuïteitsoordeel 2011 - Oordeelsbrief verslagjaar 2011, 2012, 2013, 2014 (nog niet beschikbaar, pas eind 2015) - Solvabiliteitsoordeel 2011, 2012 - Brief CFV 2012: geen continuïteitsoordeel 2012 en intrekken 2011 - Uitslagbrief WSW-faciliteringsvolume 2011, 2012, 2014 - Uitslagbrief WSW-borgingsplafond 2014, 2015 - Toezichtbrief L0928: 2013, 2014 - Brief ILT Autoriteit Woningcorporaties inzake beëindiging verscherpt toezicht (2015) - Begrotingen Woonstichting 2011, 2012, 2013, 2014 en 2015 - RvC Jaarplan en Begrotingen 2011 - RvC notitie inz. Jaarplan en Begroting 2012 - RvC Jaarplan 2013 - RvC Begroting Woonstichting 2013 - RvC Jaarrekening Woonstichting 2013 - Bedrijfswaardeberekening 2014 commercieel vastgoed - Bedrijfswaardeberekening 2014 sociaal vastgoed - Meerjarenprognose 2014-2019 - Treasurystatuut 't Heem <p><i>NB: Jaarplannen 2011 t/m 2014, Jaarverslag en Jaarrekening Woonstichting 't Heem 2011 t/m 2014: zie prestatieveld: PnO & Ambities</i></p>
<p>Governance</p>	<p>Statuten Woonstichting 't Heem (2011 – laatste wijziging)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Statuten Zorgstichting 't Heem (2008) - Auditcommissie reglement - Integriteit- en Klokkenluidersregeling - Directiestatuut - Reglement RvB-RvC - 2011 Governance en compliance tbv RvC (presentatie) - 2012 Governance stellingen RvC (presentatie) - Formulier zelfevaluatie Raad van Commissarissen format 1 - Formulier zelfevaluatie Raad van Commissarissen format 2 - Checklist Governance Procorp - Kopie vergaderdata 2013 - Kopie vergaderdata 2014 (<i>overzicht voor 2011, 2012 = niet beschikbaar</i>) - Agenda's + verslagen vergaderingen Raad van Commissarissen Woonstichting 't Heem

2011

- o 26 januari 2011
- o 5 april 2011
- o 25 mei 2011
- o 6 september 2011 o 19 oktober 2011
- o 21 december 2011

2012

- o 17 april 2012
- o 29 mei 2012
- o *verslag 31 juli 2012 (extra vergadering – geen agenda)*
- o *verslag 17 oktober 2012 (ingelaste vergadering - geen agenda)*
- o 23 oktober 2012
- o 19 november 2012
- o 18 december 2012

2013

- o 22 januari 2013
- o 26 februari 2013
- o 26 maart 2013
- o 28 mei 2013
- o 5 september 2013 o 22 oktober 2013 o 26 november 2013

2014

- o 21 januari 2014
- o 25 februari 2014
- o 17 april 2014
- o 19 mei 2014
- o 1 juli 2014
- o 9 september 2014
- o *13 oktober 2014 = geannuleerd (geen verslag ivm annulering)*
- o 25 november 2014
- o 16 december 2014
- 2011 Strategiecommissie verslag 16 december 2011
- 2012 Auditcommissie conceptverslag 26 maart 2012
- 2012 Auditcommissie conceptverslag 14 mei 2012
- 2012 Bijlage bij verslag vergadering 14 mei, inz. overname vastgoed WSG
- 2012 Strategiecommissie verslag 7 februari 2012
- 2012 Vastgoed en Auditcommissie verslag 17 december 2012
- 2013 Vastgoed en Auditcommissie verslag 19 februari 2013
- 2013 Vastgoed en Auditcommissie verslag 21 mei 2013
- 2013 Vastgoed en Auditcommissie verslag 3 september 2013
- 2013 Vastgoed en Auditcommissie verslag 19 november 2013
- 2014 Vastgoed en Auditcommissie verslag 11 januari 2014
- 2014 Vastgoed en Auditcommissie verslag 13 mei 2014
- 2014 Vastgoed en Auditcommissie verslag 26 juni 2014
- 2014 Vastgoed en Auditcommissie verslag 2 september 2014
- 2014 Vastgoed en Auditcommissie verslag 7 oktober 2014
- 2015 Vastgoed en Auditcommissie verslag 15 januari 2015
- 2015 Vastgoed en Auditcommissie verslag 19 februari 2015
- 2013 't Heem (g) een toekomst t.b.v. beleid
- 2013 't Heem (g) een toekomst vervolg I
- 2013 Bijlage, resultaten en vervolg toekomst 't Heem
- 2015 Beëindiging verscherpt toezicht brief ILT*

*NB: Documenten verscherpt toezicht: zie prestatieveld PnV

4. Lijst van geïnterviewde en geënquêteerde personen en belanghebbenden

Directeur-bestuurder

Hilly Jager

Raad van Commissarissen

A.C.M. Goos, voorzitter

N.J.M. Heijlands

Management

Marlinde van den Brok

Sylvester Putters

Personeelsvertegenwoordiging

Hélène Broekema

Bianca Hendriks

Wilko van Kuijk

Huurdersvertegenwoordiging/Cliëntenraden

A. Simons, voorzitter Torentjeshoef

H. van Hal, voorzitter De Braacken

Gemeenten

B. de Vries, wethouder gemeente Tilburg

A. Latijnhouwers, gemeente Tilburg

J. van de Brand, wethouder gemeente Haaren

E. van den Dungen, gemeente Haaren

Zorg- en welzijnsinstellingen (Zorgstichting 't Heem)

Ellen Smit, locatiemanager Berkel-Enschot

Arlet van Keulen, locatiemanager Haaren

Ruud Naujoks, Hoofd facilities

Collega-corporaties

Mw. A. Zwierstra, WonenBreburch

R. Vinke, TBV Wonen

R. Scherpenisse, Tiwos

A-J. Gorter, Woonveste

Mw. L. Van Beek, Woningstichting Geertruidenberg

5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen



drs. G.B.J. (Gérard) van Onna MRE

Gérard van Onna (1971) studeerde Fiscale Economie aan de Universiteit Tilburg, waarna hij meer dan tien jaar heeft gewerkt bij belastingadvieskantoren, zoals Deloitte en Ernst & Young. Binnen Ernst & Young Belastingadviseurs maakte hij deel uit van de branchegroepen vastgoed en woningcorporaties. Hij heeft zijn vastgoedkennis verder verbreed en verdiept met de studie Master of Real Estate (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam (Amsterdam School of Real Estate).

Hij kan bogen op een brede ervaring met vastgoedgerelateerde vraagstukken op financieel, fiscaal en juridisch terrein, zoals het reorganiseren, structureren, begeleiden en uitvoeren van complexe transacties bij (middel-) grote nationale en internationale ondernemingen en woningcorporaties. Daarnaast voerde hij vele due diligence-onderzoeken uit bij vastgoed-gerelateerde ondernemingen. Tevens heeft hij interim-opdrachten bij woningcorporaties uitgevoerd.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.



mr. L.J.M.G. (Leon) Hulsebosch MRE

Léon Hulsebosch (1956) studeerde Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij heeft daarna jarenlange ervaring opgedaan met onroerendgoedbeleggingen, zoals woningen en commercieel vastgoed bij het Vastgoed Investment Centre van Aegon Nederland. Na zijn postdoctorale opleiding vastgoedkunde (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam 'Amsterdam School of Real Estate' (1991) werd hij lid van het Management Team van Fortis Vastgoed Beleggingen, verantwoordelijk voor de verwerving van beleggingsvastgoed voor institutionele en particuliere beleggers. Hij is opgenomen in het Register van Vastgoedmanagers- en Experts (RVGME).

Uitgebreide ervaring heeft hij in het coördineren van complexe aankoopprocessen zoals de overname van (omvangrijke) vastgoedbeleggings- en ontwikkelingsportefeuilles, al dan niet in vennootschapsstructuren, de initiëring en (mede)projectontwikkeling en realisatie van zowel woningbouwprojecten als commercieel vastgoed en het voor beleggers beheersen en managen van de daaraan verbonden risico's.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.



Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Plaats: Zeist
Datum: 21 september 2015

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Woonstichting 't Heem

verklaren hierbij dat de maatschappelijke visitatie in de periode augustus 2015 – november 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaren voorafgaand aan de visitatie hebben de leden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie de leden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de corporatie

Voorzitter van de visitatiecommissie;



drs. G.B.J. van Onna MRE

Secretaris van de visitatiecommissie:



mr. L.J.M.G. Hulsebosch MRE

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. • 1^e Hogeweg 198 • 3701 HL Zeist
E info@pro-corp.nl • www.pro-corp.nl



Onafhankelijkheidsverklaring Coöperatieve vereniging Procorp U.A.

Plaats: Zeist
Datum: 21 september 2015

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. verklaart hierbij dat de visitatie van

Woonstichting 't Heem

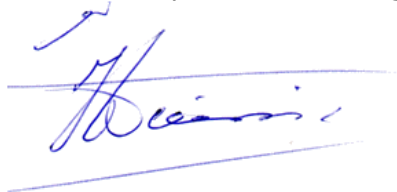
in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee jaren voorafgaand aan de visitatie heeft Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen zakelijke relatie met de corporatie hebben

Namens Coöperatieve vereniging Procorp U.A.



mr. H. Wilbrink

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. • 1^e Hogeweg 198 • 3701 HL Zeist
E info@pro-corp.nl • www.pro-corp.nl