



Visitatierapport



2021-2024

Rapportdatum: 11 december 2025

Datum volgende visitatie: 22 december 2029

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Henk Rotgans, visitator

Evelien van Kranenburg, secretaris

Vooraf

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

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Thuisvester over de periode 2021 - 2024. Thuisvester is een woningcorporatie die met ruim 17.500 verhuureenheden actief is in de regio Midden West-Brabant. Zij werkt dus in 2 woonregio's. Het woningbezit is verdeeld over de gemeenten Oosterhout (8500 vhe), Geertruidenberg (2800 vhe), Rucphen (2800 vhe) en Zundert (1100 vhe). Met elk van de gemeenten worden jaarlijks prestatieafspraken gemaakt. Haar missie luidt 'Een betaalbaar thuis voor nu én later'. Zij draagt zorg voor beschikbare woningen die doelmatig, betaalbaar en duurzaam zijn. Het oude ondernemingsplan liep tot eind 2022 en werd nadrukkelijk gekenmerkt door de buitenwereld naar binnen te halen. De herijking van het plan met het in 2021 gepresenteerde visitatierapport leidden tot het nieuwe plan het "Handelingsperspectief". De organisatie is aangepast naar een gebiedsgerichte en opgave gestuurde organisatie. Er wordt breed ingezet op ketensamenwerking. Logische vervolgstap is een wezenlijke cultuur aanpassing en uitbreiding van de formatie. Daarnaast is het bestuur medio 2025 uitgebreid naar 2 personen. Het bestuur legt verantwoording af aan een raad van toezicht die uit 5 personen bestaat. De formatie kent 160 fte.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Thuisvester	4
1 Recensie en samenvatting	7
1.1 Recensie.....	7
1.3 De visitatie van Thuisvester in één oogopslag.....	11
2 Maatschappelijke waarde.....	12
2.1 De opgaven van Thuisvester	12
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	16
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	16
3 Maatschappelijke verankering.....	17
3.1 Belanghebbenden over Thuisvester	17
3.2 De invloed op het beleid van Thuisvester.....	17
3.3 Thuisvester als samenwerkingspartner	17
3.4 De reputatie van Thuisvester.....	19
3.5 De verantwoording van Thuisvester	19
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	20
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	20
4 Besturing	21
4.1 Strategie en sturing.....	21
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	21
4.3 Bewonderpunten	22
5 Maatschappelijke capaciteit	23
5.1 Financiële capaciteit	23
5.2 Organisatorische capaciteit	23
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	24
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	24
Bestuurlijke reactie van Thuisvester.....	25
Bijlage: gesprekspartners visitatiecommissie.....	26

Position paper Thuisvester

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van het bestuur van Thuisvester.

Wie zijn wij?

Thuisvester is een actieve en duurzame Brabantse woningcorporatie in de regio Midden West-Brabant met zo'n 17.500 huurwoningen in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Thuisvester draagt vanuit haar maatschappelijke rol zorg voor een betaalbaar en duurzaam thuis aan mensen die een spreekwoordelijk "steuntje in de rug nodig hebben" en mensen met lagere en middeninkomens. Thuisvester draagt bij aan een vitale- en leefbare omgeving. Vanuit een breed gedragen moreel verantwoordelijkheidsgevoel zet Thuisvester in op een "doelmatige" en "duurzame" bedrijfsvoering.

Waar staan we voor?

Onze missie: een betaalbaar thuis, voor nu én later. Onze grootste opgave is het realiseren van voldoende beschikbare woonproducten voor onze doelgroep. Waarbij we er voor zorgdragen dat we onze woningen zo doelmatig, betaalbaar en duurzaam mogelijk beschikbaar houden. Dit vereist dat we actief in verbinding staan en samenwerken binnen onze lokale- en regionale netwerken. En ingegeven vanuit de landelijke prestatieafspraken (NPA) samen met onze regio collega's antwoorden geven op de toenemende druk op de betaalbare woningmarkt en de gevolgen van de ingezette koers om zorgbehoevende- en kwetsbare mensen een plaats te geven in buurten en wijken. We ondersteunen de ingezette koers om alle inwoners actief te laten participeren in vitale wijken- en buurten. Deze extramuraliseringstransitie is in volle gang, het vraagt van ons als zorgzame woningcorporatie toenemende inzet op leefbaarheid en verbinding met zorg- en ondersteunende maatschappelijke partners.

Wat willen we bereiken?

We staan met de doorgevoerde organisatie aanpassing naar een gebiedsgerichte- en opgave gestuurde organisatie actief in verbinding met onze omgeving en bewoners. We zetten vanuit doelmatigheid in de gehele breedte van de bedrijfsvoering, in op (keten)samenwerking. Met de totstandkoming van het huidige ondernemingsplan, ons handelingsperspectief 'Samen op weg', is ingezet op een wezenlijke "cultuur" aanpassing en een behoorlijke uitbreiding van de formatieve organisatie sterkte (160 FTE) om invulling te geven aan de vraagstukken in ons werkgebied. Om deze verschuiving ook daadwerkelijk te realiseren binnen de ondernemingsplan-periode werkt Thuisvester aan de hand van perspectieven, inclusief actieplannen. Deze perspectieven zijn:

- ✓ Perspectief op 'anders wonen'
- ✓ Perspectief op 'duurzaam en groen'
- ✓ Perspectief op 'er op tijd bij zijn'
- ✓ Perspectief op 'samenleven in verbinding'

Waar staan we nu?

Beschikbaarheid

Gedurende de visitatieperiode is de woningvoorraad van Thuisvester toegenomen van circa 16.000 woningen naar circa 17.500 woningen. Deze groei hebben we deels gerealiseerd door een fusie met de Antonetta Stichting in Geertruidenberg en het opschalen van onze woningproductie naar gemiddeld circa 200 woningen per jaar. De beschikbaarheid van het aantal sociale huurwoningen is met uitzondering van de gemeente Zundert (13%) in lijn met de landelijke norm van 30%. In de aankomende jaren willen we de productie verder laten toenemen naar circa 350 woningen per jaar. De woonbehoefte van onze woningzoekenden is veranderd; in toenemende mate gaan mensen alleen wonen. Ook de vergrijzing heeft een aanzienlijke impact op de benodigde woonproducten. In de aankomende jaren gaan we naast het toevoegen van appartementen voor doorstroming vol inzetten op woning splitsen en delen.

Betaalbaarheid

Gedurende de periode van visitatie zijn we in goede samenspraak met onze vier lokale huurdersverenigingen gekomen tot meerjarenafspraken over betaalbaarheid, bereikbaarheid en duurzaamheid. Om voldoende aanbod bereikbaar te houden voor de verschillende doelgroepen en het borgen van de betaalbaarheid voor de zittende huurders worden de ontwikkelingen jaarlijks gevolgd.

Duurzaamheid en woningkwaliteit

In de afgelopen jaren hebben we onze portefeuille naar een gemiddeld A label weten te verbeteren. Er is vol ingezet op het isoleren van onze woningen en we werken in toenemende mate met Bio based materialen bij onze renovaties en nieuwbouwprojecten. Samen met onze partners hebben we de principes van circulair bouwen omarmd. We werken in onze twee woonregio's op basis van de principes van Building Balance, waarmee we het mogelijk maken om nieuwe regionale materiaal ketens op te bouwen. Onze huidige isolatiematerialen komen in toenemende mate van regionale landbouwgrond op basis van het principe "Van Land naar Pand".

Huisvesting specifieke doelgroepen

In de afgelopen jaren ervaren we ondanks de ingezette weg een toenemende druk op de sociale woningvoorraad. Deze forse druk op de woningvoorraad is in het werkgebied van Thuisvester grotendeels het gevolg van het positieve migratiesaldo en de toename als gevolg van het huisvesten van specifieke doelgroepen. Deze doelgroepen vragen ook meer variatie in woonproduct en (huur)contractvormen. Thuisvester zet hier actief op in.

Leefbaarheid

Gedurende de visitatieperiode heeft Thuisvester, vanuit de toename van het aantal leefbaarheidsvraagstukken, een organisatie aanpassing doorgevoerd naar gebieds- en opgave gericht werken. Doel is te komen van een meer vastgoed- en klant gedreven organisatie naar een organisatie die als maatschappelijk partner actief in verbinding staat met haar bewoners en omgeving en meebeweegt met wat de samenleving van ons vraagt.

Belanghebbenden

Lokale driehoek

Binnen de samenwerking in de lokale driehoek pakt Thuisvester haar verantwoordelijkheid op haar kerntaken en maakt wederkerige afspraken om dit mogelijk te maken. Thuisvester verstuurt jaarlijks een overzicht van voorgenomen activiteiten naar de gemeenten en huurdersorganisaties. De kerngemeenten van Thuisvester werken vanuit een gezamenlijk tot stand gekomen woonvisie.

Huurdersparticipatie

Thuisvester heeft haar participatie ingegeven vanuit de ambitie om echt in verbinding te zijn. De formele participatie bestaat uit vier lokale huurdersverenigingen (HVO, HVG, HVR en HVZ). Naast de formele participatie werkt Thuisvester nauw samen met de verschillende complex werkgroepen. Deze zijn ontstaan vanuit de centralisatie van de meergezinswoningen en voornamelijk actief in Oosterhout. In de afgelopen jaren heeft Thuisvester eveneens ingezet op direct klankborden met bewoners.

Netwerkpartners

Thuisvester staat actief in verbinding met haar omgeving op operationeel als bestuurlijk niveau. De samenwerking met netwerkpartners is deels vormgegeven op basis van samenwerkingsconvenanten, zoals de Mass- en Carrousel-convenant en het convenant Langer Zelfstandig Thuis (gemeente Oosterhout) en Buurtbemiddeling in de gemeenten Oosterhout, Rucphen en Geertruidenberg. Tevens is Thuisvester namens de regio West- en Midden-Brabant actief lid van het regionale bestuurlijk gemeentelijk overleg en de stuur- en klankbordgroep Regionale Energie Transitie. Thuisvester heeft richting de Provincie een adviesrol vanuit haar deelname in het bouwplatform Noord-Brabant. Vanuit de ingezette weg om 'langer zelfstandig thuis te wonen', ervaren we in toenemende mate op alle niveaus een intensivering van de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen in de regio. Naast de sociale- en maatschappelijke netwerkpartners zet Thuisvester intensief in op ketensamenwerking op het gebied van planmatig onderhoud en duurzaamheidsrenovaties, als ook op het gebied van dagelijks onderhoud. Vanuit haar lokale betrokkenheid en met het oog op lokale arbeidsplaatsen heeft Thuisvester dit laatste vormgegeven met lokaalgebonden partners.

Toekomst/ vooruitblik

- Trots zijn we op de geleverde prestaties op de thema's uit ons ondernemingsplan. In de aankomende jaren zetten we de focus op deze thema's door.
- In lokale- en regionale samenwerking zal Thuisvester, waar nodig, een initiërende rol innemen vanuit de ambitie om door te blijven groeien naar een maatschappelijke partner. Ingezette (boven)regionale samenwerkingsprogramma's worden gecontinueerd.
- Met huurdersverenigingen en gemeenten sluiten we voor onze opgaven wederom op lokaal niveau wederkerige (meerjaren) prestatieafspraken, samenwerkingsovereenkomsten en benodigde convenanten. Waarbij we samen met de huurdersverenigingen de haalbaarheid onderzoeken om in de aankomende jaren te gaan werken via een huurderspanel bestaande uit huurders en woningzoekenden.
- Bij elke investering en elke keuze zullen wij onze huurders actief betrekken. Dat houdt in dat we ons blijven inspannen de huurder met respect en betrokkenheid te bedienen op een transparante, doelmatige, zakelijke en oplossingsgerichte wijze.
- We verkopen enkel nog resterende objecten buiten ons primaire werkgebied of ten behoeve van verdichting en differentiatie in onze wijken en buurten.
- Mede vanuit het oogpunt van de groeiende groep kwetsbaren zetten we ons in toenemende mate in om de leefbaarheid in wijken te verbeteren door huurders te mobiliseren om actief en duurzaam betrokken te zijn in de wijk.
- In de verduurzaming bereiken we eind 2030 het niveau van de "woning standaard", waarmee we de voorraad volledig hebben voorbereid op de uitrol van nieuwe warmtebronnen.
- Thuisvester blijft regionaal actief in samenwerkingsverbanden om zo bij te dragen aan de benodigde versnelling van de nieuwbouw.
- Op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen blijft Thuisvester regionaal samenwerken met collega corporaties om voldoende en passende woonvormen te realiseren.
- Onze belanghouders vertrouwen op de stabiliteit van Thuisvester en deze zullen wij behouden. Wij houden ons aan de financiële ratio's van het WSW en de Aw, met een marge zodat wij bij een tegenvaller niet voor toezichtmaatregelen hoeven te vrezen.
- We blijven een lerende organisatie waarbij we gebiedsgericht en opgavegericht werken. We zetten de ingezette lijn om meer handelingsruimte te geven aan onze professionals verder door en omarmen op basis van onze ambitie om maximaal data gedreven te werken de kansen en mogelijkheden van digitalisering & AI.

Leervragen

Thuisvester hoopt met de visitatie mooie inzichten te verkrijgen, die we mee kunnen nemen om onze ambities en opgaven als maatschappelijk partner nu en in de toekomst te kunnen blijven realiseren. We hebben de volgende leervragen hierbij geformuleerd:

- Wat is de rol van Thuisvester als woningcorporatie in haar werkgebied?
- Ziet de externe partner Thuisvester ook als samenwerkingspartner en is duidelijk waar Thuisvester wel en waar niet verantwoordelijk voor is?
- Thuisvester werkt vanuit het handelingsperspectief 'Samen op weg' met als uitgangspunt 'gebieds- en opgavegericht werken'. Vertrekpunt is het gebied, de wijk; zijn de werkprocessen daar goed op aangesloten en werkt dit samen?
- Waar en hoe werkt de koppeling tussen de verschillende gebieden en de centrale organisatie? Zijn de doelen scherp genoeg om de samenwerking te faciliteren en om elkaar feedback te geven en van elkaar te leren? Komt de verantwoording voldoende tot uiting naar bestuur en Raad van Toezicht?

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie aan van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van het bestuur. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Verandering van de organisatie wordt gezien en gewaardeerd.

Thuisvester wordt door haar belanghebbenden omschreven als een bereikbare, toegankelijke, betrokken en vooruitstrevende partner. Er wordt veel en intensief samengewerkt waarbij alle partijen erkennen dat sprake is van korte lijntjes. Maar ook dat Thuisvester betrokken en betrouwbaar is en altijd in voor het gesprek dat gewenst of noodzakelijk is. In 2024 zijn de organisatie en besturing aangepast om binnen en buiten de organisatie effectiever samen te gaan werken. Door de verschillen tussen de vijf gebieden te accepteren en verantwoordelijkheden te decentraliseren, wordt een effectievere aanpak van maatschappelijke uitdagingen nagestreefd. De samenwerking wordt gestimuleerd door een cultuur van open communicatie en delen van kennis. Niet alleen de partijen met wie wordt samengewerkt, waarderen de verandering. De huurdersorganisaties uit de vier gemeenten geven aan dat ook zij een duidelijk verschil zien met vier jaar geleden. Doordat zij nu direct contact hebben met medewerkers uit de gebiedsteams, zijn de lijnen korter. Overwogen wordt om naast de bestaande formele huurdersvertegenwoordiging ook anders te werken op gebied van de participatie in de gebieden. De huurdersorganisaties willen graag met enquêtes werken om zo meer data te krijgen en beter geïnformeerd te zijn over wat er speelt bij de huurders. Het verkrijgen van data loopt aan tegen regels rond de privacybescherming. Maar alle betrokkenen zijn het erover eens dat de in ontwikkeling zijnde structuur een mooie en logische vervolgstap is om huurders meer te betrekken bij het werk in de wijken. Een aanpak die ook past bij de ingezette draai in en van de organisatie van Thuisvester zelf. Die draai is goed zichtbaar maar ook de daarbij passende cultuur is voelbaar. Men is van systeemgericht denken naar mensgericht werken gegaan en van op de stenen gericht naar op 'het buiten' naar binnen halen. Thuisvester hanteert duidelijke maatschappelijke waarden en kent daarnaast een hoge realisatiegraad op gebied van projecten. De commissie vindt de door Thuisvester en haar huurdersorganisaties ingezette koers een interessante voor de hele sector.

Lessen uit de vorige visitatie

Thuisvester was een doelmatige en efficiënte organisatie aldus het vorige visitatierapport. Mooi voorbeeld daarvan is het bouwen tijdens de kredietcrisis. Dat kon op basis van de financiële ratio's en dat heeft goed uitgepakt. De vorige visitatiecommissie gaf aan dat de zichtbaarheid van Thuisvester omhoog kon. Vereist waren duidelijke kaders voor de in 2019 al ingezette doorontwikkeling van de werkorganisatie om bevoegdheden en verantwoordelijkheden op een lager niveau in de organisatie te leggen. Gewezen werd ook op de bij een verandering van de structuur gewenste cultuur. De toenmalige commissie gaf aan dat sprake moest zijn van een heldere keuze in het spanningsveld tussen de systeemgerichte benadering en de leefbaarheid in wijken en buurten.

Eind 2023 en begin 2024 hebben bestuur en raad van toezicht zich gebogen over de stand van zaken en de voortgang. De nieuw geformuleerde strategische visie en het Handelingsperspectief gaven en geven inhoud aan de vorm en ontwikkeling van de organisatieverandering. Met de nieuwe indeling en de gebiedsmanagers is de zichtbaarheid aantoonbaar vergroot. Er liggen anno 2025 in de ogen van de visitatiecommissie duidelijke kaders en doelen en ook de ingezette cultuurverandering kent heldere stappen die gezet zijn. Het Handelingsperspectief is ook een uitnodiging aan de maatschappelijke partners om een gemeenschappelijk perspectief te schetsen van waaruit de leefbaarheidsvraagstukken aangepakt kunnen worden. Het gebieds- en opgave gericht werken is vooral in Oosterhout erg positief ontvangen en daar wordt goed gevoeld dat Thuisvester nu dichterbij is. In de andere gebieden geldt dit wat minder omdat zeker in de kleinere gemeenten Rucphen en Zundert en voor het gevoel van de belanghebbenden er al erg gebiedsgericht werd gewerkt. Thuisvester was altijd al dicht bij haar partners. De visitatiecommissie is van mening dat Thuisvester met de aanpak aantoonst dat zij goed weet wat er in en op de regionale woningmarkt zich afspeelt en welke rol zij kan pakken. Slagkracht en realisatiekracht hebben daarnaast niets verloren met het in gang gezette proces. Bestuur, raad van toezicht en werkorganisatie verdienen een groot compliment voor de stappen die zijn gezet.



Op slechts één punt van het vorige visitatierapport is geen vooruitgang geboekt: gestart is wel met het ontwikkelen van een nieuwe visie op governance in en van netwerken, maar de uitwerking blijft achter. Wil dit netwerk met een daarop aangepaste governance werken, dan moet vanuit alle betrokken partijen daar iets mee gedaan worden. Anno 2025 is duidelijk dat de verschillende partijen uit wonen, zorg, welzijn, openbaar bestuur op dit punt zich nog niet op gelijke uitgangspunten baseren. De commissie waardeert het dat de raad van toezicht zich uitgebreid op dit thema van de netwerk governance heeft gebogen en zijn visie daarop heeft bepaald.

Zoeken naar balans

De draai naar gebieds- en opgave gericht werken is in de ogen van de commissie stevig, consequent en goed ingezet. Maar er zijn aandachtspunten, wil de draai succesvol blijven. De organisatie vraagt duidelijk om meer focus, een heldere sturing en een grotere rolduidelijkheid. De vijf gebieden kennen verschillen in aanpak zonder dat het concurrerend is met elkaar. Een aantal zaken wordt centraal afgehandeld. Dat lijkt de commissie verstandig en goed. Als de vraag uit het gebied leidend moet zijn, wat betekent dat voor de sturing, monitoring en verantwoording? In de sturing en verantwoording moeten dus nog stappen worden gezet, zo denkt de commissie. Zo hebben de gebiedsmanagers behoefte aan een maandelijks dashboard over de ontwikkelingen en resultaten van hun aanpak. Maar ook de raad van toezicht heeft behoefte aan informatie over wat er in de gebieden speelt.

Naast de aanpak in de gebieden is er sprake van een opgave op gebied van o.a. nieuwbouw, verduurzaming en onderhoud. Die opgaven zijn strategisch van aard en beslaan een langere termijn. Hoe pak je de programma gerichte aanpak dan aan via de gebieden? Dat wat in de vijf gebieden gebeurt, is vooral operationeel – tactisch van aard. Maar de toekomstige opgave moet wel mede opgehaald worden uit de gebieden. De verschillende opgaven raken dus zowel de opgave van Thuisvester als corporatie als het gebiedsgericht werken. Vanuit de organisatie wordt duidelijk aangegeven dat de balans er nog niet is. De gebiedsmanagers hebben er allen een ‘opgave’ bij zoals verhuur of bestaanszekerheid. Dat bevordert integratie want niet alleen gericht op het gebied, maar ook op de inhoud. Maar wat betekent dit voor medewerkers? Richtten zij zich op hun vakgebied en daar aanwezige collega’s of juist op het gebied en wie spreken zij aan? Er wordt spanning gevoeld tussen de lijn- en de procesverantwoordelijkheid. De keuze van de raad van toezicht om een tweede bestuurder te benoemen, lijkt een goede stap in het transitieproces. De interne samenwerking en afstemming vraagt in de ogen van de commissie de komende periode aandacht van bestuur en raad van toezicht. Een punt wat daarbij ook aandacht behoeft, is de van verschillende kanten gehoorde uitspraak dat er veel veranderingen worden opgepakt of ingezet, maar dat zaken ook wel afgemaakt moeten worden. Het zal een uitdaging zijn om naast de transitie ook enige rust in te bouwen. Aan de duidelijkheid wordt wel gewerkt zoals onder meer blijkt uit het nieuw opgebouwde functiehuis.

De maatschappelijke opgave

Thuisvester was en is financieel een robuuste organisatie. De woningproductie werd in de visitatiejaren opgeschaald naar ca. 200 woningen per jaar en dat is een goed resultaat. Voor de komende jaren wil Thuisvester ca. 350 eenheden per jaar toevoegen aan de voorraad en dat lijkt realistisch. Daarnaast is de voorraad woningen tot ca. 17.500 eenheden toegenomen door de fusie met de Antonetta Stichting uit Geertruidenberg. Het aandeel sociale huurwoningen voldoet in drie gemeenten aan de norm van 30% met uitzondering van de gemeente Zundert: 13%. De thema’s beschikbaarheid en betaalbaarheid krijgen niet alleen aandacht door nieuwbouw. De demografische ontwikkelingen rond alleen wonen en de vergrijzing maken dat ook gekeken wordt naar andere woonproducten en naar het splitsen en delen van woningen en het kunnen bevorderen van de doorstroming. Op gebied van de verduurzaming heeft Thuisvester gedurende de visitatieperiode mooie stappen gezet. Niet alleen is ingezet op het isoleren van woningen, maar ook op zaken als bio-based bouwen en renoveren, op circulair bouwen en het opbouwen van nieuwe regionale materiaalketens waarbij te gebruiken isolatiematerialen in toenemende mate van regionale landbouwgronden komen. Ook op dit punt is Thuisvester een voorbeeld voor de sector. Op het raakvlak van wonen, zorg, leefbaarheid, welzijn en veiligheid spelen zich in alle vier de gemeenten vraagstukken af die vragen om een gezamenlijke aanpak. Daar is met de draai van de organisatie ook vol op ingezet. Door alle partijen wordt aangegeven dat daardoor sneller en beter gehandeld kan worden. Niet onbelangrijk daarbij is de wens om data gedreven te werken ook effecten heeft. Oude en vertrouwde systemen moeten vervangen worden en ook dat vraagt coördinatie. Denk aan vraagstuk van woningwaardering of het werken met AI. De beweging van Thuisvester wordt in de buitenwereld goed ontvangen en men is daar enthousiast over. De organisatie heeft een duidelijke slag gemaakt van beheersmatig werken naar gebieds- en opgavegericht en dat raakt alle lagen van de organisatie. De organisatie is daar terecht trots op.

Een zelfbewuste organisatie in transitie

Bestuur en raad van toezicht willen de visitatie gebruiken als een moment van evaluatie. Uit de organisatie kwam het geluid door dat dit als heel positief wordt ervaren: men heeft behoefte aan piketpalen en meer duidelijkheid. Tegelijk wordt alom in de organisatie erkend dat de twee doelen 'dichter bij de huurder' en 'dichter bij de medewerker' als positief worden ervaren. Waar behoefte aan is, is afstemming tussen wat strategisch van belang is en hoe dat operationeel wordt uitgewerkt en waar prioriteit ligt. Een beeld van de samenhang en van de resultaten in de vijf gebieden is in de ogen van de commissie wenselijk. Medewerkers willen daarnaast duidelijkheid over wie hun aanspreekpunt is en voor welke vraagstukken. De transitie is dus nog niet af. De visitatiecommissie heeft grote waardering voor wat Thuisvester in de periode 2021 – 2024 heeft bereikt. De volkshuisvestelijke taken zijn goed opgepakt, het woningbezit staat er goed bij en op diverse onderdelen is een grotere ambitie geformuleerd en zijn de doelen gehaald. Op gebied van leefbaarheid in wijken en buurten is met de draai van de organisatie een goede stap gezet. Voor de sector is het in gang gezette proces er één die het verdient goed te worden gevolgd omdat het mogelijk voor meer corporaties interessant kan zijn. Wat was het doel, hoe verliep het proces en wat zijn effecten voor de organisatie, voor de huurders en voor samenwerkende partijen? Mooi is dat de draai effecten kan hebben voor de voorgestane huurdersparticipatie: daar liggen kansen voor een door de huurdersorganisaties gewenste uitwerking. De visitatiecommissie was onder de indruk van zowel de stappen in het in gang gezette proces, de manier waarop partijen daarover met de commissie hebben gesproken en over het vertrouwen in de verdere gang van zaken. De visitatiecommissie ziet de aanpak van Thuisvester als een voorbeeld voor de sector.

Aandachtspunten uit de visitatie

De visitatiecommissie heeft een aantal aandachtspunten geformuleerd:

- a. Betere afstemming in samenwerking tussen lijn en procesverantwoordelijkheden
- b. Zichtbaar maken van behaalde resultaten in de gebieden
- c. Nieuwe vormen van huurdersparticipatie als kans benutten en goed begeleiden
- d. Aandacht voor prioritering en sturing in de gebiedsteams



Leereffecten

Uit de visitatie is gebleken dat Thuisvester op een aantal vakken opvallend goed presteert. Dit zit zowel in de realisatie, maar ook in de manier waarop Thuisvester zaken aanpakt. De visitatiecommissie is van mening dat onderstaande punten als voorbeeld kunnen dienen waar collega corporaties van kunnen leren.

- a. De aanpak van het gebiedsgericht werken;
- b. De gevolgde brede aanpak en werkwijze bij verduurzaming
- c. Planning, ophoging en realisatie van de nieuwbouw.



SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
• Sterke maatschappelijke oriëntatie • Goede reputatie bij partners • Financieel solide bij gezonde ambities • Hoge realisatiegraad van plannen • Omslag naar gebieds- en opgavegericht werken • Betrokken en ambitieus bestuur • Waarde gedreven intern toezicht • Organisatiecultuur die als veilig wordt gevoeld • Goede focus op alle elementen van verduurzaming • Thuisvester is er voor de huurder	• Opheffen onzekerheid wie waarover gaat • Aandacht voor vele overleg in de matrix structuur • Duidelijkheid over centrale sturing in relatie tot gebiedsgericht werken: zoeken van balans • Coaching van medewerkers in nieuwe structuur en cultuur • Verkleinen afstand tussen intern toezicht en operationeel werk
Kansen	Bedreigingen
• Samenwerking met partners in aanpak van wijken en buurten verder structureren en optimaliseren • Beter gebruik van data en informatie • Versterken van sociale binding m.b.v. doorstroming • Groei van organisatie door koppeling van leiderschapsontwikkeling aan coaching en roluiding • Meedenken in nieuwe structuur voor huurdersparticipatie • Verbeteren informatievoorziening	• Verandermoeheid • Landelijke regelgeving op diverse onderdelen van beleid en uitvoering • Spanning tussen centraal en decentraal kan leiden tot fragmentatie en eilandjesvorming • Blijvend en langdurig gevoel van te veel overleg

1.3 De visitatie van Thuisvester in één oogopslag

Maatschappelijke waarde

Thuisvester weet heel goed wat er speelt in haar werkgebied en wat nodig is. Het gebiedsgericht werken is positief ontvangen en er wordt goed gevoeld dat Thuisvester nu nog dichterbij is. Thuisvester was overigens altijd al dicht bij haar partners. Op de vier behandelde maatschappelijke opgaven zijn kleine verschillen tussen de gebieden. De rol van Thuisvester wordt echter unaniem in alle gebieden als heel waardevol en constructief ervaren. Thuisvester combineert lef met realisme. Iets wat wel goed in balans moet blijven, want het grootste risico wat de visitatiecommissie ziet, is dat Thuisvester te ver voor de troepen uit gaat lopen. Het is mooi om te zien dat Thuisvester haar kansen pakt, maar als er problemen zijn waardoor iets niet kan, blijft Thuisvester ook niet stilzitten. Het is juist deze houding die ontzettend gewenst en gewaardeerd wordt. Thuisvester heeft begrip, maar houdt ook de stip op de horizon altijd in beeld. De prestaties op duurzaamheid, nieuwbouw, circulair bouwen en het gebruik van bio-based materialen zijn goed. De samenwerking met partners om er op tijd bij te zijn en de leefbaarheid in wijken en buurten te vergroten, is erg goed. De visitatiecommissie is van oordeel dat de maatschappelijke waarde en de manier waarop Thuisvester maatschappelijke waarde toevoegt, uitstekend is.



Maatschappelijke verankering

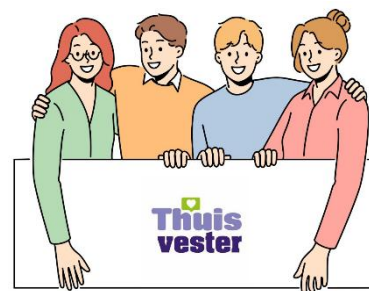
Thuisvester is uitstekend verankerd in haar regionale werkgebied en weet wat er speelt op lokaal niveau. In veel gemeenten kennen de gebiedsteams, de bewoners en de partners elkaar persoonlijk. Met de invoering van het gebiedsgerichte werken is de zichtbaarheid vooral in de gemeente Oosterhout sterk verbeterd. Een knappe prestatie in een relatief korte periode van gebiedsgericht werken. Ondanks de nauwe en gewaardeerde samenwerking, blijft de scherpste wel behouden. De opgaven worden niet uit het oog verloren en samen zet men er de schouders onder: “zacht op de relatie, maar hard op de inhoud”. Dat maakt ook dat de prestatieafspraken niet als verplichting worden gezien, maar als gezamenlijke opgave. De samenwerking met de huurdersorganisaties verloopt goed. Maar tegelijkertijd wordt gezocht naar manieren om andere vormen van bewonersparticipatie vorm te geven. De visitatiecommissie is van mening dat Thuisvester op het visitatieveld maatschappelijke verankering uitstekend presteert. Ze is een voorbeeld voor andere corporaties in de manier waarop zij als grote organisatie, heel nauw samenwerkt met partners en belanghebbenden.

Besturing

De governance van Thuisvester is goed in balans. Het bestuur geeft richting aan de organisatie en stimuleert samenwerking en eigenaarschap. De raad van toezicht houdt toezicht op strategisch niveau en doet dat vanuit een maatschappelijke invalshoek. De onderlinge relatie wordt gekenmerkt door openheid, vertrouwen en heldere communicatie. De wijze waarop de raad een zoektocht voert naar wat waarde gedreven toezicht inhoudt, is helder en consistent. De gebiedsgerichte werkwijze is verder vormgegeven en zorgt voor een betere aansluiting bij lokale opgaven. Deze werkwijze maakt maatwerk mogelijk, maar vraagt blijvende aandacht voor samenhang tussen centrale kaders en decentrale autonomie. Deze balans wordt actief bewaakt. Binnen de organisatie is sprake van een cultuur waarin leren, reflectie en samenwerking vanzelfsprekend zijn. Evaluaties en leerbijeenkomsten dragen bij aan verdere professionalisering. De organisatie past zich aan veranderende omstandigheden aan en houdt de koers vast binnen een dynamische omgeving.

Maatschappelijke capaciteit

Thuisvester voert haar maatschappelijke taken uit vanuit een solide financiële en organisatorische basis. De middelen worden doelmatig ingezet en de sturing is transparant ingericht. De organisatie heeft aandacht voor continuïteit, kwaliteit en verbetering. Thuisvester beschikt over voldoende deskundigheid, stabiliteit en lerend vermogen. Veiligheid, integriteit en compliance zijn geborgd binnen de organisatie en worden actief bewaakt door bestuur en raad van toezicht. Het vermogen om te leren en aan te passen is zichtbaar in de wijze waarop de organisatieveranderingen doorvoert en borgt. De samenhang tussen strategie, uitvoering en verantwoording is goed ontwikkeld en biedt een stevig fundament voor de komende periode.



2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Thuisvester

De visitatiecommissie heeft gezamenlijk met Thuisvester de keuze gemaakt om vier opgaven centraal te stellen in de visitatie. Deze opgaven staan ook in het Handelingsperspectief van Thuisvester. Dit Handelingsperspectief geeft richting aan hetgeen Thuisvester doet. Door te werken vanuit het Handelingsperspectief, is Thuisvester gebiedsgericht gaan werken. De bedoeling hierachter is dat Thuisvester dichter bij haar bewoners en partners is. Tegelijkertijd is er een sterke centrale organisatie die zorgt dat ook achter de schermen alles goed is geregeld. De gekozen opgaven geven in gezamenlijkheid een goed beeld van de totale opgave van Thuisvester in haar werkgebied. Het betreft de opgaven:

- **Anders Wonen:** Hier gaat het om nieuwe woonvormen en de veranderende behoeften van bewoners.
- **Duurzaam en groen:** Bij deze opgave gaat het om de energiezuinigheid, vergroening en klimaatadaptatie
- **Er op tijd bij zijn:** Deze opgave richt zich op preventieve signalering van problemen en tijdige interventie.
- **Samenleven in verbinding:** De vierde opgave richt zich op het bevorderen van cohesie en sociale veiligheid in buurten.

Omdat Thuisvester gebiedsgericht is gaan werken, hebben de visitatiecommissie en Thuisvester ervoor gekozen om per gemeente een dialoogsessie te organiseren waarbij belangrijke partners, zoals de betreffende gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en maatschappelijke werk, worden uitgenodigd om te praten over wat er de afgelopen jaren is gepresteerd op de gekozen opgaven én wat er naar de toekomst toe nodig is. Ook medewerkers van Thuisvester sloten aan bij deze sessies. Zo vormde de visitatiecommissie zich een compleet beeld van niet enkel de opgaven en behaalde resultaten, maar ook over de samenwerking. Door deze aanpak wordt ook getracht eventuele verschillen tussen gebieden in kaart te brengen. Thuisvester wil namelijk niet enkel verantwoording afleggen met deze visitatie, maar ook graag punten ophalen waar zij mee verder kan.

Anders Wonen

In het werkgebied van Thuisvester is in alle gemeenten behoefte aan meer woningen en meer diversiteit in het woningaanbod. In de visitatieperiode zien we dat Thuisvester flink heeft ingezet op het creëren van meer variatie in het woningaanbod en woonvormen die beter aansluiten bij de behoeften van bewoners. De corporatie verbindt nieuwbouw, herontwikkeling en tijdelijke huisvesting met initiatieven die de doorstroming trachten te bevorderen. Uit alle dialoogsessies komt het beeld naar voren dat Thuisvester in alle gemeenten een zeer belangrijke partner is waar het gaat om Anders Wonen. Ze staat open voor geluiden uit de buitenwereld, toont lef en durft creatief te zijn als dit nodig is. Ze wordt alom gewaardeerd en is hard nodig. Tussen de verschillende gemeenten zien we een aantal verschillen op het gebied van Anders Wonen.

In de gemeente **Oosterhout** is er een grote druk op de woningmarkt, met name voor ouderen en jongeren. Dit vraagt om meer aanbod, maar ook om het op gang brengen van doorstroming. Wanneer ouderen hun grotere eengezinswoningen verlaten, kan hier een jonger gezin met kinderen gaan wonen. De doorstroming komt echter moeizaam op gang. Thuisvester probeert hier samen met haar partners beweging in te krijgen. Er is zelfs al gesproken over het aanstellen van een maatwerkteam om ouderen te overtuigen te verhuizen naar een beter passende woning. In de gemeente **Geertruidenberg** is het bevorderen van de doorstroming ook een punt van aandacht. Hier betreft het echter



voornamelijk een tekort aan woningen voor bijzondere doelgroepen. Mede door het gebrek aan alternatieve woonvormen stagneert de doorstroming. Er wordt intensief samengewerkt met gemeente en zorgpartijen om toch wat beweging te krijgen. Zo wordt er gewerkt met een “doorbraakfonds” om vastgelopen casussen vlot te trekken. Dit in de hoop om mensen tijdelijk een steuntje in de rug te geven zodat zij wel door kunnen stromen.

In de gemeente **Rucphen** is de bouwproductie in de visitatieperiode erg beperkt geweest. Ook voor de jaren 2026 en 2027 staat er geen nieuwbouw gepland. De jaren daarna zou dit weer bij moeten trekken. Het uitblijven van nieuwbouw heeft voornamelijk te maken met een combinatie van bestuurlijke, planologische en financiële factoren. De gemeente heeft een grote focus op verduurzaming, waar Thuisvester dan ook mee aan de slag is. Daarnaast heeft men in deze gemeente te maken met lange en trage voorbereidingstrajecten en vergunningprocedures vanwege te weinig capaciteit bij de gemeente. Het uitblijven van nieuwbouw én te weinig doorstroming van senioren uit betaalbare koopwoningen maakt dat er veel druk komt te liggen op de sociale huurwoningen. Ook bij bijzondere doelgroepen zien we een gebrek aan geschikte vervolgwoningen en opvangplekken. Dit heeft als gevolg dat casussen lang open blijven staan, omdat bewoners met complexe problematiek nergens terecht kunnen. Hier, maar ook in de andere gemeenten, komt naar voren dat partners maatwerk en persoonlijke begeleiding noemen als voorwaarde om beweging te krijgen in de woonketen. Hoewel het de vraag is welke rol Thuisvester hierin speelt, wordt wel duidelijk dat belanghebbenden vaak en graag naar Thuisvester kijken voor hulp. Positief is dat Thuisvester wel een aantal grondposities heeft aangehouden, zodat als de verduurzaming geslaagd is en de gemeente bij is, er snel gestart kan worden met de bouw van nieuwe woningen.

De gemeente **Zundert** kenmerkt zich door de aanwezigheid van veel arbeidsmigranten. Er wonen zo’n 4.000 arbeidsmigranten die voornamelijk werkzaam zijn in de tuinbouw. Hoewel veel van hen bij hun werk wonen, is er toch ook een groep die druk legt op de woningmarkt. De vraag is echter in hoeverre de huisvesting van deze groep een taak is van Thuisvester. Dat partners en inwoners van de gemeente zich hier zorgen om maken, is wel duidelijk. Dit komt mede omdat het aandeel sociale huurwoningen in de gemeente erg laag is (ongeveer 13%). De wachttijden lopen daarmee ook op. Er is behoefte aan meer woningen, maar de ruimte en middelen zijn beperkt. De gemeente en Thuisvester zoeken samen naar oplossingen binnen de bestaande dorpsstructuren.

Duurzaam en groen:

Thuisvester heeft in de visitatieperiode flinke resultaten geboekt op het gebied van duurzaamheid. Gedurende de visitatieperiode zien we dat Thuisvester een grote verduurzamingsslag heeft gemaakt, vooral door het opwaarderen van woningen met lage labels. De woningen hebben gemiddeld energielabel A. Thuisvester presteert hiermee beter dan het gemiddelde in ons land. Waar de resultaten mooi zijn, wordt er echter ook gewaakt voor overambitie. Thuisvester toont zich ambitieus, maar realistisch. Er wordt balans gezocht tussen ambitie, haalbaarheid en draagvlak binnen zowel de eigen organisatie als bij partners. Samenwerking is voor Thuisvester belangrijk om aan haar duurzaamheidsopgave te voldoen.

Duurzaamheid is echter meer dan enkel isoleren, zonnepanelen en goede energie labels. Het kan nog een stapje verder door circulaire bouw, bio-based bouwen en aandacht voor groen in wijken en buurten. Thuisvester is hier druk mee bezig. Samen met diverse partners heeft Thuisvester in de gemeente **Zundert** zes duurzame, energiezuinige en comfortabele sociale huurwoningen gebouwd. Bij de bouw is ingezet op zoveel mogelijk gebruik van natuurlijke en hernieuwbare materialen. Bijzonder is dat deze materialen lokaal worden verworven en gefabriceerd. Een mooi voorbeeld van de vooruitstrevendheid van Thuisvester samen met haar partners.



In de gemeente **Rucphen** is er de afgelopen jaren flink ingezet op verduurzaming van het bezit. Belanghebbenden zijn hierover positief. Deze focus op verduurzaming was mede mogelijk, omdat de nieuwbouwproductie niet goed op gang kwam vanwege de eerder beschreven capaciteitsproblemen bij de gemeente. Ook in de gemeente

Geertruidenberg zien we dat zowel de gemeente als Thuisvester een grote inhaalslag hebben gemaakt op verduurzaming. De komende jaren is er vanuit de gemeente echter minder budget voor verduurzaming. Dit maakt dat men nu op zoek is naar realistische maatregelen binnen beperkte middelen.

In de gemeente **Oosterhout** zien we dat Thuisvester in de gemeente een proactieve partner treft. De duurzaamheidsaanpak, zowel fysiek als sociaal, wordt breed gedragen. Ook op circulariteit wordt ingespeeld, door o.a. het gebruik van natuurlijke materialen voor de dakisolatie van de 158 woningen in het renovatieproject in de Beemdenbuurt. Ook is er aandacht voor een groenere leefomgeving. Dit mede omdat vergroening en leefbaarheid vaak in één adem worden genoemd. Vergroening is niet alleen goed voor het klimaat en om hittestress tegen te gaan, maar het vergroot ook vaak de sociale cohesie in een buurt.

Er op tijd bij zijn:

Thuisvester wil in haar werkgebied tijdig op de hoogte zijn van eventuele problematieken. Door gebiedsgericht te werken maakt dat er veel meer kennis is over wat er speelt op lokaal niveau. Ook de lokale binding tussen de gebiedsteams en de partners en bewoners in het gebied is beter. Dit maakt dat eventuele problemen tijdig gesignaleerd worden en er met partners ook eerder op kan worden gereageerd en geacteerd. Het is mooi dat uit de gesprekken met belanghebbenden blijkt dat Thuisvester en de gemeenten hun beschikbare data uit de gebieden delen. Uit deze data kan ontzettend veel informatie gehaald worden over wat er speelt in een gebied en wat er nodig is. Deze informatie wordt gecombineerd met de kennis opgehaald in de wijken en buurten. Met partners wordt vervolgens gezocht naar oplossingen voor gesignaleerde of te verwachten problemen. Zo kan met preventief handelen veel ellende en ongemak worden voorkomen. Deze manier van werken tracht ook te voorkomen dat er overbelasting komt van bepaalde wijken of buurten. De balans tussen vragers en dragers in de wijk wordt in de gaten gehouden. Er moeten niet te veel kwetsbare doelgroepen bij elkaar worden geplaatst, dan komt de leefbaarheid van een gebied onder druk te staan. Men wil graag terug naar meer saamhorigheid in wijken en buurten waar men omziet naar elkaar. Dit is ook nodig om mensen langer zelfstandig thuis te laten wonen. Thuisvester speelt hierin een rol door o.a. op basis van kennis goed te selecteren welke woningzoekende goed past in welk gebied. Zo wordt nieuwe huurders bijvoorbeeld gevraagd wat zij kunnen bijdragen aan en in een wijk of buurt. De saamhorigheid moet omhoog, hier wordt door alle partners hard aan gewerkt en mogelijkheden gezocht om dit te stimuleren.



In de gemeente **Oosterhout** worden verschillende sociale initiatieven opgezet met als doel het betrekken van bewoners bij hun leefomgeving om zo de sociale samenhang te versterken. Op deze manier kijken mensen hopelijk eerder om naar elkaar, omdat ze elkaar kennen. Zo worden eventuele problemen, bijvoorbeeld met eenzaamheid, eerder opgemerkt en aangepakt. In deze gemeente is de overstap van Thuisvester naar het gebiedsgerichte werken het meest merkbaar en wordt deze manier van werken ook zeer goed ontvangen. Er is veel meer kennis van het gebied en veel meer binding met partners en bewoners. Dit maakt het er op tijd bij zijn gemakkelijker.

In **Rucphen** en **Zundert** zagen we eigenlijk al dat er zelfs voor de echte invoering van het gebiedsgericht werken, er al zeer gebiedsgericht werd gewerkt. In deze kleinere gemeenten was Thuisvester al erg dicht bij haar partners en bewoners. Een mooi voorbeeld is de samenwerking van Thuisvester met zorg- en welzijnspartijen via diverse casus overleggen. Deze samenwerking maakt het mogelijk om gezamenlijk vroeg in te grijpen bij bewoners met beginnende overlast of zorgsignalen. Ook de gemeente en Thuisvester stemmen goed met elkaar af, zeker wanneer er zich incidenten voordoen. Getracht wordt echter vooraf in te grijpen, zodat problemen niet escaleren. In beide gemeenten zien we ook dat er wordt gewerkt aan preventie van eenzaamheid en het stimuleren van gemeenschapszin via buurtinitiatieven.

In de gemeente **Geertruidenberg** werkt Thuisvester met de gemeente en partners aan het in een vroeg stadium betrekken van bewoners bij wijkinitiatieven. Zo komt men beter in contact met bewoners en kan er tijdig worden ingegrepen of geholpen indien nodig. In deze gemeente wordt ook de aandacht voor de bestaanszekerheid van mensen genoemd als hetgeen waar aandacht voor moet zijn om eventuele problemen vroegtijdig te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan betalingsachterstanden. De wijkgerichte overleggen hierin zijn cruciaal. Deelnemende partners delen hier hun waargenomen signalen met elkaar voordat problemen escaleren.

Samenleven in verbinding:

Het bevorderen van de sociale cohesie in wijken en buurten is erg belangrijk bij de opgave samenleven in verbinding. Wanneer mensen elkaar kennen, wordt het met elkaar samenleven vaak gemakkelijker. Een goede binding tussen bewoners is erg belangrijk om te zorgen dat men zich betrokken voelt bij elkaar en de woonomgeving. Het elkaar aanspreken op ongewenst gedrag, helpt om het samen leven te vergemakkelijken en aangenamer te maken. Het evenwicht in wijken tussen “vragers en dragers” is hierbij van groot belang. Als het evenwicht zoek is, zal de leefbaarheid van een wijk of buurt achteruit gaan. Tegelijkertijd kan een veerkrachtige buurt juist bijdragen om mensen die “vragen” weer op het juiste pad te brengen. Zaken als overlast, eenzaamheid, maar ook onveiligheidsgevoelens, criminaliteit en drugsproblematieken spelen een rol in deze opgave.

In de gemeente **Oosterhout** zien we dat vooral Oosterhout-Zuid en Slotjes gebieden zijn waar de grootste zorgen liggen. Beide wijken worden genoemd als kwetsbare buurten met criminaliteit, illegale activiteiten en onveiligheidsgevoelens. Ook zijn er gebieden waar veel vuil op straat ligt, mede door bewoners die elkaar niet aanspreken. Ze voelen geen verantwoordelijkheid voor hun leefomgeving, waardoor de problemen enkel maar erger worden. Thuisvester en de gemeente zoeken samen met andere partners naar manieren om meer community building te krijgen. Er zijn aanjagers nodig om mensen te betrekken bij hun buurt, waardoor ze elkaar aanspreken. Professionele begeleiding wordt ingezet om te proberen de sociale controle te herstellen. Ook ligt er nadruk op structurele aanwezigheid in de wijk en wordt samenwerkt in gebiedsgerichte teams waar naast de gemeente en Thuisvester ook politie, GGZ, welzijnsorganisatie en boa's aansluiten.

In de gemeente **Rucphen** horen we terug dat vooral de drugsoverlast in deze gemeente een groot probleem is. Met name de kern Sint Willebrord wordt genoemd als complexe wijk. Dit vanwege de sterke sociale binding, waardoor je er als “buitenstaander” lastig tussen komt. Mensen zijn daar gewend om eventuele problemen onderling op te lossen: ze staan hun mannetje. Wanneer dit wordt gecombineerd met problemen als drugshandel en drugsgebruik, is de aanpak erg complex. Thuisvester, de gemeente en andere partners zetten hier echter welk flink op in en zorgen voor goede en intensieve maatwerkbegeleiding. Zo stelt Thuisvester tijdelijk woningen beschikbaar als dit in combinatie is met zorgbegeleiding. Bijvoorbeeld vanwege dakloosheid en re-integratie. Zo hoopt men te voorkomen dat iemand (wederom) tussen wal en schip valt en vervalt in onwenselijk gedrag.

De aandacht in **Zundert** gaat vooral naar toenemende sociale spanningen in enkele buurten. Als oorzaak hiervoor wordt de druk op bestaanszekerheid en de mix van bewoners (arbeidsmigranten) genoemd. Getracht wordt via buurtbinding de mensen meer begrip voor elkaar te laten krijgen. In **Geertruidenberg** zien we ook dat de druk op de bestaanszekerheid in combinatie met armoede en sociaal verval kunnen leiden tot burenruzies en andere overlastsituaties. Het aanpakken van deze problematieken heeft dan ook de aandacht bij de samenwerkende partijen zoals Thuisvester, de gemeente en zorginstellingen. Eind 2023 tekenden de gemeente Geertruidenberg, Thuisvester en Surplus dan ook het convenant voor Buurtbemiddeling. De drie organisaties gaan de komende vijf jaar weer met elkaar samenwerken om zoveel mogelijk burenruzies te beslechten.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft uit de gesprekken met de verschillende belanghebbenden het beeld gekregen dat Thuisvester heel goed weet wat er speelt in haar werkgebied en wat er nodig is. Het gebieds- en opgavegericht werken is vooral in Oosterhout erg positief ontvangen en daar wordt heel goed gevoeld dat Thuisvester nu dichterbij is. In de andere gebieden wordt dit minder gevoeld, omdat zeker in de kleinere gemeenten Rucphen en Zundert en voor het gevoel van de belanghebbenden al erg gebiedsgericht werd gewerkt. Thuisvester was altijd al dicht bij haar partners en pakt dit nu in Oosterhout nog beter op.

We zien op de vier behandelde maatschappelijke opgaven kleine verschillen tussen de gebieden. De rol van Thuisvester hierin wordt echter unaniem in alle gebieden, op alle opgaven als heel waardevol en constructief ervaren. Thuisvester combineert lef met realisme. Iets wat wel goed in balans moet blijven, want het grootste risico wat de visitatiecommissie ziet, is dat Thuisvester te ver voor de troepen uit gaat lopen. Het is heel mooi om te zien dat Thuisvester haar kansen pakt, maar als er problemen zijn waardoor iets niet kan, blijft Thuisvester ook niet stilzitten. Denk hierbij aan de nieuwbouwproductie in de gemeente Rucphen die vanwege capaciteitsproblemen achterblijft. Thuisvester gaat daar echter heel actief aan de slag met de verduurzamingsopgave en bewaart haar grondposities, zodat als de gemeente bij is, er snel gestart kan worden met nieuwbouw. Het is juist deze houding die ontzettend gewenst en gewaardeerd wordt. Thuisvester heeft begrip, maar houdt ook de stip op de horizon altijd in beeld. De prestaties op duurzaamheid zijn een mooi voorbeeld waarbij we zien dat Thuisvester niet alleen goede resultaten haalt op de energie labels, maar ook concrete voorbeelden laat zien van het circulair bouwen en het gebruik van bio-based materialen. De samenwerking met partners om er op tijd bij te zijn en de leefbaarheid in wijken en buurten te vergroten, is erg goed. De visitatiecommissie is dan ook van mening dat de maatschappelijke waarde van Thuisvester en de manier waarop Thuisvester deze maatschappelijke waarde toevoegt, uitstekend is.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Thuisvester levert prachtige prestaties op alle opgaven
- Thuisvester werkt écht samen met haar partners
- Thuisvester combineert lef met realisme
- Thuisvester heeft mooie projecten laten zien met circulair en bio-based bouwen
- Thuisvester realiseert nieuwbouw waar dit kan
- Thuisvester heeft begrip voor de (on)mogelijkheden van haar partners maar houdt haar eigen koers scherp.

Verwonderpunten

- Blijf erop letten dat Thuisvester niet te ver voor de troepen uit gaat lopen. Het is prachtig om te horen hoe graag de medewerkers van Thuisvester het verschil willen maken voor vooral de bewoners. Ze willen meer! Vaak meer dan partners op dat moment aankunnen.

3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over Thuisvester

De visitatiecommissie zou rustig een pagina vol kunnen schrijven over de lofzangen die Thuisvester kreeg van haar partners. Gemeenten, huurdersvertegenwoordiging, zorg- en welzijnspartijen en maatschappelijke partners, ze zijn het allemaal met elkaar eens: Thuisvester is onmisbaar en doet het goed. In nevenstaande woordwolk ziet u typering die belanghebbenden hebben gegeven over Thuisvester. Ze wordt sociaal, toegankelijk, maatschappelijk betrokken, benaderbaar, laagdrempelig en betrouwbaar genoemd. Ook is mooi om te zien dat belanghebbenden regionaal geworteld en lokaal bekend met de wijk-problematiek noemen als typerend voor Thuisvester.



3.2 De invloed op het beleid van Thuisvester

Belanghebbenden hebben veel invloed op het beleid van Thuisvester. Ze is een open, luisterende organisatie die haar beleid bewust in samenspraak en samenwerking vormt met de lokale omgeving. De gemeenten hebben sowieso via de prestatieafspraken invloed op het beleid van Thuisvester. Los daarvan hebben de gebiedsmanagers veel contact met zowel ambtelijke als bestuurlijke medewerkers van de gemeenten en nemen zij die input mee de organisatie van Thuisvester in. Deze lokale betrokkenheid maakt ook dat signalen van samenwerkingspartners en bewoners, maar ook van wat medewerkers zelf waarnemen in wijken en buurten, mee worden genomen in de vorming van het beleid. De huurdersorganisaties geven aan dat zij vinden dat ze tijdig worden betrokken door Thuisvester en dat ze adviezen mogen en kunnen geven waar Thuisvester vervolgens mee aan de slag gaat.

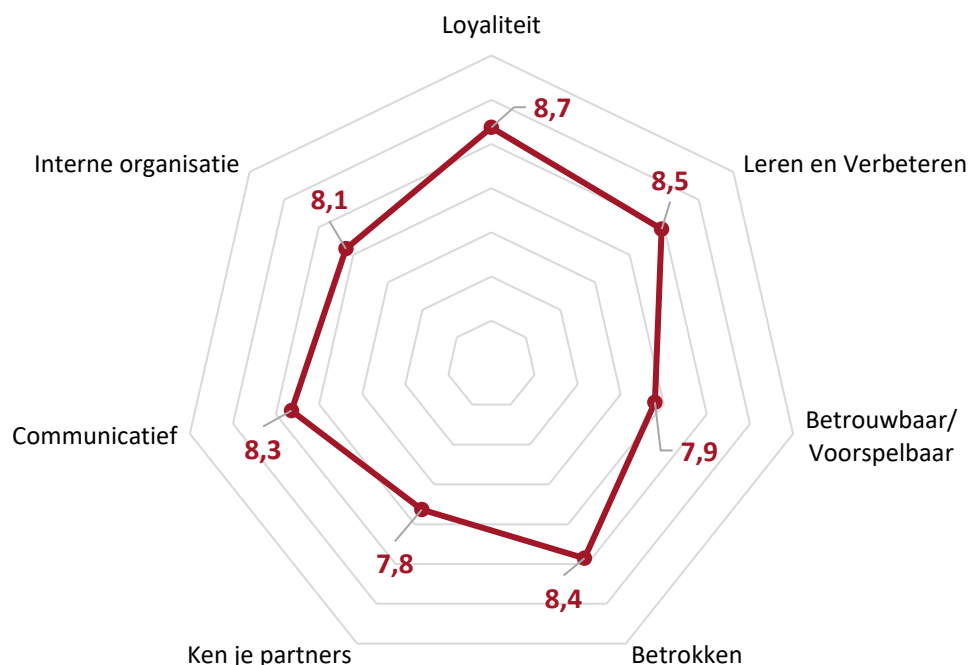
3.3 Thuisvester als samenwerkingspartner

In haar werkgebied is Thuisvester een onmisbare partner. Ze is groot, maar niet op afstand. Sterker nog, de visitatiecommissie ziet een zeer sterk lokaal verankerde en betrokken organisatie. Ze zoekt contact en zeker met het gebiedsgerichte werken zijn de lijntjes tussen de gebiedsmanagers en externe partners enerzijds en tussen de gebiedsmanagers en de centrale organisatie van Thuisvester anderzijds, korter dan ooit. Dat maakt dat het voor partners erg prettig is om een gebiedsteam van Thuisvester te hebben als aanspreekpunt. Als iets ook niet goed loopt of iets veel haast heeft, dan is het gebiedsteam altijd één aanspreekpunt dat zorgt dat signalen direct de centrale organisatie van Thuisvester ingaan. Ook voor de invoering van het gebieds- en opgave gerichte werken was Thuisvester als samenwerkingspartner dichtbij om opgaven op te pakken. De invoering van het gebiedsgerichte werken heeft Thuisvester nóg dichtbij gebracht, vooral in de gemeente Oosterhout is dit verschil goed merkbaar. In de kleinere gemeenten was Thuisvester al semi-gebiedsgericht bezig. Maar ook voor de medewerkers blijkt de keus voor gebiedsgerichte teams goed uit te pakken.

De visitatiecommissie heeft via een digitale enquête die voorafgaand aan de gesprekken met belanghebbenden is uitgezet, gevraagd naar typering van Thuisvester als samenwerkingspartner. In nevenstaande woordwolk ziet u hier het, wederom zeer positieve, resultaat van. Thuisvester wordt getypeerd als een betrokken en betrouwbare samenwerkingspartner. Ze weet wat er in de wijk speelt, is altijd bereikbaar, meedenkend, opbouwend, creatief en eerlijk. Ook de korte lijntjes, open houding en het gericht zijn op samenwerking komt duidelijk terug.

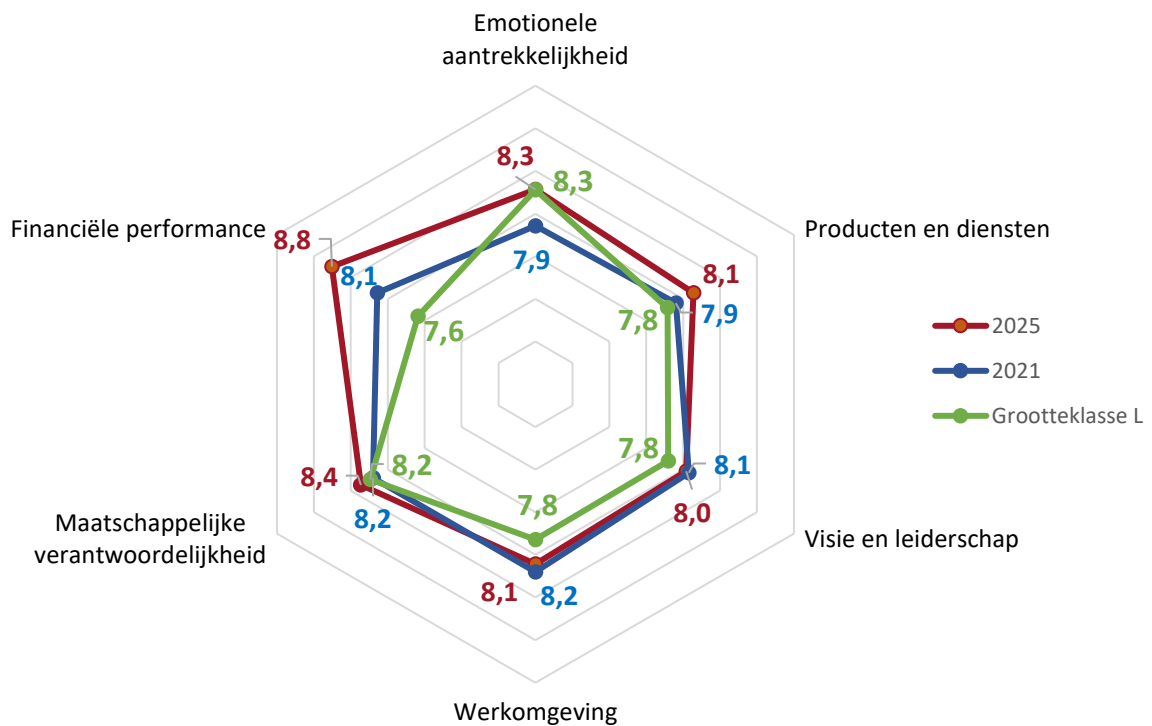


In de enquête is ook aan belanghebbenden gevraagd om op verschillende dimensies Thuisvester als samenwerkingspartner te beoordelen. In onderstaande grafiek ziet u het resultaat hiervan. Gemiddeld scoort Thuisvester als samenwerkingspartner een 8,2. Wat hier erg opvalt, is dat de dimensies ken je partners (7,8) en betrouwbaar/voorspelbaar (7,9) het laagst scoren. Dit terwijl uit de gesprekken juist naar voren is gekomen dat Thuisvester haar partners erg goed kent. Allereerst moet opgemerkt worden dat scores als een 7,8 en 7,9 op zichzelf natuurlijk hele mooie scores zijn. De verklaring lijkt vooral te liggen in het gegeven dat de samenwerking op zich al goed was, maar met de invoering van het gebiedsgerichte werken nog verder is verbeterd. Er is belanghebbenden echter nadrukkelijk gevraagd te beoordelen op basis van de vier afgelopen jaren. Hierin komt duidelijk een stijgende lijn naar voren. Het gegeven dat loyaliteit met een 8,7 de hoogst scorende dimensie is, geeft wel aan hoe betrokken Thuisvester is bij haar partners en werkgebied. Dat ze ook nog eens een 8,5 scoren op de dimensie leren en verbeteren is ook heel positief.



3.4 De reputatie van Thuisvester

Naast de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de belanghebbenden over hun ervaringen en waarnemingen, heeft de visitatiecommissie in de eerdergenoemde digitale enquête de belanghebbenden ook gevraagd naar het algemene beeld dat zij hebben over Thuisvester. Dit beeld of deze indruk hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelijkheden. Het gaat puur om het gevoel of het beeld dat de belanghebbenden hebben over Thuisvester. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Het gaat hier over de reputatie bij belanghebbenden. In onderstaande afbeelding is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.



We zien dat de reputatie van Thuisvester gemiddeld genomen is gestegen vergeleken met de vorige visitatie. Waar Thuisvester in 2021 een gemiddelde score had van 8,1, zien we in 2025 een gemiddelde score van een 8,3. De grootste verschillen zien we in de verbetering van de reputatie op de dimensies financiële performance (van een 8,1 in 2021 naar een 8,8 in 2025) en emotionele aantrekkelijkheid (van een 7,9 in 2021 naar een 8,3 in 2025). Mooi om te zien is ook dat Thuisvester op vijf van de zes dimensies beter scoort dan haar collega corporaties in grootteklasse L (gebaseerd op de grootteklassen uit de Aedes benchmark). Hierbij moet wel vermeld worden dat het gemiddelde gebaseerd is op de scores van corporaties die gevisiteerd zijn door Cognitum, aangezien deze methodiek enkel wordt gebruikt bij visitaties uitgevoerd door Cognitum.

3.5 De verantwoording van Thuisvester

Thuisvester legt verantwoording af via haar jaarstukken die beschikbaar zijn op de website. Ook wordt iedere vier jaar een maatschappelijke visitatie uitgevoerd waarmee Thuisvester verantwoording aflegt.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet in Thuisvester een corporatie die uitstekend is verankerd in haar werkgebied. Ze weet wat er speelt op lokaal niveau en is goed zichtbaar in haar werkgebied. Sterker nog: in veel gemeenten kennen de gebiedsteams, de bewoners en de partners elkaar persoonlijk. In veel gemeenten was dit al langere tijd zo, maar met de invoering van het gebiedsgerichte werken is de zichtbaarheid in de gemeente Oosterhout ook sterk verbeterd. Een knappe prestatie in een relatief korte periode van gebiedsgericht werken. In de gebieden wordt nauw samengewerkt met partners. Zoals in een van de gesprekken werd omschreven: we zijn haast collega's al werken we in een andere organisatie. Maar ondanks deze nauwe samenwerking, blijft de scherpste wel behouden. De opgaven worden niet uit het oog verloren en samen zet men er de schouders onder: "zacht op de relatie, maar hard op de inhoud". Dat maakt ook dat de prestatieafspraken niet als verplichting worden gezien, maar als gezamenlijke opgave.

Opvallend is dat het idee van netwerk governance nog een station te vroeg is. Uit de gesprekken bleek duidelijk dat de raad van toezicht van Thuisvester wel stappen wilde en durfde te zetten maar dat de governance omgeving bij andere organisaties nog niet zo ver is. Dat blijft een vraagstuk wat in de toekomst nog eens op de agenda kan komen.

Ook de samenwerking met de huurdersorganisaties verloopt goed. Tegelijkertijd zoekt Thuisvester samen met de huurdersorganisaties naar lastenverlichting voor het ouder wordende bestuur en naar manieren om andere vormen van bewonersparticipatie vorm te geven. Dit gebeurt echter in goed en volledig overleg met de huurdersorganisaties. Ook weer een voorbeeld van de manier waarop Thuisvester samenwerkt met haar partners. Al met al is de visitatiecommissie van mening dat Thuisvester op het visitatieveld maatschappelijke verankering uitstekend presteert. Ze is een voorbeeld voor andere corporaties in de manier waarop zij als grote organisatie, heel nauw samenwerkt met partners en belanghebbenden. Ze weet exact wat er speelt en past haar beleid daarop aan.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Thuisvester is een hele belangrijke en zeer gewaardeerde samenwerkingspartner in alle vier de gemeenten in haar werkgebied.
- Thuisvester had vier jaren geleden al een hele goede reputatie bij haar belanghebbenden, maar scoort in de huidige visitatie zelfs nog beter. Ze gaan van gemiddeld een 8,1 in 2021 naar een 8,3 in 2025. Vergeleken met andere corporaties van dezelfde grootteklasse zien we dat Thuisvester ook bovengemiddeld scoort.
- Het directe contact, de nauwe samenwerking, maar het toch behouden van de scherpste in de doelen is erg knap.

Verwonderpunten

- Het idee van netwerk governance is nog niet geland in de omgeving van Thuisvester.

4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

In de periode 2021–2024 heeft Thuisvester gewerkt aan de verdere uitwerking en verankering van haar strategische koers. De missie “Een betaalbaar thuis, voor nu én later” vormt de basis van het Handelingsperspectief ‘Samen op weg’, waarin vier richtingen centraal staan: ‘Anders wonen’, ‘Duurzaam en groen’, ‘Er op tijd bij zijn’ en ‘Samenleven in verbinding’. Deze thema’s bieden richting aan de beleidsontwikkeling, investeringsbeslissingen en samenwerking met partners in de regio.

De visitatiecommissie stelt vast dat de koers herkenbaar is in beleid en uitvoering. De strategische doelen sluiten aan bij de volkshuisvestelijke opgaven in de gemeenten binnen het werkgebied en zijn vertaald in prestatieafspraken, gebiedsplannen en de meerjarenbegroting. Daarmee is de maatschappelijke koers goed ingebed in de sturing en bedrijfsvoering.



De besturing combineert lijnsturing met projectmatig (thematisch) werken. Binnen strategische thema’s zoals nieuwbouw en verduurzaming, werken teams over afdelingen heen samen aan gezamenlijke doelen; de PDCA-cyclus ondersteunt de planning, monitoring en bijsturing.

De informatievoorziening is verder ontwikkeld. Thuisvester werkt met managementrapportages die inzicht bieden in prestaties, risico’s en financiële kaders. De visitatiecommissie ziet dat de organisatie inzet op verdere digitalisering van stuurinformatie, met name om maatschappelijke en financiële resultaten beter te koppelen. Sinds medio 2025 kent Thuisvester een tweehoofdig bestuur. De wijziging van het bestuursmodel is in 2024 voorbereid en in 2025 doorgevoerd, in samenhang met de besturingsvisie 2025 e.v.

Binnen het governance kader is sprake van een transparante en goed functionerende verhouding tussen bestuur, raad van toezicht en organisatie. Dit blijkt uit de vastgelegde visie op toezicht en bestuur, de toepassing van de Governance code en de werkwijze met commissies, besluitvorming en verantwoording zoals beschreven in het jaarverslag. De Autoriteit woningcorporaties bevestigt dit beeld met een lage risico-inschatting en de invoering van het 3Lines-model als basis voor heldere rollen en control. Ook eerdere visitatie- en inspectieresultaten duiden op een professioneel samenspel met voldoende tegenkracht.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat de governance van Thuisvester in balans is. Het bestuur geeft richting aan de organisatie en stimuleert samenwerking en eigenaarschap. De raad van toezicht houdt toezicht op strategisch niveau en doet dat vanuit een maatschappelijke invalshoek. De onderlinge relatie wordt gekenmerkt door openheid, vertrouwen en heldere communicatie. De wijze waarop de raad een zoektocht voert naar wat waarde gedreven toezicht inhoudt, is helder en consistent. De raad zoekt nog naar een antwoord op de vraag wat gebiedsgericht werken voor de raad betekent in het toezicht.

De gebieds- en opgavegerichte werkwijze is verder vormgegeven en zorgt voor een betere aansluiting bij lokale opgaven. Deze werkwijze maakt maatwerk mogelijk, maar vraagt blijvende aandacht voor samenhang tussen centrale kaders en decentrale autonomie. De visitatiecommissie ziet dat Thuisvester deze balans actief bewaakt. Het oude managementteam bestaat niet meer en is vervangen door een nieuw uitvoerend team bestaande uit de gebiedsmanagers en vier managers in de centrale organisatie op Vastgoed, Financiën en Bedrijfsvoering.

Binnen de organisatie is sprake van een cultuur waarin leren, reflectie en samenwerking vanzelfsprekend zijn. Evaluaties en leerbijeenkomsten dragen bij aan verdere professionalisering. De organisatie past zich aan

veranderende omstandigheden aan en houdt de koers vast binnen een dynamische omgeving. De veranderagenda vraagt wel om prioritering in wat de organisatie aan kan. De interne samenwerking en afstemming vraagt in de ogen van de commissie de komende periode aandacht van bestuur en raad van toezicht.

4.3 Bewonderpunten

Bewonderpunten

- De strategische koers is helder geformuleerd en herkenbaar in beleid en uitvoering
- Bestuurlijke en toezichthoudende rollen zijn duidelijk belegd
- Gebieds- en opgabegericht werken is stevig verankerd binnen de organisatie
- Het 3Lines-model heeft bijgedragen aan transparante en gestructureerde besluitvorming
- Leren en verbeteren zijn onderdeel van het reguliere werkproces

Verwonderpunten

- De gebiedsgerichte oriëntatie vraagt ook van de raad van toezicht aandacht voor verbinding met de uitvoering en zicht op verschillen tussen de gebieden
- De omvang van de veranderagenda vraagt aandacht voor prioritering en draagkracht.

5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Financiële capaciteit

Thuisvester beschikt over een stabiele financiële positie. Thuisvester gaat zorgvuldig en terughoudend om met financiële risico's, en de organisatie blijft binnen verantwoorde marges opereren bij haar investeringen en financiering.

Kengetallen	2021	2022	2023	2024	Normering Aw/WSW
Solvabiliteit (beleidswaarde)	58,4 %	59,6 %	60,1 %	60,9 %	≥ 15 %
ICR	2,2	2,4	2,5	2,3	≥ 1,4
LTV (beleidswaarde)	39 %	38 %	38 %	38 %	≤ 85 %
DSCR	1,6	1,7	1,8	1,7	≥ 1,2
Beleidswaarde	€ 2,00 mld.	€ 2,08 mld.	€ 2,12 mld.	€ 2,16 mld.	n.v.t.
Marktwaaarde verhuurde staat	€ 2,61 mld.	€ 2,72 mld.	€ 2,79 mld.	€ 2,83 mld.	n.v.t.

De ratio's tonen een stabiele ontwikkeling over de afgelopen jaren, waarbij Thuisvester structureel binnen de financiële normen van Aw en WSW blijft. De solvabiliteit is stabiel en ruim boven de signaleringsnorm. De kasstroom en schuldpositie blijven op een verantwoord niveau. De lage LTV-waarde wijst op een beheerste financieringsstructuur en voldoende investeringscapaciteit. De rentelasten zijn goed beheersbaar.

5.2 Organisatorische capaciteit

De organisatie van Thuisvester is in deze periode verder ontwikkeld. Het gebieds- en opgavegericht werken heeft geleid tot meer samenwerking, eigenaarschap en aansluiting op lokale behoeften. De structuur combineert lijnverantwoordelijkheid met projectmatig werken, waarbij aandacht is voor samenhang tussen beleid en uitvoering.

De HR-visie richt zich op wendbaarheid, vakmanschap en ontwikkeling. Leiderschapsprogramma's en persoonlijke ontwikkeltrajecten ondersteunen medewerkers in hun rol. De organisatie kent een open cultuur waarin ruimte is voor dialoog, initiatief en leren van ervaringen.

Huurdersparticipatie krijgt binnen Thuisvester vorm via de formele huurdersorganisatie, waarmee structureel overleg plaatsvindt over beleid en prestaties. De visitatiecommissie ziet dat de samenwerking constructief verloopt, maar dat de invloed van huurders bij beleidsontwikkeling en prioritering nog verder kan worden versterkt.

Digitalisering en data gedreven werken zijn versterkt. Dashboards en managementinformatie bieden inzicht in prestaties en risico's. De organisatie werkt aan verdere integratie van maatschappelijke en financiële informatie om de sturing te verdiepen.



5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Thuisvester haar maatschappelijke taak uitvoert vanuit een solide financiële en organisatorische basis. De middelen worden doelmatig ingezet en de sturing is transparant ingericht. De organisatie heeft aandacht voor continuïteit, kwaliteit en verbetering. De visitatiecommissie stelt ook vast dat Thuisvester beschikt over voldoende deskundigheid, stabiliteit en lerend vermogen. Veiligheid, integriteit en compliance zijn geborgd binnen de organisatie en worden actief bewaakt door bestuur en raad van toezicht.

Het vermogen om te leren en aan te passen is zichtbaar in de wijze waarop de organisatieveranderingen doorvoert en borgt. De samenhang tussen strategie, uitvoering en verantwoording is goed ontwikkeld en biedt een stevig fundament voor de komende periode. Tegelijk vraagt de ingezette transitie om een balans tussen centraal en decentraal en om een verduidelijking in rollen, posities en verantwoordelijkheden en om focus en prioritering.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Bestendige financiële ontwikkeling binnen de normen van Aw en WSW
- Meerjarenbegroting met aandacht voor scenario's en risico's
- Borging van integriteit en interne beheersing binnen de organisatie
- Gerichte ontwikkeling van medewerkers en leiderschap
- Verbetering van data gedreven sturing en transparantie in prestaties

Verwonderpunten

- De balans tussen centrale sturing en gebiedsgerichte autonomie vraagt voortdurende afstemming
- De matrixstructuur kan besluitvorming complex maken; verdere duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden kan de complexiteit verminderen
- De veranderdruk is hoog; meer fasering kan bijdragen aan rust en focus
- De koppeling tussen gebiedsgericht werken en centrale kaders vergt blijvende aandacht
- Verdere versterking van huurdersparticipatie kan de maatschappelijke legitimatie vergroten

Bestuurlijke reactie van Thuisvester

Met gepaste trots heeft het bestuur kennisgenomen van het visitatierapport. De afgelopen jaren heeft Thuisvester vanuit haar Handelingsperspectief 'Samen op weg' structuur- en inrichtingsaanpassingen doorgevoerd gericht op het verder verbeteren van de verbinding met de lokale gemeenschappen. Het doorvoeren van structuurwijzigingen vereist altijd gewenning. Op basis van de verkregen visitatie inzichten is Thuisvester erin geslaagd om de wijzigingen door te voeren zonder verstoringen in de bedrijfsvoering en haar executiekracht. Tevens worden de doorgevoerde organisatorische wijzigingen door al onze stakeholders gewaardeerd.

Trots is het bestuur ook op de geleverde prestaties de afgelopen jaren. Het is Thuisvester gelukt om in korte tijd het gebiedsgericht en opgavegericht werken in te regelen in combinatie met behoud van de doelmatigheid. Fijn is de waardering vanuit onze gemeenten en samenwerkingspartners ten aanzien van het gebiedsgericht werken. Gelijktijdig heeft Thuisvester haar prestaties op het gebied van woningverbeteringen en toevoegingen weten te versnellen.

Het visitatierapport geeft tevens een goed actueel beeld van de strategisch ingezette weg naar 'maatschappelijk partner'. Het is Thuisvester gelukt om de verbeter- verwonderingspunten uit het voorgaande visitatierapport te benutten om te blijven verbeteren. Hier is los van een enorme waardering richting alle Thuisvester collega's ook een waardering richting de visitatiecommissie op zijn plaats.

Het bestuur zal wederom de punten van verwondering benutten om Thuisvester in de aankomende jaren door te ontwikkelen.

Bijlage: gesprekspartners visitatiecommissie

Bestuur

De heer P. Hobbelen
Mevrouw D. Gerrits

Ondernemingsraad

Mevrouw T. van der Most, voorzitter
De heer J. van Overbeek, secretaris
Mevrouw I. Geppaart-Oomen
Mevrouw S. van den Elshout
De heer M. Brouwer de Koning

BMO (management)

Mevrouw Y. Balemans, gebiedsmanager Zundert en Oosterhout Zuid
De heer S. Botman, gebiedsmanager Rucphen
Mevrouw C. van der Waal, gebiedsmanager Geertruidenberg
Mevrouw S. Graus, gebiedsmanager Oosterhout Midden
Mevrouw M. Koniuszek, gebiedsmanager Oosterhout Noord
De heer J. Kanselaar, manager moderne bedrijfsvoering
De heer J. Pals, manager finance en control
Mevrouw T. van der Loo, manager creatieve bouwconcepten
De heer L. Verpalen, manager duurzaam vastgoedbeheer

Huurdersvertegenwoordiging

De heer J. Colfoort, Huurdersvereniging Geertruidenberg
De heer J. Jansen, HVO Oosterhout
De heer A. Soeters, voorzitter HVO Oosterhout

Medewerkers Thuisvester

Mevrouw A. Hendriks
Mevrouw L. Wigmore
De heer M. van Laarhoven
Mevrouw E. Schalker
De heer W. van Gaal
De heer D. van de Vrande
Mevrouw L. van Zundert
Mevrouw A. de Frijters
Mevrouw C. van Loenhout
Mevrouw E. de Bree

Raad van commissarissen

Mevrouw M. Bekker, voorzitter
De heer K. van der Luijt
Mevrouw M. Prins
De heer F. van der Velden
De heer J. Kapteijns

Gemeente Oosterhout

Mevrouw C. Mutsaers, wijkmakelaar gemeente Oosterhout
Mevrouw V. Hoogkamer, beleidsmedewerker Wonen bij gemeente Oosterhout
Mevrouw A. Vermeulen, beleidsmedewerker Wonen, gemeente Oosterhout
De heer P. de Hoogh, Floralia Park Prospect
Mevrouw S. MacDonald, wijk-GGD
De heer R. Derks, Seniorencollectief
Mevrouw T. Michielse, Surplus
Mevrouw M. Koziuszek, gebiedsmanager Thuisvester
Mevrouw S. Graus, gebiedsmanager Thuisvester
Mevrouw H. Smits-Brabers, woonconsulent Thuisvester
Mevrouw S. Creatini, maatwerkadviseur Thuisvester
Mevrouw M. Peeters, maatwerkadviseur Thuisvester
Mevrouw D. Jongenelis, verhuurmedewerker Thuisvester
De heer A. Salah, wijkbeheerder Thuisvester

Gemeente Geertruidenberg

Mevrouw D. van Lammeren, beleidsmedewerker sociaal domein bij gemeente Geertruidenberg
De heer W. Belt, wijk-GGDer
De heer M. van den Nobelen, Mijzo
Mevrouw A. Pruijssers, Mijzo
Mevrouw F. Adriaansz, regiomanager west Brabant Oost bij Surplus
Mevrouw C. van de Waal, gebiedsmanager Thuisvester
Mevrouw M. van Loon, woonconsulent Thuisvester

Gemeente Rucphen

De heer J.W. Stoop, afdelingsmanager Beheer en Ruimtelijke Ontwikkeling gemeente Rucphen
De heer D. de Weert, veiligheidscoördinator gemeente Rucphen
Mevrouw L. Stuurman, beleidsmedewerker Wonen gemeente Rucphen
Mevrouw M. Broos, beleidsmedewerker Thuiszorg West Brabant
De heer S. Botman, gebiedsmanager Thuisvester
Mevrouw J. van Overveld, woonconsulent Thuisvester
Mevrouw C. Gallis-Selten, klantadviseur bestaanszekerheid Thuisvester

Gemeente Zundert

Mevrouw L. Martens, beleidsmedewerker Wonen bij gemeente Zundert (digitaal)
Mevrouw L. Voermans, adviseur integrale zorg, gemeente Zundert
De heer R. van Ginneken, Avoord
Mevrouw Y. Balemans, gebiedsmanager Thuisvester
Mevrouw M. van Bakkum, woonconsulent Thuisvester
De heer J. Kuijlen, maatwerkadviseur Thuisvester