

Visitatierapport

Thuisvester

periode 2013-2016

Thuisvester
Actief in wonen

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 5 juli 2017

Versiebeheer

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

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
Ruud Pijpers
Germa Reivers

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Thuisvester, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 Thuisvester	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	9
2 Het maatschappelijk presteren van Thuisvester	11
2.1 Recensie: Van vast goed naar beter.....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	13
2.3 Samenvatting per perspectief	13
Deel II Toelichting per perspectief	21
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	23
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	23
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	24
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	25
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	26
3.5 (Des)investeringen in vastgoed.....	27
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	28
3.7 Ambities.....	29
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	30
4 Belanghebbenden	31
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Thuisvester	31
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	32
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	32
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	33
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	33
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	34
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	34
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	35
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	35
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	38
5 Presteren naar vermogen	39
5.1 Financiële continuïteit.....	39
5.2 Doelmatigheid	42
5.3 Vermogensinzet	44
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	45
6 Governance.....	46
6.1 Besturing	46
6.2 Intern toezicht.....	47
6.3 Externe legitimatie.....	49
6.4 Oordeel over Governance	51

Deel III Bijlagen.....	52
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	53
Bijlage 2 CV's visitatoren	55
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	60
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....	62
Bijlage 5 Position Paper Thuisvester	64
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	69
Bijlage 7 Visitatieaanpak	87
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	92

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Thuisvester. De visitatie is uitgevoerd door Pentascope in de periode van maart tot en met juni 2017.

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

De visitatie

Thuisvester gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Thuisvester is een corporatie met 13.730 gewogen verhuureenheden (CiP over verslagjaar 2015, januari 2017). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Begin 2017 heeft Thuisvester Pentascope opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Ruud Pijpers (visitor) en Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2013 tot en met 2016.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

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

1 Thuisvester, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Thuisvester

Thuisvester is een corporatie met 13.730 gewogen verhuureenheden, waarvan 13.482 wooneenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (64,8%). Daarnaast 13,1% meergezinswoningbouw zonder lift, 10,1% met lift, 5,6% hoogbouw en 6,4% onzelfstandige overige wooneenheden. (bron CiP over verslagjaar 2015, januari 2017)

Het bezit van Thuisvester is verspreid over meerdere gemeenten. De kerngemeenten waarop Thuisvester zich sinds 2013 richt zijn Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert.

Thuisvester beschrijft in haar ondernemingsplan 2015-2018 haar motto, missie en kernwaarden als volgt.

Motto

Betaalbaar thuis, voor nu en later

Missie

Het principe 'De huurder eerst!' drijft ons, nu en in de toekomst. Dus biedt Thuisvester een betaalbaar thuis aan mensen met lagere en middeninkomens in de regio West- en Midden-Brabant. We dragen vanuit het wonen bij aan een leefbare omgeving voor onze huurders zodat ze actief deel kunnen nemen aan de samenleving.

Kernwaarden

- *Ondernemend*
- *Sociaal*
- *Verbindend*

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is Thuisvester tot 2015 ingedeeld in de referentiegroep Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen (cijfers over 2013 en 2014). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 96 van de in totaal 374 corporaties. Vanaf 2015 is Thuisvester door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 10.001-25.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Thuisvester is een stichting. Het toezicht op Thuisvester wordt uitgevoerd door de Raad van Toezicht. Deze bestaat eind 2016 uit 6 leden.

Bij Thuisvester werken eind 2016 123 medewerkers in 105,51 fte. De corporatie wordt geleid door een collegiaal bestuur waarvan één persoon de voorzitter is.

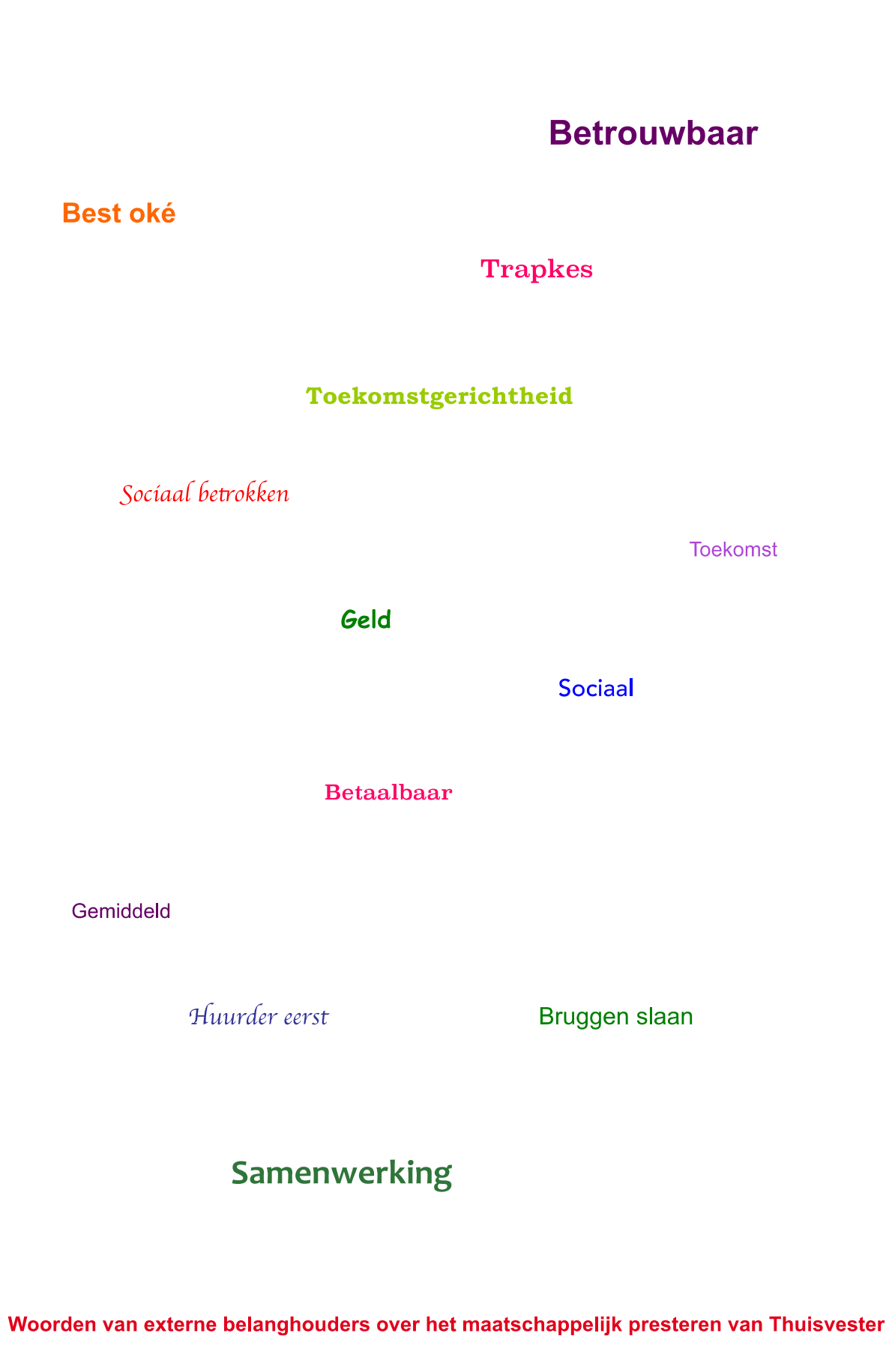
1.3 Het werkgebied

Het bezit van Thuisvester is grotendeels (13.200) gelegen in de kerngemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Binnen deze kerngemeenten is het bezit verspreid over 17 kernen. Thuisvester is in deze gemeenten de corporatie met het meeste bezit of de enige corporatie. Vanuit het verleden heeft ze 300 woningen buiten dit werkgebied liggen.

Het aantal inwoners en het aantal vhe's van Thuisvester per gemeente is als volgt (eind 2015 voor aantal vhe's).

Gemeente	Inwoners	Vhe's
Oosterhout	54.780	7.412
Geertruidenberg	21.566	1.716
Rucphen	22.288	2.888
Zundert	21.547	1.135
Breda	183.056	1
Baarle-Nassau	6.757	9
Oudenbosch	29.560	80
Kats (Nrd-Beveland)	435	5
Dordrecht	118.309	165
Drimmelen	26.839	1
Steenbergen	24.295	1
Halderberge	29.712	5
Waalwijk	47.427	64

In de gemeenten Oosterhout en Geertruidenberg neemt de komende jaren de behoefte aan woningen licht toe, in Rucphen en Zundert daalt deze enigszins.



2 Het maatschappelijk presteren van Thuisvester

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

2.1 Recensie: Van vast goed naar beter

In de position paper geeft Thuisvester een uitgebreide reflectie op hoe zij zelf naar haar eigen prestaties in de afgelopen periode kijkt. Ze doet dat volgens de structuur van het visitatiestelsel. Dat kenmerkt Thuisvester. Ze werkt gestructureerd en gebruikt wat er is. Ze bedenkt geen dingen die eerder al uitgevonden zijn. Het is een gedegen corporatie. In de position paper en ook in haar ondernemingsplan is zichtbaar dat de corporatie een omslag heeft gemaakt. Thuisvester heeft in het verleden ook in andere regio's geïnvesteerd, ze heeft zo haar eigen uitstapjes op vastgoedgebied gehad zoals bouwen op Noord-Beveland. Nieuwe inzichten, in combinatie met de Woningwet, hebben haar weer teruggebracht naar de kerntaak en de kerngemeenten. Ze is haar ontwikkelrisico in grondposities buiten de kerngemeenten actief aan het overdragen en ze investeert alleen nog in de kerngemeenten. Ze richt zich op beter worden, niet op groter worden. 'De huurder eerst' is de slogan die ze nu gebruikt. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Thuisvester deze omslag daadwerkelijk gemaakt heeft en nog steeds aan het maken is. In de position paper zegt Thuisvester dat ze met trots deze nieuwe opdracht- terug naar de kerntaak- uitvoert. En dat hebben wij gemerkt.

In het overdragen van de ontwikkelrisico's van grondposities heeft ze gezocht naar mogelijkheden om sociale huur te kunnen realiseren. Een aantal grondposities (aantrekkelijk en minder aantrekkelijk) is gecombineerd aangeboden aan ontwikkelaars. Eén van hen gaat daar bouwen voor zowel de goedkopere sociale als de duurder huur- en koopwoningen. De sociale huurwoningen worden door Thuisvester van de ontwikkelaar gekocht en daarna verhuurd. Dat alles is contractueel vastgelegd en juridisch getoetst. Dat is complex. Het proces lijkt zorgvuldig te zijn gelopen maar de visitatiecommissie heeft zich daar geen inhoudelijk oordeel over gevormd.

In Geertruidenberg (Sandoel) heeft Thuisvester in de afgelopen periode 450 woningen, in plaats van de oorspronkelijke sloopplannen, ingrijpend gerenoveerd en energetisch enorm verbeterd. Bezit dat door een fusie is overgenomen van een corporatie die de middelen niet had om dat zelf te doen. De bewoners zijn daar heel tevreden over en de corporatie zelf laat in het vertellen hierover ook terecht trots horen.

Er is ook nog werk aan de winkel voor Thuisvester. 'De huurder eerst' lijkt, paradoxaal genoeg, nu nog een meer intern gerichte slogan. Ze werkt aan het verbeteren van de klantprocessen met behulp van Lean. Ze digitaliseert de contacten met de klanten, wat door sommige huurders als prettig en door andere als lastig wordt ervaren. De invulling van 'de huurder eerst' is extern nog niet helemaal ingevuld.

De netto bedrijfslasten van Thuisvester kregen in de vorige visitatie waardering. Ze waren lager dan de referentiegroep. Daarentegen ontbrak het aan een doelstelling op doelmatigheid. Over de huidige visitatieperiode constateert de visitatiecommissie dat Thuisvester daar stappen in heeft gemaakt. Ze heeft een samenhangend beleid en concrete doelstellingen geformuleerd.

Waar ze intern sterk in is, is de besluitvorming. Er is een strakke besluitvormingscyclus tussen MT en bestuur, met goede vastlegging. Het is helder wat de fase en het doel van stukken is, het is helder wat het te nemen besluit is, dat het besluit genomen is en welke opmerkingen erbij zijn gemaakt. Dat is transparant en inzichtelijk. Ook het SVB is gedegen uitgewerkt op basis van onderzoeken en wordt zeer regelmatig bijgesteld en verder gedetailleerd.

In de realisatie van de nieuwbouwwoningen zijn verschillende aspecten in het oordeel van de visitatiecommissie te onderscheiden die wat tegenstrijdig met elkaar lijken te zijn. Bij Presteren naar Opgaven en Ambities wordt dit onderdeel met een 6 beoordeeld omdat de prestatieafspraken weliswaar zijn aangepast maar de veranderingen niet altijd even helder zijn vastgelegd. Bij Presteren naar Vermogen waarderen we het doorgaan met investeringen ondanks de crisis en de verhuurderheffing positief. Ondanks de forse bijstelling naar beneden van het aantal woningen heeft Thuisvester veel geïnvesteerd. Thuisvester is, anders dan een groot deel van de sector, gewoon doorgegaan met investeren zonder zichzelf direct in financiële problemen te brengen. De interne bijsturing van de plannen na het aanhouden van de borgingsfaciliteit door het WSW, heeft Thuisvester prima gedaan. Het tijdelijk aanhouden van het faciliteringsvolume had onder andere voorkomen kunnen worden door strakker vast te houden aan de interne normen van het financieel beleid en door een meer expliciete visie op de inzet van het vermogen.

Thuisvester is enige jaren geleden (voor deze visitatieperiode) gefuseerd. In de organisatie hoorden wij als visitatiecommissie daar niets over. Bij de huurdersorganisaties speelt het nog wel en lijkt het Thuisvester niet altijd te lukken om haar investeringskeuzes en de verdeling over de verschillende gemeenten uit te leggen. De relatie met de gemeenten is goed. Thuisvester wordt gezien als vernieuwend op duurzaamheid, als professioneel en gefocust. Een opmerking die daarbij gemaakt wordt is dat Thuisvester naar buiten toe af en toe wat stroperig en traag is in de besluitvorming. Opvallend is dat in de vorige visitatie Presteren volgens belanghebbenden het hoogste scoorde. In deze visitatie is dat niet zo. Ondanks de verschillen in de methodiek (4.0 toen en 5.0 nu) valt het wel op. De tevredenheid op de invloed op het beleid is gedaald, vooral bij de huurdersorganisaties. De nieuwe woningwet heeft mogelijk de verwachtingen hoger gemaakt, maar dat is een veronderstelling. Het is zeker de moeite waard om te onderzoeken hoe de invloed op het beleid en de tevredenheid over de prestaties bij de belanghouders verbeterd kunnen worden.

Thuisvester is in de gemeenten in het werkgebied vaak de enige en meestal de belangrijkste partner. Dat maakt dat zij zelf veelal de agenda kan bepalen. Ze zegt zelf dat ze het belangrijk vindt om zichzelf door anderen de maat te laten nemen (KWH, visitatie enz). De commissie ziet dat ze dat doet, maar zou willen aansporen om ook in haar eigen omgeving het kritische weerwoord op te zoeken en zo samen de agenda te maken. Door meer gelegenheden te creëren om het open gesprek aan te gaan met de omgeving.

De commissie is positief over het functioneren van de RvT. Ze agendaert haar eigen thema's en lijkt daar ook de goede gesprekken over te voeren. Ook over de wisseling in het bestuur is er veel moeite gedaan om het echt met elkaar eens te worden over de visie op aansturing van de organisatie en de invulling daarvan. Daar staat tegenover dat deze raad veel, vaak en lang vergadert. Het is een uitdaging om dat efficiënter te doen.

Verbeterpunten

- Ga meer in gesprek met de omgeving en ontwikkel meer in verbinding met de gemeenschap, organiseer het kritische tegenspel in de omgeving, zoek dat op.
- Intern is de PDCA strak vormgegeven. Zet dat ook door naar buiten, in elk geval met de prestatieafspraken.
- Ga door met het expliciteren van de visie op de inzet van het vermogen.
- Denk bij de invulling van "De klant eerst" meer vanuit de klant en minder vanuit de eigen processen.
- Ga in gesprek met de huurdersorganisaties over de mate van tevredenheid over de invloed op het beleid en de mogelijkheden om dit te verbeteren.
- Onderzoek de aanvullingen op het beleid door belanghebbenden en bespreek ze in plaats van ze toe te lichten en te verdedigen.
- Zoek in de eigen omgeving het kritische weerwoord op en maak zo samen de agenda. Creëer meer gelegenheden om het open gesprek aan te gaan met de omgeving.
- Maak werk van korter vergaderen (Raad van Toezicht).

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Thuisvester ziet er als volgt uit.

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

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

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

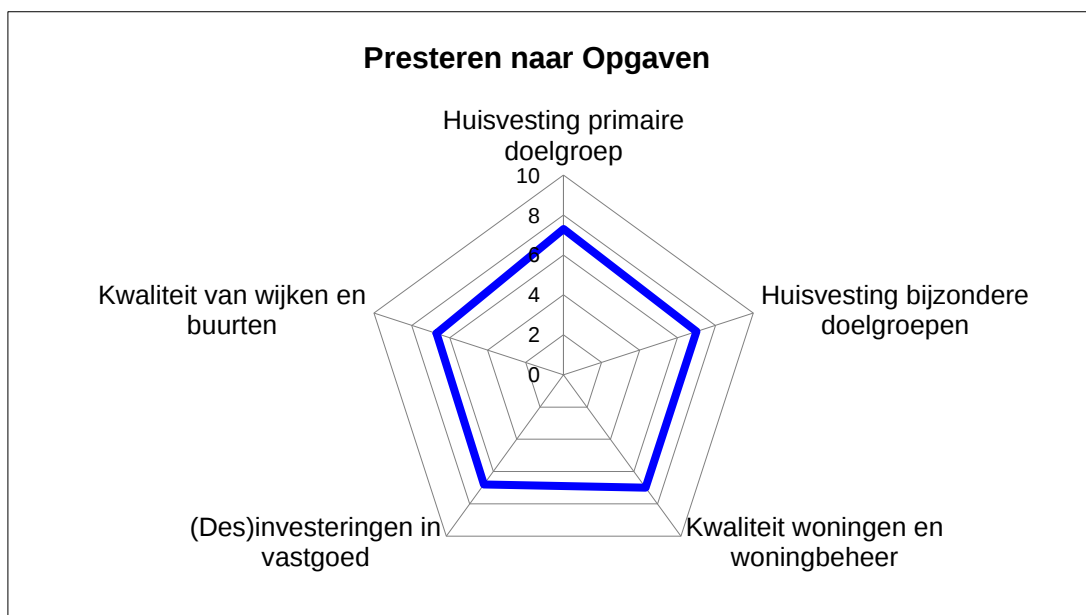
2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,3. De commissie vindt dat Thuisvester haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Thuisvester op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ze heeft de opgaven ruim voldoende gerealiseerd. De beschikbaarheid scoort ruim voldoende: de afspraken met de gemeenten zijn nagekomen. Thuisvester wijst goed passend toe volgens de geldende regels, een deel van de ruimte om buiten de primaire doelgroep toe te wijzen is gebruikt voor de huisvesting van mensen met een sloopurgentie. Er wordt gecontroleerd op woonfraude. Op wachttijden is niet gestuurd, de gemiddelde zoektijd waarin mensen actief op zoek zijn naar een woning, ligt tussen 0,9 en 1,7 jaar. Statushouders zijn in Geertruidenberg, Zundert en Rucphen volgens afspraak gehuisvest; in Oosterhout is dit achtergebleven. Het huurprijsbeleid is in 2014 aangepast en gebaseerd op de woonlastenmethode van Nibud. De woonlasten zijn gemonitord en hebben in 2017 geleid tot aanpassingen van het huurprijsbeleid. Hiermee zijn woningen ook binnen de kernvoorraad gehouden. De huurachterstanden zijn in de visitatieperiode flink afgenomen. Thuisvester voorziet ruim voldoende in de Huisvesting van bijzondere doelgroepen, de visitatiecommissie kent een 7 toe. Thuisvester heeft voor de huisvesting van ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften levensloopbestendige woningen. Ze heeft op verzoek een aantal projecten voor intramurale huisvesting overgenomen van een collega-corporatie en heeft visie ontwikkeld voor het scheiden van wonen en zorg. Op het gebied van huisvesting van mensen met een beperking of personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben heeft Thuisvester geen opgaven of doelstellingen. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De kwaliteit van het bezit is beter dan de NEN-score van 2,5 die Thuisvester als norm heeft gesteld. De gemiddelde puntprijs van Thuisvester is relatief laag en bij renovaties is het effect op de betaalbaarheid in de afweging meegenomen. Thuisvester heeft veel tijd en aandacht besteed aan het ontwikkelen en implementeren van een klantvisie, een website voor digitale dienstverlening en klantparticipatie. Ze hecht er waarde aan om klantwensen mee te nemen bij relovatieprojecten. Op het gebied van energie en duurzaamheid maakt Thuisvester vorderingen ten aanzien van de energielabels, maar ze wil de komende jaren een versnelling inzetten om de sectorafspraken te realiseren. De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Thuisvester op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. De nieuwbouwplannen zijn conform de prestatieafspraken van 2013 onvoldoende gerealiseerd. In overleg met de gemeenten zijn deze afspraken echter wel bijgesteld. Hoewel de bijgestelde afspraken moeilijk vergelijkbaar zijn met de oorspronkelijke afspraken, beoordeelt de commissie de prestaties als voldoende. Er zijn verschillende sloopplannen en renovaties uitgevoerd, zoals in Slotjes Midden, de platdakwoningen en in Sandoel. De verkoopdoelstellingen zijn tot 2015 in ruime mate gerealiseerd. Daarna is Thuisvester er tijdelijk mee gestopt om de toename van statushouders te kunnen opvangen. De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Thuisvester voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit. Ze heeft aandacht besteed aan huurdersparticipatie en projecten ter bevordering van de zelfredzaamheid. Ze heeft wijk- en buurtbeheerders ingezet om mogelijke overlast in wijken te beperken en onderzoekt de woonbeleving. Verder is Thuisvester actief in het aanpakken van overlast, samen met sociale partners.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Thuisvester op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Met name de portefeuillestrategie is uitgebreid, gedetailleerd en actueel. De ambities passen bij de opgaven. De eigen koers van Thuisvester is sterk neergezet en ruim voldoende gerealiseerd. Bij het bepalen van de koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van de huurders en de gemeente. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in de omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. De prestatieafspraken en het beleid komen inhoudelijk sterk overeen. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 8.



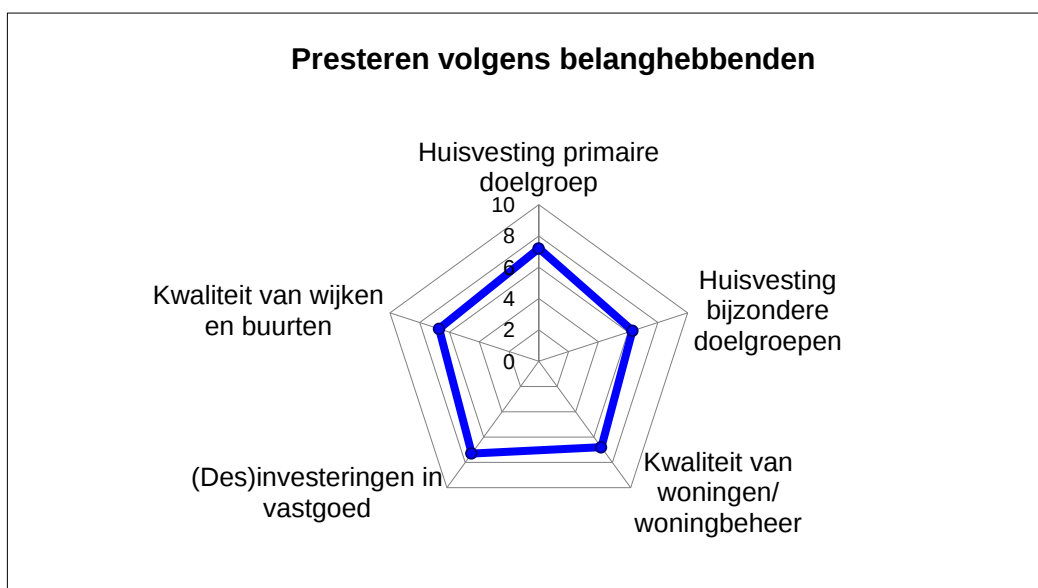
Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,8. De belanghebbenden zijn in het algemeen ruim voldoende tevreden over de prestaties van Thuisvester.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,2. De belanghebbenden waarderen de beschikbaarheid van woningen, met de kanttekening dat de huurders zich zorgen maken over de beschikbaarheid van goedkope woningen. De huisvesting van de statushouders en de daarmee verband houdende verkoopstop is goed gewaardeerd. De gemeenten vinden dat Thuisvester op dit gebied goed presteert. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 6,3. Thuisvester realiseert de opgaven voldoende maar men constateert meer behoefte aan levensloopbestendige woningen en kleinschalige projecten in dorpen. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 6,8. De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van de woningen heel verschillend. De huurders geven een voldoende (in Rucphen en Zundert dan weer iets hoger dan in Oosterhout en Geertruidenberg) en de gemeenten waarderen deze als goed. De huurders vinden de dienstverlening rondom onderhoud erg strak ingeregeld. Op het gebied van energie en duurzaamheid ziet men dat Thuisvester bezig is maar vindt men het tempo te laag. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 7,3. Belanghebbenden zijn tevreden over de kwalitatieve en kwantitatieve prestaties van Thuisvester op het gebied van nieuwbouw, renovatie en de verkoopstop. Ondanks de crisis zijn er woningen toegevoegd en mooie, gemixte wijken ontwikkeld. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 6,7. Men is tevreden over de inzet van Thuisvester om leefbaarheid in sommige wijken te verbeteren en de overlast te bestrijden samen met andere partijen. De overige partijen zijn tevreden over de inzet van Thuisvester bij het oplossen van individuele problematiek en vinden het jammer dat Thuisvester ten gevolge van de nieuwe woningwet minder als partner zichtbaar is.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,1 tevreden over de relatie met en de communicatie van Thuisvester. De huurders zijn iets kritischer over de relatie en met name de communicatie: men wil graag eerder worden geïnformeerd. De gemeenten en overige partijen zijn tevreden. Een punt van aandacht is dat het interne overleg bij Thuisvester intern sneller en besluitvaardiger kan zijn.

De belanghebbenden geven een 6,3 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurders willen eerder betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid en voelen zich niet gehoord. De gemeenten zijn om verschillende redenen zeer tevreden. De overige partijen geven aan weinig invloed te hebben maar dat ook niet erg te vinden.



Presteren naar Vermogen

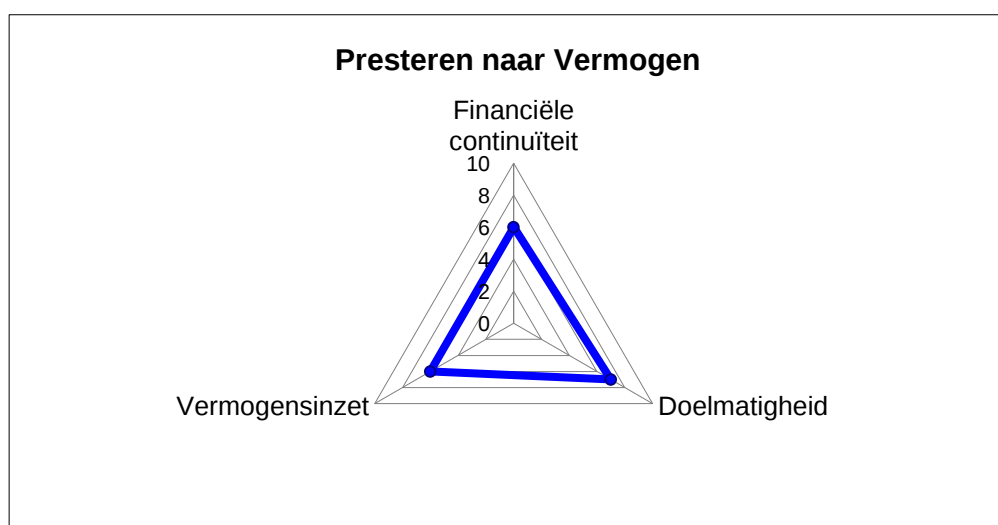
De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,3.

De financiële continuïteit van Thuisvester is in de visitatieperiode voldoende. Thuisvester heeft in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Thuisvester financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Ze heeft voldaan aan de zes toezichtsterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. In 2013 heeft het WSW het faciliteringsvolume tijdelijk aangehouden vanwege een aantal risicofactoren zoals een grote grondpositie en dat de ICR onder druk kwamen te staan. Thuisvester heeft hier adequaat op gereageerd, waardoor het faciliteringsvolume door het WSW werd vrijgegeven. De ICR ligt vanaf 2015 weer ruim boven de norm van het WSW en de interne norm.

Thuisvester maakt gebruik van goede scenarioanalyses, waardoor ze de risico's van haar toekomstige financiële situatie voldoende inzichtelijk maakt. Ze stuurt zichtbaar op kasstromen, maar de ICR en de DSCR kunnen respectievelijk in de kwartaalrapportage en het jaarverslag opgenomen worden. Thuisvester heeft een financieel beleid geformuleerd, waarin stringentere normen worden gehanteerd dan die van het WSW. Dit waardeert de visitatiecommissie, maar constateert dat de stringentere normen niet altijd consequent worden gehanteerd.

De doelmatigheid van Thuisvester beoordeelt de visitatiecommissie als ruim voldoende omdat ze het aantal vhe's per fte sterker heeft verhoogd dan de referentiecorporatie. De personeelslasten vertonen een dalende trend in de visitatieperiode. De visitatiecommissie ziet dat Thuisvester actief bezig is met doelmatigheid (Lean-projecten) en dit heeft geresulteerd in een daling van de bedrijfslasten in 2015 na correctie van de onjuiste berekening van de ruisfactor "doorbelasten na onderhoudskosten". Er was in de visitatieperiode sprake van een ruim voldoende samenhangend beleid en concrete doelstellingen op dit onderdeel. Thuisvester verantwoordt de netto bedrijfslasten en de personeelslasten in de kwartaalrapportage. Afwijkingen worden verklaard en er wordt op bijgestuurd.

De vermogensinzet van Thuisvester beoordeelt de visitatiecommissie met een voldoende. Thuisvester verantwoordt de inzet van haar vermogen voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Thuisvester heeft in de visitatieperiode haar vermogen meer dan gemiddeld ingezet voor investeringen. De visitatiecommissie vindt dat Thuisvester de inzet van haar vermogen meer expliciet had kunnen maken in de visitatieperiode. Dit zou Thuisvester geholpen hebben om binnen de geformuleerde interne normen te blijven. Positief is dat Thuisvester in de startnotitie voor het nieuwe ondernemingsplan hier een aanvang mee heeft gemaakt.



Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,3.

De beleidscyclus van Thuisvester is ruim voldoende. In de gevisiteerde periode werkt Thuisvester met het ondernemingsplan 2013 -2017 (Betaalbaar thuis, voor nu en later). Het ondernemingsplan is gebaseerd op de strategische visie 2013 – 2017. In deze strategische visie wordt een grondige analyse gemaakt van de omgeving, de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes en woningportefeuille. Op basis van deze analyse heeft Thuisvester een missie, een visie en 10 keuzerichtingen bepaald. De visitatiecommissie is onder de indruk van deze grondige analyse. Thuisvester heeft in het ondernemingsplan haar missie en visie vertaald naar concrete thema's. Deze thema's worden door Thuisvester uitgewerkt naar SMART doelstellingen, kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren inclusief normen. De thema's uit het ondernemingsplan vertaalt Thuisvester in heldere en compacte jaarplannen. In de jaarplannen en activiteitenoverzichten zijn de doelen vertaald naar concrete activiteiten en de begroting. De opzet ziet er strak en concreet uit en is daardoor goed te monitoren. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen na consultatie met de belangrijkste belanghouders. Het ondernemingsplan is verder uitgewerkt naar een strategisch voorraadbeleid.

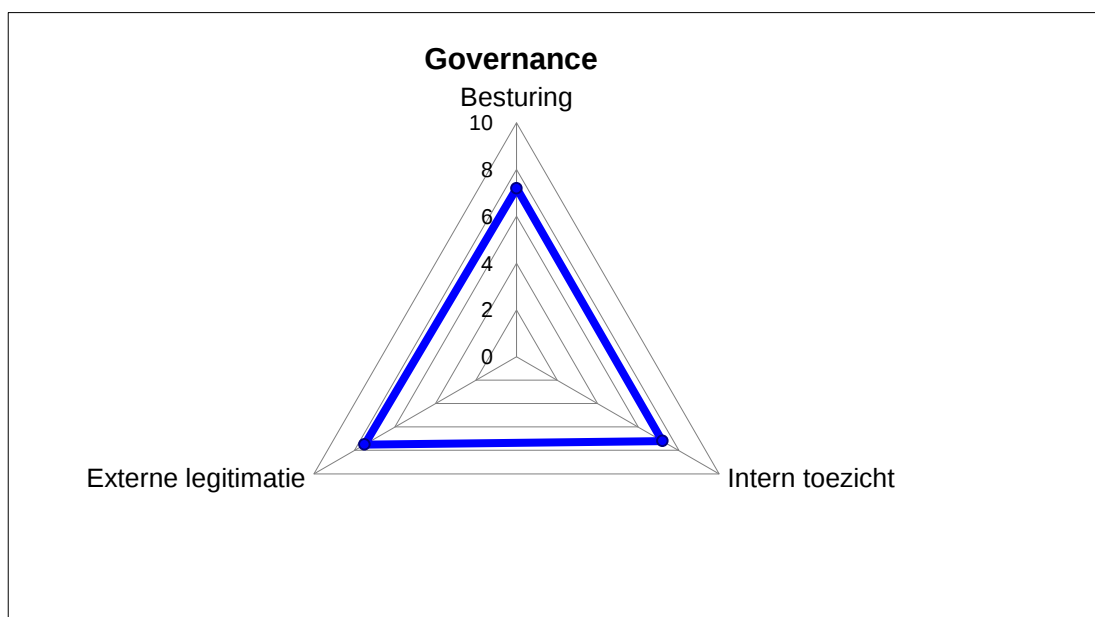
Thuisvester werkt met kwartaalrapportages als één van de verantwoordingsinstrumenten. De kwartaalrapportage kent een vaste en heldere indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan en de jaarplannen. De kwartaalrapportage geeft een goed en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Thuisvester. De jaarverslaglegging volgt grotendeels dezelfde indeling als het ondernemingsplan en de kwartaalrapportage. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Verder werkt Thuisvester met een afwegingskader voor projecten, waarin ze gecheckt worden aan de hand van de vijf thema's uit het ondernemingsplan. De visitatiecommissie constateert dat Thuisvester het onderdeel check goed op orde heeft. Thuisvester evalueert regelmatig haar prestatieafspraken met de gemeenten. Per onderdeel wordt vastgelegd of Thuisvester de afspraak al dan niet heeft gerealiseerd en is deze indien nodig bijgesteld. De visitatiecommissie constateert dat Thuisvester ook extern het check-onderdeel ruim voldoende op orde heeft. Op basis van de kwartaalrapportages stuurt Thuisvester bij als zij afwijkingen constateert. Bij afwijkingen worden er acties geformuleerd om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren. Verder wordt in het jaarverslag een overzicht gegeven van de geleverde prestaties in het betreffende jaar. Op basis worden vervolgacties geformuleerd voor het komende jaar.

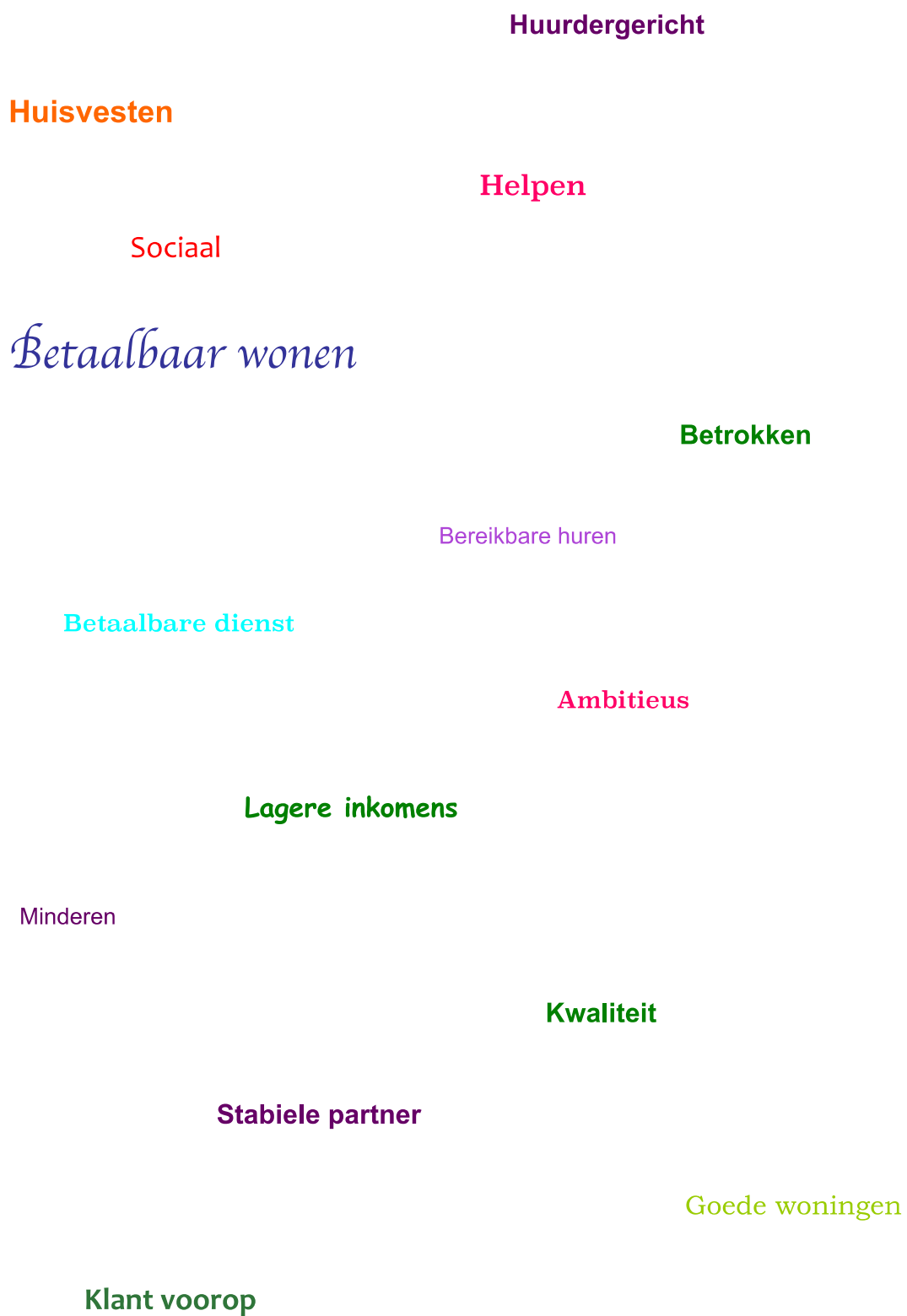
Het intern toezicht van Thuisvester is ruim voldoende. De raad bestaat vanaf 2015 uit zes personen. In 2015 is het aantal leden van zeven naar zes gegaan vanuit de behoefte om bij te dragen aan een beperking van de bedrijfslasten en vanwege de krimpende organisatie. De raad bestaat uit mensen met kennis en ervaring in de volkshuisvesting, vastgoed, juridisch zaken en zorg. De raad beschikt over een duidelijke en heldere profielschets. De raad laat zien dat zij adequaat omgaat met de onafhankelijkheid en integriteit van de leden van de raad. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW en er zijn afspraken gemaakt over de educatie.

De raad is actief bezig met de professionalisering van haar rollen als toezichthouder, werkgever en sparringpartner. De raad is zich bewust van haar rollen en kritisch naar haar eigen functioneren. Jaarlijks legt ze in het jaarverslag uitgebreid verantwoording af ten aanzien van de diverse rollen. Ze laat duidelijk zien welke informatie ze nodig heeft om adequaat toezicht te houden zoals de monitoring van de grondposities. Ze onderhoudt regelmatig contacten met de organisatie en met de belanghebbenden. De raad werkt met twee commissies: een audit- en een remuneratiecommissie. De auditcommissie kwam in de visitatieperiode jaarlijks tussen de 7 à 10 keer bij elkaar ter voorbereiding op en advisering van de raad. De visitatiecommissie heeft de indruk dat in de auditcommissie veel onderwerpen ter sprake komen, waardoor het risico kan ontstaan dat de voltallige raad onvoldoende diepgaand de verschillende onderwerpen doorspreekt. De raad geeft aan dat ze dit risico onderkent. Zoals aangegeven werkt de raad met een remuneratiecommissie die jaarlijks het functioneren van de twee bestuurders beoordeelt. De raad heeft veel aandacht voor het relationele aspect tussen de twee bestuurders. In 2013 is één van de bestuurders vertrokken. De raad heeft adequaat gereageerd op het plotselinge vertrek en actief haar rol als werkgever ingevuld. Bij de aanstelling van de nieuwe bestuurder heeft de raad uitgebreid met elkaar gesproken over de invulling van de topstructuur en wat

de organisatie op dat moment en voor de toekomst nodig heeft. De beloning van de bestuurders en de raad is conform de richtlijnen van het WNT, waarbij de raad ook kritisch haar eigen beloning in ogenschouw heeft genomen en deze in 2014 niet heeft verhoogd. De visitatiecommissie ziet dat de raad zeer sensitief is naar de ontwikkelingen in haar omgeving en waardeert dit bijzonder. De raad hanteert een toezichtskader dat jaarlijks wordt toegelicht in het jaarverslag. Het is een compleet overzicht van documenten die de raad actief gebruikt om goed toezicht te houden op de organisatie. Thuisvester hanteert de governancecode en beschrijft in haar jaarverslag op welke (toegestane) punten men afwijkt. Op de site van Thuisvester is de volledige governancestructuur beschikbaar.

De externe legitimatie van Thuisvester is ruim voldoende. Thuisvester is gelegitimeerd in haar omgeving. Zo zijn de belanghebbenden van Thuisvester actief betrokken bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2013 -2017 (Betaalbaar thuis, voor nu en later). Thuisvester heeft in haar jaarverslag en op de website duidelijk beschreven wie haar belanghebbenden zijn, wat de overlegvorm en de frequentie van vergaderen is en welke onderwerpen besproken zijn het afgelopen jaar. Thuisvester heeft met belanghebbenden structureel overleg op bestuurlijk niveau en op niveau van managers en medewerkers. Ook de raad heeft op gezette tijden contact met diverse belanghebbenden. De openbare verantwoording van Thuisvester is goed. Alle informatie over voorgenomen en gerealiseerde prestaties worden in samenhang gepubliceerd worden op de site. Verder is het jaarverslag goed leesbaar.





Woorden van interne belanghouders over het maatschappelijk presteren van Thuisvester

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Thuisvester op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Thuisvester haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Thuisvester.

De feitelijke prestaties van Thuisvester zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (vet gedrukt). Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Thuisvester passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

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

3.1 De opgaven in het werkgebied

Ongeveer 13.200 woningen van Thuisvester zijn verdeeld over vier kerngemeenten: Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Ongeveer 300 woningen liggen daarbuiten, verdeeld over negen gemeenten met soms maar 1 woning per gemeente. Thuisvester richt haar activiteiten en beleid op de vier kerngemeenten.

Thuisvester is in de kerngemeenten een belangrijke en soms de enige corporatie. Met deze gemeenten zijn in de visitatieperiode prestatieafspraken gemaakt over beschikbaarheid, toewijzing, nieuwbouw, renovatie, onderhoud en leefbaarheid. In 2016 zijn de nog doorlopende prestatieafspraken herijkt op basis van de nieuwe woningwet. Thuisvester overweegt op dit moment in Geertruidenberg het woningbezit van WSG, een andere plaatselijke corporatie, over te nemen.

In de gemeenten Oosterhout en Geertruidenberg neemt de komende jaren de behoefte aan woningen licht toe, in Rucphen en Zundert daalt deze enigszins. Thuisvester heeft op basis hiervan een Strategisch Vastgoed Beleid opgesteld dat uitgaat van een kleine groei van het bezit in Oosterhout en Geertruidenberg, stabilisatie in Zundert en lichte afname in Rucphen. Tevens heeft Thuisvester uit het verleden grondposities, zowel in de kerngemeenten als daarbuiten, die ze grotendeels wil afstoten.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Thuisvester op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Thuisvester realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Thuisvester heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De afspraken die Thuisvester heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd.
- Thuisvester wijst volgens de geldende regels passend toe. Haar prestaties op dit gebied zijn goed. Ze gebruikt de ruimte die er is om mensen met hogere inkomens te huisvesten, beperkt. Daarover zijn geen afspraken gemaakt of ambities geformuleerd. Een deel van de ruimte is gebruikt voor de huisvesting van mensen met een urgentie die voortkomt uit sloopplannen.
- Voor Thuisvester is het tegengaan van woonfraude onderdeel van het dagelijks werk. Ze behandelt jaarlijks gemiddeld 50 dossiers.
- De keuzevrijheid is in 2016 vergroot door over te stappen naar een toewijzingssysteem voor West-Brabant, Klik voor Wonen. Hiermee hebben woningzoekenden toegang tot het aanbod van meerdere corporaties. Thuisvester scoort op dit punt ruim voldoende.
- Thuisvester heeft geen normen ten aanzien van de wachtlijst en slaagkansen. De gemiddelde wachttijd in Oosterhout is vijf jaar, in Rucphen ongeveer 4 jaar, en in Geertruidenberg en Zundert ongeveer 2,5 jaar. Ze heeft geen inzicht in hoelang mensen actief op zoek zijn naar een woning. Inmiddels kijkt Thuisvester wel naar de zoektijd; die ligt tussen 0,9 en 1,7 jaar, met een kortere tijd in Rucphen.
- Op verzoek van de huurdersverenigingen is doorstroombeleid ontwikkeld; dat is nog niet geïmplementeerd.
- De leegstand ligt waarschijnlijk onder de norm van Thuisvester zelf, maar de norm en de realisatie zijn niet goed vergelijkbaar omdat er verschillende grootheden zijn gehanteerd.
- In de visitatieperiode heeft Thuisvester statushouders gehuisvest om de gemeentelijke taakstelling in te vullen. In Geertruidenberg, Zundert en Rucphen is dat ruim voldoende gelukt en in Oosterhout niet. Hiermee presteert Thuisvester gemiddeld genomen voldoende.

Betaalbaarheid

- Thuisvester heeft in 2014 het streefhuurbeleid aangepast waarbij de woonlastenberekeningen van het Nibud zijn meegenomen. Daarbij is onderscheid gemaakt naar drie inkomenscategorieën binnen de doelgroep. Van alle drie is de maximaal op te brengen huurprijs berekend. De uitkomsten van het beleid zijn gemonitord en hebben geleid tot aanpassingen in 2017. Thuisvester presteert hierop goed.
- Thuisvester probeert door middel van het huurprijsbeleid de woningen binnen de kernvoorraad te houden. De kernvoorraad ontwikkelt zich binnen de nagestreefde bandbreedte.
- Thuisvester streeft ernaar om de woonlasten binnen de normen van het Nibud te houden. Hierop presteert Thuisvester ruim voldoende.
- De huurachterstanden zijn in de visitatieperiode flink afgenomen (variërend van gemiddeld 1,30% in 2013 naar gemiddeld 0,73% in 2016). In 2013 en 2014 hanteerde Thuisvester een norm die grosso modo is gehaald. Thuisvester presteert hierop goed.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep¹

Thuisvester scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze is tevreden over het passend toewijzen, de beschikbaarheid, de aanpak van de leegstand en de huisvesting van statushouders. In de organisatiedialoog is aangegeven dat Klik voor Wonen (het regionaal systeem voor woningtoewijzing) ertoe leidt dat mensen uit omliggende steden op het woningaanbod reageren in verband met de kortere wachttijden. Dat is niet altijd het gewenste effect. Men vindt het jammer dat de 10% ruimte voor toewijzing aan de secundaire doelgroep niet voldoende is benut. Ook zou men met een potentiële huurder meer het gesprek willen voeren over de huurprijs in relatie tot het inkomen en meer met andere partijen willen samenwerken bij de huisvesting van statushouders.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Thuisvester op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Thuisvester realiseert in de vragen die op dit gebied voorgelegd worden. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Thuisvester heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Thuisvester huisvest ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Ze heeft levensloopbestendige woningen en hanteert een seniorenlabel. De behoefte aan huisvesting voor deze doelgroep is in beeld gebracht en gemonitord. Thuisvester presteert hierop ruim voldoende.
- In overleg met zorg- en welzijnspartijen is een visie op het scheiden van wonen en zorg ontwikkeld.
- Thuisvester heeft in de kerngemeenten intramurale huisvesting ontwikkeld op verzoek; dat betroffen in alle gevallen projecten in ontwikkeling die Thuisvester van WSG heeft overgenomen. De prestaties zijn hier volgens afspraak en ambities, dus ruim voldoende.
- Thuisvester heeft de ambitie om ongeveer 5% zorgvastgoed in portefeuille te hebben. In 2013 is dat in Oosterhout en Geertruidenberg minder. In de loop der jaren is deze doelstelling verlaten in verband met de veranderde wet- en regelgeving. Totaal is 5,1% van het bezit van Thuisvester zorgvastgoed. Thuisvester presteert hierop ruim voldoende.
- Met de gemeenten zijn er afspraken gemaakt over het aanpassen van woningen in het kader van de WMO.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking of personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- Thuisvester heeft geen doelstellingen op deze gebieden, dus is het ook niet gescoord.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Thuisvester scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze geeft aan dat de vraag naar deze huisvesting de laatste jaren sterk is veranderd door verandering in beleid en dat Thuisvester de risico's van zorgvastgoed wil beperken. In de organisatiedialoog is opgemerkt dat er steeds meer mensen uit deze doelgroepen worden gehuisvest waarbij contact met de begeleider nodig is. Ook ziet men de vergrijzing toenemen en wil bijvoorbeeld in het ZAV-beleid mogelijkheden geven om langer te kunnen blijven wonen.

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

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Thuisvester op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Thuisvester realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt, ruim voldoende.

Thuisvester heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- Ten aanzien van de prijskwaliteitverhouding heeft Thuisvester geen doelstellingen geformuleerd.
- De gemiddelde puntprijs van Thuisvester is lager dan die van de referentiecorporatie (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2013, 2014 en 2015).
- In 2016 is de onderhoudstoestand volgens de conditiemeting conform NEN 2767 gemiddeld een 2 op een schaal van 6 (laagste kwaliteit) tot 1 (hoogste kwaliteit). Haar eigen norm is 2,5 of lager. Omdat de NEN-score lager ligt, waardeert de visitatiecommissie de prestatie als goed.
- Er is, zoals voorgenomen, jaarlijks een meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) opgesteld en er is een dashboard met stuurinformatie over de NEN-scores ontwikkeld.
- Bij onderhoud en renovatie is gekeken naar de effecten hiervan op de betaalbaarheid, waarbij de huurder in woonlasten er altijd op vooruit gaat.
- Er is beperkte belangstelling van de huurders om meer kwaliteit aan de woning toe te voegen, daarom heeft Thuisvester haar aanbod aangepast. Ze presteert hierop ruim voldoende.

Kwaliteit dienstverlening

- Thuisvester doet mee aan het KWH-label. De norm van 7 is alle jaren overtroffen. Ze presteert naar eigen ambities goed. Ze geeft aan achteraf deze norm te laag te vinden. Ondanks de goede score heeft ze verbeteracties uitgevoerd.
- In de visitatieperiode heeft Thuisvester volgens plan een klantvisie opgesteld en een klantcontactcenter geïmplementeerd.
- De dienstverlening is zoveel mogelijk gedigitaliseerd maar de gestelde norm (85% van de klantcontacten wordt digitaal afgehandeld in 2017) is niet reëel bevonden en niet gehaald.
- Verder heeft Thuisvester veel energie gestoken in het bevorderen van huurdersparticipatie. Er is een visie ontwikkeld en de wensen van klanten bij renovatieprojecten worden geïnventariseerd en meegenomen in de besluitvorming.

Energie en duurzaamheid

- Van alle woningen van Thuisvester is het energielabel vermeld in het huurcontract. Daarmee voldoet ze aan de wettelijke normen op dit gebied.
- Thuisvester realiseert de afspraken ten aanzien van energie en duurzaamheid langzamer dan de ambities zijn. In 2016/2017 heeft ze een versnelling op dit gebied ingezet met als doel om de sectorafspraken (gemiddeld label B in 2020) te halen. Ze presteert hierop voldoende.
- Woonlasten worden teruggedrongen en wooncomfort wordt verbeterd onder andere door het aanbieden van zonnepanelen tegen gunstige voorwaarden. Ook doet Thuisvester mee aan de Brabantse Stroomversnelling Corporaties die een energieneutrale woningvoorraad in 2050 als doel heeft. In dit kader en om kennis en innovaties te ontwikkelen is een pilot gestart om 75 woningen energieneutraal te maken. De prestaties hierop zijn goed.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Thuisvester scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. In de organisatiedialoog geeft men aan dat de kwaliteit van de woningen in vergelijking met collega-corporaties hoog is maar dat de huurder de kwaliteit niet op die manier ervaart. In de organisatiedialoog is opgemerkt dat de kwaliteit van een woning zoals uitgedrukt in het aantal WWS-punten, niet altijd overeenkomt met de behoeften van een huurder. Het onderhoud vindt men goed en wil men ook op dit niveau handhaven. De medewerkers geven aan daarover meer overleg met huurders te willen voeren. Ten aanzien van de dienstverlening geeft men aan dat die in de basis goed is maar dat de digitalisering het persoonlijk contact niet helemaal moet vervangen. Energie en duurzaamheid wil men graag eerst breed neerzetten en pas daarna ambitieuze projecten uitvoeren.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Thuisvester op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Thuisvester realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt niet helemaal. Hiermee presteert ze voldoende.

Thuisvester heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- Thuisvester heeft in elke kerngemeente in 2013 afspraken over nieuwbouw gemaakt. Deze zijn in onvoldoende mate gerealiseerd. In overleg met de gemeenten zijn ze echter wel bijgesteld. Hoewel de bijgestelde afspraken moeilijk vergelijkbaar zijn met de oorspronkelijke afspraken, beoordeelt de commissie de prestatie als voldoende.

Sloop/samenvoeging

- De sloopplannen in alle kerngemeenten zijn uitgevoerd en waar nodig bijgesteld waardoor de prestaties ruim voldoende zijn. Ook zijn er woningen samengevoegd.

Renovatie/groot onderhoud

- De renovaties zijn volgens plan uitgevoerd, zoals bij 174 woningen in Slotjes Midden, de platdakwoningen in Oosterhout, energetische verbeteringen bij 113 woningen in Sandoel Geertruidenberg etc.
- In Geertruidenberg zijn 90 woningen minder gerenoveerd dan gepland.

Maatschappelijk vastgoed

- Voor maatschappelijk vastgoed heeft Thuisvester geen doelstellingen. Wel heeft ze in 2014 twee multifunctionele accommodaties gerealiseerd.

Verkoop

- Over de periode 2013-2015 heeft Thuisvester met de verkoop van 203 woningen haar doelstelling van 66 per jaar ruim voldoende gerealiseerd.
- Het jaar 2016 is niet meegenomen omdat toen een verkoopstop is ingevoerd om de toegenomen behoefte aan huisvesting voor statushouders in te kunnen vullen.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

Thuisvester scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 omdat ze weliswaar niet helemaal gedaan heeft wat is afgesproken maar wel boven het sectorgemiddelde scoort. Ze geeft aan veel te hebben gerenoveerd, inclusief energiemaatregelen. In de organisatiedialoog is aangegeven dat Thuisvester bij renovatie afhankelijk is van de instemming van de huurders maar dat men graag sneller had willen gaan dan is gerealiseerd. Men geeft aan dat bij woningverbetering de gevolgen voor de huurprijs goed moeten worden afgewogen en meer moet worden bekeken vanuit de beleving van de huurder. In de visitatieperiode zijn andere inzichten ontstaan over nieuwbouw maar de geplande aantallen woningen zijn ten gevolge daarvan niet bijgesteld.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Thuisvester op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Thuisvester realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent bijna ruim voldoende.

Thuisvester heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid

- Thuisvester betreft in het kader van participatie steeds vaker haar klanten bij nieuwe ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan zijn de klantenpanels tijdens de ontwikkeling van de website.
- Er is minimaal 5 keer per jaar overleg met Cizo, de koepel van huurdersorganisaties. Op lokaal niveau is minimaal 4 maal per jaar overlegd.
- De ambitie om minimaal één project per jaar uit te voeren ter bevordering van de sociale zelfredzaamheid van huurders, is gerealiseerd. Er zijn verschillende projecten uitgevoerd zoals ondersteuning initiatieven van buurtbewoners, een theatervoorstelling over langer zelfstandig wonen en een verbouwing van een ontmoetingsruimte bij een appartementencomplex voor senioren.
- Binnen de organisatie zijn medewerkers opgeleid om signalen over kwetsbare leefbaarheid te herkennen en te delen. Ook is leefbaarheid een onderwerp in de afweging rond investeringen en is dat opgenomen in het projectplan.
- Op leefbaarheid presteert Thuisvester ruim voldoende.

Wijk- en buurtbeheer

- In het kader van wijk- en buurtbeheer zijn beheerders van Thuisvester actief om de mogelijke overlast in de wijk te bespreken en waar mogelijk te voorkomen.
- Er is onderzoek gedaan naar woonbeleving en die is in 2016 met 7,4 gelijk aan het landelijk gemiddelde. Dit gaat over de waardering voor de woningomgeving. De senioren in Rucphen en Zundert beoordelen de woonomgeving met meer dan de norm 6.
- De ambitie is om meetbare prestatieafspraken met de gemeenten te maken in de vorm van clusteraanpakken. De afspraken zijn gemaakt maar zijn niet heel meetbaar.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Thuisvester voldoende.

Aanpak overlast

- Thuisvester is overeenkomstig haar ambitie actief in de bestrijding en het voorkomen van overlast.
- Ze werkt samen met politie, welzijnsorganisaties en gemeente om casuïstiek op te lossen.
- Ze heeft de ambitie dat het aantal overlastgevallen niet stijgt, maar de cijfers daarover zijn slecht vergelijkbaar.
- De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van Thuisvester met bijna ruim voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Thuisvester zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze geeft aan dat er forse budgetten beschikbaar zijn en dat die niet altijd zijn besteed. In de organisatiedialoog is aangegeven dat er een groot verschil is tussen wijken en buurten en dat er meer en specifieke inzet mag zijn op kwetsbare wijken. Ook ziet men een toename van kwetsbare huurders met complexe problematiek waar Thuisvester in de toekomst iets mee moet doen om ervoor te zorgen dat ook deze mensen ergens kunnen wonen. Daarbij is intensieve samenwerking met sociale partners gewenst.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Thuisvester haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Thuisvester op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: passend toewijzen, portefeuillestrategie, zorgvastgoed, verkoopbeleid, leefbaarheid, energie en duurzaamheid etc. Met name de portefeuillestrategie is uitgebreid, gedetailleerd en regelmatig geactualiseerd.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Thuisvester in deze visitatieperiode bijna uitsluitend heeft gewerkt aan de opgaven. De eigen koers van Thuisvester is sterk neergezet en gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeente. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in de omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden.

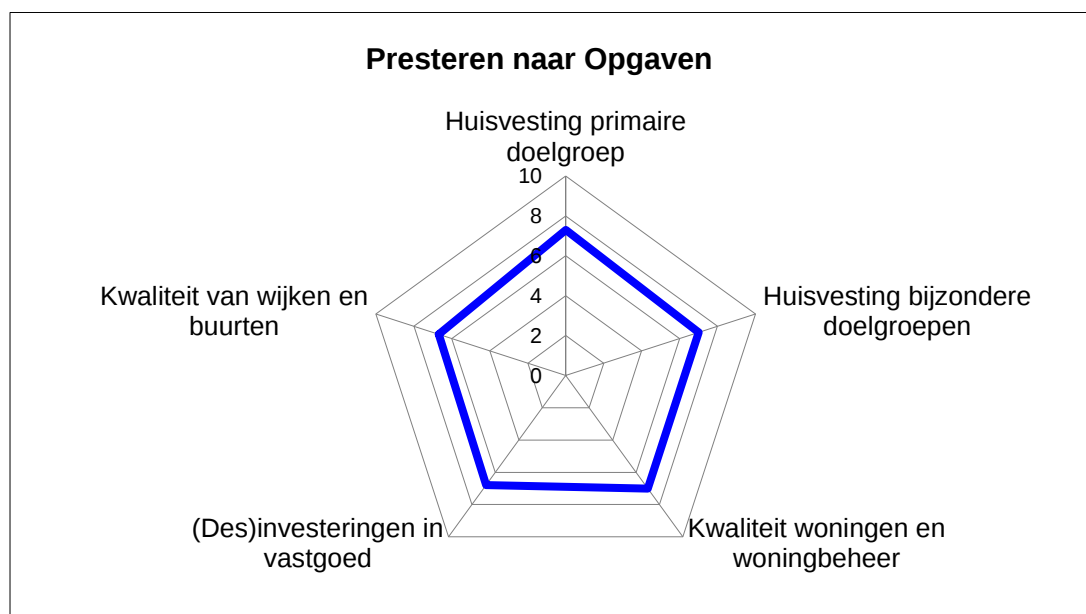
De prestatieafspraken en het beleid komen inhoudelijk sterk overeen. De relatie tussen de prestatieafspraken en het beleid is niet expliciet genoemd in de beleidsstukken van Thuisvester maar de prestatieafspraken zijn consistent met het eigen beleid.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 8: Thuisvester heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Bovendien is onder andere de portefeuillestrategie sterk gebaseerd op externe signalen en onderbouwd met externe onderzoeken. Het beleid is actief gehanteerd bij de besluitvorming.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Thuisvester met 7,3.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,3	7,0	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0		
• (Des)investeringen in vastgoed	6,8		
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,7		
Ambities		8	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,3	



4 Belanghebbenden

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

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

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Thuisvester: de wethouders, soms vergezeld door een ambtenaar, van de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert, vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen van Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Daarnaast is een ketendialoog gehouden. Daarbij waren vier ambtenaren van de gemeenten, vijf vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen, vijf vertegenwoordigers zorg- en welzijnsorganisaties en twee vertegenwoordigers van een bouwbedrijf aanwezig

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

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

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

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Thuisvester

Thuisvester noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de huurdersverenigingen van Oosterhout, Raamsdonksveer, Rucphen, Zundert en de koepel Cizo;
- de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Zundert en Rucphen.

In elk van de vier gemeenten is een huurdersvereniging. Ten tijde van de visitatie was de huurdersvereniging van Raamsdonksveer niet actief en werden de belangen waargenomen door huurdersvereniging Oosterhout. De huurdersverenigingen hebben regelmatig contact met Thuisvester op lokaal niveau. Alle huurdersverenigingen zijn vertegenwoordigd in de koepelorganisatie CIZO, die maandelijks over beleidszaken overlegt en adviseert aan Thuisvester.

De gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Zundert en Rucphen zijn belangrijke gesprekspartners voor Thuisvester. Circa 98% van de woningen van Thuisvester staan in deze gemeenten en Thuisvester is de belangrijkste sociale verhuurder in deze gemeenten. Met alle gemeenten zijn er

regelmatig contacten op bestuurlijk niveau. Daarnaast is er op ambtelijk niveau vaker contact. Ook zijn met deze gemeenten prestatieafspraken gemaakt en zijn die regelmatig geëvalueerd.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,3	8,5
Gemeenten	7,8	8,5
Overige partijen	7,4	7,9
Gemiddeld	7,2	8,3

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Thuisvester op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,2, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 9. De huurders geven een 6,3 omdat Thuisvester het tot nu toe redelijk heeft gedaan. De huurders maken zich zorgen over de beschikbaarheid van goedkope woningen. De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,8. Ze geven aan dat Thuisvester op dit gebied goed presteert. Ze noemen als positieve punten de beschikbaarheid, het passend toewijzen, de aandacht voor spreiding bij toewijzing van woningen en de huisvesting van statushouders. Soms kan Thuisvester in hun ogen bij urgentie creatiever zijn in het oplossen van de huisvestingsvraag. De overige partijen geven gemiddeld een 7,4. Men is zeer tevreden over prestaties van Thuisvester, onder andere over de verkoopstop om woningen te behouden voor de verhuur en de grote instroom van statushouders op te kunnen vangen. Men vraagt aandacht voor het huurprijsbeleid in Zundert waar vooral grote woningen staan die bij mutatie uit de categorie sociale huurwoningen vallen waardoor steeds minder sociale huurwoningen beschikbaar zijn.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van Thuisvester voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is positieve waardering voor de prestaties van Thuisvester op dit gebied. De gewenste waardering is 8,3. Het verschil wordt volgens de huurders veroorzaakt door het gebrek aan goedkope woningen; ze zouden graag zien dat Thuisvester zich helemaal op deze doelgroep focust. Volgens de gemeenten doordat de communicatie met de doelgroepen soms beter kan, de huur bij nieuwbouw soms wat hoog is en omdat er ook iets te wensen over moet blijven.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,0	8,0
Gemeenten	6,5	7,8
Overige partijen	6,5	8,5
Gemiddeld	6,3	8,1

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Thuisvester op dit gebied als voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,3, waarbij er een geringe spreiding in de individuele scores is van 6 tot 7. De huurders waarderen de inzet van Thuisvester in het verleden, maar momenteel zien ze weinig gebeuren op dit gebied. Er is met name behoefte aan levensloopbestendige woningen. De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 6,5. Twee gemeenten geven aan dat Thuisvester terughoudend is om in te gaan op de wens van de gemeenten om in dorpen huisvesting voor ouderen te realiseren en om woningen levensloopbestendig te maken. De andere twee gemeenten zijn tevreden omdat er geen specifieke vraagstukken zijn. De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Thuisvester met een 6,5. Men noemt met name het project in Geertruidenberg waar ouderen langer thuis kunnen blijven wonen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,3 toe voor de prestaties van Thuisvester voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering (8,1) is groot. Dit komt volgens de huurders doordat Thuisvester te weinig initiatieven ontplooit voor kleinschalig wonen met zorg. De gemeenten geven aan dat het maatwerk in het kader van de WMO beter kan worden afgestemd, dat Thuisvester actiever kan zijn en meer kleinschalige woongelegenheden in de dorpen kan realiseren. De overige partijen geven aan dat Thuisvester proactiever kan overleggen met (zorg-)partners en hun expertise kan benutten voor het oplossen van vraagstukken op dit gebied.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,0	8,8
Gemeenten	7,5	7,8
Overige partijen	6,8	7,6
Gemiddeld	6,8	8,1

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 6,8 met een spreiding in de individuele waarderingen van 5 tot 8. De huurdersverenigingen van Rucphen en Zundert zijn wat meer tevreden over dit prestatieveld dan Oosterhout en Geertruidenberg. In Oosterhout wordt met name de kwaliteit van het bezit minder gewaardeerd: renovatie zien de huurders vaak als achterstallig onderhoud en op het gebied van energie en duurzaamheid vindt men het tempo te laag. Ook vinden de huurders het onderhoudsproces te bureaucratisch (de aannemer lost alleen de klacht op het formulier op en niks meer) en de uitvoering door de aannemers minimaal. De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen zeer positief. Aangegeven is dat Thuisvester inspeelt op wensen van bewoners, dat het onderhoudsniveau heel goed is, dat door herstructureringsprojecten de kwaliteit een inhaalslag heeft gemaakt en dat Thuisvester actief bezig is met energie en duurzaamheid. Thuisvester zou toch meer kunnen doen aan energie en duurzaamheid en aan het meenemen van bewoners in deze verandering. De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 6,8. Men vindt de prijskwaliteitverhouding hoog en de kwaliteit van de woningen in het algemeen ook, met uitzondering van sommige wijken in Oosterhout. De hoge kwaliteit van de grote woningen in Zundert heeft wel een lagere doorstroming tot gevolg.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,8 toe voor de prestaties van Thuisvester op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met de gewenste score (8,1) is relatief groot. Dat komt volgens de huurders door een te strakke aansturing van het onderhoudsproces en de aannemers en de late en lage inzet op duurzaamheid. Een gemeente geeft aan dat energie en duurzaamheid beter kan. Eén van de overige belanghebbenden vindt de inzet op duurzaamheid te weinig ambitieus.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,0	8,0
Gemeenten	7,3	8,0
Overige partijen	7,6	7,9
Gemiddeld	7,3	8,0

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,3 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 8. De huurders geven aan dat Thuisvester de laatste twee jaar ruim voldoende heeft gepresteerd bij de nieuwbouw en renovaties. Men geeft wel aan dat de huurprijs van de nieuwe of gerenoveerde woningen soms te hoog is. De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied wisselend. Eén gemeente is zeer tevreden over de nieuwbouw die

Thuisvester ondanks de crisis heeft gedaan, de kerk van Sprundel is genoemd, evenals het Henricusgebouw, het ontwikkelen van gemixte en mooie wijken en de verkoopstop. Er zijn opmerkingen gemaakt over de locatie en de hoge prijs van de grondposities en de terughoudendheid van Thuisvester. De overige partijen waarderen de prestaties met 7,6. Ze vinden dat Thuisvester op dit gebied echt haar nek uitsteekt en noemen het Van Gogh-huis in Zundert, de kerk in Sprundel en de woningverbetering in Geertruidenberg.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van Thuisvester op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (8,0) is niet groot. De gemeenten geven aan dat de plannen meer besproken kunnen worden (ook ten aanzien van het afstoten van grondposities). De overige belanghebbenden geven aan dat Thuisvester meer had kunnen doen voor de kleinere huishoudens en zorgvoorzieningen in de dorpen.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,8	7,6
Gemeenten	7,0	7,5
Overige partijen	6,3	7,8
Gemiddeld	6,7	7,6

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,7 voor de prestaties van Thuisvester op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 7. De huurders waarderen de prestaties van Thuisvester momenteel als ruim voldoende. Op een aantal plekken, zoals Slotjes Midden en in Zundert, zijn maatregelen in gang gezet om de leefbaarheid te verbeteren. Door de sociale controle in Rucphen, zijn er daar weinig problemen op dit vlak. Ze geven aan mee te willen bepalen op welke manier de budgetten worden ingezet omdat de huurders dit betalen. De gemeenten waarderen de prestaties met een 7. Ze geven aan dat Thuisvester haar rol neemt en een goede partner is bij overlastproblemen in wijken. De overige partijen waarderen de inzet van Thuisvester op dit gebied met een 6,3. Ze zijn positief over de inzet van Thuisvester bij de oplossing van individuele problematiek. De invloed van de nieuwe woningwet op de toegestane taken en budgetten van de corporatie wordt herkend.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,7 voor de prestaties van Thuisvester op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste score (7,6) is niet groot. Een gemeente geeft aan dat Thuisvester in overlastsituaties sneller zou kunnen optreden. De overige partijen geven aan dat men Thuisvester als gesprekspartner in het sociale domein mist en dat ze erg binnen de lijntjes (van de toegestane taken) kleurt.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,8	7,6
Gemeenten	7,3	7,9
Overige partijen	7,3	7,8
Gemiddeld	7,1	7,8

Huurders zijn in het algemeen redelijk tevreden over de relatie met Thuisvester. Ze geven aan dat de relatie wel lijdt onder het gebrek aan besluitvaardigheid van de corporatie in het overleg. De huurders zijn minder tevreden over de communicatie: ze worden vaak te laat geïnformeerd en Cizo geeft aan minder contact te hebben met de RvT.

De gemeenten geven aan dat ze in het algemeen een goede relatie hebben met Thuisvester en dat de communicatie goed gaat. Ze zijn positief over de korte lijnen en het gemakkelijke contact op de verschillende niveaus, ook over punten waarop de standpunten verschillen. Op sommige momenten kan Thuisvester beter communiceren met de wijk en de gemeente. Het interne overleg kan soms wel wat sneller en beter, zodat de gemeente eerder een reactie krijgt en ook het bestuur beter op de hoogte is.

De overige partijen zijn tevreden over de relatie met Thuisvester en de communicatie, met name op uitvoerend niveau. Men waardeert de uitnodiging voor de dialoog en dat Thuisvester haar functioneren op deze manier wil evalueren. Eén partij heeft de dialoog op bestuurlijk niveau de laatste jaren gemist.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,1. Het verschil met de gewenste situatie zit voor de huurders in de tijdigheid van de communicatie, voor één gemeente om elkaar en de bewoners soms beter te informeren.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,0	7,8
Gemeenten	7,5	7,8
Overige partijen	6,3	7,0
Gemiddeld	6,3	7,5

De huurders zijn ontevreden over de mate van invloed op het beleid: ze voelen zich niet gehoord en willen in het algemeen graag eerder betrokken worden bij het maken van beleid om nog enige invloed te kunnen uitoefenen. Ze hebben dan het idee dat er geen overleg is over de inhoud van het beleid en dat ze “mogen tekenen bij het kruisje”.

De gemeenten geven aan zeer tevreden te zijn over hun invloed op het beleid van Thuisvester. Voor de ene gemeente is de nieuwe manier van prestatieafspraken maken zeer positief, voor een andere is de duidelijkheid van Thuisvester prettig om mee te werken, maar deze beperkt wel de mate van invloed. Weer een andere gemeente geeft aan dat de goede onderwerpen op de agenda staan en nog een andere dat ze in een vroegtijdig stadium bij ontwikkelingen wordt betrokken.

De overige partijen geven aan dat ze niet veel invloed hebben op het beleid, maar vinden dat meestal ook niet echt nodig. Eén partij zou graag eerder beleid willen met elkaar afstemmen.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,3.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

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

Huurders

- Communicatie.
- Huurders betrekken aan de voorkant en mee laten denken voor meer draagvlak. Dat ligt ook aan ons, maar zij kunnen meer uitnodigend zijn. Stappen die gezet worden ten aanzien van vastgoed: neem huurdersorganisaties daarin eerder mee. Laat ons meer meedenken over wat de huurders daarbij willen.
- Deelname aan huurdersvertegenwoordiging is op vrijwillige basis en dat vraagt tegenwoordig heel veel. Houd daar rekening mee.

- Mensen die al lang bij Thuisvester werken krijgen tunnelvisie: huurders kunnen ook goede ideeën hebben (en in de huurdersverenigingen zitten mensen die ook gewone huurders zijn).
- Laten we de prijsontwikkeling van de woningen in Zundert opnieuw bekijken.
- Als je experimenten doet op het gebied van energie en duurzaamheid, houd er dan rekening mee dat deze worden betaald door alle huurders samen en laat na de experimentfase de andere huurders ervan meeprofiteren.
- In MASS zitten alleen professionals, daar mag de huurdersvertegenwoordiging niet meepraten. Dat zou je kunnen aanpakken.
- Betrek huurdersorganisaties als partij om afspraken te maken over leefbaarheid

Gemeenten

- Ga eens wat steviger aan tafel zitten bij de gemeente, en roep politiek meer op tot actie. Ook met de huurders en de huurdersorganisaties erbij. De openbare ruimte in buurten is soms nog belangrijker dan de woningen of de mensen die er wonen.
- Bouw passend in de prijsklassen, voor 1 of 2 huishoudens (vooral in Raamsdonk) en vooral goedkopere woningen.
- Energetische maatregelen om huurprijs te drukken. Als je jezelf op het gebied van energie en duurzaamheid in de picture wil werken, doe eens één project met veel ambities, een experiment.
- Gezamenlijk bespreken hoe we iets kunnen doen aan meer diversiteit in wijken zodat je geen concentraties van groepen bewoners krijgt.
- Aanpassen urgentiecriteria, met name voor gescheiden vrouwen met kinderen.
- Focus op doorstroming in woningen en bezetting.
- Communicatie tussen de gemeente en de corporatie en naar buiten toe kan beter.
- Thuisvester mag iets minder behoudend zijn: ze investeert alleen als ze zeker weet dat het een goede investering is.
- Interne besluitvorming verdient aandacht: ze komen niet tot besluiten en voeren het niet uit; de aansluiting tussen bestuurlijk en uitvoerend niveau loopt niet lekker.
- Presenteer jezelf meer: vaker met mensen om tafel zitten bijv bij verduurzaming; zoek ambassadeurs in een straat die bewoners mee kunnen nemen.
- 25, 40, 50 jaar huurder werd in het verleden door Thuisvester gefêteerd, dat doet ze niet meer.

Overige belanghebbenden

- Denk aan circulair bouwen omdat ook de grondstoffen eindig zijn.
- Kleinschalig bouwen op gebied van wonen en zorg (maximaal 15 eenheden zodat mensen in de kernen kunnen blijven wonen).
- Betrek ook zorgpartijen bij het maken van prestatieafspraken met gemeenten.
- Ook al is het moeilijk geworden, blijf vooral doorgaan en trek je niet terug op het gebied van leefbaarheid.
- Huurdersverenigingen zijn niet altijd bij machte om problemen met huurders te verwoorden: dus ook de zorg- en welzijnsorganisatie erbij te betrekken.
- Ben proactiever op het gebied van huisvesting bijzondere doelgroepen en maak gebruik van de expertise van zorgorganisaties zoals bijvoorbeeld over extramuraliseren. Communiceer in een eerder stadium. We realiseren ons dat Thuisvester dan met veel partijen moet afstemmen.
- Laat zien wat je met het overgebleven geld doet.

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Thuisvester uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is Thuisvester goed in?

“Ondanks crisis toch veel sociale huur gerealiseerd”

“Manier waarop Thuisvester met huurdersverenigingen omgaat en luistert”

“Thuisvester is gestart met toekomst bestendig maken woningbezit”

“Uitvoerend is er een heel goede samenwerking

“Thuisvester heeft verantwoordelijkheid genomen voor huurders van WSG”

"Huurders betrekken bij beleid"

"Trainen en coachen medewerkers van Thuisvester om kwetsbare bewoners te herkennen en daarvoor ook het netwerk gebruikt"

"De huurder heeft een stem gekregen in de afgelopen 4 jaar"

"Blijf de sociaal betrokken huisvester die je bent"

"Individueel contact en wederzijds begrip is prima"

"Trapkes, mooi project"

"Kerk in Sprundel"

"Maatschappelijk investeren niet zijnde sociale woningenbouw: JKC, Van Gogh huis"

Wat kan Thuisvester beter doen?

"Huurders eerder betrekken"

"Als je met elkaar beter wilt worden, zoek dan de dialoog op en neem er initiatief in"

"Meer aan de voorkant zitten en proactief zijn ten aanzien van bijzondere doelgroepen"

"Buiten lijntjes kleuren met bijvoorbeeld woningtoewijzing"

"Elkaar meer zien"

"Stem van de huurder nog meer gebruiken"

"Structureer de dialoog"

"Buiten de lijntjes kleuren mag best"

"Verken de grenzen van het nieuwe speelveld"

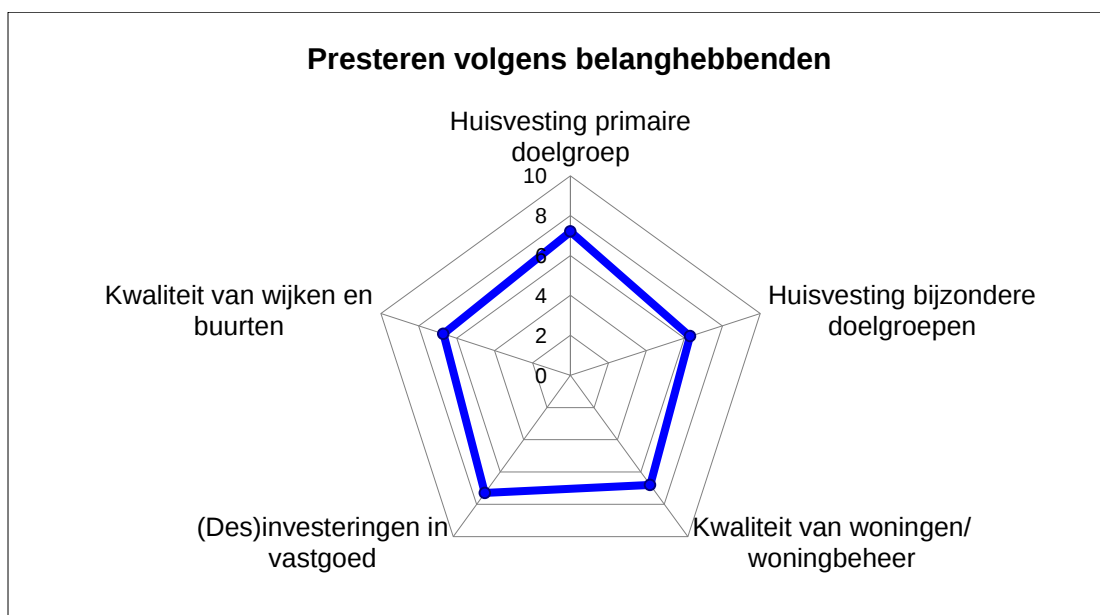
"Ga in positieve zin verder"

"Onze prestatieafspraken hebben een bandbreedte van minimaal tot maximaal, focus op het maximale in plaats van het minimale"

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6,3	7,8	7,4	7,2	6,9
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,0	6,5	6,5	6,3	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,0	7,5	6,8	6,8	
• (Des)investeringen in vastgoed	7,0	7,3	7,6	7,3	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,8	7,0	6,3	6,7	
Relatie en communicatie met corporatie	6,8	7,3	7,3	7,1	7,1
Invloed op corporatiebeleid	5,0	7,5	6,3	6,3	6,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,8²



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

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Thuisvester haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk waren nog niet de financiële cijfers gereed over 2016 zoals de jaarrekening, Corporatie in Perspectief (CIP) en de AEDES-benchmark. Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn de cijfers gebruikt over de jaren 2012 tot en met 2015.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtsoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Thuisvester.

Toezichtsoordeel

Sinds 2013 is de beoordeling door de Aw gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop.

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) is het oordeel over de solvabiliteit van Thuisvester in de visitatieperiode positief, omdat het volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de benodigde risicobuffers (zie de volgende tabellen, waarin het volkshuisvestelijke vermogen en de risicobuffer van Thuisvester zijn weergegeven).

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2012	2013	2014	2015
Thuisvester	30.978	28.816	25.471	23.101
Referentiecorporatie	17.614	22.147	18.669	21.507
Landelijk	13.077	18.415	18.861	21.152

Risicobuffer per VHE	2012	2013	2014	2015
Thuisvester	7.201	7.374	9.838	9.949
Referentiecorporatie	6.208	6.694	7.723	9.088
Landelijk	6.387	7.534	8.375	9.572

Bovenstaande geeft aan dat Thuisvester financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe van Thuisvester daalt, doordat ze ondanks de economische crisis en de invoering van de verhuurdersheffing is blijven investeren. Het volkshuisvestelijk vermogen van Thuisvester ligt in alle jaren boven de referentiecorporatie, waardoor de financiële continuïteit van Thuisvester beter gewaarborgd is dan de referentiecorporatie. De risicobuffer per vhe van Thuisvester stijgt gedurende de jaren, maar ze blijft ruim onder het volkshuisvestelijk vermogen van Thuisvester, waardoor de financiële continuïteit niet in het geding komt door de investeringsopgaven van Thuisvester.

5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van Thuisvester worden onderstaand toegelicht en vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. Thuisvester voldoet in de visitatieperiode ruim aan deze minimale norm.

Solvabiliteit	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Thuisvester	47,8%	43,5%	39,3%	37,5%	>20%
Referentiecorporatie	35,6%	40,9%	35,2%	38,8%	
Landelijk	25,0%	32,1%	33,0%	36,1%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van Thuisvester in de periode 2012 tot en met 2015 daalt. Eén van de oorzaken hiervan is het aantrekken van financieringen voor de investeringen. De solvabiliteit van Thuisvester bevindt zich in alle jaren ruim boven de norm van het WSW (20%). De solvabiliteit van Thuisvester ligt boven het gemiddelde van de referentiecorporatie met uitzondering van het jaar 2015. Thuisvester scoort ruim voldoende op gebied van solvabiliteit. Haar financiële continuïteit is ondanks de vele investeringen gewaarborgd.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Thuisvester	70%	72%	70%	71%	< 75%
Referentiecorporatie	60%	61%	67%	63%	
Landelijk	80%	66%	66%	62%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Thuisvester in de periode 2012 tot en met 2015 zich beweegt in de bandbreedte 70% – 72%. In geen enkel jaar wordt de norm van het WSW (75%) overschreden. De stijging van de LTV in 2013 is veroorzaakt door een stijging van het schuldrestant per vhe van € 33.378 naar € 37.230 per vhe, terwijl de bedrijfswaarde per vhe relatief gelijk blijft. Deze stijging van het schuldrestant per vhe is veroorzaakt door het aantrekken van extra financieringen voor diverse investeringen.

ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Thuisvester	2,2	1,64	1,45	1,95	> 1,4
Referentiecorporatie	2,2	3,03	1,99	2,31	
Landelijk	1,8	2,61	2,28	2,67	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

In de periode van 2012 - 2014 daalde de ICR van Thuisvester van 2,2 naar 1,45. De daling van de ICR wordt onder andere veroorzaakt door invoering van de verhuurdersheffing en stijgende rentelasten door een grotere leningenportefeuille. De ICR van Thuisvester voldeed over de periode 2012 tot en met 2015 aan de norm van het WSW (1,4). Het WSW heeft in 2013 tijdelijk het faciliteringsvolume aangehouden vanwege een aantal risicofactoren zoals een grote grondpositie en een dalende ICR die in 2014 tegen de norm aan dreigde te komen. Thuisvester had de dalende ICR voorzien. Thuisvester heeft op het aanhouden van het faciliteringsvolume adequaat gereageerd door onder andere de projectenportefeuille te heroverwegen, grondposities te verkopen en organisatorische wijzigingen door te voeren. Vanaf het jaar 2015 ligt de ICR van Thuisvester weer ruim boven de norm van het WSW en de interne norm (1,6).

DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van Thuisvester boven de gestelde norm van het WSW.

Kasstromen

Het WSW hanteerde tot 2014 als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossing van de leningenportefeuille voor de komende vijf jaar positief moet zijn. Dit is één van de normen waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) van een corporatie. Thuisvester heeft aan deze norm voldaan.

5.1.3 Hoe hanteert Thuisvester deze financiële indicatoren?

Thuisvester verantwoordt de financiële kengetallen zoals de solvabiliteit, LTV en de ICR in haar jaarverslagen. De visitatiecommissie ziet dat de DSCR niet verantwoord wordt in het jaarverslag. Het jaarverslag kan met dit onderdeel uitgebreid worden.

In de kwartaalrapportage van Thuisvester worden de kasstromen uitgebreid gemonitord. Thuisvester hecht grote waarde aan het sturen op kasstromen. De visitatiecommissie waardeert dit, maar ziet dat in de kwartaalrapportage de ICR niet inzichtelijk wordt gemaakt. De kwartaalrapportage kan voor dit onderdeel nog uitgebreid worden.

Thuisvester heeft een financieel beleid opgesteld waarin ze voor de financiële kengetallen zoals de solvabiliteit (> 25%) en de ICR (> 1,6) een stringenter interne norm hanteert dan het WSW. De visitatiecommissie waardeert het dat Thuisvester een visie op het financieel beleid heeft geformuleerd, maar constateert dat de stringenter normen, zoals de ICR van 1,6, niet altijd consequent gehanteerd worden. In de begroting (jaarplan) worden de belangrijkste financiële ratio's zoals de solvabiliteit, LTV, ICR en de DSCR inzichtelijk gemaakt voor de komende 5 jaar. Voor de voorspelling van deze financiële kengetallen maakt Thuisvester gebruik van goede scenarioanalyses. Thuisvester maakt hierdoor de risico's van haar (toekomstige) financiële positie goed inzichtelijk.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Thuisvester financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de zes toezichtsterreinen van de Aw (kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht) en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheïds-eisen van het WSW en in de visitatieperiode veel heeft geïnvesteerd. In 2013 heeft het WSW het faciliteringsvolume tijdelijk aangehouden vanwege een aantal risicofactoren zoals een grote grondpositie en omdat de ICR onder druk kwam te staan. Thuisvester heeft hier adequaat op gereageerd, waardoor het faciliteringsvolume door het WSW werd vrijgegeven. De ICR ligt vanaf 2015 weer ruim boven de norm van het WSW en de interne norm;
- ze gebruik maakt van goede scenarioanalyses en zichtbaar stuurt op kasstromen. De kasstroomratio's zoals de ICR en de DSCR kunnen opgenomen worden in de kwartaalrapportages en het jaarverslag.

Thuisvester heeft een financieel beleid geformuleerd, waarin stringenter normen worden gehanteerd dan die van het WSW. Dit waardeert de visitatiecommissie, maar constateert dat de stringenter normen niet altijd consequent gehanteerd worden.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Thuisvester een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CIP en CBC) en gesprekken met de bestuurders, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2012	2013	2014	2015
Thuisvester	1.062	1.300	989	1.020
Referentiecorporatie	1.269	1.300	932	853
Landelijk	1.296	1.316	923	853

Bron: Corporatie in Perspectief; in 2014 is een andere systematiek geïntroduceerd (Aedes Benchmark) en zijn alleen de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten opgenomen

De netto bedrijfslasten van Thuisvester liggen in het jaar 2012 beduidend lager dan de referentiecorporatie. In 2013 stijgen de bedrijfslasten van Thuisvester en zijn gelijk aan de referentiecorporatie. In 2014 dalen de bedrijfslasten van Thuisvester en liggen iets boven de referentiecorporatie. In 2015 stijgen de bedrijfslasten van Thuisvester naar € 1.020, terwijl de bedrijfslasten van de referentiecorporatie verder dalen naar € 853 per vhe. In de Aedes Benchmark is Thuisvester in de jaren 2014 en 2015 respectievelijk geclassificeerd als een B-corporatie en een C-corporatie. De hogere bedrijfslasten in 2015 worden veroorzaakt door het onjuist hanteren van de ruisfactor “doorbelasten naar onderhoudskosten”. Thuisvester heeft aantoonbaar overleg gehad met de Aedes benchmark. Bij het juist hanteren van de ruisfactor bedragen de bedrijfslasten € 773 per vhe en wordt Thuisvester als een A-corporatie geclassificeerd. De visitatiecommissie ziet dat Thuisvester actief bezig is met doelmatigheid (Lean-projecten). Ook was er in de visitatieperiode sprake van een ruim voldoende samenhangend beleid en concrete doelstellingen op dit onderdeel. Zo heeft ze in 2014 een doelstelling geformuleerd van € 1.150 per vhe aan bedrijfslasten. Thuisvester monitort haar bedrijfslasten in de kwartaalrapportages.

5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2012	2013	2014	2015
Thuisvester	102	106	115	124
Referentiecorporatie	101	104	100	106
Landelijk	89	97	102	106

Bron: Corporatie in Perspectief

Het aantal vhe's per fte ligt bij Thuisvester o.b.v. de CiP-rapportage structureel hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld (zie tabel). Thuisvester presteert structureel beter dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Sober en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelslasten (€ per vhe)	2012	2013	2014	2015
Thuisvester	649	635	442	405
Referentiecorporatie	684	694	378	348
Landelijk	742	744	392	357

Bron: Corporatie in Perspectief

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per vhe in de jaren 2012 en 2013 lager zijn dan de referentiecorporatie en in de jaren 2014 en 2015 hoger liggen. De personeelslasten van Thuisvester laten een dalende lijn zien. Gezien de reorganisatie is de verwachting dat de personeelslasten per vhe voor de komende jaren verder zullen dalen.

De personeelslasten worden in de kwartaalrapportage voldoende gemonitord. Afwijkingen worden verklaard en er wordt op bijgestuurd.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Thuisvester met een 7. Zij voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat:

- ze het aantal vhe's per fte sterker heeft verhoogd dan de referentiecorporatie;
- de personeelslasten dalen als gevolg van de reorganisatie;
- de visitatiecommissie ziet dat Thuisvester actief bezig is met doelmatigheid (Lean-projecten) en dit heeft geresulteerd in een daling van de bedrijfslasten na correctie van de ruisfactor "doorbelasten naar onderhoudskosten". Ook was er in de visitatieperiode sprake van een ruim voldoende samenhangend beleid en concrete doelstellingen op dit onderdeel;
- Thuisvester de netto bedrijfslasten en de personeelslasten verantwoordt in de kwartaalrapportage. Afwijkingen worden verklaard en er wordt op bijgestuurd.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

Thuisvester heeft de afgelopen jaren een groot deel van haar vermogen ingezet voor haar maatschappelijke opgaven. Het vermogen is voornamelijk ingezet in beschikbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming van de woningen. Thuisvester verantwoordt haar vermogensinzet voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen.

De visitatiecommissie constateert dat Thuisvester de afgelopen jaren niet stil heeft gezeten en haar vermogen meer dan de gemiddelde corporatie ingezet heeft voor allerlei investeringen. De visitatiecommissie constateert dat een meer expliciete visie op de vermogensinzet had kunnen helpen om binnen de geformuleerde interne normen van het financieel beleid te kunnen blijven. Inmiddels heeft Thuisvester in de startnotitie voor het ondernemingsplan 2018 – 2022 een meer expliciete visie geformuleerd ten aanzien van de inzet van haar vermogen.

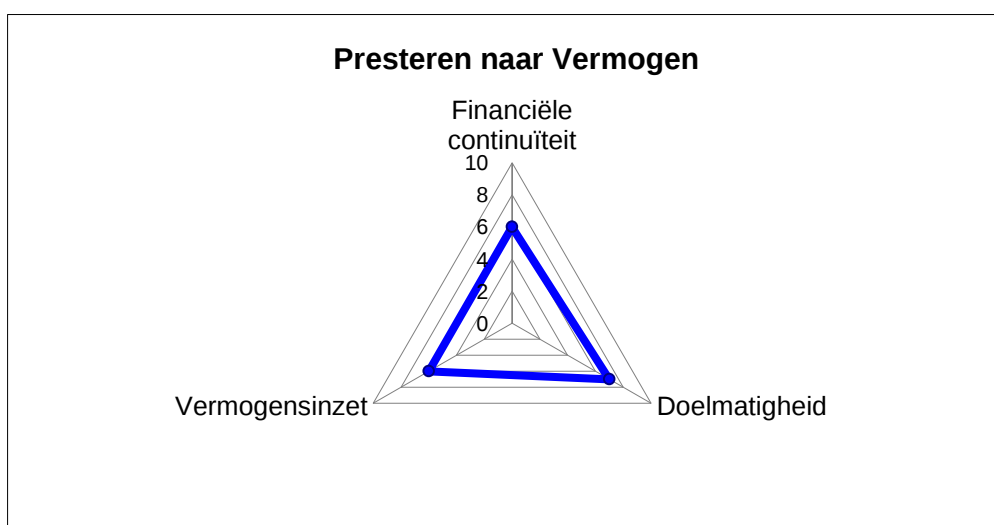
5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Thuisvester met een 6. Thuisvester voldoet aan het ijkpunt omdat ze de inzet van haar vermogen voldoende verantwoordt in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Thuisvester heeft in de visitatieperiode haar vermogen meer dan gemiddeld ingezet voor investeringen. De visitatiecommissie vindt dat Thuisvester de inzet van haar vermogen meer expliciet had kunnen maken in de visitatieperiode. Dit zou Thuisvester geholpen hebben om binnen de geformuleerde interne normen te blijven. Positief is dat Thuisvester in de startnotitie voor het nieuwe ondernemingsplan hier een aanvang mee heeft gemaakt.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Thuisvester met een 6,0.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	6
• Doelmatigheid	30%	7
• Vermogensinzet	40%	6
Eindoordeel presteren naar vermogen		6,3



6 Governance

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

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan

Plan/visie

In de gevisiteerde periode werkt Thuisvester met het ondernemingsplan 2013 -2017 (Betaalbaar thuis, voor nu en later). Het ondernemingsplan is gebaseerd op de strategische visie 2013 – 2017 die Thuisvester heeft geformuleerd. In deze strategische visie wordt een grondige analyse gemaakt van de omgevingsontwikkelingen, de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes en woningportefeuille. Op basis van deze analyse heeft Thuisvester een missie, een visie en 10 keuzerichtingen bepaald inclusief haar kernwaarden. De visitatiecommissie is onder de indruk van deze grondige analyse, omdat Thuisvester hiermee laat zien dat ze de actuele ontwikkelingen en de behoeften en wensen van haar omgeving op een actieve wijze heeft betrokken bij de totstandkoming van de visie op haar positie en toekomstig functioneren.

Het ondernemingsplan is tot stand gekomen na consultatie met belangrijkste belanghebbenden zoals de gemeenten en huurdersbelangenverenigingen. Het ondernemingsplan is vertaald naar 5 thema's (klant, woningvoorraad, leefbaarheid, een financieel-economische sterke en doelmatige organisatie en verantwoording en verbinding). Het ondernemingsplan wordt afgesloten met een doorkijk van de financiële positie van de organisatie. Het ondernemingsplan is uitgewerkt naar een strategisch voorraadbeleid.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel visie in Besturing/Plan met een 7. Thuisvester voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt voor de onderbouwing van haar visie met de relevante ontwikkelingen, de kansen en bedreigingen inclusief de sterktes en zwaktes en de doorkijk naar haar financiële positie.

Plan/Vertaling doelen

Thuisvester heeft in het ondernemingsplan haar missie en visie vertaald naar concrete thema's. Deze thema's worden door Thuisvester uitgewerkt naar SMART doelstellingen, kritische succesfactoren (KSF-en) en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) inclusief normen. De thema's uit het ondernemingsplan vertaalt Thuisvester in heldere en compacte jaarplannen. In de jaarplannen en activiteitenoverzichten zijn de doelen vertaald naar concrete activiteiten en de begroting. De opzet ziet er strak en concreet uit en is daardoor goed te monitoren. Het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Plan waardeert de visitatiecommissie daarom met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten, omdat ze de missie en visie vertaald naar concrete thema's in het ondernemingsplan en SMART geformuleerde doelen in de jaarplannen en de activiteitenoverzichten. Er is sprake van eenduidige koppeling.

Gemiddeld scoort Thuisvester daarmee in Besturing/Plan met een 7,5.

Check

Thuisvester werkt met kwartaalrapportages als één van de verantwoordingsinstrumenten. De kwartaalrapportage kent een vaste en heldere indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan en de jaarplannen. Zo is de indeling van de kwartaalrapportage gebaseerd op de 5 thema's. Verder worden in de kwartaalrapportage de kasstromen gemonitord. De kwartaalrapportage geeft een goed en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Thuisvester. Afwijkingen worden kort en bondig toegelicht. De kwartaalrapportages zijn tijdig beschikbaar en worden in de verschillende geledingen gebruikt als bron van informatie en sturing. De jaarverslaglegging volgt grotendeels dezelfde indeling als het ondernemingsplan en de kwartaalrapportage. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Verder werkt Thuisvester met een afwegingskader voor projecten, waarin de projecten gecheckt worden aan de hand van de vijf thema's in het ondernemingsplan. De visitatiecommissie constateert dat Thuisvester intern het onderdeel check ruim voldoende op orde heeft. Thuisvester evalueert regelmatig haar prestatieafspraken met de gemeenten. Per onderdeel is vastgelegd of Thuisvester de afspraak al dan niet heeft gerealiseerd en is de afspraak indien nodig bijgesteld. De visitatiecommissie constateert dat Thuisvester extern het check-onderdeel ruim voldoende op orde heeft.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en de kwartaalrapportages en het jaarverslag hebben een eenduidige relatie met het ondernemingsplan. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Ze krijgt een pluspunt, omdat de visitatiecommissie constateert dat Thuisvester zowel intern als extern het check-onderdeel ruim voldoende op orde heeft.

Act

Op basis van de kwartaalrapportages stuurt Thuisvester bij als zij afwijkingen constateert. Bij afwijkingen worden er acties geformuleerd om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren. Eén van de beste voorbeelden hiervan is dat het WSW besluit om het faciliteringsvolume aan te houden in 2013. Thuisvester reageert hier zeer adequaat op met haar ambities bij te stellen zoals herziening van haar projectenportefeuille, verkoop van grondposities en organisatorische wijzigingen door te voeren. Verder wordt in het jaarverslag een overzicht gegeven van de geleverde prestaties in het betreffende jaar. Op basis hiervan worden vervolgacties geformuleerd voor het komende jaar.

We beoordelen de prestaties van Thuisvester op dit onderdeel met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat Thuisvester actief bijstuurt bij op basis van haar kwartaalrapportages en jaarverslag en vervolgacties formuleert voor het komende jaar.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht

De raad van Thuisvester heeft tot 2015 bestaan uit zeven personen. Vanaf 2015 bestaat de raad uit zes personen. Het besluit van de raad om het zeteltal in te krimpen is ingegeven vanuit de behoefte om bij te dragen aan een beperking van de bedrijfslasten en vanwege de krimpende organisatie. De raad bestaat uit op dit moment uit vijf mannen en één vrouw (voorzitter). Daarmee is niet voldaan aan een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen in de raad. De raad constateert dit ook en wil hieraan bij volgende vacatures actief werken. Twee personen zijn benoemd op de zogeheten huurderszetels. De raad bestaat uit mensen met kennis en ervaring in de volkshuisvesting, vastgoed, juridisch en zorg. Thuisvester beschikte in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de raad. De samenstelling van de raad komt overeen met hetgeen in de profielschets beoogd wordt.

De raad laat zien dat zij adequaat omgaat met de onafhankelijkheid en integriteit van de leden van de raad. In de jaarverslagen wordt expliciet aandacht besteed aan dit onderdeel. Alle leden van de raad

zijn lid van de VTW en er zijn afspraken gemaakt over de educatie. Sinds 2015 worden de behaalde PE punten gepubliceerd in het jaarverslag.

De visitatiecommissie beoordeelt Thuisvester op dit onderdeel met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt. Daarbij heeft ze een duidelijke en heldere profielschets die actief en aantoonbaar gehanteerd wordt bij de benoeming van nieuwe leden. Verder geeft ze expliciet aandacht aan het onderwerp integriteit.

Rolopvatting van de Raad van Toezicht

De visitatiecommissie ziet dat de raad van Thuisvester in de visitatieperiode actief bezig is met een verdere professionalisering van haar rollen als toezichthouder, werkgever en sparringpartner. De raad is zich bewust van haar rollen en kritisch naar haar eigen functioneren. Jaarlijks legt ze in het jaarverslag uitgebreid verantwoording af ten aanzien van de diverse rollen. De visitatiecommissie waardeert dit.

De raad laat duidelijk zien welke informatie ze nodig heeft om adequaat toezicht te houden. Zo wordt de ontwikkeling van de grondposities van Thuisvester aan de raad gerapporteerd, omdat Thuisvester in het verleden relatief grote en risicovolle grondposities had. De raad werkt sinds 2015 met themabijeenkomsten. Deze thema's worden in het begin van het jaar bepaald. De raad onderhoudt contacten met de organisatie, formeel met de ondernemingsraad en informeel met de medewerkers bij daarvoor geschikte gelegenheden. Daarnaast heeft de raad contacten met de belanghebbenden zoals de huurderorganisaties via CIZO, de AW, het WSW en gemeenten. Dit alles met zorgvuldige inachtneming van de rol van de raad en op gepaste afstand. In de praktijk werkt de raad met twee commissies: de audit- en de remuneratiecommissie. In de auditcommissie nemen twee leden van de raad deel, de twee bestuurders en de controller. De commissie kwam in de visitatieperiode jaarlijks tussen de 7 à 10 keer bij elkaar ter voorbereiding op en advisering van de raad. De visitatiecommissie heeft de indruk dat in de auditcommissie veel onderwerpen ter sprake komen, waardoor het risico kan ontstaan dat de voltallige raad onvoldoende diepgaand de verschillende onderwerpen doorspreekt. De raad geeft aan dat ze dit risico heeft onderkend.

De raad is werkgever van het collegiaal bestuur. Zoals aangegeven heeft de raad een remuneratiecommissie ingesteld, die jaarlijks het functioneren van de twee bestuurders beoordeelt. De commissie heeft met beide bestuurders apart en gezamenlijk functioneringsgesprekken. De raad heeft veel aandacht voor het relationele aspect tussen de twee bestuurders. In 2013 is één van de bestuurders vertrokken. De raad heeft adequaat gereageerd op het vertrek van de bestuurder en actief haar rol als werkgever ingevuld. Daarbij heeft ze proactief opgetreden o.a. naar de belanghebbenden van Thuisvester. Bij de aanstelling van de nieuwe bestuurder heeft de raad uitgebreid met elkaar gesproken over de invulling van de topstructuur en wat de organisatie op dat moment en voor de toekomst nodig heeft. De beloning van de bestuurders en de raad is conform de richtlijnen van het WNT, waarbij de raad ook kritisch haar eigen beloning in ogenschouw heeft genomen en deze in 2014 niet heeft verhoogd. De commissie ziet dat de raad zeer sensitief is naar de ontwikkelingen in haar omgeving en waardeert dit bijzonder.

We beoordelen de prestaties van Thuisvester op dit thema met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de professionalisering van haar rol als toezichthouder. Ze neemt hier zelfstandig initiatief in de verbetering van de diverse rollen. Verder heeft ze adequaat en proactief gereageerd naar haar belanghebbenden en bij de aanstelling van de nieuwe bestuurder uitgebreid gesproken over de topstructuur van de organisatie en gekeken naar wat de organisatie nodig heeft.

Zelfreflectie

In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks besproken. In de jaren 2014 en 2015 heeft de zelfevaluatie zonder externe begeleiding plaatsgevonden en in 2013 en 2016 met een externe begeleider. De zelfevaluatie is vastgelegd in een beknopt verslag. Er is aandacht besteed aan harde aspecten zoals introductie van themabijeenkomsten en de agendabepaling, maar ook aan zachte aspecten zoals het elkaar aanspreken en de relatie met het bestuur. Verder constateert de visitatiecommissie dat de raad na elke vergadering evalueert en elkaar aanspreekt over de wijze van vergaderen.

We beoordelen Thuisvester op dit punt met een 8. De raad voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat in de zelfevaluatie niet alleen aandacht besteed wordt aan de harde aspecten (inhoud, thema's, agendabepaling) maar ook aan zachte aspecten zoals cultuur en elkaar aanspreken. Verder evalueert de raad na elke vergadering over de wijze van vergaderen.

Toetsingskader

Het toezichtskader voor de Raad van Toezicht wordt jaarlijks toegelicht in het jaarverslag. Het toetsingskader wordt gevormd door: de taakverdeling van de raad en bestuur zoals vastgelegd in de statuten, de beleidscyclus - bestaande uit het ondernemingsplan, de jaarplannen, de (investerings)begroting, het treasuryjaarplan, het projectenboek, de maand- en kwartaalrapportages en het jaarverslag, normen voor de financiële continuïteit, prestatieafspraken met gemeenten, de mandateringsregeling, diverse beleidsdocumenten (investeringsstatuut, portefeuillebeleid et cetera), besturings- en toezichtstructuur op de deelnemingen en wet- en regelgeving (Woningwet, BTIV et cetera). Het is een compleet overzicht van documenten die de raad actief gebruikt om goed toezicht te houden op de organisatie en de voortgang te kunnen toetsen.

We beoordelen Thuisvester op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt vanwege de volledigheid van de documenten en het actief hanteren door de raad van deze documenten.

Toepassing Governancecode

Thuisvester volgt vanaf 1 juli 2015 volledig de bepalingen van de governancecode 2015. Vóór deze datum hanteerde ze op een beperkt aantal onderdelen het pas-toe-of-leg-uit principe. Zo werd bij voorbeeld de regel dat een familielatie tot in de tweede graad geen zakelijke relatie van de corporatie kan zijn, niet strikt gehanteerd. Op de site van Thuisvester is de volledige governancestructuur beschikbaar zoals de statuten, reglement, rooster van aftreden, profielschets, integriteitscode klokkenluidersregeling, bestuursreglement en het visitatierapport.

We beoordelen de prestaties van Thuisvester met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze daarbij actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen in de governancecode en ze heeft de volledige en transparante governancestructuur op de website vermeld.

6.3 Externe legitimatie

De visitatiecommissie ziet dat Thuisvester gelegitimeerd is in haar omgeving. Zo zijn de belanghebbenden van Thuisvester actief betrokken bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2013 -2017 (Betaalbaar thuis, voor nu en later). Thuisvester heeft een jaaragenda waarin op gezette momenten belanghebbenden worden betrokken. Thuisvester heeft in haar jaarverslag en op de website duidelijk beschreven wie haar belanghebbenden zijn, de overlegvorm, frequentie van vergaderen en welke belangrijkste onderwerpen besproken zijn het afgelopen jaar. Thuisvester heeft met de huurdersverenigingen, bewonerscommissies, de gemeenten, zorginstellingen (Amarant, Prisma, Avoord Zorg et cetera) en diverse maatschappelijke organisaties structureel overleg op bestuurlijk niveau en op niveau van managers en medewerkers. Thuisvester biedt veel mogelijkheden om mee te praten, maar de huurders zijn niet altijd tevreden over de mate waarin hun standpunten worden meegenomen in het beleid. Ook de raad heeft op gezette tijden contact met diverse

belanghebbenden zoals de huurderskoepel Cizo, de OR en gemeenten. Thuisvester hecht waarde aan de inbreng van belanghebbenden op haar beleid.

Thuisvester scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze waarde hecht aan de inbreng van de belanghebbenden op haar beleid.

Openbare verantwoording

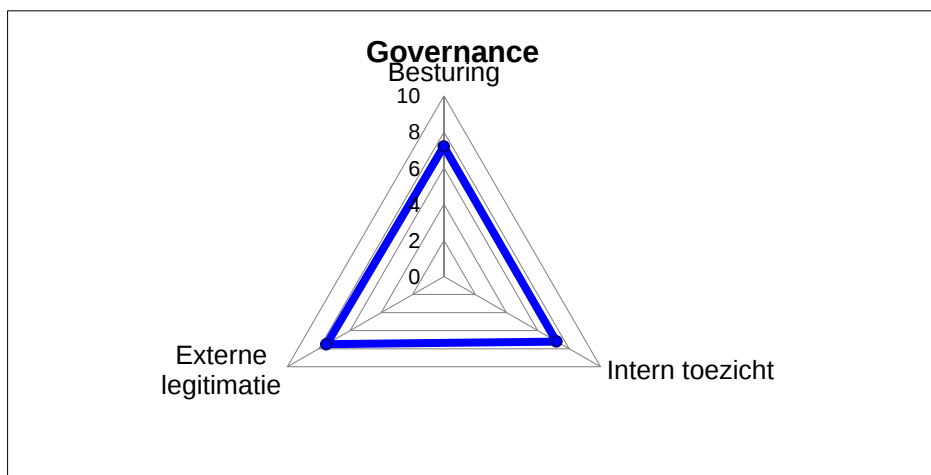
Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Thuisvester alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag en deze op haar website publiceert. Het jaarverslag geeft goed inzicht in de gerealiseerde prestaties. De voorgenomen prestaties (jaarplannen) worden op de site gepubliceerd, waardoor de gerealiseerde in het jaarverslag en de voorgenomen prestaties in het jaarplan in samenhang zichtbaar zijn. De informatie voor de huurders is overzichtelijk en toegankelijk.

We beoordelen de prestaties van Thuisvester met een 8. Men voldoet aan het ijkpunt. Pluspunten zijn dat alle voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang gepubliceerd worden op de site. Verder is het jaarverslag goed leesbaar.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Thuisvester over het algemeen met een 7,3.

Governance			Oordeel	Weging	Gemiddeld
• Besturing	Plan	7	7,5	33%	7,2
		8			
	Check		7		
	Act		7		
• Intern toezicht	Functioneren RvC		7,7	33%	7,2
	• Samenstelling	7			
	• Rolopvatting	8			
	• Zelfreflectie	8			
	Toetsingskader		7		
	Toepassen Governancecode		7		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	33%	7,5
	Openbare verantwoording		8		
Eindoordeel Governance					7,3



Deel III Bijlagen

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Thuisvester in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Thuisvester hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
		
Amersfoort,	1-3-2017	Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring New F&T Consult

New F&T Consult verklaart hierbij dat de visitatie van Thuisvester in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

New F&T Consult heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met Thuisvester hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
		
Geldrop,	1-3-2017	Ruud Pijpers Directeur New F&T Consult

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Thuisvester in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Thuisvester hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-3-2017	 Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van Thuisvester in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ruud Pijpers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Thuisvester hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Geldrop,	1-3-2017	 Ruud Pijpers

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Thuisvester in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-3-2017	 Germa Reivers

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs



Curriculum Vitae

Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht
Geboortedatum : 16-01-1959



Ervaring bij:

Woningcorporaties

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

Gemeente & overheid

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

Industrie

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

Arbeidsmarkt

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

Brainport Eindhoven

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

Zorginstellingen

- Implementatie nieuw beleid

Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatie-commissie
- Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

CV Ruud Pijpers

Naam ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE
Geboortedatum 27 september 1965
Mobiel 06 - 51 64 58 79
Organisatie New FT Consult
Adres Laan van Tolkien 63
Plaats 5663 RW Geldrop
E-mail ruud.pijpers@newftconsult.nl



Functie Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding**
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
 - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
 - TIAS Business School, Master of Real Estate.
 - Diverse nascholing als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring**
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
 - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
 - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
 - 2006 - 2009: senior consultant bij HabiTask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
 - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
 - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten**
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
 - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
 - Projectleider bij opzetten van risicomanagement(systemen) bij woningcorporaties.
 - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
 - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
 - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

Anva
College Bouw
Ziekenhuisvoorzieningen
Bloemenveiling Aalsmeer
Woningcorporaties:
- Portaal
- Delftwonen
- Woonbron
- Wel Wonen
- Woonbedrijf
- Weller
- Veenendaalse Woningstichting
Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Gemeente Sittard-Geleen
A&O Services
Telecom:
- SNT Callbedrijf
- KPN Telecom Vaste Net
- Research
- TOS
- CSN
- Uniworld
PTT Post Bedrijfservice
Postkantoren BV
Banken en verzekeringen:
- ABN-AMRO
- Ohra
LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

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

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

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

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

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

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

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, informatieverzorging, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

Managementconsultant
Implementatieleider
Project(bege)leider
Procesontwerper
Coach
Visitator woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

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

Resultaat:

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

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 3 Bronnenlijst

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

Presteren naar Opgaven en ambities

Jaarrekeningen 2013, 2014, 2015
 Position Paper, 2017
 Jaarplannen 2013, 2014, 2015, 2016, 2017
 Strategische visie 2013-2017, 2013
 Strategische visie Thuisvester, 10-1-2013, Gerrichhauzen en Partners
 Ondernemingsplan 2013-2017, Betaalbaar thuis, voor nu en later
 Startnotitie Ondernemingsplan Thuisvester 2018 - 2022, 2017
 Corporatie in Perspectief 2013, 2014, 2015
 Kwartaalrapportages 2013, 2014, 2015, 2016
 Stukken over Slotjesveste Oosterhout, 2015
 Risicoanalyse zorgvastgoed Thuisvester, 2017
 Visie zorgvastgoed, 2013, 2014
 Zorgvisie Geertruidenberg, 2015
 Labeling woningen en implementatie, 2014
 Verslag uitvoering, oplevering en evaluatie Woonzorgcomplex de Stroming in Waspik, 2015
 Rapport betaalbare huren Thuisvester, Nibud, 2013
 Aanvulling consequenties mogelijke aanpassingen huurverhoging, 2014
 Doorrekening huurbeleid, 2014
 Voorstellen scenario jaarlijkse huurverhoging, 2015, 2016
 Presentatie RvT Thema betaalbaarheid, 2015
 Onderzoek doorstroming binnen woningvoorraad Thuisvester, 2013
 Beleidsvoorstel passend toewijzen, 2015
 Beleidsvoorstel passend toewijzen zorgvastgoed, 2016
 Voorstel doorstromingsbeleid, 2016
 Woonruimtebemiddelingssysteem, Klik voor Wonen, 2015
 Tegemoetkomingsregeling minima i.v.m. verlengingskosten Klik voor Wonen, 2016
 Diverse stukken over KCC zoals kaders, selectietraject, klantvisie, kanaalstrategie etc, 2013-2016
 Voorstel pilot ketensamenwerking energetische woningverbetering en selectie ketenpartners, 2014, 2015
 Deelname Nul op de meter, Brabantse Stroomversnelling Woningcorporaties, 2015
 Voorstel keuze zonnepanelen op grondgebonden woningen, 2015
 Energetische maatregelen andere aanpak 2017, 2016
 Bestuursbesluit Sandoel: aanvullend memo over participatie bij renovatie, 2013
 Discussiestuk Leidraad functioneel PvE, 2016
 Dashboard NEN-conditiescore, 2016
 Portefeuillestrategie Thuisvester en herijkingen, 2013, 2015, 2017
 RvT besluit portefeuillestrategie, 2015
 Uitwerking en implementatie verkoopbeleid, 2014
 Bestuursstandpunt verkoopdoelstelling, 2015
 Bestuursbesluit dispositiegronden en BOG, 2014
 Bestuursbesluit streefhuurbeleid, 2014
 Overzichten grondposities, 2013, 2015, 2016
 Beleidsafwegingen en voorstel scheiding Daeb en niet-Daeb, 2016
 Projectenboek met updates, 2013, 2014, 2015, 2016
 Strategische en tactische project/investeringsinformatie, 2014, 2015
 Visiedocument leefbaarheid en besluit, 2016

Leefbaarheidsparagraaf projectvoorstellen en afwegingskader maatschappelijke investeringen, 2014
 Afwegingskader maatschappelijke investeringen Schapendries, 2017
 Beeld leefbaarheidsopgaven per kerngemeente, 2017
 Rapportage woonbelevingsonderzoek 65plussers Rucphen en Zundert, 2013
 Gebiedsplannen Oosterhout, Zundert, Geertruidenberg, Rucphen, 2017
 Bestuursbesluit uitgaven leefbaarheid, 2016

Presteren volgens belanghebbenden

Woonvisies gemeenten Oosterhout, Rucphen, Zundert, Geertruidenberg
 Verslagen bestuurlijke en ambtelijke overleggen Oosterhout, Geertruidenberg, Zundert en Rucphen, 2013-2016
 Onderzoek participatiemodel Thuisvester, 2014
 Managementopvatting doorontwikkeling huurdersparticipatiemodel, 2015
 Participatiereglement, 2014
 Bevindingen klantenpanels klantportaal en website
 Prestatieafspraken en evaluaties met Oosterhout, Geertruidenberg, Zundert, Rucphen, 2013-2017

Presteren naar Vermogen

Notities over beheerkosten, 2014-2017
 Aedes Benchmark 2014-2016
 Notitie Corporatie Benchmark beheerlasten 2015
 Reglement financieel beleid en beheer, 2016 en Overzicht vragen/aanpassingen, 2016
 Financieel beleid en beheer en verwijzingstabel, 2016
 Managementletters 2013, 2014, 2015
 ILT Oordeelsbrieven verslagjaren 2013, 2014, 2015, 2016
 WSW beoordeling businessrisks, 2014, 2015
 dPI en dVI Stichting Thuisvester, 2013-2016

Governance

Besluit herzieningswet, aanpassing statuten en reglementen, 2016
 Procuratieregeling versie 1.16, 2016
 Reglement Financieel Beleid & Beheer, 2016
 Investeringsstatuut, 2016
 Treasurystatuut, 2015, 2016
 Treasuryjaarplannen, 2014, 2015, 2016
 Conceptstatuten Stichting Thuisvester, met opmerkingen, 2016
 Concept reglement RvT, met opmerkingen, 2016
 Concept bestuursreglement, met opmerkingen, 2016
 Concept reglement auditcommissie Thuisvester, 2016
 Overzicht directiebesluiten, 2013-2017
 IC rapportage 2015 2^e kwartaal, 2015
 Document Governance, 2016
 Zelfevaluatie RvT, 2015, 2016
 Verslagen RvC vergaderingen 2013, 2014, 2015, 2016
 Visitatierapport, 2013

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Dhr. J. Westra	bestuurder
Dhr. P. Hobbelen	bestuurder
Mw. E. Groen	voorzitter RvT
Dhr. H. Giesbergen	hoofd wonen
Dhr. B. Hartman	hoofd vastgoed
Mw. A. Wals	hoofd leefomgeving
Dhr. J. van Gastel	controller
Dhr. J. Pals	hoofd financiën
Mw. A. Schets	hoofd interne dienstverlening
Mw. P. Woestenberg	verhuurmedewerker
Dhr. C. van Dongen	Opzichter (mutatie)
Mw. C. van Loenhout	medewerker huuradministratie
Dhr. N. Koeken	bouwkundig medewerker
Dhr. R. Huijber	projectleider planmatig onderhoud
Dhr. H. Scholten	projectleider nieuwbouw
Mw. N. van Mierlo	medewerker Informatie
Dhr. D. de Jongh	teamleider Verhuur
Mw. Y. Balemans	woonconsulent
Mw. E. Geleijns	senior projectleider
Mw. A. Nous	administrateur
Dhr. H. Martens	OR
Dhr. JP. Oudenaerden	medewerker control

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. K. van Oort	wethouder	Gemeente Geertruidenberg
Mw. M. van der Lee	ambtenaar wonen	Gemeente Geertruidenberg
Dhr. M.P.C. Willemsen	wethouder	Gemeente Oosterhout
Dhr. T. van Oirschot	ambtenaar wonen	Gemeente Oosterhout
Dhr. R. Lazeroms	wethouder	Gemeente Rucphen
Dhr. B. van Hulten	ambtenaar wonen	Gemeente Rucphen
Dhr. J. de Beer	wethouder	Gemeente Zundert
Dhr E. Bon	projectleider en adviseur	Gemeente Zundert
Dhr. P. van Kemenade	voorzitter HVO en voorzitter Cizo	HVO
Dhr. B. Egging	vice voorzitter/penningmeester	HVO
Mw. M. Coolen	secretaris	HVO
Dhr. H. Rouwenhorst	lid Cizo; neemt waar in Raamsdonksveer	HV Geertruidenberg en Raamsdonksveer
Dhr. A. Tack	vice voorzitter	HV Gemeente Rucphen
Dhr. A. Rommens	penningmeester, lid Cizo	HV Gemeente Rucphen
Dhr. J. Backx	voorzitter huurdersvereniging, lid Cizo	HV Zundert
Dhr. R. Roza	lid	HV Zundert
Dhr. A. Soeters	ambtelijk secretaris	Cizo
Mw. A. Hartmans	sectormanager	Surplus
Dhr. H. Verschuren	directeur	Avoord Zorg en Wonen
Mw. N. Hendriks	teamleider	Prisma
Dhr. P. Slaats	directeur	Trema Welzijn
Dhr. H. Graafmans	directeur	Bouwbedrijf Pennings
Dhr. R. van Boekel	bedrijfsleider onderhoud	Bouwbedrijf Pennings

Bijlage 5 Position Paper Thuisvester

Inleiding

De visitatieperiode valt grotendeels samen met de periode van ons Ondernemingsplan 2013 – 2017. Onze missie in deze periode:

Het principe ‘de huurder eerst!’ drijft ons, nu en in de toekomst. Dus biedt Thuisvester een betaalbaar thuis aan mensen met lagere en midden inkomens in de regio West- en Midden Brabant. We dragen vanuit het wonen bij aan een leefbare omgeving voor onze huurders, zodat ze actief deel kunnen nemen aan de samenleving.

Uit de missie spreekt de primaire oriëntatie van Thuisvester op het huurdersbelang, op korte en op langere termijn.

Wij volgen de prestatievelden vanuit de visitatie om ons handelen toe te lichten. Daarbij zien we een doorgaande lijn vanuit de afgelopen jaren naar de komende periode.

Onze omgeving

Er is veel veranderd in en vanuit onze omgeving. De financiële crisis vanaf 2008 leidde tot oplopende werkloosheid en andere zorgen bij onze huurders. De beschikbaarheid van woningen en de betaalbaarheid hiervan namen bij ons aan belang toe. In de afstemming met onze huurdersorganisaties werden huuraanpassingen gepaard aan ondersteunende “crisismaatregelen” om bij te springen als bijvoorbeeld verlies van werk tot betaalproblemen zou leiden. Thuisvester heeft haar gemiddeld huurniveau nominaal op het landelijk niveau gehouden. Rekening houdend met het hoger gemiddeld puntenaantal biedt Thuisvester een relatief gunstige prijs/kwaliteitverhouding.

Organisatie	maandhuur 2015*	wws-punten DAEB**	puntprijs DAEB**	onderhoudskwaliteit NEN 2767*
Thuisvester	€ 507	158	€ 3,20	2,2
sector	€ 502	146	€ 3,47	4,2

* Bron: Oordeelsbrief 2016

** Bron: Corporatie in perspectief 2015

Onder meer na betreuwenswaardige ontsporingen in onze sector heeft de wetgever met de Woningwet 2015 gereguleerd dat corporaties zich richten op hun kerntaak. Thuisvester voert deze nieuwe opdracht met trots uit. Zo concentreren wij ons nu op vier gemeenten: Geertruidenberg, Oosterhout, Rucphen en Zundert. Wij hebben ons gericht op beter worden, niet op groter worden. Eerdere investeringen buiten onze vier kerngemeenten bouwen wij actief af. Ontwikkelrisico's vanuit grondposities binnen kerngemeenten dragen wij met contracten succesvol over aan ontwikkelende bouwers.

De invoering van de verhuurderheffing heeft betekend dat een toenemend aandeel van de huurontvangsten wordt afgedragen aan de fiscus. In 2016 was dat 11 % van de huuropbrengst. Dit was een extra impuls om onze beheerkosten te beperken. Uit de oordeelsbrief 2016 blijkt Thuisvester in 2015 exact op het sectorgemiddelde van 1195 Euro per vhe aan netto bedrijfslasten is gekomen. De verhuurderheffing is merendeels opgevangen door beperking van beheerlasten en inkoopresultaten op onderhoud. Ook lagere rentelasten hielpen mee. De inkomensafhankelijke huurverhoging hebben wij daarom de laatste

jaren – met aftopping - kunnen beperken tot de hoogste inkomensgroep, waar deze vanuit woonlastenoptiek ook gerechtvaardigd is

Thuisvester heeft zijn investeringsprogramma voortgezet, ondanks onzekerheden vanuit economie, wetgeving en heffing. Door tegelijk een intensief onderhoudsprogramma uit te voeren raakten wij in 2014 de ondergrens van de ICR (1,4). Tegelijk had het WSW zorgen over de risicopositie van Thuisvester vanuit grondposities en eerdere woningverkoop met kortingsvoorwaarden. In goede samenspraak met het WSW is Thuisvester al weer enkele jaren voorzien van driejarige borgingsplafonds.

De grote transitieopgaven van Rijk naar Gemeente vragen ook extra inspanningen van Thuisvester op o.a. het gebied van langer zelfstandig thuis wonen en het scheppen van een vangnet voor verwarde personen. Wij hebben hierop met onze gemeenten en huurdersorganisaties geanticipeerd in de met hen afgesloten prestatieafspraken.

Presteren naar opgaven en ambities

Wij brengen onze opgave om het jaar samen met gemeenten en huurdersorganisaties in kaart. Bureau RIGO levert hiervoor de cijfers. Die leggen wij naast o.a. de cijfers van de provincie. Zo weten we welke maatregelen we moeten nemen om onze voorraad te laten aansluiten bij de ontwikkeling van de doelgroep. Dit leidt tot goede afstemming met onze partners. Ons investeringsprogramma in bestaande en nieuwe woningen wordt hieruit afgeleid. De totale sociale huurvoorraad stijgt nog in Oosterhout, stijgt licht in Geertruidenberg en Zundert, en stabiliseert in Rucphen. Dit is congruent aan de gemeentelijke woonvisies, en herkenbaar voor onze huurderorganisaties.

De prestaties in de afgelopen jaren getuigen hiervan. Thuisvester heeft een grote slag gemaakt in de onderhoudskwaliteit welke met een NEN-score (NEN 2767) van 2,2 bovengemiddeld is (oordeelsbrief 2016; landelijk cijfer 4,2). We vernieuwden onze contractrelatie met de aannemerij naar een ketenaanpak bij het planmatig onderhoud en een afkoopbenadering bij het dagelijks onderhoud. In beide gevallen vanuit een partnership-benadering. Wij willen hierop voortbouwen.

Thuisvester onderschrijft de duurzaamheidsconvenant, welke een doel heeft van gemiddeld label B in 2020. Dat deze afspraak dateert van voor de verhuurderheffing, maar is voor Thuisvester geen reden hierop niet of minder sterk op in te blijven zetten. Grote stappen zijn gezet waardoor ruim 1.000 woningen zonder huurverhoging voor zittende huurders op label A zijn gebracht. De actieve benutting van de STEP-subsidies maakte de sprong naar label A mogelijk. Niettemin wordt het aanpoten om de convenantdoelstelling te halen. Thuisvester zal zich daarvoor de komende paar jaren extra inzetten. Onderdeel van deze complexmatige woningverbeteringen waren de projecten Prinsessenbuurt en Sandoel in Geertruidenberg. Deze opgave van totaal circa 450 woningen kon onze rechtsvoorganger Volksbelang financieel niet bolwerken, maar kon binnen enkele jaren worden gerealiseerd na de fusie met Thuisvester.

In de gemeenten Oosterhout, Rucphen en Zundert zijn elk meerdere nieuwbouwprojecten opgeleverd (totaal over de visitatieperiode 530 woningen); dit droeg ook bij aan de uitontwikkeling van eerder verworven gronden. In 2017 starten ook weer verschillende nieuwbouwprojecten in onze kerngemeenten, nu ook in Geertruidenberg.

Als regiocorporatie wil Thuisvester ook voor woningzoekenden stad en rand verbinden. Daarom sloten we ons per 1 maart 2016 aan bij het regionaal woonruimte-verdeelinstrument Klik-voor-Wonen.

Presteren volgens belanghouders

Thuisvester overlegt intensief met zijn primaire belanghouders: de vier kerngemeenten en de daarin gevestigde huurdersorganisaties. Meestal zijn dit kwartaal overleggen op bestuurlijk niveau, naast tussentijdse werkoverleggen. In de regel wordt hartelijk en vanuit consensus gehandeld. Het bestuur van Thuisvester is ook graag bereid aan gemeenteraden toelichting te geven op zaken die spelen. Dit heeft plaatsgevonden in Oosterhout, Geertruidenberg en Zundert.

Met de huurdersorganisaties wordt frequent gesproken. Wij leggen ons voorgenomen beleid in beginsel eerst om advies voor aan de huurdersorganisaties. We zijn blij met de doorgaans positieve adviezen.

Het bestuur van Thuisvester heeft daarnaast periodiek gesprekken met bestuurders van instellingen voor zorg en welzijn. Dit wordt over en weer als waardevol gezien, zeker in deze periode van grote veranderingen.

Daarnaast zet Thuisvester actief in op directe participatie met haar huurders bij grootschalige projecten. Dit kunnen onderhouds- of verbeterprojecten zijn maar ook de lancering van onze nieuwe website. Met huurderscommissies van wooncomplexen en straten, klankbordgroepen en klantenpanels halen we op wat de huurder belangrijk vindt.

Presteren naar vermogen

Thuisvester wil - op lange termijn gezien – presteren naar vermogen. Dat wil zeggen dat we zowel de huidige als de toekomstige opgaven willen uitvoeren en daarop onze organisatie en financiële positie bepalen. Wij houden enige marge aan t.o.v. de financiële ratio's van de Autoriteit Woningcorporaties en het WSW, zodat we niet in situatie komen dat bij een incidentele overschrijding van ratio's direct beperkingen zouden gelden.

De eigen ICR doelstellingen is minimaal 1,6, waar de sectorratio 1,4 is. De eigen solvabiliteitsratio lag de afgelopen jaren op 25% volgens CFV/Aw normen; wij voldeden daar ruim aan. Voor komende jaren zal, mede op basis van de ingevoerde waardering op marktwaaarde een nieuwe positie worden bepaald.

Door strakkere sturing op beheer- en onderhoudskosten zijn wij in staat geweest een belangrijk deel van de investeringen uit de vrije kasstroom te voldoen. Het lening volume beweegt zich al enkele jaren rond 500 mln. Euro. Een hoger lening volume is, zeker bij de gedaalde gemiddelde rentevoet, aanvaardbaar en zal worden gecontracteerd om de verduurzamingsopgave van de bestaande voorraad te versnellen.

In 2014 bereikte Thuisvester de ICR waarde van 1,4 als gevolg van extra onderhoudsactiviteiten. Sindsdien is de ICR-positie verbeterd en kan Thuisvester goed vooruit met zijn investeringsprogramma. De oordeelsbrief van 2016 geeft een beeld van de investeringsinspanning van Thuisvester ten opzichte van het sectorbeeld. Na geschatte correcties op woningverkopen heeft Thuisvester in 2015 ongeveer 10% van het volkshuisvestelijk vermogen geïnvesteerd. Het sectorgemiddelde bedraagt ongeveer 3%.

Thuisvester kende en kent een bescheiden niet-DAEB portefeuille van ongeveer 3% van het totaal. Het voorlopig administratief scheidingsvoorstel kreeg alom positieve zienswijzen en toont twee gezonde takken binnen Thuisvester aan. Er zijn geen plannen om binnen de niet-DAEB-tak investeringen uit te voeren. Wel wordt dit woningbezit onderhouden volgens onze normen.

Een bijzonder aspect van presteren naar vermogen is onze bereidheid bij te dragen aan een oplossing van de saneringsopgave van collega-corporatie WSG. Thuisvester heeft al in 2011 hierin, als naaste buur van

WSG, een voortouw genomen. Op dit moment wordt overname van bijna de helft van de verhuureenheden van WSG onderzocht (2.200 eenheden waaronder 1.600 huurwoningen en zorgvastgoed). Daarbij is van belang dat de invloed op de ratio's van Thuisvester niet ongunstig werkt op onze eigen opgaven.

Governance

Thuisvester hecht veel belang aan de governancepraktijk. Dit blijkt onder meer uit:

- Actieve voldoening aan de governancecode, ook voordat deze in de wet werd verankerd
- Instelling van een aparte controllerpositie per 1 maart 2015, inclusief eigen contacten van de controller met de auditcommissie van de Raad van Toezicht
- Actief lidmaatschap van Raad en Bestuur van respectievelijk VTW en Bestuurdersvereniging
- Volgen van de standaard voor Permanente Educatie
- Intensivering van de contacten tussen Raad van Toezicht en huurdersorganisaties
- Contacten tussen Raad van Toezicht en gemeentebesturen van de kerngemeenten
- Frequente overleggen van bestuur met primaire belanghouders: kerngemeenten en huurdersorganisaties
- Programma van themabespreking op initiatief van de Raad van Toezicht, om voldoende agenda stellend te kunnen optreden.
- Aanpassen in 2013 door de Raad van de bestuurlijke bezetting aan de veranderde opgave, onder bewuste handhaving van het tweehoofdig collegiaal bestuursmodel

Vooruitblik 2018 – 2022

De volgende onderwerpen zullen centraal staan:

- In de jaren 2018 tot en met 2022 zal Thuisvester nog krachtiger inhoud geven aan de focus op het huurdersbelang binnen haar kerngemeenten. Het bestaande motto “De huurder eerst” wordt vernieuwd en nader uitgewerkt. Op het gebied van regionale samenwerking ambieert Thuisvester een initiërende rol. Ingezette (boven)regionale samenwerkingsprogramma's op het gebied van duurzaamheid worden gecontinueerd.
- Met huurderorganisaties en gemeenten sluiten we voor onze opgaven prestatieafspraken, samenwerkingsovereenkomsten en convenanten.
- Onze gemeentelijke en maatschappelijke partners vragen om een versnelling bij Thuisvester in het uitwerken en realiseren van projecten. Wij geven daaraan urgentie.
- De doelgroep van Thuisvester behoeft en verkrijgt een klant gedreven en oplossingsgerichte houding van Thuisvester. Dat betekent dat wij bij elke investering en elke keuze de consequenties voor de klant afwegen en zoeken daarbij de juiste balans tussen ‘ziel’ en ‘zakelijkheid’. Dat houdt in dat we ons inspannen de huurder met bezieling te dienen en doen dit daarom transparant, kortdaat, eenduidig, zakelijk en oplossingsgericht.
- We verkopen het resterende deel van onze voorraad buiten de kerngemeenten zodat we ons volledig kunnen richten op de sociale volkshuisvesting in de kerngemeenten waarmee we nauw verbonden zijn.
- Huurders worden aangemoedigd elkaar waar nodig en mogelijk te helpen mogelijk en nodig en gaan verantwoordelijk en met respect om met de woning en de woonomgeving.
- De verduurzaming van de bestaande woningen is een grote, maar tegelijk urgente opgave. Wij gaan deze uitdaging vanuit onze taak om de woonlasten van onze huurders ook in de toekomst op een

gepast niveau te houden, met aandacht voor de daaruit volgende wijzigingen in het gebruik van de woningen door de huurders. Tevens zijn wij ons bewust van onze maatschappelijke positie. Hierbij streven we een voorbeeldrol na op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij staan met onze neus vooraan bij de grote innovaties die de bouwsector doormaakt en realiseren pilots in ons bezit. Wij maken de eerste plannen om gereed te zijn voor het afsluiten van gasleveringen aan onze woningen. Renoveren naar het niveau Nul-op-de-Meter past daarbij.

- Ook bij nieuwbouw, zelfs van appartementen. Vanuit deze opvatting zet Thuisvester zich ook in om als voortrekker regionale samenwerking te bewerkstelligen op het gebied van kennisdeling en gezamenlijke aanpak op het gebied van standaardisatie en productontwikkeling. De trekkersrol binnen de Brabantse Deal en de verbondenheid met de Stroomversnelling zijn hiervan voorbeelden.
- Onze belanghouders waarderen de stabiliteit van Thuisvester en deze zullen wij behouden. Wij houden ons aan de financiële ratio's van het WSW en de Autoriteit, met een marge zodat wij bij een tegenvaller niet voor toezichtmaatregelen hoeven te vrezen. Vermogensruimte en kasstroomruimte die voor de continuïteit niet essentieel is, wordt ingezet voor volkshuisvestelijke doelen in de sfeer van woonlasten en woningvoorraad. Thuisvester acteert vanuit een efficiënte, klant gedreven en effectieve houding.
- We blijven een lerende organisatie waarbij we in toenemende mate werken met zelforganiserende (project) teams. We werken sinds enkele jaren en toenemend vanuit Lean-principes waarbij we vanuit een out-side in benadering werkprocessen blijven verbeteren.
- De leiderschapstijl is in- en extern gericht op faciliteren, motiveren en stimuleren, maar ook op duidelijk en doelgericht zijn.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

- CiP: Corporatie in Perspectief
- O'hout: Oosterhout
- G'berg: Geertruidenberg

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING		7,1
Beschikbaarheid woningen		7,3
Een actueel Strategisch Voorraadbeleid (SVB). De uitvoering van het SVB wordt gemonitord en bijgesteld waar nodig. Inzicht in de vraag, gerelateerd aan de omvang van de doelgroepen, de lage inkomens en de middeninkomens vormen de basis.	• 2013 strategisch voorraadbeleid (SVB) vastgesteld met updates in 2015, 2016 en 2017; op basis van de ontwikkeling van de omvang van onze doelgroep in het werkgebied. De strategische keuzes mbt de woningvoorraad voldoende beschikbare woningen voor de doelgroep (zie ook prestatieafspraken). • Bij laatste update blijkt tekort echt goedkope woningen voor allerlaagste inkomensgroep. Daarom voorstel gedaan om het streefhuurbeleid aan te passen (conceptstatus) om zo het goedkope aanbod uit te breiden. • Omdat de beschikbaarheid in het gedrang kwam (ook door de huisvesting van steeds grotere aantallen statushouders) besloten om het verkoopprogramma (tijdelijk) te stoppen. Gezien de laatste ontwikkelingen rondom de statushouders, wordt het verkoopbeleid weer opgestart in 2017 in lijn met de portefeuillestrategie.	7
Prestatieafspraken • Gemeente Oosterhout (2012-2016): minimale omvang 6.500 sociale huurwoningen (onder maximale huurgrens) • Gemeente Rucphen (2015-2019): behoud 2632 sociale huurwoningen (onder maximale huurgrens) en 152 intramurale zorgeenheden (totaal 2.747). • Gemeente Zundert (2011-2014): minimaal hetzelfde aantal sociale huurwoningen onder maximale huurgrens (1.058 woningen), nieuwbouw 20; 2016 -2020 952 sociale huurwoningen (onder maximale huurgrens) en 195 intramurale zorgeenheden (totaal 1.174). • Gemeente Geertruidenberg (2013-2017): behoud 1.500 sociale huurwoningen (onder maximale huurgrens)	• Op 31-12-2016 in Oosterhout 6.912 sociale huurwoningen. • Op 31-12-2016 in Rucphen 2.657 sociale huurwoningen en 152 intramurale zorgeenheden (totaal 2.809). • Op 31-12-2014 in Zundert 1.121 sociale huurwoningen; op 31-12-2016 947 sociale huurwoningen en 195 intramurale eenheden (totaal 1.142) • Op 31-12-2016 in Geertruidenberg 1.669 sociale huurwoningen	7,5 O 106% = 8 R102% = 7 Z 97% = 7 G 111% = 8
Passend toewijzen		8
• In ondernemingsplan 2013-2017 geen doelen beschreven mbt passend toewijzen. • Per 1 januari 2016 toepassen Passend toewijzen	• Beleidsnotitie passend toewijzen vastgesteld voor zowel Daeb-woningen als zorgvastgoed. Het beleid is geïmplementeerd. • Thuisvester blijft in binnen de wettelijke kaders van het passend toewijzen. 2016 • 95/5 –norm: 3,18% van de beschikbare 5% benut, o.a. voor (sloop-)urgenten • 80/10/10 norm: inkomens tussen € 35.739 en € 39.875: 4,34% van beschikbare 10% benut • Inkomens > € 39.875: 0,55% van beschikbare 10% benut • 24 dossiers in de rapportage als “onbekend” opgenomen: bijzondere eenheden die niet kunnen worden geduid zoals o.a. contract overnames van zorgpartij, contracten van Avoord en Margriet van der Laer 2015 • 90/10 –norm: 95% van de woningen werd verhuurd aan de doelgroep	8

	2014 90/10-norm: 97% van de woningen werd verhuurd aan de doelgroep 2013 90/10-norm: 96,5% van de woningen werd verhuurd aan de doelgroep																										
Tegengaan woonfraude		7																									
In ondernemingsplan 2013-2017 geen doelen beschreven mbt tegengaan woonfraude. Tegengaan van woonfraude onderdeel van dagelijks werk	Woonfraude tegengaan maakt onderdeel uit van de operationele werkzaamheden van verhuurmedewerkers, huismeesters, opzichters, woonconsulenten en consulenten sociaal beheer Aantallen dossiers woonfraude: 2016: ongeveer 70 2015: 50, waarvan 10 bewezen 2014: 35, waarvan 9 contract beëindigingen 2013: 50																										
Keuzevrijheid voor doelgroepen		7																									
In het ondernemingsplan 2013-2017 zijn geen doelen beschreven mbt keuzevrijheid doelgroepen.	Keuzevrijheid vergroot door: - in 2016 overstap naar regionaal toewijzingssysteem (Klik voor Wonen, regio West-Brabant): meer keuzemogelijkheden voor woningzoekenden die voorheen bij alleen Thuisvester stonden ingeschreven - op 1-jan 2016 is de wetgeving passend toewijzen ingegaan: betaalbaarheid sociale huurwoningen is daarmee vergroot en dus de keuzemogelijkheden voor de doelgroep																										
Wachtlijst/slaagkans		nvt																									
In het ondernemingsplan 2013-2017 zijn geen doelen beschreven mbt wachtlijsten en slagingskansen	2013: Onderzoek naar doorstroming (na overleg met huurdersverenigingen) 2016: Doorstromingsbeleid (na overleg met huurdersverenigingen). Hierbij staan slagingskansen en wachttijden van huurders centraal. Gemiddelde wachttijd in jaren van nieuwe huurders bedraagt: <table><tr><td></td><td>Gem. O'hout</td><td>Gem. G'berg</td><td colspan="2">Gem. Rucphen/Zundert (destijds 1 vestiging)</td></tr><tr><td>2013</td><td>5,1</td><td>2,2</td><td colspan="2">4,2</td></tr><tr><td>2014</td><td>6</td><td>2,7</td><td colspan="2">4,5</td></tr><tr><td></td><td>Gem. O'hout</td><td>Gem. G'berg</td><td>Gem. Rucphen</td><td>Gem. Zundert</td></tr><tr><td>2016</td><td>5,5</td><td>3,6</td><td>4,0</td><td>2,8</td></tr></table> Veel woningzoekenden zijn ingeschreven zonder dat actief op zoek te zijn naar een sociale huurwoning. Zij bouwen wachttijd op. Hoe lang woningzoekende moet zoeken alvorens het huurcontract wordt getekend, is niet bekend		Gem. O'hout	Gem. G'berg	Gem. Rucphen/Zundert (destijds 1 vestiging)		2013	5,1	2,2	4,2		2014	6	2,7	4,5			Gem. O'hout	Gem. G'berg	Gem. Rucphen	Gem. Zundert	2016	5,5	3,6	4,0	2,8	nvt
	Gem. O'hout	Gem. G'berg	Gem. Rucphen/Zundert (destijds 1 vestiging)																								
2013	5,1	2,2	4,2																								
2014	6	2,7	4,5																								
	Gem. O'hout	Gem. G'berg	Gem. Rucphen	Gem. Zundert																							
2016	5,5	3,6	4,0	2,8																							
Leegstand		7																									
Maximale leegstand inclusief niet-DAEB voor Oosterhout/Geertruidenberg 1% en Zundert/Rucphen 1,7%	Verhuurleegstand en leegstand mutatieonderhoud, DAEB: 2016: 0,79% 2015: 0,81% 2014: 0,68% 2013: 0,82%	7 Gegevens niet heel goed vergelijkbaar maar onder de norm																									
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		6																									

Thuisvester voldoet aan de taakstelling per gemeente voor de huisvesting van statushouders	Thuisvester voldoet doorgaans aan de taakstelling van de gemeenten. Alleen in 2016 bleek het moeilijk om aan de toenemende taakstelling te voldoen. Taakstelling/realisatie Oosterhout G'truidenberg Zundert Rucphen 2016 137/111 31/25 62/51 68/61 2015 106/93* 21/21 37/30 39/38 2014 50/37 13/15 21/22 21/22 2013 niet gesplitst over vestigingen: 46/46 *December 2015 is aan 13 statushouders woningen aangeboden. Zij tekenden in de loop van januari 2016 hun huurcontract	6																								
BETAALBAARHEID		7,5																								
Huurprijsbeleid		8																								
Er is een Gedifferentieerd huurbeleid (huursombenadering)	2014 streefhuurbeleid aangepast en ingevoerd. In portefeuillestrategie 2013 woonlastenbenadering NIBUD meegenomen (onderscheid 3 inkomenscategorieën onder doelgroep met daaraan verbonden maximale op te brengen huurprijs) - Uit de monitoring streefhuurbeleid blijkt dat voor de laagste inkomensgroepen onvoldoende sociale huurwoningen beschikbaar zijn. In 2017 passen we daarom het streefhuurbeleid aan. Dit is nu in de besluitvormingsfase. - Huursombenadering gaat in 2017 in. We hadden de verwachting dat deze eerder zou worden ingevoerd.	8																								
Kernvoorraad(beleid)		7																								
Een actueel Strategisch Voorraadbeleid (SVB). De uitvoering van het SVB wordt gemonitord en bijgesteld waar nodig. Inzicht in de vraag, gerelateerd aan de omvang van de doelgroepen, de lage inkomens en de middeninkomens vormen de basis voor SVB.	- Het SVB wordt continu gemonitord en bijgesteld. We gingen uit van een wensportefeuille met zeer concrete absolute aantallen. We houden inmiddels een bandbreedte aan omdat exacte aantallen niet precies te behalen zijn - Op grond van SVB is het nieuwbouwprogramma in combinatie met sloop, verkoopprogramma, investeringsprogramma bestaande bouw geformuleerd - Eind 2015 keuze gemaakt om het verkoopbeleid aan te passen. Door toenemende verzoeken tot plaatsing van statushouders besloten geen woningen meer te verkopen zodat deze beschikbaar bleven voor de sociale huurmarkt. Ook achterblijvende nieuwbouwproductie zorgde hiervoor	7																								
Voldoende DAEB-woningen voor doelgroep in onze kerngemeenten	<table><tr><th>Saldo 2016</th><th>Saldo 2020</th><th>Doel ondernemingsplan 2020</th><th>Bandbreedte (sinds 2016)</th></tr><tr><td> - Gemeente Oosterhout: groei kernvoorraad met 5% (naar 7.550 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013) </td><td>7412</td><td>7580</td><td>7550</td><td>190</td></tr><tr><td> - Gemeente Geertruidenberg: stabilisatie kernvoorraad (1.760 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013) </td><td>1735</td><td>1735</td><td>1760</td><td>40</td></tr><tr><td> - Gemeente Zundert: stabilisatie kernvoorraad (1.150 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013) </td><td>1135</td><td>1135</td><td>1150</td><td>25</td></tr><tr><td> - Gemeente Rucphen: stabilisatie kernvoorraad (2.790 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013) </td><td>2888</td><td>2860*</td><td>2790</td><td>70</td></tr></table> *In Rucphen gaan we verder bijsturen. Gewenste woningportefeuille niet bereikt vanwege forse verkoopdoelstelling die we hebben stopgezet ivm huisvesting statushouders	Saldo 2016	Saldo 2020	Doel ondernemingsplan 2020	Bandbreedte (sinds 2016)	Gemeente Oosterhout: groei kernvoorraad met 5% (naar 7.550 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	7412	7580	7550	190	Gemeente Geertruidenberg: stabilisatie kernvoorraad (1.760 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	1735	1735	1760	40	Gemeente Zundert: stabilisatie kernvoorraad (1.150 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	1135	1135	1150	25	Gemeente Rucphen: stabilisatie kernvoorraad (2.790 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	2888	2860*	2790	70	7
Saldo 2016	Saldo 2020	Doel ondernemingsplan 2020	Bandbreedte (sinds 2016)																							
Gemeente Oosterhout: groei kernvoorraad met 5% (naar 7.550 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	7412	7580	7550	190																						
Gemeente Geertruidenberg: stabilisatie kernvoorraad (1.760 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	1735	1735	1760	40																						
Gemeente Zundert: stabilisatie kernvoorraad (1.150 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	1135	1135	1150	25																						
Gemeente Rucphen: stabilisatie kernvoorraad (2.790 vhe) in 2020 (t.o.v. 2013)	2888	2860*	2790	70																						
Overige woonlasten		7																								

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7
De behoefte en veranderingsopgave in de woningvoorraad als gevolg van vergrijzing en scheiden wonen en zorg zijn in beeld. Opnemen in SVB en aanpassen investeringsbegrotingen op geprognosticeerde veranderopgave	• In 2013 strategisch voorraadbeleid (SVB) vastgesteld op basis van uitgebreid onderzoek naar demografische ontwikkeling van RIGO. De vergrijzing is meegenomen in veranderopgave. Behoefte aan levensloopbestendige woningen is in beeld • In 2013 visie opgesteld over zorgvastgoed. 5% van het bezit is beschikbaar voor mensen met zorgindicatie. • In 2014 visie op scheiden van wonen en zorg vastgesteld vanwege veranderde wet- en regelgeving • Gezien veranderopgave en visie op zorgvastgoed in investeringsprogramma 2013-2017 nieuwbouw van levensloopbestendige appartementen opgenomen. Deze zijn de afgelopen jaren opgeleverd (met name in gem. Oosterhout) • Uit onderzoek naar verhuurbaarheid seniorenwoningen is gebleken dat te veel woningen zijn gelabeld voor senioren, in met name Oosterhout en Zundert door oplevering nieuwe appartementencomplexen voor deze doelgroep. Bij aantal complexen is de labeling daarom aangepast.	7
Publieke ruimtes in bestaande wooncomplexen die zijn aangemerkt voor senioren zijn levensloopbestendig	• 2014 en 2013: publieke ruimtes van aantal complexen levensloopbestendig gemaakt en geconstateerd voor het moment dat er geen nieuwe projecten nodig zijn. • 2014: met renovatie van entrees bij 5 woongebouwen is doelstelling voor de periode 2009-2014 bereikt. Opnieuw gekeken naar de labeling voor senioren. Waar nodig gaan we op grond van deze labeling nog meer entrees renoveren. • 2013: in 2009 gestart met levensloopbestendig maken van woongebouwen voor senioren. In 2013 resten nog een vijftal woongebouwen die een aanpak nodig hebben.	7
Lokale agenda's rond zelfstandig thuis wonen (scheiden wonen/ zorg, WMO en effecten daarvan op de woningvoorraad) met zorg- en welzijnspartijen operationaliseren en jaarlijks afstemmen	2015: visie scheiden wonen/zorg uitgevoerd, intensief overleg met betrokkenen, ondertekening woon/zorgvisie Geertruidenberg. We spraken over: • Zorginstellingen: ontwikkelingen, zorgkwaliteit, financiering, projecten, taken en verantwoordelijkheden • Surplus Welzijn: buutbemiddeling, overlastaanpak, schuldpreventie, individuele problematiek, eenzaamheid, klussendienst, sociale urgentie • Stedelijk Kompas Breda en Regionaal Kompas Bergen op Zoom: maatschappelijke opvang, woonvoorziening dak- en thuislozen • St. Steunpunten Rucphen: aanpak eenzaamheid, stimuleren deelname activiteiten	7
• Het realiseren van intramurale huisvesting is maatwerk en zal Thuisvester enkel op verzoek overwegen in de kerngemeenten • Intramurale voorzieningen worden enkel onder voorwaarden gerealiseerd	• 2013-2017 in samenspraak met Oosterhout en Waalwijk intramurale instellingen gerealiseerd: Slotjesveste 75 zorgapp. te Oosterhout, De Stroming 64 zorgapp. te Waspik gemeente Waalwijk, Kim/Vlegter fase 2 48 verpleegplaatsen te Rucphen • Na intensief overleg besloten om (ver)nieuwbouwproject in Raamsdonksveer (Geertruidenberg) niet tot ontwikkeling te brengen: project bleek niet haalbaar voor Thuisvester. Er is in eerste instantie wel een intentieovereenkomst gesloten • Het betroffen in alle gevallen projecten van WSG. In gemeente Waalwijk, buiten ons kerngebied, is toch gebouwd vanwege maatschappelijke noodzaak voor zorgcentrum in het dorp Waspik.	7

Ambitie ca 5% zorgvastgoed Doelstelling na 2013 losgelaten	2013 Oosterhout en Geertruidenberg < 5% In totaal is 5,1% van het woningbezit zorgvastgoed	7
Thuisvester heeft actuele afspraken met gemeenten over aanpassing woningen en wooncomplexen, ten behoeve van afstemming investeringen en WMO budget	De afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in de prestatieafspraken.	7
De behoefte aan extramurale woonvoorzieningen is bekend.	Is onderwerp van gesprek met kerngemeenten	7
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		nvt
Geen doelstellingen op geformuleerd.	Geen vraag uit de markt gekregen.	nvt
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		nvt
Geen doelstellingen op geformuleerd.	Geen vraag uit de markt gekregen.	nvt

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																
Prijskwaliteit verhouding		nvt																
We hebben geen doelen geformuleerd binnen dit onderwerp	Binnen Corporatie in Perspectief (Aedes) wordt de gemiddelde kwaliteit van de woning (woningwaarderingpunten) afgezet tegen de huurprijzen: gemiddelde puntprijs. De prijs-kwaliteitverhouding is goed te noemen. Puntprijs (x € 1) DAEB/niet DAEB huurwoningen <table><tr><td></td><td>Thuisvester</td><td>Referentiegroep</td><td>Landelijk</td></tr><tr><td>2015</td><td>3,20 / 4,05</td><td>3,50 / 4,32</td><td>3,47 / 4,39</td></tr><tr><td>2014</td><td>3,20 / 3,85</td><td>3,44 / 4,19</td><td>3,44 / 4,33</td></tr><tr><td>2013</td><td>3,17 / 3,65</td><td>3,01 / 4,22</td><td>3,28 / 4,25</td></tr></table>		Thuisvester	Referentiegroep	Landelijk	2015	3,20 / 4,05	3,50 / 4,32	3,47 / 4,39	2014	3,20 / 3,85	3,44 / 4,19	3,44 / 4,33	2013	3,17 / 3,65	3,01 / 4,22	3,28 / 4,25	nvt
	Thuisvester	Referentiegroep	Landelijk															
2015	3,20 / 4,05	3,50 / 4,32	3,47 / 4,39															
2014	3,20 / 3,85	3,44 / 4,19	3,44 / 4,33															
2013	3,17 / 3,65	3,01 / 4,22	3,28 / 4,25															
Conditie en onderhoudstoestand		7,0																
Alle woningen voldoen aan de basiskwaliteit (NEN 2767): norm 2,5 of lager	In 2016 is de inventarisatie van het bezit afgerond en ligt de gemiddelde complexscore op 2	8																
Er is een actuele meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB). Het MJOB wordt gemonitord Het MJOB wordt waar nodig bijgesteld (dashboard)	Ieder jaar wordt de MJOB in het kader van de begroting herijkt en in detail ingericht voor de aankomende 5 jaren. In de jaarverslagen worden de beoogde prestaties ieder jaar geëvalueerd. Binnen de kwartaalrapportages worden tevens status en vorderingen gemonitord. Onderhoud 2013 – 2016: € 83,5 mln. (begroting: € 95,6 mln.)	7																
Bij renovaties en projectmatige ingrepen de toekomstige betaalbaarheid bezien en meenemen in de afwegingen en besluitvorming	Betaalbaarheid altijd getoetst: soms verbetering tegen huurverhoging (70% toestemming nodig; maximaal 50% van theoretische besparingskans; en huur altijd binnen vooraf bepaalde categorie), andere keren verbeteringen zonder huurverhoging. Huurder is altijd voordelig uit (minder energielast). Voorbeeld: in Slotjes Midden fase 8-9 goedkopere portieketage woningen gerenoveerd	7																
Er is een dashboard met sturingsinformatie (basiskwaliteit, duurzaamheid en NEN inspectiescore van het bezit)	Dashboard voor de NEN-score is opgezet maar wordt nog niet in de kwartaalrapportage gerapporteerd	6																
Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau		7																
Keuze voor de klant om meer kwaliteit aan woning toe te voegen, middels huurverhoging, door deze zelf te realiseren of door aanbrengen voorzieningen ten behoeve van de zelfredzaamheid (WMO aanpassingen)	Keuzemogelijkheden aangeboden. Beperkte belangstelling van huurders, aanbod aangepast.	7																
Kwaliteit dienstverlening		7,0																
Inzicht in de klantbeleving m.b.t. onze dienstverlening. Minimaal norm (7,0) op onderdelen klantcontact, verhuizen, onderhoud. Minimaal norm (6,5) voor klachten behandelen.	Deze KWH-scores steeds gehaald. Alleen vonden we de norm achteraf niet goed genoeg. Daarom verbeterplannen en –acties gemaakt. • 2016:	8																

Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		6,5
Voldoen aan wettelijke normen inzake energielabels	Elke woning heeft energielabel als onderdeel huurcontract.	7
Het streven is een gemiddeld B-label op de volledige portefeuille in 2017, maar uiterlijk 2020 conform het convenant.	- Om versnelling te bereiken vernieuwende aanpak gekozen: ketensamenwerking in combinatie met eenheidsprijzen voor verschillende energetische ingrepen. Uiteindelijk overgegaan op aanpak met bouwteams in combinatie met eenheidsprijzen. We dreigen de doelstelling niet te bereiken en passen daarom onze werkwijze aan. Momenteel besluitvorming hierover. 2016: Energie Index 1,634; om in 2020 aan de doelstelling te voldoen, moet de productie omhoog. <i>Ontwikkeling energielabel</i> Conform portefeuille strategie zet Thuisvester in op de energetische kwaliteit van het woningbezit. De geformuleerde doelstelling is het realiseren van een gemiddeld EI (energie index) van 1,25 eind 2020. Voorheen beter bekend als gemiddeld label B. Doordat er steeds meer duidelijkheid komt vanwege het "Nader Voorschrift" heeft Aedes voorgesteld aan minister Blok om voor gemiddeld label B hier de EI-score te gebruiken van 1,21 tot 1,40. Deze lijn is gebaseerd op de toegekende puntenwaardering, bij label B en de huidige EI (1,21-1,40), die dan gelijk blijft. Onderstaande grafieken laten de verandering zien tussen het derde en vierde kwartaal van 2016. EnergieIndex gemiddeld 1,694 Uitwerking Q3 EnergieIndex gemiddeld 1,634 Uitwerking Q4 Aangezien de nieuwe rekenmethodiek onnauwkeurigheden bevat en onze eerste energie labels binnenkort komen te vervallen, is opdracht gegeven om een groot deel van ons bezit opnieuw op te nemen met als doel om in Q2 2017 met een nieuw energetisch beleid te komen rondom de visie in aanpak om te komen. Door deze opdracht komt er meer duidelijkheid op ons gemiddeld bezit. De inspectiewerkzaamheden lopen op dit moment en zoals de grafieken laten zien zal het resultaat van deze opdracht positief uit vallen indien deze lijn zo doorzet.	6 met versnelling en bijsturing
2.695 woningen in de bestaande voorraad worden van 2014 tot en met 2017 aangepast naar label B - Alle nieuwbouw wordt gebouwd met A+ label (onderdeel PvE)	- Realisatie ca 1100 woningen naar label B gebracht - Leidraad voor functioneel en technische programma van eisen nieuwbouwwoningen opgesteld waar Label A (epc 0,0) in is opgenomen. Deze leidraad wordt toegepast op elk nieuwbouwproject	
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7,5
Terugdringen woonlasten en verbeteren wooncomfort door investeren in duurzaamheid	- Plan gemaakt voor plaatsing zonnepanelen op DAEB-woningen; plan is ingevoerd We bieden huurders zonnepanelen aan met goede voorwaarden - We zijn actief betrokken bij de Brabantse Stroomversnelling Corporaties, doel energie neutrale woningvoorraad in 2050	7
Kennis van ontwikkelingen en innovaties rond duurzaam bouwen en wonen	Project opgestart om bestaande woningen te renoveren naar niveau energieneutraal. Pilot met 75 woningen.	8

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																										
Nieuwbouw		6																																										
Ondernemingsplan nieuwbouw DAEB woningen 2013-2017 Oosterhout: 521 Geertruidenberg: 139 Zundert: 85 Rucphen: 281 Totaal 1026	<table><tr><td></td><td>DAEB</td><td>Koop</td><td>Zorgeenh.</td><td>MFA</td><td>totaal</td></tr><tr><td>Oosterhout:</td><td>195</td><td>82</td><td>75</td><td></td><td>352</td></tr><tr><td>Geertruidenberg:</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Zundert:</td><td>14</td><td>11</td><td></td><td>1</td><td>26</td></tr><tr><td>Rucphen:</td><td>48</td><td>19</td><td>49</td><td>1</td><td>117</td></tr><tr><td>Waalwijk:</td><td></td><td></td><td>64</td><td></td><td>64</td></tr><tr><td>Totaal:</td><td>257</td><td>112</td><td>188</td><td>2</td><td>559</td></tr></table> Aantal projecten vertraagd of andere invulling gekregen. O.a. door veranderde wet en regelgeving m.b.t. de kerntaken (DAEB) en financiering. Gemengde projecten huur/koop moesten herzien worden of gingen niet door. Andere reden betreft reorganisatie afdeling vastgoedontwikkeling: minder capaciteit projectleiders.		DAEB	Koop	Zorgeenh.	MFA	totaal	Oosterhout:	195	82	75		352	Geertruidenberg:						Zundert:	14	11		1	26	Rucphen:	48	19	49	1	117	Waalwijk:			64		64	Totaal:	257	112	188	2	559	6
	DAEB	Koop	Zorgeenh.	MFA	totaal																																							
Oosterhout:	195	82	75		352																																							
Geertruidenberg:																																												
Zundert:	14	11		1	26																																							
Rucphen:	48	19	49	1	117																																							
Waalwijk:			64		64																																							
Totaal:	257	112	188	2	559																																							
Prestatieafspraken Oosterhout 2012-2016 • Totaal: 432 sociale huur- en koopwoningen (318 sociale huur en 114 MGE) • 2016 - 2013: geen afspraken over aantallen per jaar • Addendum 2016: koopwoningen niet meer geborgd te financieren vanwege wetswijziging en geen koopwoningen meer ontwikkelen	Oosterhout 2012-2016 • 270 DAEB-woningen (195 plus 75 zorg) gerealiseerd. Productie achtergebleven bij de voornemens om eerder genoemde redenen • Addendum 2016: afspraken gevolgd																																											
Prestatieafspraken Geertruidenberg • 2016: 7 (jaarafspraken) • 2015 - 2013: geen concrete afspraken over aantallen	Geertruidenberg • 2016: 7 DAEB-woningen opgeschoven naar 2017																																											
Prestatieafspraken Zundert 2011-2014 • 2013: 18 soc. huur, 15 mge, 21 koop • 2014: 6 mge, 1 koop • 2015: geen aantallen • 2016: 20 soc. huur	Zundert • 2014 en 2013: geen productie • 2015: 14 soc. huur, 11 koop • 2016: 17 soc. huur • In totaal zijn 31 sociale huurwoningen gerealiseerd, met enige vertraging.																																											
Prestatieafspraken Rucphen • 2016: 12 soc. huur • 2015: 43 soc. huur	Rucphen 2016: 10 soc. huur 2015: 20 soc. huur, 6 koop 2014: 1 MFA 2013: 10 soc. huur, 13 koop, 48 zorgeenheden Waalwijk - Bouw van Woonzorgcentrum de Stroming in Waspik (gemeente Waalwijk) niet gepland wel gerealiseerd. Project is overgenomen van collega corporatie WSG (64 zorgplaatsen)																																											

Sloop, samenvoeging		7
Oosterhout: 245 Geertruidenberg: 0 Zundert: 4 Rucphen: 45 Totaal 294 Prestatieafspraken Oosterhout 2012-2016 • 2016-2013: geen afspraken over aantallen per jaar Prestatieafspraken Geertruidenberg • 2016: 8 (jaarafspraken, gerelateerd aan bouw 7 soc. huurwon.) • 2015-2013: geen concrete afspraken over aantallen Prestatieafspraken Zundert 2011-2014 • 2016: sloop 10 soc. huurwoningen (zelfde als in 2013) • 2015: geen sloop • 2014: geen sloop • 2013: sloop 10 soc. huurwoningen (gerelateerd aan nieuwbouw) Prestatieafspraken Rucphen • 2016: sloop 4 sociale huurwoningen • 2015: geen sloop • 2014/2013: geen afspraken	Plannen voor sloop woningen in Oosterhout hangen samen met de herstructurering van de wijk Slotjes-Midden. De plannen hiervoor zijn aangepast waardoor er minder woningen (229) worden gesloopt en meer woningen worden gerenoveerd Oosterhout • 2016: 79 woningen Slotjes gesloopt t.b.v. nieuwbouw, 2 samengevoegd • 2015: 2 woningen samengevoegd tot 1 (duplex) • 2014: 4 woningen samengevoegd tot 2 (duplex) • 2013: 26 woningen gesloopt Geertruidenberg • 2016: sloop 8 soc. huur (gerelateerd aan nieuwbouw 7 soc. huur) • 2015-2013: geen sloop Zundert • 2016: geen sloop • 2015: 10 woningen sloop Pr Bernhardstraat Rijsbergen • 2014: 6 woningen samengevoegd tot 2 woningen (voormalige zorgkamers) • 2013: geen sloop Rucphen • 2016-2013: geen sloop	7
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		6,8
Projecten Oosterhout • 2016: Start 174 woningen Slotjes, start 75 nul-op-de-meter • 2015: Voorbereiding 174 woningen slotjes • 2014: Groot onderhoud 363 platdakwoningen • 2013: Energieprojecten Oosterhout en Rucphen (650 woningen)	• 2016: 174 woningen opgestart, grotendeels gerealiseerd, 75 nul op de meter voorbereid • 2015: Platdakwoningen afgerond en voorbereidingen afgerond • 2014: Realisatie 100 woningen van de 363, verdere afhandeling in 2015 • 2013: Energieproject deels afgerond, verdere afhandeling in 2014	7
Projecten Geertruidenberg • 2016: Start groot onderhoud 28 woningen Sandoel • 2015: Groot onderhoud 350 woningen • 2014: Energetische verbeteringen 113 woningen Sandoel • 2013: Geen doelstelling	• 2016: uitgevoerd • 2015: Onderhoud aan 240 woningen uitgevoerd • 2014: Deels uitgevoerde energetische verbeteringen; verder afhandeling 2015 • 2013: Geen resultaten	6
Projecten Rucphen • 2016: Geen doelstelling • 2015: Groot onderhoud 8 woningen St Willebrord • 2014: Energetische verbeteringen 170 woningen • 2013: Energieprojecten Oosterhout/Rucphen a 650 woningen	• 2016: nvt • 2015: Groot onderhoud st Willebrord afgerond • 2014: Realisatie 170 woningen • 2013: Energieproject deels afgerond, verdere afhandeling in 2014	7

Projecten Zundert • 2016: Geen doelstelling • 2015: Groot onderhoud 27 woningen Rijsbergen • 2014/2013: Geen doelstelling	• 2016: nvt • 2015: Groot onderhoud Rijsbergen afgerond • 2014/2013: Geen resultaten	7																														
Maatschappelijk vastgoed		7																														
Geen concrete doelstelling	Thuisvester bezit een aantal vastgoedobjecten met een maatschappelijke functie die aan instanties worden verhuurd. Nieuwbouw: • 2014: Realisatie MFA Achtmaal en MFA Sprundel	7																														
Verkoop		7																														
Ondernemingsplan verkoop 2013-2017 • Oosterhout: 15 per jaar • Geertruidenberg: 11 per jaar • Zundert: 10 per jaar • Rucphen: 30 per jaar • Totaal 66 per jaar Verkoopstop in 2016 in verband met toegenomen vraag voor huisvesting statushouders	<table><tr><td>Verkoopresultaten</td><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td></tr><tr><td>Oosterhout</td><td>31</td><td>22</td><td>27</td><td>11</td><td>1</td></tr><tr><td>Geertruidenberg</td><td>22</td><td>15</td><td>20</td><td>14</td><td>1</td></tr><tr><td>Rucphen / Zundert</td><td>25</td><td>21</td><td>28</td><td>45</td><td>10</td></tr><tr><td>Totaal</td><td>78</td><td>58</td><td>75</td><td>70</td><td>12</td></tr></table> In 2016 heeft er tevens een complexmatige verkoop plaatsgevonden van een groot aantal woningen buiten de kerngemeenten: 176 woningen, 62 parkeerplaatsen en 3 bedrijfsruimten	Verkoopresultaten	2012	2013	2014	2015	2016	Oosterhout	31	22	27	11	1	Geertruidenberg	22	15	20	14	1	Rucphen / Zundert	25	21	28	45	10	Totaal	78	58	75	70	12	7
Verkoopresultaten	2012	2013	2014	2015	2016																											
Oosterhout	31	22	27	11	1																											
Geertruidenberg	22	15	20	14	1																											
Rucphen / Zundert	25	21	28	45	10																											
Totaal	78	58	75	70	12																											

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Leefbaarheid		7,0
• Er zijn ruime mogelijkheden voor huurders voor formele en informele participatie, aansluitend op hun participatiebehoefte • Informeren CIZO over ontwikkeling en toepassing participatie-instrumentarium. • Bij evaluatie beoordelen CIZO en lokale huurdersverenigingen de samenwerking met Thuisvester als voldoende. • CIZO minimaal 5 maal gesprekken per jaar. Lokale huurdersverenigingen minimaal 4 maal per jaar	Thuisvester betreft haar klanten bij steeds meer onderwerpen. • Zo hebben we bij de ontwikkeling van onze website met klantenpanels gewerkt: look and feel en navigatie website, gebruik van de webportalen. Veel verbetervoorstellen verwerkt. • Bewonersgroepen bij grote renovatieprojecten om renovatie met zo min mogelijk overlast voor de bewoners te laten verlopen. • CIZO is geïnformeerd. • We houden geen officiële evaluatie met CIZO en de lokale huurdersverenigingen. Wel verwachten we dat CIZO en de lokale huurdersverenigingen de samenwerking als voldoende kwalificeren. • Dit doen we. Is in participatiereglement geregeld maar eerder ook heel intensief contact met huurdersvertegenwoordiging	7
Uitvoeren tenminste één project per jaar ter bevordering van de sociale zelfredzaamheid van onze klanten	• 2015: vanuit project Buurt in Actie 32 initiatieven van buurtbewoners ondersteund • 2014: bijgedragen aan evenement Oost, West, thuis best. Theatervoorstelling over langer zelfstandig wonen (440 bezoeker) • 2013: Project uitgevoerd, verbouwing ontmoetingsruimte bij appartementencomplex voor senioren	7
Er is kennis van signalen die duiden op kwetsbare leefbaarheid. Checklist van criteria voor signaleren kwetsbare situaties	• Kennis aanwezig bij onze woonconsulenten, huismeesters, consulenten sociaal beheer, budgetcoach, afdeling klantenservice en baliemedewerkers • In 2016 zijn al deze functionarissen n getraind in herkenning van psychische gedragsstoornissen bij klanten en in de wijze waarop we daar mee om gaan • Vaste werkprocessen voor intake klantvragen op gebied van overlast, fraude en hennepsteelt met verdeling tussen eerstelijns en specialist leefomgeving	7
Alle signalen omtrent leefbaarheid worden binnen de organisatie gedeeld. Leefbaarheidsmodule is in primair systeem ingevoerd.	Dit gebeurt in het werk. Er zijn vast werkprocessen	7
Leefbaarheid is onderdeel van het afwegingskader bij investeringen. Leefbaarheidsparagraaf bij elk projectvoorstel.	Gerealiseerd	7
Wijk- en buurtbeheer		6,5
Uitvoeren woonbelevingsonderzoek en thematische klantenpanels	Bij de senioren in Rucphen en Zundert is in 2013 een woonbelevingsonderzoek gedaan. Aan klanten in Rucphen/Zundert en Oosterhout/Raamsdonksveer gevraagd naar de look and feel van de website.	7
De waardering van huurders voor hun woonomgeving is bekend.	• Via KWH meten we de waardering van de woonomgeving. In 2016 een 7,6 voor waardering woning (landelijk 7,5).	7

	2016 KW Uw scores Benchmark Ontwikkeling Uitsplitsing Aftersales Analyses 010 221 Benchmark – Contact <table><tr><th>Benchmark</th><th>Benchmark per meetpunt</th></tr><tr><th>Meetpunt</th><th>Uw score</th><th>Landelijk</th><th>Regio</th><th>Grootte</th></tr><tr><td>0 NPS: Hoe waarschijnlijk is het dat u uw corporatie aanbeveelt bij vrienden of familie?</td><td>3</td><td>5</td><td>9</td><td>-2</td></tr><tr><td>0 Welk cijfer geeft u voor de dienstverlening van uw corporatie?</td><td>7,1</td><td>7,2</td><td>7,3</td><td>7,0</td></tr><tr><td>0 Welk cijfer geeft u voor uw buurt?</td><td>7,4</td><td>7,4</td><td>7,4</td><td>7,2</td></tr><tr><td>0 Welk cijfer geeft u voor uw woning?</td><td>7,6</td><td>7,5</td><td>7,5</td><td>7,4</td></tr><tr><td>1 Welk cijfer geeft u voor het contact met uw corporatie?</td><td>7,4</td><td>7,6</td><td>7,5</td><td>7,4</td></tr><tr><td>2 Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u in contact kunt komen met uw corporatie?</td><td>7,3</td><td>7,5</td><td>7,6</td><td>7,3</td></tr><tr><td>3 Welk cijfer geeft u voor de snelheid waarmee u reactie kreeg (via e-mail of de website)?</td><td>7,4</td><td>7,4</td><td>7,4</td><td>7,2</td></tr><tr><td>4 Hoe behulpzaam waren de medewerkers met wie u contact had?</td><td>7,7</td><td>7,8</td><td>7,8</td><td>7,7</td></tr><tr><td>5 Wist u na het contact met uw corporatie waar u aan toe was?</td><td>8,5</td><td>8,7</td><td>8,6</td><td>8,6</td></tr><tr><td>6 Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u de informatie kon vinden op de website?</td><td>6,8</td><td>7,2</td><td>7,4</td><td>7,0</td></tr><tr><td>7 Hoe duidelijk vond u de informatie?</td><td>7,1</td><td>7,3</td><td>7,4</td><td>7,1</td></tr></table> • 2013 woonbelevingsonderzoek onder 65-plussers in Rucphen en Sprundel. Resultaten gebruikt voor concrete acties, zoals verbetering leefbaarheid van de wijk de Berk in Zundert door middel van integrale aanpak in de latere jaren (gemeente, politie, corporatie, welzijn). • Dit doen we. (Meetbaarheid laat te wensen over.) • 2015 de volgende acties m.b.t. schoon, veilig en sociaal: 2 clusteraanpakken (Beemdenbuurt en Donkenbuurt in Oosterhout), uitvoering gestart clusteraanpak De Burcht, clusterplan Gagelrijsen gestart, buurtbemiddeling gestart in Rucphen en Zundert, convenant buurtbemiddeling in Oosterhout herzien Voor alle kerngemeenten maken we meetbare prestatieafspraken met betrekking tot schoon, veilig en sociaal. • 2013 woonbelevingsonderzoek onder 65-plussers in Rucphen en Sprundel. Resultaten gebruikt voor concrete acties, zoals verbetering leefbaarheid van de wijk de Berk in Zundert door middel van integrale aanpak in de latere jaren (gemeente, politie, corporatie, welzijn). • Dit doen we. (Meetbaarheid laat te wensen over.) • 2015 de volgende acties m.b.t. schoon, veilig en sociaal: 2 clusteraanpakken (Beemdenbuurt en Donkenbuurt in Oosterhout), uitvoering gestart clusteraanpak De Burcht, clusterplan Gagelrijsen gestart, buurtbemiddeling gestart in Rucphen en Zundert, convenant buurtbemiddeling in Oosterhout herzien 6	Benchmark	Benchmark per meetpunt	Meetpunt	Uw score	Landelijk	Regio	Grootte	0 NPS: Hoe waarschijnlijk is het dat u uw corporatie aanbeveelt bij vrienden of familie?	3	5	9	-2	0 Welk cijfer geeft u voor de dienstverlening van uw corporatie?	7,1	7,2	7,3	7,0	0 Welk cijfer geeft u voor uw buurt?	7,4	7,4	7,4	7,2	0 Welk cijfer geeft u voor uw woning?	7,6	7,5	7,5	7,4	1 Welk cijfer geeft u voor het contact met uw corporatie?	7,4	7,6	7,5	7,4	2 Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u in contact kunt komen met uw corporatie?	7,3	7,5	7,6	7,3	3 Welk cijfer geeft u voor de snelheid waarmee u reactie kreeg (via e-mail of de website)?	7,4	7,4	7,4	7,2	4 Hoe behulpzaam waren de medewerkers met wie u contact had?	7,7	7,8	7,8	7,7	5 Wist u na het contact met uw corporatie waar u aan toe was?	8,5	8,7	8,6	8,6	6 Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u de informatie kon vinden op de website?	6,8	7,2	7,4	7,0	7 Hoe duidelijk vond u de informatie?	7,1	7,3	7,4	7,1
Benchmark	Benchmark per meetpunt																																																														
Meetpunt	Uw score	Landelijk	Regio	Grootte																																																											
0 NPS: Hoe waarschijnlijk is het dat u uw corporatie aanbeveelt bij vrienden of familie?	3	5	9	-2																																																											
0 Welk cijfer geeft u voor de dienstverlening van uw corporatie?	7,1	7,2	7,3	7,0																																																											
0 Welk cijfer geeft u voor uw buurt?	7,4	7,4	7,4	7,2																																																											
0 Welk cijfer geeft u voor uw woning?	7,6	7,5	7,5	7,4																																																											
1 Welk cijfer geeft u voor het contact met uw corporatie?	7,4	7,6	7,5	7,4																																																											
2 Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u in contact kunt komen met uw corporatie?	7,3	7,5	7,6	7,3																																																											
3 Welk cijfer geeft u voor de snelheid waarmee u reactie kreeg (via e-mail of de website)?	7,4	7,4	7,4	7,2																																																											
4 Hoe behulpzaam waren de medewerkers met wie u contact had?	7,7	7,8	7,8	7,7																																																											
5 Wist u na het contact met uw corporatie waar u aan toe was?	8,5	8,7	8,6	8,6																																																											
6 Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u de informatie kon vinden op de website?	6,8	7,2	7,4	7,0																																																											
7 Hoe duidelijk vond u de informatie?	7,1	7,3	7,4	7,1																																																											
Bewoners beoordelen hun woonomgeving als schoon, veilig en sociaal in ons woonbelevingsonderzoek vanaf 2014 (met een 6)	Uit het woonbelevingsonderzoek 65 plussers gemeente Rucphen en Zundert (2013) blijkt dat we steeds beter scoren dan een 6.	6																																																													
Aanpak overlast		6,5																																																													
Er is een organisatiebrede, uniforme aanpak voor woonoverlast en multiprobleemhuishoudens, zowel voor preventie als aanpak. Deze aanpak is opgesteld in samenwerking met de	• Visiedocument en agressieprotocol opgesteld in 2015, aanpak geprofessionaliseerd • Thuisvester is actief in het MAS-overleg, waarbij corporatie, politie, welzijnsorganisaties en de gemeente individuele overlastgevallen bespreken en acties	7																																																													

maatschappelijke partners	uitzetten om de overlast op te lossen.																																																																						
Het aantal gevallen van woonoverlast stijgt niet.	2016 <table><tr><th>Kwartaal</th><th>Hennep en drugs</th><th>Onbekend, nvt</th><th>Overlast</th><th>Schuldhelpverlening</th><th>Sociale ondersteuning</th><th>Woonfraude</th></tr><tr><td>4e Kwartaal 2015</td><td>145</td><td>72</td><td>270</td><td>279</td><td>214</td><td>151</td></tr><tr><td>1e Kwartaal 2016</td><td>170</td><td></td><td>334</td><td>260</td><td>364</td><td>143</td></tr><tr><td>2e Kwartaal 2016</td><td>211</td><td></td><td>360</td><td>460</td><td>352</td><td>158</td></tr><tr><td>3e Kwartaal 2016</td><td>205</td><td></td><td>191</td><td>163</td><td>300</td><td>188</td></tr><tr><td>4e Kwartaal 2016</td><td>46</td><td>133</td><td>149</td><td>88</td><td>110</td><td>73</td></tr><tr><td>Total</td><td>164</td><td>103</td><td>264</td><td>259</td><td>297</td><td>152</td></tr></table> 2015 <table><tr><th></th><th>okt 2015</th><th>nov 2015</th><th>dec 2015</th></tr><tr><td>Aantal actieve dossiers</td><td>477</td><td>436</td><td>373</td></tr><tr><td>Aantal nieuwe dossiers</td><td>21</td><td>22</td><td>43</td></tr><tr><td>Aantal gestart en beëindigd</td><td>1</td><td>4</td><td>6</td></tr><tr><td>Aantal beëindigde dossiers</td><td>17</td><td>62</td><td>85</td></tr></table> Door veranderde weergave in de kwartaalrapportages zijn de cijfers niet goed vergelijkbaar	Kwartaal	Hennep en drugs	Onbekend, nvt	Overlast	Schuldhelpverlening	Sociale ondersteuning	Woonfraude	4e Kwartaal 2015	145	72	270	279	214	151	1e Kwartaal 2016	170		334	260	364	143	2e Kwartaal 2016	211		360	460	352	158	3e Kwartaal 2016	205		191	163	300	188	4e Kwartaal 2016	46	133	149	88	110	73	Total	164	103	264	259	297	152		okt 2015	nov 2015	dec 2015	Aantal actieve dossiers	477	436	373	Aantal nieuwe dossiers	21	22	43	Aantal gestart en beëindigd	1	4	6	Aantal beëindigde dossiers	17	62	85	6
Kwartaal	Hennep en drugs	Onbekend, nvt	Overlast	Schuldhelpverlening	Sociale ondersteuning	Woonfraude																																																																	
4e Kwartaal 2015	145	72	270	279	214	151																																																																	
1e Kwartaal 2016	170		334	260	364	143																																																																	
2e Kwartaal 2016	211		360	460	352	158																																																																	
3e Kwartaal 2016	205		191	163	300	188																																																																	
4e Kwartaal 2016	46	133	149	88	110	73																																																																	
Total	164	103	264	259	297	152																																																																	
	okt 2015	nov 2015	dec 2015																																																																				
Aantal actieve dossiers	477	436	373																																																																				
Aantal nieuwe dossiers	21	22	43																																																																				
Aantal gestart en beëindigd	1	4	6																																																																				
Aantal beëindigde dossiers	17	62	85																																																																				

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

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

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

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

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

2. Opdracht

Thuisvester heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

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

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

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Ruud Pijpers, visitorator en Germa Reivers, visitorator en secretaris.

4. Visitatie aanpak

Pentascopes hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

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

Dialogen

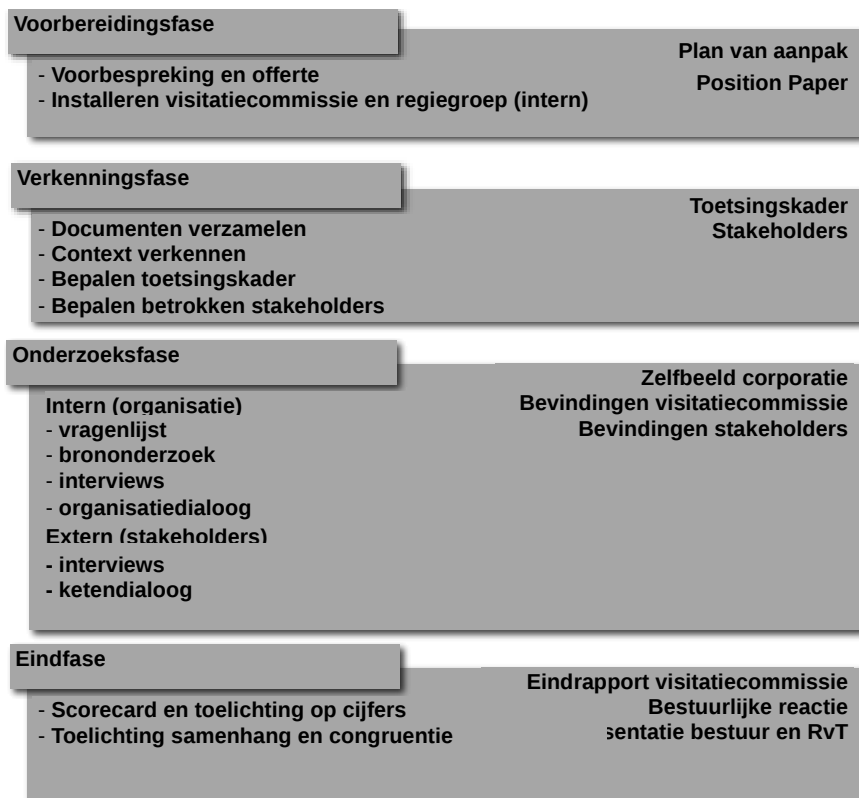
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel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

Lerende organisatie

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

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningsfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Thuisvester aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurders en een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopes een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- Thuisvester heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurders, een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht, de controller, de hoofden Vastgoed, Financiën, Leefomgeving, Wonen en Interne Dienstverlening.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 14 belanghebbenden van Thuisvester (de wethouders van de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert (soms vergezeld van de ambtenaar wonen), vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen van Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie en communicatie;
 - tevredenheid over de invloed op het beleid van Thuisvester.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren vier ambtenaren van de gemeenten, vijf vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen, vijf vertegenwoordigers zorg- en welzijnsorganisaties en twee vertegenwoordigers van een bouwbedrijf aanwezig.

Eindbevindingenfase

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

5. Opbouw van het oordeel

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

<i>Opgaven en ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts). De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

Huisvesting primaire doelgroep	- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

- | | |
|---|--|
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. |
| | - Kwaliteit dienstverlening. |
| | - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen. |
| (Des)investeringen in vastgoed | - Nieuwbouw |
| | - Sloop, samenvoeging |
| | - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) |
| | - Maatschappelijk vastgoed |
| | - Verkoop |
| Kwaliteit van wijken en buurten | - Leefbaarheid |
| | - Wijk- en buurt beheer |
| | - Aanpak overlast |

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

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

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

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

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

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Thuisvester hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

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