

# Visitatierapport

## Woonveste

periode 2015-2018



uitgevoerd in het kader van het SVWN-experiment,  
de kracht van het lokale netwerk, met als titel:  
'Samen wonen, Samen leven met het netwerk realiseren'

## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 18 april 2019

### 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)  
Theo Dijt  
Adriaan de Man

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Woonveste, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied</b>	<b>6</b>
1.1 Woonveste	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort</b>	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Woonveste</b>	<b>11</b>
2.1 Recensie: Ontstijg het gemiddelde	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	14
2.3 Samenvatting per perspectief	15
<b>Deel II Toelichting per perspectief</b>	<b>21</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>23</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied	23
3.2 Kwaliteit prestatieafspraken en proces	24
3.3 Beschikbaarheid	26
3.4 Betaalbaarheid	27
3.5 Duurzaamheid	29
3.6 Leefbaarheid	30
3.7 Sociaal domein	31
3.8 Dienstverlening aan klanten	33
3.9 Ambities	34
3.10 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	35
<b>4 Presteren volgens belanghebbenden: ‘Samen wonen, Samen leven met het netwerk realiseren’</b>	<b>37</b>
4.1 De prestaties op de verschillende thema’s van Woonveste	38
4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Woonveste	39
4.3 Beschikbaarheid	40
4.4 Betaalbaarheid	41
4.5 Duurzaamheid	42
4.7 Sociaal domein	45
4.8 Dienstverlening aan klanten	46
4.9 Tevredenheid over de invloed op het beleid	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.10 Tevredenheid over de relatie en communicatie	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.11 Netwerkgesprek ‘Samen wonen, Samen leven’	48
4.12 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek	51
4.13 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	52
<b>5 Presteren naar vermogen</b>	<b>53</b>
5.1 Visie op inzet van het vermogen	53
5.2 Oordeel over inzet van het vermogen	54
<b>6 Governance</b>	<b>55</b>
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties	55
6.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen	57
6.3 Externe legitimatie en verantwoording	58
6.4 Oordeel over Governance	59

<b>Deel III Bijlagen.....</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 2 CV's visitatoren .....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst .....</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 5 Position Paper Woonveste .....</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....</b>	<b>80</b>
<b>Bijlage 7 Verbeterpunten Woonveste volgens belanghebbenden .....</b>	<b>93</b>
<b>Bijlage 8 Visitatieaanpak.....</b>	<b>95</b>
<b>Bijlage 9 Wijze van beoordeling .....</b>	<b>103</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Woonveste. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van januari 2019 tot en met maart 2019.

Woonveste 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 Woonveste voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Woonveste gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 6.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In december 2018 heeft Woonveste Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren en om met elkaar samen te werken in het experiment 'vernieuwing van het maatschappelijke gesprek en de kracht van het lokale netwerk' van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Theo Dijt (visitor) en Adriaan de Man (visitor). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2015 tot en met 2018.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de beoordeling en de minimale eisen om te voldoen aan het ijkpunt. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij het ijkpunt een 6 is. Deze schaal is opgenomen in bijlage 8. 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. De beschrijving van hoe het experiment er precies uit ziet, wat de stappen zijn die we gezet hebben en wat dat betekent voor de inhoud van dit rapport is beschreven in bijlage 7.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Woonveste, 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 een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Woonveste 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 Woonveste weergegeven en de kracht van het lokale netwerk.
  - 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 Woonveste, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

### 1.1 Woonveste

Woonveste is een corporatie met 6.493 verhuureenheden, waarvan 5.691 woongelegenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (60,6%). Daarnaast heeft ze 18,3% meergezinsetagewoningen, 12,2% seniorenwoningen, 8,2% seniorenpluswoningen, 0,5% maisonnettes, 0,1% kamerwoningen en 0,1% overige woningen. 5,2% van de woningen zijn onzelfstandige zorgwoningen (bron: Analysedocument Portefeuilleplan 2018)

In haar ondernemingsplan 2017-2020 beschrijft Woonveste haar missie en kernwaarden als volgt:

Missie

*“Woonveste is een maatschappelijk ondernemer op het terrein van de volkshuisvesting. Onze primaire aandacht richt zich op het huisvesten van mensen die vanwege hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijk zelfstandig passende huisvesting kunnen vinden. Wij zorgen dat er voldoende sociale huurwoningen tegen een passende prijs en kwaliteit beschikbaar zijn. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het aanbieden van betaalbare huurwoningen aan de primaire doelgroep. Ons ultiem doel is het hebben van tevreden klanten.”*

Kernwaarden

1. *“Klantgericht*
2. *Betrokken*
3. *Integer*
4. *Ondernemend*
5. *Resultaatgericht en samenwerkend”*.

Woonveste is door de Aedes-benchmark ingedeeld in de grootteklasse 5.001 – 10.000 vhe's.

### 1.2 Interne organisatie en toezicht

Woonveste is een stichting. Het toezicht op Woonveste wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat in de visitatieperiode uit 5 leden.

Bij Woonveste werken eind 2017 51 medewerkers in 47 fte. De corporatie wordt geleid door een bestuurder (bron Jaarverslag 2017).

Eind 2016 kondigde de bestuurder zijn vertrek aan op 31 juli 2017 aan. Per 1 augustus 2017 is de nieuwe bestuurder aangetreden.

### 1.3 Het werkgebied

Het bezit van Woonveste is voornamelijk gelegen in de gemeenten Heusden (4.578 woningen) en Haaren (693 woningen). In 's-Hertogenbosch bezit Woonveste 1 complex (137 seniorenwoningen) evenals in Sint Michielsgestel (18 zorgwoningen in Berlicum). In Heusden is het bezit verspreid over de dorpen Drunen, Elshout, Haarsteeg, Heusden, Nieuwkuijk en Vlijmen. In Haaren is het bezit gelegen in de dorpen Esch, Haaren en Helvoirt.

In de gemeente Heusden, met 44.172 inwoners (bron feiten&cijfers gemeente Heusden, 2019) en in de gemeente Haaren, met 14.195 inwoners (bron feiten&cijfers gemeente Haaren, 2019), is Woonveste veruit de grootste aanbieder van sociale huurwoningen. De gemeente Haaren krijgt in 2021 een herindeling. Dat betekent dat het woningbezit in de kern Haaren vanaf dat moment niet meer tot de woningmarktregio van Woonveste zal behoren.

Het aantal inwoners en het aantal vhe's van Woonveste per plaats is als volgt:

Plaats	Inwoners *	Vhe's**
<b>Drunen (gem. Heusden)</b>	<b>18.374</b>	<b>2.040</b>
<b>Elshout (gem. Heusden)</b>	<b>1.706</b>	<b>64</b>
<b>Haarsteeg (gem. Heusden)</b>	<b>2.132</b>	<b>57</b>
<b>Heusden (gem. Heusden)</b>	<b>5.419</b>	<b>722</b>
<b>Nieuwkuijk (gem. Heusden)</b>	<b>2.060</b>	<b>126</b>
<b>Vlijmen (gem. Heusden)</b>	<b>14.481</b>	<b>1.569</b>
<b>Esch (gem. Haaren)</b>	<b>2.157</b>	<b>141</b>
<b>Haaren (gem. Haaren)</b>	<b>5.806</b>	<b>287</b>
<b>Helvoirt (gem. Haaren)</b>	<b>4.807</b>	<b>265</b>
<b>Den Bosch</b>		<b>137</b>
<b>Berlicum</b>		<b>18</b>

\*Uit Feiten&Cijfers gemeente Heusden en resp. gemeente Haaren

\*\*Uit Analyse Document Portefeuilleplan 2018 Woonveste

De woningen van Woonveste zijn gebouwd in de volgende periode (bron Analyse Document Portefeuilleplan):

< 1950	1950 – 1970	1970 - 1990	1990 >
162	1.361	2.496	1.389
3,0%	25,2%	46,2%	25,7%

Ruim 54,8% van de woningvoorraad van Woonveste heeft een huurprijs tussen de kwaliteitskortingsgrens en de eerste aftoppingsgrens. Een beperkt deel van het bezit heeft een huurprijs boven de liberalisatiegrens (6,8%).

De gemeente Heusden verwacht een lichte groei van het aantal inwoners tot 2030. Het aantal huishoudens stijgt iets harder. In de gemeente Haaren neemt het inwoneraantal sinds jaren af. Het aantal huishoudens groeit daarentegen wel. In 2030 is ruim 26% van het aantal inwoners in Heusden 65 jaar of ouder en in Haaren is dat 30% van het aantal inwoners. Voor de gemeente Heusden betekent dit een verwachte indicatieve groei van de omvang van de totale woningvoorraad van ca 2.300 woningen tot 2030. Voor de gemeente Haaren een verwachte indicatieve groei van ca. 390 woningen tot 2030. De verwachting is dat de behoefte aan het aantal sociale huurwoningen in Heusden nagenoeg gelijk blijft en in de gemeente Haaren daalt met circa 10%.

In paragraaf 3.1 wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.





toegankelijkheid\_van\_woningen  
samenwerking  
maatwerk  
begin  
open  
samen  
meedenker  
meedoen  
eigen\_plek  
levensloopbestendig  
intensieve\_samenwerking  
gezamenlijkheid  
meedenkend  
dienstverlenend  
voortuitstrevend  
zichtbaarheid  
jarenlange\_samenwerking  
opgave  
levensbestendig\_bouwen\_en\_wonen  
ad\_hoc\_handelen

Woorden van de belanghebbenden tijdens de externe dialoog van Woonveste



## 2 Het maatschappelijk presteren van Woonveste

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Woonveste 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: Ontstijg het gemiddelde

In het ondernemingsplan 2016-2020 'Woonveste blijft in beweging' komt het beeld naar voren van een corporatie die enerzijds degelijk en betrouwbaar voor haar klanten wil zijn, en anderzijds bewuste keuzes maakt in het licht van haar maatschappelijke opgaven en ambities om die klanten ook in de toekomst tevreden te kunnen stellen. De degelijkheid en betrouwbaarheid ziet de visitatiecommissie op veel plekken terug. In het kostenbewustzijn, het financieel goed gezond zijn, en in het benoemen van tevreden klanten als ultiem doel. De bewuste keuzes zijn zichtbaar in de forse inzet op duurzaamheid (NOM-woningen) in nieuwbouw en renovatie (ook van het eigen kantoor), de keuze om ook woningen voor de (lagere) middenhuur te reserveren en in haar inzet op woon-zorg projecten voor bijzondere doelgroepen. Ook in de beoordeling door belanghouders komt een keurig 'gemiddeld met een kleine plus' naar voren, dat goeddeels aansluit bij de voorgaande visitatie. Woonveste zelf is op vrijwel alle punten iets kritischer over haar prestaties in de afgelopen periode. Woonveste heeft volgens de visitatiecommissie alles in zich om het gemiddelde te gaan ontstijgen. En daarin zijn ze op de goede weg.

In de visitatieperiode van vier jaar zijn twee fases te onderscheiden door de wisseling in het bestuur. In die eerste periode, en ook al daarvoor, heeft Woonveste zich ontwikkeld tot de stabiele en vooruitstrevende Wooncorporatie die ze is en zijn ook de bovengenoemde beleidskeuzes in het ondernemingsplan gemaakt. De realisatie van de vooruitstrevende gasloze wijk Geerpark en ook de samenwerking in woon-zorg met onder andere Chapeau Woonkringen zijn tastbare en aansprekende resultaten daarvan. De beleidskeuzes kwamen in die periode wel tot stand in gesprek en afstemming met de belanghouders, maar in de vorige visitatie werden ook verbetermogelijkheden op het punt van de beleidsbeïnvloeding geconstateerd. De tweede periode begint bij het aantreden van de nieuwe bestuurder in de tweede helft van 2017. Na een periode van meer dan twintig jaar onder leiding van dezelfde bestuurder, heeft dat natuurlijk impact op de organisatie en de omgeving. De nieuwe bestuurder zet de ingezette beleidslijnen voor, maar de aanpak en stijl is anders. Er is nu meer ruimte voor het gesprek en de inbreng van belanghouders en medewerkers en dat is even wennen. De bestuurder heeft die ruimte voor het gesprek gecreëerd door de interne organisatie in 2017/2018 op een aantal punten aan te passen. Waar voorheen veel was vastgelegd in beleidsnotities, wordt nu meer een luisterend oor naar de omgeving verwacht. Door het daar met elkaar over te hebben en zo top-down en bottom-up bij elkaar te brengen, worden de kaders gevormd. De verwachting is dat dit in het komende ondernemingsplan in aanpak en resultaat zichtbaar wordt.

De visitatiecommissie herkent bovenstaand beeld ook in de position paper. Daarin geeft Woonveste aan dat de lijn van het Ondernemingsplan 2016 – 2020 wordt gevolgd. Wel zijn er bijstellingen met het oog op actuele en toekomstige ontwikkelingen. Zo is er nu meer aandacht voor de betaalbaarheid van de huisvesting voor (bijzondere) doelgroepen en het daarop gerichte huurbeleid. Woonveste verwacht dat verduurzaming in de komende jaren meer invloed zal krijgen in het huurbeleid en de totale woonlasten van huurders. Ze wil daarbij ook sturen op de gedragscomponent van huurders. Ook op het terrein van de verduurzaming van bestaande woningen zullen op basis van de ervaringen en mede in het licht van het Klimaatakkoord mogelijk beleidsbijstellingen plaatsvinden. Woonveste ziet daarin de samenwerkingen met ketenpartners en collega-woningcorporaties als een meerwaarde. Daarnaast voorziet Woonveste een versterking van

de focus op het wonen in leefbare wijken. De samenwerking met partners in het sociaal domein (zorg- en welzijnsorganisaties), de gemeenten en ook de huurdersvereniging zal in de komende jaren versterkt en verdiept worden om de gezamenlijke doelstellingen te kunnen realiseren. De inrichting van de organisatie is in 2018 aangepast en in 2019 wordt een nieuw primair systeem ingevoerd. In de bedrijfsvoering blijft Woonveste alert op kostenefficiëntie en -bewustzijn. De investeringen zullen permanent worden gemonitord en de effecten van de (maatschappelijke) keuzes op waarde van het bezit en de kasstromen zullen nadrukkelijker inzichtelijk worden gemaakt. Heldere communicatie met alle stakeholders, waarbij afwegingen en keuzes transparant en duidelijk worden gecommuniceerd en afspraken worden nagekomen, wordt in de position paper als blijvend aandachtspunt voor de toekomst benoemd.

In het kader van het experiment heeft een groep van ongeveer 20 belanghebbenden (inclusief de huurdersvereniging en de gemeente Heusden) op het thema 'Samen wonen, Samen leven met het netwerk realiseren' gereflecteerd op de kracht van het onderlinge netwerk en de verbeterpotentie. De belanghouders en Woonveste hebben naar elkaar uitgesproken waar ze trots op zijn en wat ze in elkaar waarderen. Dat levert een beeld op van een sterk netwerk waar Woonveste als partner goed en volwaardig gepositioneerd en betrokken is. Verbeterpotentieel is er ook, bijvoorbeeld rond een betere afstemming van beschikbare capaciteit en meer coördinatie in de aanpak, zoals bij vraagstukken rond eenzaamheid en verwaarlozing.

De gemeenten en de huurdersvereniging zijn over het algemeen positief over de samenwerking en de totstandkoming van de prestatieafspraken. De gesprekken hierover zijn gedurende de visitatieperiode minder formeel en toenemend concreter geworden. Gemeenten en Woonveste zijn het eens over de richting en doelen van het volkshuisvestelijk beleid. De prestatieafspraken zelf zijn in deze periode concreter geworden voor zover dat voor de gemeenten binnen de politiek-bestuurlijke context mogelijk is. De afspraken zouden aan kracht kunnen winnen als ze wederzijds nog concreter worden. Van de huurdersvereniging mogen de afspraken nog wat ambitieuzer worden.

In de voorgaande visitatie werden als verbetermogelijkheden de hiervoor al benoemde communicatie met belanghouders in kader van beleidsbeïnvloeding genoemd en het smart(-er) formuleren van de prestatieafspraken. Beide verbeterpunten zijn in (het tweede deel van) de visitatieperiode door Woonveste opgevolgd. Daarnaast werden in de vorige visitatie nog een aantal verbeterpunten met betrekking tot de Governancecode genoemd, die alle door Woonveste zijn opgepakt. De zittingstermijnen van commissarissen zijn op orde door nieuwe benoemingen, er hebben zelfevaluaties van de Raad van Commissarissen (RvC) met externe begeleiding plaatsgevonden en er is in 2015 een nieuwe accountant geselecteerd en benoemd.

De Raad is in de visitatieperiode vrijwel geheel vernieuwd en heeft zich ook nadrukkelijk meer open naar alle stakeholders opgesteld. Deze beweging was al zichtbaar in de begin 2017 vastgestelde Visie Governance Woonveste waarin expliciet ook de verbindende rol van de RvC wordt benoemd. De Raad is aanspreekbaar voor belanghouders en ziet er actief op toe hoe Woonveste zich weet te verbinden met al haar belanghouders en maatschappelijke samenwerkingspartners. In de loop van 2017 en 2018 heeft de invulling van deze maatschappelijke rol van de RvC ook in praktische zin invulling gekregen door intensivering van de contacten van de RvC met zowel medewerkers in de organisatie als met externe belanghebbenden.

Samenvattend ziet de visitatiecommissie in Woonveste een corporatie die goed en gedegen presteert vanuit een duidelijke visie en daarop gebaseerde beleidskeuzes: 'Gemiddeld met een kleine plus'. Gedurende de visitatieperiode zien we dat Woonveste een beweging maakt naar meer transparantie en communicatie met haar maatschappelijke omgeving. Daardoor is beter zichtbaar welke goede prestaties Woonveste levert, welke beleidskeuzes zij maakt en waarom, maar ook waar er nog aandachts- en verbeterpunten zijn. De versterkte openheid naar het netwerk geeft ook

Woonveste zelf meer inzicht in haar maatschappelijke partners en op haar (toekomstige) rol en positie in dat netwerk. De visitatiecommissie wenst Woonveste toe dat daarmee de basis is gelegd om naar de toekomst toe 'het gemiddelde te ontstijgen' en bovengemiddeld te gaan presteren.

In het licht van deze ontwikkeling heeft de visitatiecommissie voor Woonveste de volgende aanbevelingen/verbeterpunten:

- Maak een nieuw Ondernemingsplan samen met de omgeving, benut de positieve kracht van het sterke netwerk dat is opgebouwd, en maak met die input nieuwe keuzes voor de toekomst.
- Breng focus aan in 'waar Woonveste van is' en zorg ervoor dat je op die punten bovengemiddeld presteert.
- Verbind strategie en operatie; vertaal enerzijds abstracte lange termijn doelen naar praktische korte termijn acties en verbind anderzijds operationele activiteiten die worden uitgevoerd ook met de te bereiken strategische doelen. Verbind zo top-down kaders herkenbaar met bottom-up activiteiten.
- Pak door op de weg van transparantie een communicatie met de omgeving die is ingezet; draag nog explicieter uit waar je goed in bent (bijv. duurzaamheid), maar sta ook (nog meer) open voor samenwerking in het maatschappelijk netwerk.
- Behoud de focus op soberheid en financiële gezondheid.
- Ontwikkel een visie op de maatschappelijke keuzes voor de (maximale) besteding van het vermogen in relatie tot de koers en doelstellingen in het nieuwe Ondernemingsplan.
- Geef meer structuur aan de maatschappelijke rol van de raad, maak jaarlijkse of thematische afspraken over de wijze waarop de raad haar voelhorens uitsteekt.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Woonveste ziet er als volgt uit.

Perspectief							Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>										
Thema	1	2	3	4	5	6				
Prestaties in het licht van de opgaven	6,8	7,0	7,3	7,0	7,6	7,0	7,1	75%	<b>7,3</b>	
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0						8,0	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>										
Thema	1	2	3	4	5	6				
Prestaties	7,2	7,0	7,1	7,8	7,2	7,0	7,2	50%	<b>7,3</b>	
Tevredenheid relatie en communicatie	7,3						7,3	25 %		
Tevredenheid invloed op het beleid	7,4						7,4	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>										
Vermogensinzet	7						7	100 %	<b>7</b>	
<b>Governance</b>										
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						7	6,5	33%	<b>6,3</b>
	Prestatiesturing						6			
Maatschappelijke rol RvC	6						6	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering						7	6,5	33%	
	Openbare verantwoording						6			

\* De thema's zijn:

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Duurzaamheid
4. Leefbaarheid
5. Sociaal domein
6. Dienstverlening aan klanten

De thema's van Presteren naar Opgave en Ambities zijn rechtstreeks afgeleid van de prestatieafspraken, aangevuld met een intern prestatieveld 'Dienstverlening aan klanten'.

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

### 2.3 Samenvatting per perspectief

#### Presteren naar Opgaven en Ambities

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

De visitatiecommissie beoordeelt de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek als een proces dat is gegroeid en past in de lokale opgave. De prestatieafspraken zijn gegroeid van intenties op een paar A-4 in 2016 naar steeds verder uitgewerkte documenten in 2017 en 2018, waar per prestatieafpraak de specifieke activiteiten verder zijn uitgewerkt en deels 'SMART' zijn gemaakt en helder is wie wat gaat oppakken. De woonvisies van beide gemeenten staan aan de basis van de prestatieafspraken. Woonveste is betrokken geweest bij beide woonvisies. Woonveste, beide gemeenten en de huurdersvereniging delen hun visie op de toekomst en hun ambities komen overeen. De netwerkpartners zijn (indirect) betrokken bij de totstandkoming van de prestatieafspraken. Ieder jaar worden de afspraken opnieuw vastgesteld en in de bestuurlijk overleggen en dagelijkse context worden deze gemonitord. De lijntjes tussen de verschillende partijen zijn kort en de relaties informeel en goed. Ze spreken niet voor niets over partners.

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Woonveste op het thema beschikbaarheid. Woonveste realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft grotendeels. Ze werkt actief aan voldoende woningen voor de verschillende reguliere groepen en daarnaast voor de middeninkomens. De kwaliteit van het bezit blijft goed door jaarlijkse investeringen in onderhoud. De gemiddelde wachttijd voor actief woningzoekenden is onder haar norm van 12 maanden. Wel ziet zij de gemiddelde inschrijfduur oplopen. In Heusden komt de taakstelling voor het huisvesten van vergunninghouders bijna overeen met de realisatie, in Haaren lopen ze achter, maar ze zagen ook dat er minder gegadigden waren het laatste jaar. Woonveste reserveert jaarlijks woonruimte voor de huisvesting van bijzonder doelgroepen. In de periode 2018 - 2021 wil Woonveste 300 sociale huurwoningen in Heusden bouwen. Voor 240 woningen heeft zij grondposities. Met de gemeente zoekt zij nog naar overige grondposities. In Haaren heeft zij met 85 nieuwbouwwoningen voldaan aan de doelstelling.

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woonveste op het thema betaalbaarheid. Ze presteert ruim voldoende op de betaalbaarheid van woningen met het voeren van een gematigd huurbeleid met maximale huurstijging van inflatie + 1%. Ze voldoet aan de normen van passend toewijzen. Om de overige woonlasten van huurders te beperken heeft zij energiecoaches ingezet. Sinds medio 2018 is zij gestart met eerder ingrijpen bij eerste signalen van betalingsproblemen. Zij verwacht hierdoor in 2019 minder ontruiming door huurschuld. Een relevant deel van de woningvoorraad (ca 7%) heeft zij gereserveerd voor middeninkomens.

Voor de prestaties van Woonveste op het thema duurzaamheid kent de visitatiecommissie een 7,3 toe. Ten behoeve van de verduurzaming van haar woningvoorraad heeft Woonveste een plan van aanpak opgesteld om te komen tot CO2 neutraal vastgoed in 2050 en zij verwacht in 2021 een gemiddeld label B conform de Aedes norm te scoren. Voor Energiek Heusden heeft zij een dak van een van haar gebouwen beschikbaar gesteld voor zonnepanelen. Daarnaast heeft zij in 2018 haar initiële plan om alle bestaande woningen conform NoM te verduurzamen bijgesteld vanwege een te hoge kostprijs en is zij gestart met een onderzoek naar alternatieve vormen van verduurzaming voor bestaande bouw. Met de gemeente Heusden is zij in gesprek over energetische verbeteringen in wijken. De aanpak in de nieuwbouwwijk Geerpark is een toonbeeld hiervan. Vanaf 2016 heeft Woonveste ruim 61 NoM-nieuwbouwwoningen gerealiseerd.

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woonveste op het thema leefbaarheid. Woonveste zet in op schoon, heel en veilig, waarbij het accent ligt op fysieke verbeteringen. Ze draagt zorg voor een goed en functionerend netwerk om samen met huurders

samenwerkingspartners de leefbaarheid in buurten op peil te houden of te verbeteren. Ze werkt daarin samen met Bijeen, een gezamenlijk overleg van sociale wijkteams en met andere sociale partners. Ze organiseren veel activiteiten in de wijken via een sociaal café, wijkbabbels en wijkschouwen. Met de gemeente Haaren, Heusden en politie werkt zij samen in de aanpak van overlast en financiert zij in beide gemeenten voor 50% buurtbemiddeling.

Voor de prestaties op het thema sociaal domein kent de visitatiecommissie een 7,6 toe. Woonveste betreft nadrukkelijk gemeenten, huurders(vereniging) en haar netwerkpartners bij beleid en uitvoering. Daarnaast is zij actief om zelfstandig wonen in de wijk te faciliteren voor bewoners, onder andere bij de (langlopende) nieuwbouwprojecten Haarensteyn en Leyenhof die zij samen met 't Heem heeft gerealiseerd. Woonveste is ook betrokken bij diverse kleinschalige woonvoorzieningen zoals begeleid wonen, beschermd wonen en dementerende ouderen. Ze werkt daarin samen met gemeenten, huurders en zorgorganisaties. Dat doet ze op een actieve en creatieve manier, waarin ze alle partijen betreft. Woonveste werkt aan een goede bereikbaarheid o.a. via wijkwinkels, buurwagens, wijkbabbels en koffiegesprekken.

Woonveste heeft voor de visitatie dienstverlening aan klanten als thema toegevoegd om zich hierop te laten beoordelen. Dit thema maakt geen deel uit van de prestatieafspraken. De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties op dienstverlening aan klanten. Woonveste communiceert klantgericht en bij voorkeur online. Ze onderkent dat er een groep is die liever persoonlijk contact heeft en geen of weinig toegang tot online kanalen en dat ze met die groep via de oude kanalen moet blijven communiceren.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Woonveste met een 8,0. De commissie heeft geconstateerd dat Woonveste op alle gebieden haar ambities heeft verwoord. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. Woonveste loopt voorop in het bouwen van NoM woningen en het verduurzamen van de woningvoorraad. De duurzame wijk Geerpark is landelijk een toonaangevende wijk. Woonveste kiest ook vanwege de lokale vraag bewust voor het huisvesten van middeninkomens met huren die maximaal € 300,- boven de liberalisatiegrens zijn.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,3. De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van Woonveste.

Het thema beschikbaarheid is gewaardeerd met een 7,2. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied. De huurdersvereniging ziet dat er behoorlijk gebouwd wordt door Woonveste. De gemeenten ervaren dat het overall beeld prima is en dat de wachttijden acceptabel zijn. Volgens zorgaanbieders lijken er voldoende woningen voor senioren te zijn. Alle belanghebbenden zijn het erover eens dat er meer woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens mogen komen en dat dit een positief effect op de doorstroming kan hebben.

De prestaties op het thema betaalbaarheid worden beloond met een 7,0. Volgens de gemeenten heeft Woonveste heel weinig goedkope woningen in voorraad en daar heeft ze ook niet voor gebouwd de afgelopen periode. De huurdersvereniging vindt dat Woonveste een genuanceerd huurbeleid heeft met voldoende woningen voor de primaire doelgroep en dat ze ook alert is op de vraag van middeninkomens. Zorgaanbieders pleiten voor een actiever doorstromingsbeleid waarbij huurders ook moeten kunnen doorstromen wanneer de huur te hoog wordt.

Het thema duurzaamheid is beoordeeld met een 7,1. De huurdersvereniging is blij met het temporiseren van verduurzaming in de bestaande bouw. De gemeenten vinden dat Woonveste het goed doet in nieuwbouw, met name in Geerpark. In de bestaande bouw gaat het langzaam. De zorgaanbieders zien dat Woonveste veel ideeën heeft maar dat de uitvoering vaak lang duurt en



stroperig is. En dat sommige maatregelen niet werken voor haar doelgroepen en het maatwerk daarin beter kan.

Het thema leefbaarheid is gewaardeerd met een 7,3. De huurdersvereniging vindt dat bestrijden van overlast moeilijk is maar dat Woonveste ook vaak technocratisch reageert op overlast. De gemeenten zien en ervaren dat Woonveste veel doet, bijdraagt aan wijkinitiatieven en daar gezamenlijk met partners in optreedt. Zorgaanbieders ervaren een goede samenwerking en vinden dat de leefbaarheid in de wijken met zorgcentra goed is.

De prestaties op het thema sociaal domein zijn gewaardeerd met een 7,2. Volgens de huurdersvereniging staat Woonveste dicht bij de huurders. De gemeenten zien dat Woonveste veel doet in samenwerkingsvormen, maar ervaart ook dat zij op dit gebied eerder en pro-actiever kan optreden en noemt daarbij als voorbeeld de huisvesting van statushouders. Zorgaanbieders ervaren in Woonveste een betrokken partner die op sommige gebieden haar nek durft uit te steken. De prestatie op het thema dienstverlening aan klanten zijn gewaardeerd met een 7,0. De huurdersvereniging merkt op dat de frontoffice onvoldoende bereikbaar is en dat niet alle huurders toegang hebben tot digitale kanalen. Wijk-inlooplekken worden als fijn ervaren. Zorgaanbieders zien ook dat de bereikbaarheid minder is geworden door alleen de ochtend openstelling van de balie. De dienstverlening aan de zorgaanbieders zelf wordt als goed ervaren.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,4 tevreden over de relatie en de communicatie met Woonveste. De huurdersvereniging vindt de relatie en communicatie goed en hij wordt steeds beter en informeler. De gemeenten zijn tevreden, ze hebben frequent overleg. Zorgaanbieders geven aan dat Woonveste degelijk en vriendelijk is, maar soms formeel is en onvoldoende uitlegt waarom ze een bepaald besluit heeft genomen of sommige zaken niet meer kunnen.

De belanghebbenden geven een 7,3 voor hun tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurdersvereniging geeft aan dat ze meer tevreden zijn aan het einde dan aan het begin van de visitatieperiode. Zij ervaart dat ze nu door meer uitleg over de verschillende gebieden door medewerkers van Woonveste beter op de hoogte zijn en daarmee meer invloed kunnen uitoefenen. De gemeenten zijn tevreden met hoe het is. Ze ervaren een goed contact, een luisterend oor en er wordt gezamenlijk opgetrokken. Zorgaanbieders geven aan dat ze meer willen meedenken omdat ze over specifieke doelgroepen meer kennis hebben.

In een netwerkdialog heeft Woonveste met haar belanghebbenden een zogenaamd 'Gesprek op voeten' gevoerd. Waar deelnemers hun wensen en ervaringen rond het lokale netwerk via thema 'Samen wonen, Samen leven' van Woonveste deelden welke voortvloeien uit de beoordeling van prestaties over de afgelopen periode. Vanwege het thema kwamen de deelnemers uit deze dialoog uit de gemeente Heusden, de huurdersvereniging en haar belangrijkste zorgpartners. Belanghebbenden concludeerden dat er een aantal dingen heel goed gaan, maar dat er ook verbeterpunten zijn die zij samen kunnen oppakken, zoals een gezamenlijke aanpak op het gebied van eenzaamheid en verwaarlozing, aandacht voor capaciteitsproblemen bij participatie, behoefte aan coördinatie, creativiteit om buiten de kaders te denken, betere afstemming en zorgvuldigheid om er een paar te noemen.

De gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging zijn van mening dat de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek groeiende is. De huurdersvereniging vindt dat de afspraken steeds concreter worden, maar ze mogen van haar ambitieuzer en nog concreter. Woonveste heeft haar ook gefaciliteerd in kennisverwerving om actief te kunnen participeren in het proces van de prestatieafspraken. De gemeenten zijn van mening dat de afspraken steeds concreter zijn geworden en dat ze op een goede en informele manier samenwerken daarin. Ze beseffen dat ze vanwege de politiek sommige besluiten meer op hoofdlijnen afspreken dan Woonveste en de huurders graag zouden willen.

### **Presteren naar Vermogen**

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

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Woonveste als voldoende. De inzet van haar vermogen verantwoordt ze voldoende in het Ondernemingsplan, de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, en terugkijkend in de kwartaal/trimesterrapportages en in de jaarverslagen. In het Portefeuille plan 2018 – 2027 is ze goed in staat om de consequenties van voorgenomen activiteiten voor de lange termijn financieel door te rekenen. Bovendien zijn daarin een aantal beleids- en risico-scenario's doorgerekend om de robuustheid van de plannen te toetsen.

Woonveste is een financieel gezonde corporatie met lage bedrijfslasten per Vhe. Woonveste heeft in de visitatieperiode haar vermogen voor volkshuisvestelijke doelen ingezet, met beleidskeuzes voor inzet op duurzaamheid en (een deel) woningen in lage middenhuur. De organisatie heeft een beeld van hoe ze het vermogen wenst in te zetten, waarin de ambities uit het Ondernemingsplan zijn terug te zien. Een expliciete visie op de maximale vermogensinzet is echter niet vastgelegd. Dat zou wenselijk zijn om daarmee de keuzes in vermogensinzet voor de maatschappelijk doelen nog beter te kunnen onderbouwen.

### **Governance**

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

Het onderdeel Strategievorming en prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met gemiddeld een 6,5.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een ruime voldoende. De missie is actueel en het Ondernemingsplan 2016–2020 geeft de koers aan voor het huidige en toekomstige handelen van de corporatie. Woonveste maakt duidelijke beleidskeuzes gericht op landelijke (duurzaamheid) en regionale (lage middenhuur woningen) ontwikkelingen. Woonveste heeft haar missie en lange termijn doelen (hoewel niet altijd een-op-een) vertaald naar doelen en activiteiten per afdeling in de jaarplannen zodat deze te monitoren zijn. Ook de prestatieafspraken met de gemeenten Heusden en Haaren zijn vastgelegd en winnen in de loop van de visitatieperiode aan concreetheid. Winst is te halen in de doorvertaling van missie en plannen naar activiteiten in de jaarplannen en naar de uitvoering in de dagelijkse werkpraktijk.

Het onderdeel Prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een voldoende. Woonveste heeft met de kwartaal- (en vanaf 2018 tertiaal-) rapportages een duidelijk beeld van en grip (check en act) op het tactische niveau en de dagelijkse processen. De ambities uit het Ondernemingsplan en de prestatieafspraken worden via de opzet van de kwartaal-/tertiaal-rapportage ten dele gevolgd. Zowel het Jaarverslag als de kwartaalrapportages zijn ingedeeld volgens de inrichting van de organisatie (het hoe) en niet langs de geplande prestaties en ambities (het wat). De 'check' op het volgen van het strategisch niveau (het terug redeneren 'halen/bereiken we wat we willen?') en de prestatieafspraken is nog niet volledig ingeregeld.

De maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een 6. Binnen de Raad van Commissarissen (RvC) heeft de afgelopen jaren een cultuurverandering plaatsgevonden zowel waar het gaat om de interne sturing als de externe rol. In het verleden waren RvC en bestuur twee 'instituten' die tegenover elkaar stonden, nu is er wederzijds begrip en dienen ze meer hetzelfde doel. Vanaf eind 2017/begin 2018 is er duidelijk meer contact met de medewerkers vanuit de RvC, zowel in formele zin als middels informele contacten. Ook extern heeft de zichtbaarheid en de betrokkenheid van de RvC met belanghouders sinds 2017 meer vorm gekregen. In de evaluatie van de RvC is aandacht gegeven aan de rol van de Raad naar de externe belanghouders zoals gemeenten en huurders. In de Visie Governance Woonveste is expliciet als rol 'Aanspreekbaar zijn voor belanghouders' vastgelegd. In deze rol ziet de Raad er actief op toe dat Woonveste zich weet te verbinden met haar belanghebbenden en

maatschappelijke samenwerkingspartners. De raad spreekt de belangrijkste belanghebbenden met regelmaat. De RvC heeft door haar samenstelling een diverse professionele en bestuurlijke achtergrond en een breed netwerk en daarmee onder meer haar voelspriet in de zorgsector en in de lokale gemeenschap. De RvC heeft (nog) geen uitgesproken visie en aanpak voor haar eigen rol in het meewegen van de verschillende belangen in de besluitvorming en strategievorming.

De externe legitimering en openbare verantwoording van Woonveste beoordeelt de visitatiecommissie met een 6,5. In haar werkgebied is Woonveste een gewaardeerde partner. Met de gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt en met de huurdersvertegenwoordiging wordt regelmatig overlegd. Woonveste stelt zich actief op in het betrekken van externe partijen en is aanspreekbaar. Zij maakt informatie op een goede en begrijpelijke manier openbaar, waarbij de hoofdlijnen zijn samengevat in publieksversies.





Woorden van de medewerkers tijdens de organisatiedialoog van Woonveste



### **3 Presteren naar Opgaven en Ambities**

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Woonveste bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De beoordeling vindt plaats aan de hand van de thema's zoals die in de prestatieafspraken met de gemeenten gehanteerd worden, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Voor Woonveste zijn de thema's de volgende:

- Beschikbaarheid;
- Betaalbaarheid;
- Duurzaamheid;
- Leefbaarheid;
- Sociaal domein;
- Dienstverlening aan klanten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Woonveste haar eigen beeld over haar functioneren en de thema's 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 en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Vervolgens is het oordeel van de visitatiecommissie weergegeven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en van het proces om te komen tot prestatieafspraken.

Daarna zijn per thema beschreven:

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

De feitelijke prestaties van Woonveste 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 onderwerp (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema. Wanneer de feitelijke prestaties in belangrijke mate de prestatieafspraken evenaren krijgt Woonveste een 6,0 op die prestatie. Pluspunten kunnen verkregen worden door evenaren of overtreffen van de prestatie, een lagere realisatie in het belang van de maatschappelijke doelen, actieve wijze van handelen, complexiteit van de opgave en creativiteit in realiseren van de opgave. Een 7,0 of ruim voldoende is een pluspunt. Wanneer Woonveste haar prestatie(s) op de afspraak geheel realiseert krijgt ze een pluspunt. Als zij wegens andere redenen een of meerder pluspunten krijgt wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan prestatieafspraken en het niet of onvoldoende handelen om prestatie te realiseren. Per onderwerp lichten we de prestatie toe.

In paragraaf 3.9 is aangegeven in welke mate de ambities van Woonveste 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**

Woonveste is in Heusden de enige en in Haaren de grootste corporatie. Hieronder staan per gemeente de kenmerken en opgaven beschreven.

### Heusden

De gemeente Heusden is een landelijke gemeente en bestaat uit 6 kernen: Drunen, Elshout, Haarsteeg, Heusden, Nieuwkuijk en Vlijmen. De gemeente heeft ca 44.000 inwoners, merendeels gezinnen en weinig alleenstaanden. Het aandeel sociale huurwoningen binnen de gemeente is 27%. Woonveste is de grootste corporatie en heeft ca 98% van de sociale huurwoningen in de gemeente (4.578).

De Woonvisie van de gemeente Heusden gaat ervan uit dat het inwonertal tot 2030 in de gemeente toeneemt, waarbij de groei steeds verder afzwakt. De groep 65+ zal de komende jaren verdubbelen en daarmee ook een verwachte groei van het aantal eenpersoonshuishoudens. Dat vergroot de nadruk op de woonvoorraad die geschikt is voor het leveren van zorg en toegankelijkheid van de woonomgeving. Uit het woonwensenonderzoek blijkt dat er sterke behoefte blijft aan sociale huurwoningen in Heusden. De primaire doelgroep bestaat in toenemende mate uit kleine huishoudens, waarvan bijna de helft ouder is dan 65 jaar. Daarnaast is er een Heusden een grote vraag voor huurwoningen bij middeninkomens. De woningvoorraad bestaat voor een substantieel deel uit vroeg naoorlogse woningen, dit vraagt veel investeringen in verduurzaming.

### Haaren

De gemeente Haaren is een landelijke gemeente bestaande uit 4 kernen: Biezenmortel, Esch, Haaren en Helvoirt. Haaren is een buurgemeente van Heusden. Het aandeel sociale huurwoningen binnen de gemeente is 13%. Woonveste bezit 692 woningen, 81% van het aantal huurwoningen in de gemeente. Woonstichting 't Heem bezit de overige 19%.

De Woonvisie van de gemeente Haaren meldt een groei van het aantal een- en tweepersoonshuishoudens voornamelijk door vergrijzing, echtscheidingen en doordat jongeren langer alleen wonen. De kleinere huishoudens richten zich meestal op kleinere en goedkopere (sociale huur)woningen, terwijl het woningaanbod in de gemeente met name bestaat uit ruime en dure gezinswoningen. De verwachting is dat in 2030 35% van de bevolking uit 65-plussers bestaat. Het aantal jongeren stabiliseert en loopt op termijn iets terug.

In haar Strategisch Voorraad Beleid (SVB) van 2018 heeft Woonveste op basis van bovenstaande ontwikkelingen (vergrijzing, groei aantal huishoudens en verduurzaming) de ambitie om in Heusden in de periode 2018 - 2021 300 nieuwbouwwoningen toe te voegen. Het aantal woningen in de gemeente Haaren blijft nagenoeg gelijk, maar zal meer moeten inspelen op kleinere huishoudens. Daarnaast is het zo dat gemeente Haaren gaat herindelen en niet alle kernen van Haaren tot de woningmarktregio van Woonveste zullen behoren, waardoor ze daar niet kunnen uitbreiden. Ten aanzien van duurzaamheid en verduurzaming heeft Woonveste in 2016 een ambitieus beleidsplan opgesteld met het idee om zowel in nieuwbouw als bestaande bouw Nul-op-Meter (NoM) te realiseren. Bij de nieuwbouw is dat gelukt, met onder meer het Geerpark. Bij bestaande bouw hebben ze bewust een pas op de plaats gemaakt vanwege kosten en technologische mogelijkheden. In haar SVB heeft Woonveste een aantal maatregelen beschreven t.a.v. haar vastgoedportefeuille welke verder zijn uitgewerkt in specifieke notities en plannen over kwaliteit van de woningen, sloop renovatie en grootonderhoud, huurbeleid, duurzaamheid, verkoop, leefbaarheid, visie op klant en dienstverlening en bewonersparticipatie.

## **3.2 Kwaliteit prestatieafspraken en proces**

Deze paragraaf geeft een beschouwing om inzicht te geven in de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie. Dat doen we aan de hand van de volgende criteria (cursief) uit het visitatiestelsel.

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



De prestatieafspraken zijn in de visitatieperiode geëvolueerd van intenties op 1 à 2 A-4 in 2016 naar overzichtelijke en steeds verder uitgewerkte documenten in 2017 en 2018, waar per prestatieafpraak de specifieke activiteiten verder zijn uitgewerkt en 'SMART' zijn gemaakt, wat nog wel wisselt per thema. Naast de relevante lokale onderwerpen zijn de landelijke opgaven meegenomen in de prestatieafspraken.

- *De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?*  
Woonveste trekt samen met de huurdersvereniging op in de prestatieafspraken met de gemeenten. De gemeenten en beide corporaties hebben in de laatste prestatieafspraken hun eigen inspanningen concreet omschreven ten behoeve van de realisatie van de afspraken. In de prestatieafspraken in de gemeente Heusden staat bij een groot aantal activiteiten ook aangegeven wie initiatiefnemer is, dat kan ook een andere organisatie zijn dan een van de drie ondertekenaars. De huurdersvereniging is positief en betrokken, maar heeft geen nadrukkelijk taak en/of rol in de uitvoering van de prestatieafspraken. Woonveste is vaak concreter in haar deel van de prestatieafspraken dan de gemeenten. Voor de gemeente zijn de prestatieafspraken vaak meer procesafspraken omdat de politieke besluitvorming niet altijd parallel loopt met de prestatieafspraken.
- *De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?*  
De woonvisies van beide gemeenten staan aan de basis van de prestatieafspraken. Woonveste is betrokken geweest bij beide woonvisies. Woonveste, beide gemeenten en de huurdersvereniging delen hun visie op de toekomst en hun ambities komen overeen. De gemeente Heusden en Woonveste hebben regelmatig overleg, 4 x per jaar Bestuurlijk Overleg, op initiatief van de nieuwe bestuurder regelmatig informeel overleg tussen bestuurder en wethouder(s), daarnaast is er vanuit de verschillende werkzaamheden goed overleg tussen de ambtenaren en de medewerkers van Woonveste. Woonveste en gemeente trekken gezamenlijk op in bijvoorbeeld de realisatie van de wijk Geerpark, maar ook in het vinden van bouwgronden voor sociale woningbouw, activiteiten ten aanzien van leefbaarheid en er is een goede samenwerking in het sociale domein. De afstand tot de gemeente Haaren lijkt wat groter en de relatie iets formeler. Er is 2 x per jaar Bestuurlijk Overleg. Volgens de commissie is de samenwerking met de gemeente Haaren goed en ook met collega corporatie 't Heem in Haaren.
- *De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?*  
Gezien de manier van samenwerking met de netwerkpartners en het benoemen van initiatiefnemers anders dan gemeenten, corporatie of huurders, kunnen we als visitatiecommissie concluderen dat netwerkpartners indirect betrokken zijn. Zij hebben de prestatieafspraken niet medeondertekend, maar er zijn diverse plekken en momenten dat netwerkpartners met Woonveste, gemeente(n) en/of huurders in gesprek zijn over de onderwerpen uit de prestatieafspraken.
- *De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?*  
De prestatieafspraken zijn actueel en worden ieder jaar geactualiseerd. In de bestuurlijke overleggen en dagelijkse context worden ze gemonitord. Af en toe worden ze bijgesteld zodat ze beter aansluiten bij nieuwe inzichten en/of ontwikkelingen, zoals gebeurd is in het temporiseren van de NoM-verduurzaming van bestaande bouw. Deze bijstelling gebeurt vaak in het informele contact.
- *Andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.*  
De lijntjes tussen de verschillende partijen zijn kort en de relaties informeel en goed. Ze spreken niet voor niets over partners, waarbij iedere partij een rol heeft te vervullen om de doelen te realiseren. De prestatieafspraken zijn een uitkomst van een proces van gezamenlijk

overleg tussen corporatie(s), huurdersvereniging en gemeente(n). Er is aandacht om de inbreng van de huurders(vereniging) te versterken en hun achterban te vergroten.

De visitatiecommissie constateert dat er veel vanuit gezamenlijkheid wordt gedacht en gewerkt. De relaties tussen de verschillende belanghebbenden (gemeenten, huurdersvereniging en overigen) zijn goed en de lijntjes zijn kort met veel (informele) contacten. Het proces van totstandkoming van de prestatieafspraken lijkt een vloeiend en natuurlijk proces. Er zijn nog wel diverse (deel)afspraken van intentionele aard en gezien de veelheid kunnen de prestatieafspraken algemeen overkomen. De commissie ziet een verbeterpunt in het aanbrengen van focus. Kies een paar afspraken uit waar je specifiek en zichtbaar mee aan de slag gaat die periode.

### 3.3 Beschikbaarheid

'Beschikbaarheid' betreft voldoende diverse woningen voor verschillende doelgroepen en kent de volgende subthema's:

- Aantallen per huurprijssegment;
- Kwaliteit;
- Wachtijd;
- Bijzondere doelgroepen (vergunninghouders, zorg, urgenten)
- Nieuwbouw.

#### 3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Woonveste op het gebied van beschikbaarheid. Woonveste realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Woonveste 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.

Voldoende woningen voor verschillende reguliere doelgroepen

- De omvang van de sociale woningen is nagenoeg gelijk gebleven. Woonveste heeft zich volgens afspraak zowel gericht op de primaire doelgroep als op de middeninkomens in het geliberaliseerde segment. Woonveste evenaart hiermee haar prestatieafpraak en presteert hiermee ruim voldoende

Kwaliteit bestaand bezit

- Doelstelling is dat het vastgoed goed onderhouden wordt en daarmee haar waarde behoudt. Zij reserveert en investeert jaarlijks in dagelijks onderhoud, planmatig onderhoud en overig onderhoud. Zij evenaart haar prestatieafpraak en presteert ruim voldoende

Wachtijd/inschrijfduur actief woningzoekenden monitoren

- Voor actief woningzoekenden hanteert Woonveste een gemiddelde wachttijd van 12 maanden. Met gemiddeld 10 maanden doet zij het goed. De gemiddelde inschrijfduur loopt wel op. Dat komt doordat er minder nieuwbouw gerealiseerd is en omdat er vanwege hogere prijzen van koopwoningen minder doorstroming is. Vanwege de oplopende inschrijfduur kent de visitatiecommissie slechts één pluspunt toe. Daarmee presteert Woonveste ruim voldoende.

Bijzondere doelgroepen (vergunninghouders, zorg, urgenten)

- In Heusden komt de taakstelling voor vergunninghouders bijna overeen met de realisatie. In Haaren loopt ze achter. Enerzijds komt dit omdat de woonruimtes (grote EGW) minder geschikt zijn, anderzijds doordat de vraag van vergunninghouders het laatste jaar minder is geworden. Wanneer er woningen vrijkwamen, waren er geen gegadigden vanuit de vergunninghouders. Hiermee voldoet Woonveste in belangrijke mate aan de norm.

- Woonveste reserveert jaarlijks woonruimte voor bijzondere doelgroepen: sinds 2018 maximaal 10% van de vrijkomende woningen en daarvoor een contingent van 6 woningen per jaar voor bijzondere situaties. Woonveste heeft daaraan in belangrijke mate voldaan.
- Op bijzondere doelgroepen in totaal evenaart Woonveste in belangrijke mate de afspraken en presteert daarmee voldoende.

#### Nieuwbouw

- Woonveste heeft ca. 160 woningen gebouwd in de visitatieperiode. In de periode 2018 – 2021 wil zij nog eens 300 sociale huurwoningen in Heusden bouwen. Zij heeft nu voor 240 woningen grondposities. Samen met de gemeente wordt gekeken naar overige grondposities en het ziet er naar uit dat dat lukt. Woonveste wil graag in de kern Drunen bouwen. In Haaren heeft Woonveste met 85 nieuwbouwwoningen in de visitatieperiode ruim aan haar planning voldaan. Conform haar ambitie in het Ondernemingsplan 2016 – 2020 (300 – 400 nieuwbouwwoningen toevoegen) zit Woonveste op schema en evenaart daarmee de afspraken en presteert ruim voldoende.

#### Tegengaan woonfraude

- Over het tegengaan van woonfraude zijn geen specifieke prestatieafspraken gemaakt. Woonveste werkt actief samen met politie en gemeenten om woonfraude tegen te gaan. Bij signalen omtrent woonfraude worden die actief opgepakt en onderzocht. In 2018 zijn 66 woonfraudezaken opgepakt. Zij evenaart daarmee haar lokale afspraken met politie en gemeenten en presteert hierop ruim voldoende.

### **3.3.2 Zelfbeeld van Woonveste over beschikbaarheid**

Woonveste geeft zichzelf het cijfer 7,0 voor haar prestaties op beschikbaarheid. Ze vindt dat ze de laatste jaren veel gerealiseerd heeft voor een en twee persoonshuishoudens. Er zijn veel kwalitatief goede woningen gebouwd onder de aftoppingsgrens. Ze richt zich op zowel de primaire doelgroep als op de middeninkomens. De wachttijd wordt acceptabel gevonden. Het lijkt alsof de taakstelling van vergunninghouders niet gerealiseerd is, maar het laatste jaar zijn er minder vragen gekomen van vergunninghouders zelf, het aanbod in huisvesting was er. Woonveste geeft zichzelf de volgende verbeterpunten op beschikbaarheid:

- Meer mogelijkheden bieden aan de doelgroep tusseninkomens en bijzondere doelgroepen.
- Biedt ook NoM woningen voor woningzoekenden met een iets hoger inkomen, nu worden deze alleen in het segment betaalbaar gerealiseerd.

## **3.4 Betaalbaarheid**

‘Betaalbaarheid’ betreft voldoende woningen voor de primaire doelgroep en kent de volgende subthema’s:

- Huurbeleid;
- Passend toewijzen;
- Woonlasten;
- Vroegtijdig signaleren betalingsproblemen;
- Huisvesten middeninkomens

### **3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woonveste op het gebied van betaalbaarheid. Woonveste realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Woonveste 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.

#### Huurbeleid

- Om de betaalbaarheid van woningen te garanderen voert Woonveste een gematigd huurbeleid. Er is geen financiële noodzaak om huren boven de inflatiegrens te verhogen. Conform uitgangspunten Strategisch Voorraadbeleid zijn huren verhoogd bij inkomens boven huurtoeslaggrens om scheefwonen tegen te gaan in 2015, 2016 en 2017. In 2018 is Woonveste daarmee gestopt omdat het de doorstroom niet bevorderde. Sinds 2018 is het huurbeleid dat de gemiddelde huursom maximaal stijgt met inflatie en 1%. Woonveste evenaart hiermee haar afspraken en presteert hierop ruim voldoende

#### Passend Toewijzen

- Woonveste voldoet aan het passend toewijzen en de inkomenstoets tot de 2<sup>e</sup> huurtoeslaggrens van haar huurders. Zij evenaart hierop haar afspraken en presteert hierop ruim voldoende.

#### Woonlasten

- Om overige woonlasten van haar huurders te beperken heeft zij samen met de gemeente Heusden en Energiek Heusden van energiecoaches ingezet bij wie huurders advies kunnen inwinnen over energiebesparing in huis. Woonveste evenaart haar afspraken en presteert hierop ruim voldoende.

#### Vroegtijdig signaleren betalingsproblemen

- Woonveste werkt intensief samen met de gemeenten in vroegsignalering van schulden om daarmee ontruiming te voorkomen. Medio 2018 is Woonveste gestart met eerder ingrijpen bij eerste signalen waardoor de verwachting is dat het aantal uitzettingen door huurschuld in 2019 fors lager is. Ondanks dat Woonveste geen normen heeft gesteld op dit onderwerp is de visitatiecommissie van mening dat zij best veel ontruiming heeft gehad voor een corporatie van deze omvang en dat zij pas medio 2018 actiever is gaan opereren om dit te verminderen.
- De totale huurachterstand valt binnen haar jaarlijkse norm van 0,4% van de bruto huuropbrengst. Woonveste evenaart in belangrijke mate haar jaarlijkse norm. Op vroegtijdig signaleren in totaal evenaart zij in belangrijke mate haar afspraken en presteert daarmee voldoende.

#### Huisvesten middeninkomens

- Een relevant deel van de woningvoorraad (ca 7%) is bestemd voor middeninkomens. Woningen boven de liberalisatiegrens met huren boven € 710,- per maand.
- Vanaf 2016 is de doelstelling minimaal 70% van de woningen onder de tweede aftoppingsgrens te houden. In de periode daarvoor was de doelstelling om een bepaald aantal woningen onder de huurtoeslaggrens te houden. Aan beide doelstellingen heeft Woonveste ruimschoots voldaan. Omdat Woonveste zowel de prestatie evenaart als zich bewust inzet om passend bij de lokale opgave middeninkomens te huisvesten krijgt zij twee pluspunten en presteert daarmee goed.

### **3.4.2 Zelfbeeld van Woonveste over betaalbaarheid**

Woonveste geeft zichzelf het cijfer 6,6 voor haar prestaties op betaalbaarheid. Het toepassen van de wetgeving van passend toewijzen is soms moeilijk uit te leggen, omdat er een grote groep (middeninkomens) is die daardoor vaak uit boot valt. Bij bijzondere situaties wordt met elkaar overlegd. Woonveste ziet dat het beleid voor middeninkomens werkt. Betaalbaarheid hangt samen met duurzaamheid en energielasten, wanneer die lager worden gaat de betaalbaarheid vooruit. Vraag is wel of er voldoende betaalbaar aanbod is voor gezinnen met laag inkomen. Sommige huurders vinden de huidige nieuwbouw te klein. De huisuitzettingen lopen sinds eind 2018 terug doordat eerder wordt ingegrepen en beter samen gewerkt met gemeente en zorgpartijen.

Woonveste geeft zichzelf de volgende verbeterpunten op betaalbaarheid:

- In het matchen kunnen we verbeteren. Nieuwe woningen zijn een goed product en dragen bij aan gevarieerd aanbod.
- Incasso nog verder verbeteren, is in ontwikkeling.

- Meer beschikbaarheid voor de middeninkomens.
- Voor kleine inkomens snelle huisvesting voor bijzondere situaties.
- Duidelijkheid geven over de inzet van onze middelen: waarom doen we iets en wat moet het opleveren. Het geld kunnen we maar een keer uitgeven. We moeten goed opletten dat we het op de goede plek aan de goede dingen uitgeven.

### 3.5 Duurzaamheid

‘Duurzaamheid’ betreft een CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad in 2050 en het terugdringen van de energiebehoefte in de woning en kent de volgende subthema’s:

- Verduurzaming bestaande woningen;
- Wijkvisies transitie energie;
- NoM (Nul-op-de-Meter) in nieuwbouw.

#### 3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Woonveste op het gebied van duurzaamheid. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Woonveste 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.

Verduurzaming bestaande voorraad

- Woonveste heeft een plan van aanpak opgesteld voor CO<sub>2</sub> neutraal vastgoed in 2050. Conform de Aedes-norm verwacht zij in 2021 een gemiddeld label B score te hebben voor haar bezit. Zij evenaart de prestaties.
- Ten behoeve van Energiek Heusden heeft zij een dak van een gebouw beschikbaar gesteld voor zonnepanelen. Woonveste evenaart de prestaties.
- Haar initiële plan om alle bestaande woningen conform NoM te verduurzamen heeft Woonveste in 2018 bijgesteld vanwege de vraag of dit wel een efficiënte manier en gebruik van middelen is om haar bezit te verduurzamen en of er nieuwe technologieën zijn die wellicht beter aansluiten bij haar bestaande voorraad. Zij is gestart met onderzoek naar alternatieve vormen van verduurzaming. De visitatiecommissie waardeert deze bewuste koerswijziging met een lagere realisatie als een pluspunt. Vandaar dat Woonveste op afspraken verduurzaming bestaande voorraad in totaal ruim voldoende presteert.

Wijkvisies in transitie

- Met de gemeente Heusden is zij in gesprek over energetische verbetering in wijken. De aanpak van Geerpark is een toonbeeld van deze aanpak. Woonveste evenaart hiermee haar afspraak en presteert ruim voldoende.

Nul-op-Meter nieuwbouw

- Vanaf 2016 worden alle nieuwbouwwoningen in het betaalbare segment op NoM-niveau gerealiseerd. Woonveste heeft ruim 61 NoM-woningen gerealiseerd sinds 2016. Zij krijgt twee pluspunten omdat zij zich sterk gemaakt heeft om deze omvang te realiseren. Voor een corporatie van deze omvang een prestatie van formaat. Zij presteert goed op deze afspraak.

#### 3.5.2 Zelfbeeld van Woonveste over duurzaamheid

Woonveste geeft zichzelf het cijfer 6,6 voor haar prestaties op duurzaamheid. Woonveste wilde koploper zijn in duurzaamheid, met nieuwbouw is dat goed gegaan met NoM vanaf 2016. Echter verduurzaming bestaande voorraad is een lastigere opgave. Vanwege de investeringen en de vraag of dit wel de meest effectieve manier van verduurzamen voor bestaande bouw is Woonveste gestopt om deze naar NoM om te zetten. Gezien technologische ontwikkelingen is het slimmer om

andere technieken in te gaan zetten voor verduurzaming van het bestaande bezit. Daarnaast ziet Woonveste dat er nog veel winst bij duurzaamheid te behalen is door bewoners goed voor te lichten over het gebruik van producten en het stimuleren van (meer) duurzaam gedrag.

Woonveste geeft zichzelf de volgende verbeterpunten op duurzaamheid:

- Pas op de plaats inzake bestaand bezit, even wachten op technologische ontwikkelingen.
- Een realistische ambitie stellen, besluitvorming over duurzaamheid is ad hoc geweest.
- Kennis van buiten halen en externe innovaties naar binnen halen.

### 3.6 Leefbaarheid

‘Leefbaarheid’ betreft bijdragen aan kwalitatief goede woningen en leefbare wijken, waarin Woonveste streeft naar differentiatie in wijken, zelfredzaamheid en betrokkenheid van bewoners. Het kent de volgende subthema’s:

- Leefbaarheid in kernen;
- Wijk- en buurtinitiatieven;
- Aanpak van overlast.

#### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woonveste op het gebied van leefbaarheid. Woonveste realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ruim voldoende.

Woonveste 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.

Leefbaarheid in de kernen:

- Woonveste zet in op het schoon, heel en veilig houden van buurt en wijk. Het accent ligt op fysieke verbeteringen. Indien nodig wordt bij fysieke activiteiten ook geïnvesteerd in sociale acties. Per sociale huurwoning heeft zij een budget beschikbaar voor leefbaarheid. Zij evenaart de afspraken en presteert hierop ruim voldoende.

Wijk- en buurtinitiatieven:

- Woonveste draagt zorg voor een goed functionerend netwerk om samen huurders en samenwerkingspartners de leefbaarheid in buurten op peil te houden of verbeteren. Zij is zichtbaar, signaleert, is aanspreekbaar. Mede hierdoor blijft de leefbaarheid op peil of is die verbeterd. Woonveste doet veel in samenwerking met haar partners en heeft daarnaast onderzocht hoe zij de betrokkenheid van huurders in Haaren kan vergroten.
- In Heusden werkt zij samen met Bijeen, in een gezamenlijk overleg van sociale wijkteam en werkvloer overleg met de sociale partners. Samen organiseren ze veel activiteiten zoals ‘Sociaal Café’, ‘Wijkbabbels’ en wijkshouwen. Met de gemeente Heusden hebben de partners in 2018 een scrumsessie georganiseerd welke input is voor het opstellen van gezamenlijke wijkanalyses. Woonveste evenaart de afspraken op wijk- en buurtinitiatieven en presteert hierop ruim voldoende.

Aanpak van overlast

- Met de gemeente Haaren, Heusden en de politie wordt samengewerkt in de aanpak van overlast. Daarnaast financiert Woonveste in beide gemeenten voor 50% buurtbemiddeling en wordt in extreme situaties externe mediation ingezet. In de visitatieperiode is er een hennepconvenant gesloten, er is een samenwerking in Heusdens Interventie Team (ter bestrijding van overlast en criminaliteit), woonconsulenten en buurtbeheerders hebben een actieve rol in wijken en overlastsituatie worden besproken in het sociaal netwerkoverleg. In de Buurtbemiddeling zijn ruim 150 casussen besproken in de visitatieperiode. Daarnaast zijn er met buurtpreventieteams

acties geweest op verkeer, inbraak en brand. Woonveste evenaart de afspraken in de aanpak van overlast en presteert hierop ruim voldoende.

### **3.6.2 Zelfbeeld van Woonveste over leefbaarheid**

Woonveste geeft zichzelf het cijfer 6,5 voor haar prestaties op leefbaarheid. Woonveste doet veel op het gebied van aanpak overlast. Ze pikt de signalen op, gaat met de overlastgevers in gesprek en zoekt hierin de samenwerking met medewerkers van andere organisaties. Op uitvoeringsniveau gaat het goed, op strategisch niveau mag er meer duidelijkheid komen, wat doet Woonveste wel en wat niet. Woonveste wil graag dat mensen participeren, maar burgerparticipatie is moeilijk. Weet Woonveste voldoende wat de behoeften zijn van de bewoners? Ze zien dat bewoners zijn minder betrokken bij hun directe woonomgeving, maar dat dat ook weer per wijk/buurt verschilt. Ze ziet wel dat meeste actieve vrijwilligers ouderen zijn.

Woonveste geeft zichzelf de volgende verbeterpunten op leefbaarheid:

- Investering in een extra woonconsulent. Meer tijd om aanpak overlast op te pakken.
- Kaders stellen in inzet voor leefbaarheid. Wie doet wat afstemmen met netwerkpartners.
- Bij meer tijd gaan we meer de wijk in en dan is er aandacht voor de mens. Leegstand wordt minder.
- Het activeren van bewoners is moeilijk. Het is niet nodig om iedereen mee te laten doen.

## **3.7 Sociaal domein**

‘Sociaal domein’ betreft huisvesten van bijzondere doelgroepen die nu moeilijk aan een (passende) woning kunnen komen. Het kent de volgende subthema’s:

- Betrokkenheid partners;
- Zelfstandig wonen in de wijk
- Afstemmen vraag en aanbod cliënten met zorgbegeleiding;
- Alternatieve woonvormen.

### **3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor de prestaties van Woonveste op het gebied van sociaal domein. Woonveste realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt meer dan ruim voldoende.

Woonveste 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.

Betrokkenheid partners:

- Woonveste betreft haar belanghebbenden (gemeente en huurdersvereniging) bij het beleid en haar netwerkpartners bij beleid en maatschappelijke opgaven. Zo voert ze jaarlijks gesprekken met netwerkpartners en sluit ze aan bij Regiovisie Hart van Brabant ten aanzien van beschermd wonen. Met Huurdersvereniging Heusden (HVH) is 3x per jaar structureel bestuurlijk overleg over jaarplannen, huurbeleid, prestatieafspraken, dienstverlening, wijkontwikkeling, etc. Met Klachtenbemiddelingssteams van de HVH is periodiek overleg over klachtsignalering, dienstverlening en communicatie door Woonveste. Ze heeft themabijeenkomsten met HVH georganiseerd over duurzaamheid, huurbeleid, leefbaarheid, participatie en aanpak onderhoudsprojecten. Ook heeft ze op verzoek van het bestuur van de HVH hen geschoold over bepaalde volkshuisvestelijke ontwikkelingen. Daarnaast vindt er met 11 bewonerscommissies structureel overleg plaats. Met gemeenten Haaren en Heusden is periodiek bestuurlijk overleg. Onderwerpen zijn nieuwbouw, sociaal domein, prestatieafspraken, taakstelling

vergunninghouders, wijkontwikkelingen, duurzaamheid, maar ook regelmatig informeel contact. Met de ambtenaren heeft Woonveste ook veel contact over uitvoering van diverse plannen. Met Kerngroep Dementie vriendelijke gemeente Heusden, WMO-adviesraad, Senioren Raad Gemeente Heusden is incidenteel overleg. Daarnaast neemt Woonveste deel aan bijeenkomsten van Buurt Bestuurt. Gezien de actieve manier waarop Woonveste haar partners betreft, het goede overleg met de bewonerscommissies, de manier waarop ze de huurdersvereniging faciliteert en het draagvlak dat ze daarmee creëert krijgt ze twee pluspunten en presteert daarmee goed.

Zelfstandig wonen in de wijk:

- In 2018 wilde Woonveste in Heusden onderzoeken hoe zij zelfstandig wonen van ouderen kan faciliteren vanuit de bestaande woning en vanuit doorstroming. Vanuit de WMO-samenwerking is hiernaar gekeken. In 2019 start een gezamenlijk programma van eisen aanpasbaar bouwen waarbij de Seniorenraad is betrokken. In Haaren heeft zij de (langlopende) nieuwbouwprojecten Haarensteyn en Leyenhof nieuw leven ingeblazen en samen met initiatiefnemer en collega corporatie 't Heem gerealiseerd. Voor het realiseren van deze projecten en met name het 'recht trekken' en realiseren van een langlopend traject krijgt Woonveste twee pluspunten en presteert daarmee goed.

Afstemmen vraag en aanbod cliënten met zorgbegeleiding

- Woonveste en de gemeente Heusden maken afspraken over de opgave en uitvoering van speerpunten uit Regionaal onderzoek Hart van Brabant, de transitie "van beschermd wonen naar beschermd thuis, voor bijzondere doelgroepen. Ze informeren elkaar over wensen en behoeften van de zorgorganisaties. Zij evenaart haar afspraken en presteert hierop ruim voldoende.

Alternatieve woonvormen

- Woonveste is betrokken bij diverse kleinschalige woonvoorzieningen, zoals begeleid wonen, beschermd wonen en dementerende ouderen, en kamerverhuur. Ze werkt daarin samen met de gemeente en diverse huurders/samenwerkingspartners zoals Amare, Chapeau Woonkringen en het Houvast. Voor haar actieve en creatieve wijze van samenwerking krijgt Woonveste twee pluspunten voor de realisatie van woonvormen (in de wijk) voor mensen met speciale eisen en wensen. Ze geven daarmee invulling aan de lokale behoefte en zorgen voor een goede landing van de bijzondere doelgroepen in de wijk. Zij presteert daarmee goed.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen

- Voor het huisvesten van vergunninghouders heeft zij met gemeente en vluchtelingenwerk mogelijkheden onderzocht en op een aantal locaties vanaf 2017 gerealiseerd. Daarnaast is Woonveste in 2018 een samenwerking gestart met gemeente en '2Live Kamers met kansen' in huisvesten van jongeren met woonbegeleiding. Woonveste evenaart hierop haar afspraken en presteert daarmee ruim voldoende.

### **3.7.2 Zelfbeeld van Woonveste over sociaal domein**

Woonveste geeft zichzelf het cijfer 6,5 voor haar prestaties op sociaal domein. Woonveste is een corporatie die veel met het sociaal domein bezig is. Woonveste zou meer kunnen doen voor gescheiden mensen met kinderen en ook meer in bijvoorbeeld huisvesting in zogenaamde kangoeroewoningen. Het is belangrijk om zelfstandig wonen zo lang mogelijk te faciliteren. Of wonen in groepen en andere kleinschalige woonvormen zoals voor jongeren, eventueel onder begeleiding. Woonveste kan meer doen voor jongeren die de deur uit willen. Woonveste zou ook meer hulp willen en moeten vragen voor bijzondere doelgroepen. Zij neemt daarin een heel grote rol en neemt negatieve effecten (overlast, huurdering) op de koop toe. Als je een overeenkomst aangaat met een zorgpartij dan mag daar ook afspraak tegenover staan. Dat is nu wel aan het veranderen. De uitdaging blijft voldoende begeleiding, zowel door Woonveste als bij de zorgpartner.

Woonveste geeft zichzelf de volgende verbeterpunten op leefbaarheid:



- Meer samendoen met zorgpartners en gemeenten en goede afspraken maken over rollen en verantwoordelijkheden
- In Heusden heeft Woonveste niet de juiste huizen en grondposities t.b.v. statushouders. Ze worden nu deels kamersgewijs gehuisvest. Woonveste wil dat mogelijk meer in groepen doen. Samen met de gemeente kan Woonveste naar geschikte bestaande panden kijken voor groepsbewoning t.b.v. statushouders.
- Meer zakelijkheid
- Begeleiding van de groepen door de partners
- Beschikbaarheid van geschikte woon(vormen) voor de bijzondere doelgroepen.

### 3.8 Dienstverlening aan klanten

Dienstverlening aan klanten maakt geen deel uit van de prestatieafspraken maar is door Woonveste zelf ingebracht om haar eigen ambities hierop te beoordelen. Het kent de volgende subthema's:

- Communiceren en nakomen afspraken;
- Bereikbaarheid.

#### 3.8.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woonveste op het gebied van dienstverlening aan klanten. Woonveste realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

Woonveste 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.

Communiceren en nakomen afspraken

- Woonveste communiceert klantgericht en bij voorkeur online. Ze heeft een gebruiksvriendelijke website, is actief op social media en heeft een actieve focus op verdere ontwikkeling dienstverlening. Ze onderkent dat er een groep is die liever face-to-face en/of telefonisch contact heeft of geen toegang tot online kanalen. Ze heeft zich gerealiseerd dat ze met deze groep via de oude kanalen moet blijven communiceren.
- Ze heeft als doelstelling (klant)tevredenheid op landelijke gemiddelde van KWH en ten minste op landelijk gemiddelde van Aedes benchmark te realiseren. Dat heeft ze gerealiseerd. Woonveste evenaart daarmee de afspraken op communiceren en nakomen afspraken en presteert daarmee ruim voldoende.

Bereikbaarheid

- Woonveste wil dat klanten haar weten te vinden (en andersom), door een actieve samenwerking tussen professionals en vrijwilligers en dat ze daarop aanspreekbaar is. Woonveste is zichtbaar in de wijk via wijkwinkel, buurtwagen, wijkbabbels en koffiegesprekken.

#### 3.8.2 Zelfbeeld van Woonveste over dienstverlening aan klanten

Woonveste geeft zichzelf het cijfer 7,5 voor haar prestaties op dienstverlening aan klanten. Woonveste wil klantgericht communiceren en zoveel mogelijk online. Ze weet dat ze een groep klanten heeft die graag persoonlijk face-to-face contact wil. Een chat-functie instellen kan ook heel klantvriendelijk zijn. Huurders komen soms naar de balie, terwijl we gesloten zijn. Deze mensen weten niet dat Woonveste spreekuren houdt in de wijkwinkels. Woonveste vindt dat ze goed scoort op klanttevredenheid. De vraag wordt wel gesteld of Woonveste haar klanten voldoende betreft bij haar dienstverlening en hen vraagt wat zij graag willen.

Woonveste geeft zichzelf de volgende verbeterpunten op dienstverlening aan klanten:

- Intern beter communiceren wat er naar de klant gestuurd wordt (zodat frontoffice weet wat er speelt)
- Doorverbinden naar collega's kan korter en beter.
- Intern klantvriendelijker
- We moeten de rust nemen om duidelijk te zijn naar mensen (zeggen dat het even duurt, aftersales, verwachtingen managen etc.)
- Klantenpanels invoeren
- Meer online contactmogelijkheden met klantportaal
- Intern afstemmen hoe en wanneer we bereikbaar willen zijn (bijvoorbeeld: kun je gebeld worden tijdens de mutatie).

### 3.9 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Woonveste haar eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd. In het ondernemingsplan 2016-2020 *Woonveste blijft in beweging* heeft Woonveste haar ambities op alle terreinen geformuleerd. Daarin positioneert zij zichzelf vooral als een financieel gezonde corporatie die op koers ligt en die dat wil bestendigen. De klant staat daarbij centraal en er is een goede samenwerking met belanghouders en andere samenwerkingspartners. Prioriteiten waren passende realisatie van nieuwbouw, betaalbaarheid, verduurzamen van de woningvoorraad en leefbaarheid en de samenwerking daarin met haar partners. De ambities zijn deels uitgewerkt en deels meer richtinggevend, logischerwijs is het eenvoudiger de doelstellingen op het aantal woningen SMART te maken dan op sociale doelstellingen. De uitwerking vindt plaats in andere plannen zoals het strategisch voorraadbeleid, duurzaamheid, leefbaarheid. In de jaarplannen vindt een uitwerking van de activiteiten over het eerstkomende jaar plaats.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Woonveste in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. Bij het bepalen van deze koers heeft ze oog voor de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeenten, maar ook die van haar netwerkpartners in de zorg. Tevens sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. Woonveste loopt voorop in het bouwen van Nul-op-Meter (NoM) woningen en het verduurzamen van de woningvoorraad. De duurzame wijk Geerpark, waarin zij samen met de gemeente initiator, is landelijk een toonaangevende wijk. Daarnaast kiest Woonveste vanwege de lokale vraag ook bewust voor het huisvesten van middeninkomens met huren, waar de huurprijs max € 300,- boven de liberalisatiegrens is.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 8. Woonveste heeft zichtbaar beleid geformuleerd dat aansluit bij de lokale opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Ze krijgt 2 pluspunten voor de mate waarin ze in haar ambities aansluit bij de lokale wensen en behoeften en de mate waarin Woonveste haar beleid en keuzes daar gemotiveerd op afstemt.

### 3.10 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

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

<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>Per prestatieveld</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Weging in eendoordeel</b>
Presteren naar opgaven			
• Beschikbaarheid	<b>6,8</b>	<b>7,1</b>	<b>75%</b>
• Betaalbaarheid	<b>7,0</b>		
• Duurzaamheid	<b>7,3</b>		
• Leefbaarheid	<b>7,0</b>		
• Sociaal domein	<b>7,6</b>		
• Dienstverlening aan klanten	<b>7,0</b>		
Ambities		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>7,3</b>	



#### **4 Presteren volgens belanghebbenden: ‘Samen wonen, Samen leven met het netwerk realiseren’**

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;
- en daarnaast:
- de mening van de gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

Woonveste wil met het experiment een brede dialoog met haar belanghebbenden over de samenwerking met belanghebbende op het gebied van ‘Samen wonen, Samen leven’. Het gaat in de dialoog over ieders inbreng hiervoor vanuit ieders eigen achtergrond. Hoe hebben we gepresteerd en nog veel belangrijker, welke conclusies trekken we daaruit voor de toekomst? Het experiment levert op deze wijze naast lokale informatie over het presteren ook informatie over het netwerk en de samenwerking in de lokale context waarin Woonveste werkzaam is.

In de volgende paragraaf is beschreven op welke manier in het experiment de thema’s zijn besproken met de belanghebbenden.

In deze visitatie hebben we een aantal stappen gezet om te komen tot het oordeel van de belanghebbenden en het gesprek daarover met Woonveste en de visitatiecommissie.

- Met Woonveste hebben we de onderwerpen bepaald waarop zij over de afgelopen periode wilde worden beoordeeld door haar belanghebbenden. Deze onderwerpen komen uit de prestatieafspraken aangevuld met het thema ‘Dienstverlening aan klanten’.
- Voor ieder thema heeft Woonveste een kort overzicht gemaakt van de ambities en prestaties over de afgelopen vier jaar.
- Ook heeft Woonveste zichzelf, onder andere in een organisatiedialoog met alle medewerkers, op deze thema’s een oordeel gegeven inclusief verbeterpunten (zie zelfbeelden, hoofdstuk 3)
- In het kader van het experiment ‘de kracht van het lokale netwerk’ hebben twintig belanghebbenden, waaronder de gemeente Heusden en huurdersvereniging Heusden, mee gedaan aan een netwerkdialoog. Deze belanghebbenden kwamen vanwege het onderwerp van deze netwerkdialoog voornamelijk uit het ‘zorgdomein’.
- In het eerste deel van de netwerkdialoog (van een dagdeel) hebben de belanghebbenden een oordeel gegeven over de prestaties van Woonveste op deze thema’s inclusief verbeterpunten. Bij deze netwerkdialoog waren de bestuurder, de voorzitter en een lid van de Raad van Commissarissen als toehoorders aanwezig. De projectleider visitatie en twee medewerkers waren aanwezig als toehoorder/notulist.
- Vervolgens hebben we de deelnemers gevraagd een oordeel te geven over de mate van ‘tevredenheid over de relatie en communicatie’ en ‘tevredenheid op de invloed van beleid met cijfers van 1 tot 10. Vervolgens hebben we plenair de achtergrond van deze scores uitgewisseld.
- In het kader van het experiment ‘de kracht van het lokale netwerk’ hebben we in het tweede deel van de netwerkdialoog de belanghebbenden en Woonveste gevraagd om via ‘een gesprek op voeten’ ervaringen in projecten te delen op het gebied van ‘Samen wonen, samen leven’ waarop ze trots zijn. Daarna hebben we de deelnemers gevraagd om op kaartjes bijdragen die ze van andere partners in de samenwerking waarderen, op te schrijven en deze persoonlijk te overhandigen aan die persoon. Een aantal van deze waarderingen hebben we plenair gedeeld.

Vervolgens hebben we op basis van deze uitwisselingen de vraag gesteld wat in het netwerk nog beter kan en specifiek wat jouw organisatie en de andere organisatie(s) daar beter in kan doen. Wederom via het eerst opschrijven op een kaartje en daarna het delen van de verbeterpunten met elkaar inclusief ideeën voor mogelijke aanpakken. Aan het einde van de sessie hebben we deze kaartjes opgehangen aan een 'Verbeterslinger' als tastbaar resultaat van de netwerkdialog.

- De oordelen van de belanghebbenden en Woonveste zijn niet beoordeeld door de visitatiecommissie. Ze zijn onverkort overgenomen bij de beschrijvingen.

Bij de netwerkdialog waren als belanghebbenden aanwezig: wethouder en beleidsambtenaar van de gemeente Heusden; twee bestuursleden van de huurdersvereniging Heusden; vertegenwoordigers van zorgaanbieders Schakelring, Zorgstichting 't Heem, Thebe, Prisma, Het Tweede Huis, Het Houvast, Chapeau Woonkringen, Leermakers Zorggroep, Reinier van Arkel en Contourde Twern; vertegenwoordigers van de WMO-adviesraad, Seniorenraad Gemeente Heusden, Kerngroep Dementievriendelijke gemeente, Stichting leergeld Heusden, Vluchtelingenwerk Heusden; en de wijkagent  
Het overzicht van de externe belanghebbenden is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Naast de mensen in de netwerkdialog hebben we voorafgaand afzonderlijke gesprekken gevoerd met drie wethouders van de gemeente Heusden, met de wethouder en beleidsambtenaar van de gemeente Haaren en met de voorzitter en penningmeester van de huurdersvereniging Heusden en hun oordeel gevraagd over de prestaties van Woonveste, over de prestatieafspraken en de samenwerking in de lokale driehoek.

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 deze 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). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is 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 prestaties op de verschillende thema's van Woonveste

### 4.1.1 De totstandkoming van de thema's

De thema's zijn onderwerpen, die in de lokale context van belang zijn om het presteren van Woonveste te kunnen beoordelen. Deze komen uit de prestatieafspraken met de gemeente Heusden en met de gemeente Haaren, aangevuld met het prestatieveld 'Dienstverlening aan

klanten'. 'Relatie en Communicatie' en 'Invloed op beleid' zijn verplichte velden vanuit de methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties

#### **4.1.2 De thema's**

De volgende thema's zijn onderscheiden.

- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Duurzaamheid
- Leefbaarheid
- Sociaal domein
- Dienstverlening aan klanten

Daarnaast is er een oordeel gevraagd over:

- Tevredenheid over de relatie en communicatie
- Tevredenheid over de invloed op het beleid.

Ze zijn beschreven in de volgende paragrafen, waarin ook de waardering is weergegeven.

#### **4.1.3 Het cijfer voor Presteren volgens belanghebbenden**

De visitatiecommissie heeft in de netwerkdialog onderscheid gemaakt in de scores van gemeenten, de Huurdersvereniging Heusden en de overige belanghebbenden.

## **4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Woonveste**

Woonveste noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- De Huurdersvereniging Heusden;
- De gemeente Heusden;
- De gemeente Haaren.

Huurdersvereniging Heusden behartigt de belangen van huurders van Woonveste. Op (bestuurlijk) niveau is er regelmatig overleg met Woonveste. Ook is zij betrokken bij de ontwikkeling van beleid. Verder is Huurdersvereniging Heusden betrokken bij het maken van prestatieafspraken met de gemeente Heusden en sinds 2018 ook bij de prestatieafspraken met de gemeente Haaren omdat er geen aparte huurdersvereniging is in de gemeente Haaren.

Voor de gemeente Heusden is Woonveste de partner van de woonvisie. De gemeente en Woonveste hebben vier keer per jaar Bestuurlijk Overleg. Woonveste heeft ca 98% van de sociale huurwoningen binnen de gemeentegrenzen in portefeuille.

Voor de gemeente Haaren is Woonveste, samen met collega-corporatie 't Heem, de partner in het uitvoeren van de woonvisie in Haaren. De gemeente wil hier graag, ondersteund door jaarlijkse afspraken, gezamenlijk aan werken. Woonveste heeft 81% van de sociale huurwoningen binnen de gemeentegrenzen in portefeuille.

Met beide gemeenten is er regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Met overige partijen zoals zorg, welzijn, projectontwikkelaars, aannemers, makelaars en wijkagenten heeft Woonveste overleg over vraagstukken voor de optimale huisvesting van de doelgroep, de kwaliteit en beheer van woningen en de leefomgeving. Een aantal van deze partijen, met name uit het zorgdomein, heeft deelgenomen aan de netwerkdialog.

### 4.3 Beschikbaarheid

'Beschikbaarheid' betreft voldoende diverse woningen voor verschillende doelgroepen en kent de volgende subthema's:

- Aantallen per huurprijssegment;
- Kwaliteit;
- Wachtijd;
- Bijzondere doelgroepen (vergunninghouders, zorg, urgenten)
- Nieuwbouw.

#### 4.3.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema beschikbaarheid als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	7,0	7,0
Gemeenten	7,2	7,7
Overige partijen	7,3	8,2
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,2 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 4 tot 10. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 7,6. Met het gewenste cijfer vragen we deelnemers een waardering te geven over de prestatie die Woonveste in hun ogen had moeten leveren.

Huurdersvereniging Heusden ziet dat er behoorlijk gebouwd wordt, voor haar is dat een signaal dat er een duidelijk tekort was. Woonveste heeft goed gekeken in samenwerking met de gemeente waar gebouwd moet worden in meerdere kernen. Voor bijzondere doelgroepen is veel gedaan. Voor reguliere woningzoekenden moeten er ook voldoende woningen zijn. In het kader van de doorstroming kan er ook gekeken worden naar ouderen die in een grote eengezinswoning wonen. En deze mogelijk stimuleren tot verhuizen, of grote eengezinswoningen slopen en nieuw bouwen van meer passende woningen (voor 1-2 persoonshuishoudens).

De gemeenten ervaren dat het overall beeld prima is. Woonveste is hardwerkend op een aantal thema's. Op het gebied van doorstroming wordt meegedacht. Er is de laatste jaren een evenwichtiger bestand gerealiseerd met kleinere woningen. Maar Woonveste zou meer kunnen bouwen en daarbij maakt het volgens de gemeente niet zoveel uit in welke kern, je verhuurt het altijd. Zij ziet dat voor eenpersoonshuishoudens in de kleine kernen te weinig plekken zijn. De wachtlijst van 9 maanden vindt zij acceptabel.

De zorgaanbieders kijken met een positief gevoel naar de samenwerking met Woonveste. Zij zien Woonveste inspanningen doen voor haar doelgroep. Er is wel een vraag naar een kleiner woningtype dan de reguliere bouw, echter dit type zou ook voor ouderen gebruikt kunnen worden. Ze zouden wel graag zien dat er meer gedaan wordt in het beschikbaar stellen van 10% van de vrijgekomen woningen voor bijzondere doelgroepen. Bijvoorbeeld door dit contingent beschikbaar stellen aan zorgpartijen en zo doorstroming beter reguleren of met urgentieplus regelingen zoals in Den Bosch. Knelpunt nu is dat er te weinig goedkope woningen zijn voor een goede doorstroming vanuit intramurale zorg.

Er lijken voldoende woningen voor senioren te zijn, kwalitatief zijn er wel aandachtspunten. De ervaring is dat Woonveste open staat voor suggesties en dat ze er goed over nadenkt. Vrijkomende seniorenwoningen zijn snel verhuurd en indruk is dat er weinig leegstand is bij seniorpluswoningen.

De Seniorenraad pleit voor het bouwen van woningen die voor alle leeftijden bruikbaar zijn. Er zijn landelijke normen vastgesteld en die zijn onvoldoende bekend bij instanties. Zij wil graag betrokken worden bij de nieuwbouw van woningen o.a. door check van plattegronden.



#### 4.3.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten over beschikbaarheid.

	Verbeterpunten
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer nieuwe woningen bouwen en oude afbreken</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer bouwen, plek maakt niet zoveel uit, het wordt toch wel verhuurd</li> <li>• Meer bouwen voor kleinere huishoudens, ook in de kleine kernen</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contingent afspraken maken met zorgorganisaties</li> <li>• Sloop/nieuwbouw t.b.v. kleine woningen ook voor bijzondere doelgroepen, 1-2 persoonshuishoudens</li> <li>• Vergrijzing; standaard plattegronden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestaand</li> <li>- Nieuwbouw</li> </ul> </li> <li>• Kleinere woningen met name gericht op toegankelijkheid voor zowel ouderen als jongeren.</li> </ul>

#### 4.4 Betaalbaarheid

'Betaalbaarheid' betreft voldoende woningen voor de primaire doelgroep en kent de volgende subthema's:

- Huurbeleid;
- Passend toewijzen;
- Woonlasten;
- Vroegtijdig signaleren betalingsproblemen;
- Huisvesten middeninkomens

##### 4.4.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema betaalbaarheid als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	7,0	8,0
Gemeenten	7,2	7,7
Overige partijen	6,9	7,8
<b>Gemiddelde van alle belanghebbenden</b>	<b>7,0</b>	<b>7,8</b>

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op het onderdeel 'Betaalbaarheid' met een 7,0 gemiddeld. De cijfers die gegeven zijn liggen in een range van 6 - 8. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 7,8.

De gemeenten vinden betaalbaarheid een belangrijk issue en is zeker van belang op de doelgroep van Woonveste. Zij vinden dat Woonveste heel weinig goedkope woningen in voorraad heeft. Ze zien dat Woonveste nog traditioneel is ingesteld: eengezinswoningen bouwen in plaats van voor een- tot tweepersoonshuishoudens. Voor het allergeoedkoopste segment heeft ze niets gebouwd. De sociale voorraad is voldoende maar in woningen zitten soms mensen die eigenlijk door moeten/willen doorstromen naar andere woningen. Woonveste heeft redelijk veel oude, grotere woningen met minder comfort. Ze zouden die in huursom kunnen verlagen, waardoor je meer woningen voor de doelgroep hebt of ze zouden deze kunnen verkopen. De huurdersvereniging ziet dat Woonveste een genuanceerd huurbeleid heeft. Passend toewijzen heeft geleid tot voldoende betaalbare woningen voor de primaire doelgroep. Op middeninkomens, waarvoor het lastiger is omdat ze niet meer in sociale woningen kunnen, is Woonveste heel alert.

De wachttijd korter dan 10 maanden is mooi. Betaalbare huisvesting voor jongeren is er nog niet genoeg.

De Kredietbank ziet een toename van de groep middeninkomens die een commerciële huurprijs niet kunnen betalen. Woonveste pakt dat goed op door woningen aan te bieden voor deze groep tussen € 700 en € 900. Het zou makkelijker moeten zijn voor een bewoner om te kunnen doorstromen naar een goedkopere woning als deze te duur woont. Als ze een huurschuld hebben kunnen ze bijna niet meer verhuizen. Een actiever doorstroombeleid kan bijdragen aan betaalbaarheid op individueel niveau.

Zorgaanbieders zien dat bij vroegtijdig signaleren en het voorkomen van schulden behoefte is aan meer vrijwilligers die als budgetcoach mensen begeleiden. De landelijke omgeving met grotere woningen zijn vaak niet betaalbaar voor multi-probleem cliënten. Die woningen zouden omgezet kunnen worden naar kamerverhuur of omgebouwd naar appartementen.

Ontruiming zijn er vaker door hennep dan door huurachterstand. Soms moet je ontruimen bij huurachterstand omdat mensen niet willen meewerken aan het inlopen van hun huurschuld. Ze kunnen dan naar Traverse en komen de eerste vijf jaar niet meer in aanmerking voor een woning. Volgens de huurdersvereniging gaan mensen dan toch vaak stiekem in de eigen wijk wonen omdat die vijf jaar te lang is.

#### 4.4.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten op het onderdeel betaalbaarheid.

	Verbeterpunten
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eerder inzetten op huisvesting voor ouderen</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer doen (bouwen) voor het goedkoopste segment</li> <li>Oudere EGW met minder comfort in huursom verlagen, waardoor er meer woningen voor de doelgroepen beschikbaar zijn</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief doorstroombeleid en maatwerk per woning</li> <li>Meer aanbod middeninkomen</li> <li>Géén woningontruiming is niet realistisch, liever niet. Het is ook een stok achter de deur.</li> </ul>

## 4.5 Duurzaamheid

'Duurzaamheid' betreft een CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad in 2050 en het terugdringen van de energiebehoefte in de woning en kent de volgende subthema's:

- Verduurzaming bestaande woningen;
- Wijkvisies transitie energie;
- NoM (Nul-op-de-Meter) in nieuwbouw.

### 4.5.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema duurzaamheid als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	8,0	8,0
Gemeenten	6,7	7,7
Overige partijen	6,7	7,5
<b>Gemiddelde van alle belanghebbenden</b>	<b>7,1</b>	<b>7,7</b>

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op het thema duurzaamheid met gemiddeld een 7,1 met scores tussen 6 en 8. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 7,7.

De gemeenten zien dat Woonveste het goed doet bij nieuwbouw. Met Geerpark heeft gemeente Heusden een koploperrol in Nederland qua duurzaamheid. De verduurzaming van bestaande woningen gaat langzaam en is een grote investering en opgave. De vraag is of ze deze doelstelling in 2050 gaan halen. En of het sommige woningen wel waard zijn om te verduurzamen. Woonveste kan nog een verbeteringslag maken in de verduurzaming van bestaande woningen.

De huurdersvereniging vindt het Geerpark een mooie prestatie, maar is blij met het temporiseren van de verduurzaming in de bestaand bouw. NoM voor nieuwbouw is prima, dat hoeft niet zo voor bestaande bouw te zijn. Goed dat het ambitieniveau van Woonveste daarop is veranderd.

Zorgaanbieders zien dat Woonveste veel ideeën heeft, maar dat het proces tot uitvoering vaak lang en stroperig is, zoals het plaatsen van zonnepanelen bij Tweede Huis. Sommige maatregelen werken niet voor bepaalde mensen met zorgbehoeften, bijvoorbeeld iemand met dementie kan niet drie weken van een dixie-toilet gebruik maken. Het maatwerk daarin kan beter. Overleg daarover kan beter en sneller.

Woonveste heeft energiecoaches ingezet, wat mooi is, maar vervolgens is er geen opvolging aan gegeven en dat is niet handig.

De Kredietbank ziet dat investeringen in duurzaamheid nog niet bij de mensen met schulden terechtkomen omdat die vaak de goedkopere en minder duurzame woningen huren.

De Seniorenraad merkt op dat duurzaamheid meer is dan NoM. Het gaat om de geschiktheid van woningen, levensloopwoningen en toegankelijkheid. De kenmerken van toegankelijkheid worden gemist in duurzaamheidsvisie. Een voor iedereen geschikte woning is ook duurzaam.

#### 4.5.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten over duurzaamheid.

	Verbeterpunten
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij verduurzaming bestaand bezit per complex kijken wat de meest geschikte technologie is</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiceer meer over wat je wel en niet gaat doen op het gebied van duurzaamheid</li> <li>• Maken van een plan van aanpak duurzaamheid met termijnen op complex/wijkniveau</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iets pro actiever en sneller m.b.t. renovatie en initiatieven van huurders mag (bijvoorbeeld zelf zonnepanelen aanbrengen: lange procedure).</li> <li>• Let op de mensen met de krappe beurs: juist daar verduurzamen i.v.m. woonlasten.</li> <li>• Meer aandacht voor bewustwording. En deze actie ligt bij bewoners. Woonveste kan hen daarin faciliteren. Dit is ook voor wat betreft de woonlasten. Belanghouders: zij willen de samenwerking wel aangaan om die bewustwording een boost te geven.</li> <li>• Renovatie: proces beter en duidelijker vormgeven.</li> <li>• Woonveste, gemeente en energiecorporatie samen kijken naar investering m.b.t. aanbrengen zonnepanelen. Ook naar gebouwen waar gemakkelijk zonnepanelen aangebracht kunnen worden. Zoals nu bijvoorbeeld bij Caleidoscoop wordt gedaan. Dit kan ook op gebouwen van andere belanghouders.</li> </ul>

#### 4.6 Leefbaarheid

‘Leefbaarheid’ betreft bijdragen aan kwalitatief goede woningen en leefbare wijken, waarin Woonveste streeft naar differentiatie in wijken, zelfredzaamheid en betrokkenheid van bewoners. Het kent de volgende subthema’s:

- Leefbaarheid in kernen;
- Wijk- en buurtinitiatieven;
- Aanpak van overlast.

#### 4.6.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema leefbaarheid als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	7,0	8,0
Gemeenten	6,5	7,0
Overige partijen	8,3	8,3
<b>Gemiddelde van alle belanghebbenden</b>	<b>7,3</b>	<b>7,8</b>

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op het thema leefbaarheid met gemiddeld een 7,3 met scores tussen 6 en 9. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 7,8.

De huurdersvereniging is van mening dat de bestrijding van overlast moeilijk is, maar dat Woonveste daar vaak ook technocratisch op reageert. Ze zien veel verschillen in de kernen, met name in de aandachtswijken is er veel criminaliteit o.a. door hennepkwekerijen. Woonveste zou haar partners op dit gebied meer achter de broek mogen zitten.

De gemeenten zien dat Woonveste haar best doet en bijdraagt aan wijkinitiatieven, met name in de aandachtswijken waar ze ook het meeste eigendom hebben. Vooral de laatste vier jaar doet ze dat steeds meer vanuit gezamenlijkheid met partners op een gezonde manier, waarop ieder elkaar scherp houdt. Punt van aandacht is de kwaliteit van de bestaande woonomgeving en openbare ruimte. Er wordt met name gefocust op nieuwe woningen/wijk(en).

De wijkagent is zeer tevreden over de samenwerking met Woonveste. Ze hebben korte lijnen met de medewerkers. Kunnen snel schakelen wanneer dat moet en per casus kijken ze wie welke rol neemt. Ze gaan samen op pad op het gebied van leefbaarheid.

Zorgaanbieders ervaren dat de leefbaarheid in de wijken met woonzorgcentra heel goed is.

Woonveste reageert snel op vragen van hen maar ook op die van bewoners. Ze legt uit dat dat ze minder mag doen aan leefbaarheid vanwege de Woningwet, maar wat ze daarin kan doen, doen ze.

Woonveste is met haar wijkteams bij veel activiteiten in de wijk betrokken onder meer met 'wijkbabbels', 'buurtwagen', buurtbemiddeling, 'Buurt Bestuurt', etc. Met elkaar zoeken ze hoe de bewoners te verleiden om achter de voordeur uit te komen. Wanneer er iemand vanuit een van de bijzondere doelgroepen in een buurt een woning krijgt is er veel aandacht voor de buurt. Het omgevingsbewustzijn van Woonveste is goed. Het is wel jammer dat mensen met een WLZ-indicatie niet meer in aanmerking komen voor een huurwoning, maar er is wel mogelijkheid voor een gesprek hierover.

#### 4.6.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten over leefbaarheid.

	Verbeterpunten
Huurdersvereniging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonveste mag haar partners op het gebied van leefbaarheid meer achter de broek zitten</li> </ul>
Gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Let ook op kwaliteit woonomgeving in wijken met ouder bezit</li> </ul>
Overige Belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor de bestaande omgeving: zowel openbare ruimte als woningen.</li> <li>• Meer aandacht voor de communicatie met de oudere doelgroepen.</li> <li>• Let op de verwarde doelgroepen: die komen steeds meer. In Waalwijk zijn meer plekken waar deze bij elkaar wonen. In gemeente Heusden zijn zij erg versnipperd.</li> </ul>

#### 4.7 Sociaal domein

‘Sociaal domein’ betreft huisvesten van bijzondere doelgroepen die nu lastig aan een (passende) woning kunnen komen. Het kent de volgende subthema’s:

- Betrokkenheid partners;
- Zelfstandig wonen in de wijk
- Afstemmen vraag en aanbod cliënten met zorgbegeleiding;
- Alternatieve woonvormen.

##### 4.7.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema sociaal domein als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	8,0	8,0
Gemeenten	6,3	8,0
Overige partijen	7,2	8,4
<b>Gemiddelde van alle belanghebbenden</b>	<b>7,2</b>	<b>8,1</b>

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op het thema sociaal domein met gemiddeld een 7,2 met scores tussen 5 en 8. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 8,1.

Woonveste heeft volgens de huurdersvereniging altijd het predicaat sociale wooncorporatie gehad. Ze heeft bewust gekozen om ‘kleiner’ te blijven, dicht bij haar huurders, en niet om een grote fusiecorporatie te worden. Woonveste is altijd meedenkend met haar partners, toch heeft de huurdersvereniging het idee minder te worden betrokken op het sociale domein dan dat zij graag zou zien.

Gemeenten zien dat Woonveste veel doet in andere samenwerkingsvormen, maar ervaart ook dat Woonveste op dit gebied eerder kan anticiperen en pro-actiever kan optreden, zoals bij de komst van statushouders.

Zorgaanbieders ervaren in Woonveste een meedenkende partner, die op sommige vlakken haar nek durft uit te steken. Bijvoorbeeld de inzet voor wonen in de wijk en niet op een apart terrein voor bijzondere doelgroepen. Bij statushouders heeft Woonveste ook meegedacht voor alternatieve woonvormen als kamerverhuur, ze had daar nog wel wat meer in mogen doen en in grotere projecten. Woonveste wordt als partner ervaren bij zorgaanbieders die achter de voordeur komen. Er is veel vertrouwen en de lijnen zijn kort. Woonveste durft ook kritisch te zijn en andere keuzes te maken dan zorgaanbieder zou willen in het kader van leefbaarheid buurt. Daar komen ze altijd goed uit. De medewerkers van Woonveste zijn betrokken en denken mee, bijvoorbeeld bij Dementievriendelijk project, waar een vraag is over afvalscheiding in een complex. Woonveste gaat daar mee aan de slag en koppelt dit weer terug. Ze zien wel dat de complexiteit in de wijk toeneemt en dat ze nog meer en eerder met elkaar moeten optrekken

De seniorenraad heeft niet zoveel kennis van dit terrein. Hun doel is iedereen die nieuw gaat bouwen gevraagd en ongevraagd adviseren. Het gevoel dat ze afgelopen jaren niet gehoord zijn, lijkt nu veranderd door een pro-actievere aanpak van henzelf. Hernieuwde gesprekken met gemeente en Woonveste over toekomst zijn hoopgevend.

#### 4.7.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten over sociaal domein.

	Verbeterpunten
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer samenwerking in de wijk</li> <li>• Woonveste hoeft niet altijd de kartrekker te zijn</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zich niet laten verrassen en eerder anticiperen op ontwikkelingen en daarop pro-actiever reageren</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiperen op toekomst</li> <li>• Denken in partnerschap</li> <li>• Pro-actiever zijn</li> <li>• Niet alleen luisteren maar ook horen (financieel ook opgave maar mens centraler stellen)</li> <li>• Bottom up (luisteren naar de mensen uit de praktijk, behoeften signaleren)</li> <li>• Denktank creëren op dit gebied</li> <li>• Naast professionals ook huurders/bewoners horen</li> </ul>

#### 4.8 Dienstverlening aan klanten

Dienstverlening aan klanten kent de volgende subthema's:

- Communiceren en nakomen afspraken;
- Bereikbaarheid.

##### 4.8.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema dienstverlening aan klanten als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	6,0	8,0
Gemeenten	8,0	8,0
Overige partijen	7,0	8,0
<b>Gemiddelde van alle belanghebbenden</b>	<b>7,0</b>	<b>8,0</b>

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op het thema dienstverlening aan klanten met een gemiddeld 7,0 met scores tussen 5 en 8. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 8,0.

De huurdersvereniging merkt op dat de frontoffice bereikbaarheid niet goed genoeg is. Het systeem is gedigitaliseerd en let minder op mensen die dat niet zijn. De waardering van huurders voor Woonveste is hoog. De wijkinloopplekken worden als fijn ervaren. De gemeenten krijgen weinig signalen van bewoners over de dienstverlening. En vanuit het principe 'als er iets niet goed gaat, horen we het,' is de conclusie dat de dienstverlening goed is. Ze merkt dat ook aan het feit dat de urgentiecommissie weinig aanvragen krijgt. Zorgaanbieders zien dat de bereikbaarheid minder is geworden, door alleen de ochtend openstelling van de balie. Er zijn wel nieuwe vormen zoals social media. Echter voor de doelgroep van bijvoorbeeld statushouders zijn die lastiger. Ook taal vormt daarin vaak een barrière. Via de balie is dienstverlening professioneel. Ook zijn er senioren die geen internet hebben, daarvoor moet je de offlinewereld niet uitschakelen. De vraag is hoe je samen dienstverlening hoog kunt

houden, bijvoorbeeld in complexen met wonen en zorg. Nu lijkt dat vaak een scheidslijn, bijvoorbeeld bij een huurder die zijn sleutel kwijt is en aanklopt bij de zorg omdat die continue in het complex aanwezig is en Woonveste minder. De dienstverlening naar de zorgaanbieders zelf is goed. Woonveste is goed bereikbaar bij vragen en oplossingen en komt haar afspraken goed na. Woonveste kijkt ook breder dan verhuren van woningen. Zij denkt mee met klanten en organisaties. De uitdagingen waar zorgaanbieders en Woonveste voor staan zijn breder dan alleen huisvesting. Ze hebben elkaar hard nodig de komende tijd om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

#### 4.8.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten over dienstverlening aan klanten.

	Verbeterpunten
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Let meer op mensen zonder toegang tot digitale kanalen</li> <li>• Verruim openingstijden frontoffice</li> <li>• Een avond per week openstelling wijkwinkel voor eenvoudige vragen</li> <li>• Maak klankbordgroep met huurders</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet alle laaggeletterden hebben een vangnet om zich heen. Let op dat deel senioren zonder sociaal vangnet en die niet buiten komen</li> <li>• Statushouders/taalbarrière (hebben vaak geen vangnet)</li> <li>• Travis, vertaalapparaat met robottaal, werkt in de wijk voor verpleegkundigen; of inzet tolkentelefoon</li> <li>• Avondopenstelling</li> <li>• Gezamenlijke dienstverlening opzetten</li> <li>• Niet te veel pampieren: mensen mogen ook zelf actief zijn</li> </ul>

#### 4.9 Tevredenheid over de relatie en communicatie

Tevredenheid over de relatie en communicatie' gaat over de tevredenheid over de manier waarop Woonveste met de belanghebbenden communiceert en de relatie onderhoudt.

##### 4.9.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema 'tevredenheid over de relatie en communicatie' als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	7,5	8,5
Gemeenten	7,3	7,6
Overige partijen	7,3	7,9
<b>Gemiddelde van alle belanghebbenden</b>	<b>7,4</b>	<b>8,0</b>

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op het onderdeel 'tevredenheid over de relatie en communicatie' met gemiddeld een 7,4. De spreiding van de cijfers ligt tussen een 4 en een 8. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 8,0.

De huurdersorganisatie vindt de relatie en communicatie goed en hij wordt steeds beter en informeler. Zij ervaren dat Woonveste een goede samenwerking en relatie met bewoners en organisaties belangrijk vindt. De gemeenten zijn tevreden over de relatie en communicatie. Ze hebben frequent overleg. Door de nieuwe bestuurder is veel geïnvesteerd in de relatie.

Zorgorganisaties geven aan dat Woonveste degelijk en vriendelijk is, maar soms ook formele regels volgt waarin ze socialer en flexibeler kan en mag zijn. Of dat ze duidelijker kan uitleggen waarom bepaalde zaken niet meer kunnen of mogen. Aan de andere kant merken ze ook op dat het bij de relaties gaat over persoonlijk contact en waar dat niet goed loopt, Woonveste daar ook samen zoekt naar oplossingen, bijvoorbeeld door een nieuwe contactpersoon. De waardering 4 werd door twee deelnemers gegeven, maar die staken daarbij ook de hand in eigen boezem omdat ze zelf daar ook een belangrijk rol in speelden en dat de relatie en communicatie inmiddels is verbeterd.

#### 4.10 Tevredenheid over de invloed op het beleid

‘Tevredenheid over de invloed op het beleid’ betreft de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over hoe Woonveste hun visie en opvattingen vertaalt in haar beleid.

##### 4.10.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema ‘tevredeheid over de invloed op het beleid’ als volgt:

	Huidig	Gewenst
Huurdersvereniging Heusden	7,0	8,0
Gemeenten	7,3	7,3
Overige partijen	7,6	8,1
<b>Gemiddelde van alle belanghebbenden</b>	<b>7,3</b>	<b>7,8</b>

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonveste op het onderdeel “tevredeheid over de invloed op het beleid met gemiddeld een 7,3. De spreiding tussen de cijfers ligt tussen een 4 en 8. De gewenste score is gemiddeld een 7,8.

De score van 4 wordt door de Seniorenraad gegeven. Zij hadden graag betrokken willen worden bij de voorlopige plattegronden van de nieuwbouwwoningen. Deels leggen ze de verantwoordelijkheid bij henzelf omdat ze onvoldoende vinger aan de pols hielden. Inmiddels zijn hier duidelijke afspraken over gemaakt met Woonveste. Zorgpartijen geven aan dat ze graag meer wil meedenken omdat ze meer kennis hebben over specifieke doelgroepen. Dat kan helpen bij ontwikkelen van beleid en/of toewijzingen van woningen.

De huurdersvereniging geeft aan dat ze hierover aan het einde van de visitatieperiode meer tevreden is dan aan het begin. Dat had voor een deel met henzelf te maken vanwege kennisachterstand. Een goed gesprek hierover met de vorige bestuurder en de afspraak dat zij door medewerkers van Woonveste meer geschoold werden in volkshuisvestelijke onderwerpen maakt dat zij nu een grotere invloed ervaren en er wordt meer naar hen geluisterd omdat ze inhoudelijk beter mee kunnen praten.

De gemeenten vinden het goed zoals het is. Ze ervaren een goed contact, een luisterend oor en er wordt samen opgetrokken. ‘Wij dwingen niet af wat wij willen. Woonveste heeft een taak en missie en die komt overeen met wat wij willen. Wooncorporaties zijn zo gebonden aan landelijke regelgeving dat gemeenten niet zoveel invloed hebben. Woonveste wil wel op een aantal gebieden, maar ze mag niet’, aldus verwoordt door de gemeente Heusden.

#### 4.11 Netwerkgesprek ‘Samen wonen, Samen leven’, presteren volgens/van het netwerk

In het tweede deel van de netwerkdialog hebben we met Woonveste en de belanghebbenden een zogenaamd ‘Gesprek op voeten’ gevoerd. Waar deelnemers hun wensen en ervaringen rond het lokale netwerk via thema ‘Samen wonen, Samen leven’ van Woonveste deelden welke voortvloeiën uit de beoordeling van prestaties over de afgelopen periode.



#### Aanpak van het gesprek:

- Op welk project ben je trots van wat jullie op gebied van 'Samen Wonen, Samen leven' in de afgelopen periode met elkaar gerealiseerd hebben?
- Vervolg vraag: Waarom ging dat goed?
- Het waarderen van de bijdrage van een ander door een persoonlijk kaartje te schrijven en deze aan die persoon uitspreken en geven.
- Er gaat veel goed. Maar wat kan er in het lokale netwerk beter/steviger? En wat zou je dan meer anders met elkaar willen bereiken dan wat je nu doet? Hoe kijk je naar het geheel. Algemene verbetervoorstellen die aan de verbeterlijnen worden gehangen.
- Vertel iets wat je zelf beter/ander kan doen. En van wie wil je graag iets meer of minder zien – Kaartje schrijven, uitspreken, Kaartje weggeven.
- Iets dat je zelf graag wil verbeteren, iets wat je graag wilt dat de ander anders gaat doen

#### **Gesprek op voeten**

Woonveste hecht grote waarde aan het netwerk in het kader van 'Samen wonen, Samen leven'. En ze ziet dat in de toekomst steeds belangrijker wordt voor vraagstukken en doelgroepen die ze bedient. Zij deelde dit met een concreet voorbeeld op het gebied van 'Samen Wonen, Samen leven' met de aanpak van het nieuwbouwcomplex welke ze samen met Chapeau heeft ontwikkeld. Vragen die in dit voorbeeld aan de orde kwamen: Hoe betrek je alle belanghebbenden op een goede manier (Chapeau, gemeente, bewoners van het complex met een psychosociale achtergrond en de bewoners in de wijk) en hoe houd je rekening met alle verschillende belangen. Woonveste leert van deze processen, zowel over het betrekken van de belanghebbenden en het omgaan met verschillende belangen daarin, over wederkerigheid en aanspreekbaarheid in de relaties. Op dezelfde manier zijn andere voorbeelden gedeeld waar de verschillende voorbeelden gedeeld over 'Samen wonen, Samen leven'.

#### **Een overzicht van de waarderingen waar de organisaties trots op zijn**

En aan elkaar gegeven en gedeeld hebben vanuit de gedachte om het netwerk te blijven ontwikkelen en deze visitatie al te kunnen gebruiken om stappen in te maken:

- In het netwerk zijn we sterk in pragmatiek, oplossen, hebben financiële middelen, onderdeel van breder netwerk.
- Sterk in contacten in buurten en wijken. Breeddenkend. Dicht bij de huurders, we pikken veel signalen op van wat er gebeurt.
- Signaleren van dingen die in wijken gebeuren, aanspreekbaar zijn.
- Kwalitatief sterke en professionele ondersteuning. We zoeken de communicatie met buurtbewoners als daar nieuwe mensen komen (met rugzak).
- In staat zijn om uiteenlopende belangen met elkaar te verbinden. Daar ligt onze kracht.
- Mogelijk maken. Namens algemeen belang, dat is onze kracht. Samenwerking.
- Goed in beoordelen van toegankelijkheid en bruikbaarheid van plattegronden
- Huurdersvereniging: voor alle huurders, betaalbaarheid en leefomgeving.
- Zorggroep: laagdrempelig, mee denken en verbinden.
- We werken uit duidelijke visie, kennis van ouderen en mensen met chronische behoeften, zijn specialist, zorgen dat we behoefte en trends kennen. We ondersteunen ouderen, thuis of in woonzorgcentra. Goed netwerk.
- Proberen overall informatie vandaan te halen.
- Namens de politie: wettelijk kader, we mogen dwang uitoefenen. Vind ik rotwoord, maar gebruik contact dat we in de wijk hebben. In goede tijden zitten we in contactsfeer zodat we wettelijk kader kunnen toepassen in slechte tijden met partners.
- Schulden oplossen
- Lokale keuzes maken binnen wettelijke kaders. We hebben lef om grenzen op te zoeken, samen met gemeente. Grip houden, professionaliteit.

- Goed in huisvesten van verschillende groepen in de wijk. Werken samen met politie en thuiszorg. Zij signaleren. Wij hebben sterk netwerk. Mooi samenwerken.
- Specialistische tweedelijns ggz zorg. We hebben heel veel in huis, kunnen altijd verbinding vinden met juiste expertise.
- Brede scope. Stellen inwoners centraal. Toegankelijk.
- Laagdrempelig, brede oriëntatie
- Verbinding, steun in de rug, vangnet als het echt niet goed gaat.
- Wij zijn ogen en oren voor onze 2500 leden met vele duizenden contactmomenten. Gebruik onze oren en onze ogen
- Oplossingsgericht i.p.v. probleem georiënteerd. Sterk op inhoud, goed in normaal doen (volgens klanten).
- Zorg op maat, en niet te veel. In lokale samenwerking. In samenwerking in de keten met alle partners.
- Kwetsbare doelgroep zo snel mogelijk bestaan opbouwen (begeleiden) naar zo snel mogelijk zelfredzaam. Wijzen en helpen met rechten en plichten. Doen we met veel kennis en plezier en motivatie. En met hulp van iedereen die hier aanwezig is.
- Wat mensen zelf kunnen: zelf laten doen. Verantwoordelijkheid laten liggen waar deze ligt. Als je voor mensen dingen gaat doen die ze zelf kunnen gaan ze achteroverleunen.
- Zelf personeel in dienst, geen onderdeel van zorgorganisatie. Veel ervaring met bewoners met verstandelijke beperking hoe die met wijk/buurt omgaan en vice versa. Veel kennis van hoe je woninginitiatief opzet en wat erbij komt kijken.

#### **Verbeterpunten voor het netwerk:** (highlights uit het gesprek)

##### **Eenzaamheid en verwaarlozing**

De tendens is dat er steeds meer mensen zijn die eenzaam of verwaarloosd zijn, die het niet meer aan kunnen en zich schamen. Als zorgpartijen moeten we dit voorkomen. Vergrijzing, eenzame mensen die alleen wonen en weinig sociaal contact hebben. Kunnen we met z'n allen hier eens over sparren hoe we hier mee omgaan? Hoe te zorgen dat individuele constatering gedeeld worden en we er verder op gaan acteren.

##### **Capaciteit problemen bij participatie**

De participatiemaatschappij begint een vloek te worden. Er zijn mensen nodig die tijd hebben! Veel mensen zijn echter overbelast! Dit wordt herkend door de andere partijen, Dit vraagstuk moet breder getrokken worden om te praten over aanpak hiervan. Het is tijd dat ze de intentie voorbij zijn en om concrete afspraken te maken.

Prisma en Thebe hebben meerdere pogingen gedaan om mensen in beweging te krijgen. Er zijn drie bijeenkomsten geweest, waar niet verder werd gekomen omdat men alleen maar bezwaren zag. Het is tijd dat iedere organisatie over zijn eigen schaduw heen springt. Iedereen worstelt hiermee. Laat iedereen die participatie moet organiseren in zijn organisatie elkaar eens opzoeken. Doeners zijn er wel. Denkers zijn er misschien minder.

##### **Coördinatierol**

Er zijn veel partijen actief, maar er is nergens een coördinerende functie! Alle welwillendheid is aanwezig en het zou meer bij elkaar gebracht kunnen worden. Iedere organisatie kan een klein stukje van haar budget bijleggen voor die coördinatierol. Vroeger was er een overleg waarin je hoorde wat er aan de hand was. Met de komst van de wijkteams is dit overleg afgeschaft en dat wordt als een gemis ervaren. Bij Een is actief op casus niveau, maar dit overleg moet ook op beleidsniveau gevoerd worden. Er is een risico dat het oplossen van het probleem wordt afgeschoven op een coördinerende rol. Een schijfje ertussen dat is ook niet wat de organisaties willen. Een coördinator is nodig wanneer te veel mensen hetzelfde probleem proberen op te

lossen. Er moet gekeken worden naar de overlap? Bovendien zijn er heel veel clubjes met eigen financiële stroompjes en regeltjes dat kan het ook bemoeilijken.

#### **Met creativiteit buiten kaders denken**

Organiseer het als project en niet als structureel overleg en op basis van actuele thema's. Knelpunten signaleren én oplossen. Vergelijkbare aanpak als bij de zorgarchitect die naar voren is geschoven met een bestuurlijk mandaat. Met creativiteit buiten kaders denken met elkaar zoals zorgaanbieders ook doen. Ontschotten met een mandaat.

#### **Betere afstemming en zorgvuldigheid**

Een zorgmelding vanuit politie gaat naar Veilig Thuis, die heeft regie en benadert partners die er iets mee kunnen. Het blijkt vaak dat er meerdere groepjes zijn die over een casus praten, dat is niet oké. Daar moeten we met elkaar zorgvuldig in zijn. Veilig Thuis is bij zorgmeldingen een goede partij voor de regie (ook gezien privacy).

#### **Samenleving is gekleurd**

Er moeten met elkaar afspraken gemaakt worden, echter dit is hier een compleet witte groep en de samenleving is gekleurd. Uitgangspunt moet zijn zo weinig mogelijk professionals in de wijk. De budgetten voor participatie moeten aan de mensen in die wijken worden geven die met nieuwe vormen van bestuur aan de slag gaan.

#### **Revitaliseren sociaal café**

Er zijn hier veel goede voornemens, maar pak het beet en maak het concreet! Succes zit veel meer in bilaterale contacten dan in coördinering! Bijvoorbeeld het sociale café revitaliseren! Dan kan Woonveste doen of samen met het Vrijwilligershuis dit soort activiteiten organiseren.

### **4.12 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek**

Aan de Huurdersvereniging Heusden, de gemeente Heusden en de gemeente Haaren is gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per groep belanghebbenden hebben we deze gerangschikt.

#### **Huurdersvereniging Heusden**

Volgens de huurdersvereniging waren de prestatieafspraken in het begin intentioneel, meer vanuit de verplichting omdat het moest. Nu vindt ze deze minder vrijblijvend en concreter. De gemeenten en Woonveste wilden elkaar in het begin geen pijn doen. Woonveste heeft de huurdersvereniging van meet af aan betrokken bij het maken van de prestatieafspraken. Gedurende jaren heeft de huurdersvereniging meer kennis gekregen over de verschillende onderwerpen en heeft ze naar eigen zeggen ook meer inbreng en wordt zij steeds scherper. Dat is mede te danken aan Woonveste die de huurdersvereniging heeft meegenomen in de thema's en de materie heeft uitgelegd. De huurdersvereniging vindt Woonveste en de gemeente niet uitgesproken ambitieus in de prestatieafspraken. Ze vindt de afspraken een beetje gemiddeld en ze worden jaarlijks herhaald. Wat haar betreft mogen de afspraken meer geconcretiseerd worden. Daarnaast wil zij indringender betrokken worden bij de woonvisies, want die vormt immers de basis van de prestatieafspraken.

#### **Gemeente Heusden**

De gemeente Heusden beschreef dat er in het verleden (ca. 10 jaar geleden) veel gedoe was met de prestatieafspraken. Nu vindt ze deze realistisch en controleerbaar door de gemeenteraad. Volgens de gemeente doen Woonveste en zij wat ze met elkaar hebben afgesproken in de prestatieafspraken. Ze doen dat niet louter op de formele weg. Voor het bod is er al uitgebreid overleg geweest om te kijken hoe ze het gaan doen. Woonveste zit er volgens haar hetzelfde in. Onderhandelen heeft daarin geen zin. Volgens de gemeente zou het vreemd zijn als zij andere ambities zou hebben dan Woonveste. De prestatieafspraken zijn in haar ogen de afgelopen jaren

steeds concreter geworden. Ze gaan ook samen op zoek naar bouwlocaties voor de 300 geplande sociale nieuwbouwwoningen. De verduurzaming van de bestaande voorraad ligt op het bordje van Woonveste, aldus de gemeente. Maar ze wil haar daar zeker in helpen als ze dat kan.

#### Gemeente Haaren

Volgens de gemeente Haaren loopt de samenwerking met Woonveste soepel. Woonveste heeft in voldoende mate gevoel wat belangrijk is in onze dorpen. Het intentionele van de eerste prestatieafspraken proberen ze steeds verder te concretiseren. Zij legt de afspraken voor inspraak voor aan de gemeenteraad. Soms vindt zij het lastig om bepaalde afspraken vast te leggen, dat geldt nu vooral met de gemeentelijke herindeling. De gemeente is tevreden over de kwaliteit en het proces. Er is begrip naar elkaar als er bepaalde zaken niet gebeuren.

#### 4.13 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurder s	Gemeente n	Overige partijen	Gemidde ld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Beschikbaarheid	7,2	7,0	7,3	<b>7,2</b>	7,2
• Betaalbaarheid	7,0	7,2	6,9	<b>7,0</b>	
• Duurzaamheid	8,0	6,7	6,7	<b>7,1</b>	
• Leefbaarheid	7,0	6,5	8,3	<b>7,8</b>	
• Sociaal domein	8,0	6,3	7,2	<b>7,2</b>	
• Dienstverlening aan klanten	6,0	8,0	7,0	<b>7,0</b>	
Relatie en communicatie met corporatie	7,0	7,3	7,6	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>
Invloed op corporatiebeleid	7,5	7,3	7,3	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,3<sup>1</sup></b>

<sup>1</sup> 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 of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen.

- Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden, welke keuzes maakt ze daarbij en hoe worden die verantwoord?
- Heeft de corporatie een beleid op de maatschappelijke/volkshuisvestelijke effecten die ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten?
- Heeft de corporatie een beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen (visie op de financiële 'offers' en daarmee de visie op maatschappelijk rendement)?
- Welke afwegingen maakt de corporatie bij de inzet of vergroting van haar vermogen voor de verschillende maatschappelijke doelen, en hoe maakt ze die inzichtelijk bij voorbeeld aan de hand van scenario-analyses of financiële (beslissings-)modellen? Denk hierbij aan vragen als: Heeft de corporatie moeite gedaan om geld vrij te maken (bijv. door doelmatigheid te verhogen) om de ambities te realiseren? Heeft de corporatie genoeg genomen met hogere bedrijfslasten om zo de inzet van huismeesters of extra aandacht voor de taal of leefwereld van de huurders te bekostigen? Heeft de corporatie op de korte termijn besloten tot een lastenverhoging vanwege een reorganisatie die echter op de lange termijn juist een lastenverlaging tot gevolg heeft?

### 5.1 Visie op inzet van het vermogen

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt.

De vermogenspositie van Woonveste gaf in de afgelopen jaren geen reden tot opmerkingen of interventies door de Aw en het WSW.

De belangrijkste instrumenten die Woonveste hanteert om te bewaken dat de vermogenspositie voldoende is en blijft bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn het Ondernemingsplan en de Meerjarenbegroting, die jaarlijks in de jaarplannen wordt geactualiseerd. Daarbij wordt bewaakt dat de geldende normen voor financiële ratio's van Aw en WSW niet worden overschreden. In het jaarverslag wordt de relatie tussen de marktwaarde, de beleidswaarde en de bedrijfswaarde inzichtelijk gemaakt en toegelicht,

Woonveste heeft niet expliciet haar visie uitgewerkt welke maximale vermogensinzet voor de verschillende maatschappelijke doelen (betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit) maximaal mogelijk wordt geacht en welk deel als buffer voor toekomstige opgaven achter de hand wordt gehouden.

Bij de afwegingen in de jaarbegroting en de jaarlijks bijgestelde meerjarenbegroting verwerkt Woonveste de opgaven qua streefhuren, die volgen uit Prestatieafspraken en het Strategisch Voorraadbeleid. In de gehele visitatieperiode is fors ingezet op duurzaamheid door NoM in de nieuwbouw en renovatie. In het kader van renovatie wordt dit beleid thans getemporiseerd-/heroverwogen. Woonveste zou meer sociale huurwoningen willen toevoegen aan de voorraad en voorziet in het Strategisch Voorraadbeleid een doorschuiven van een deel van de bestaande

huurwoningen naar het vrije sector segment (minder dan 300 euro per maand boven de sociale huurgrens) ten behoeve van de middeninkomens.

In het portefeuille-plan 2018–2027 zijn de financiële gevolgen van de geplande investeringen in de wensportefeuille tot 2050 doorgerekend en die passen allemaal binnen de financiële kaders van Woonveste, die overeenkomen met die van het WSW/Aw. Bovendien is daar een scenario- en risicoanalyse op los gelaten, waarin een tweetal beleidsscenario's en een drietal risico-varianten zijn doorgerekend. De analyse laat zien dat slechts bij extreme scenario's de grenzen van die kaders op de lange termijn na 2040 worden bereikt. Er is dan ook nog ruim voldoende tijd om daarop bij te sturen mocht een van die scenario's zich in de komende jaren aandienen.

Woonveste is een financieel gezonde corporatie die relatief lage bedrijfslasten heeft ten opzichte van de branche en de referentiegroep van qua omvang vergelijkbare corporaties. In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde bedrijfslasten per vhe van Woonveste in de afgelopen jaren weergegeven. Opgemerkt wordt dat de zeer lage bedrijfslasten van 2016 mede veroorzaakt zijn door een eenmalige andere toedeling van kosten.

<b>Aedes benchmark (gemiddelde bedrijfslasten per vhe)</b>				
	<b>Verlagjaar 2014</b>	<b>Verlagjaar 2015</b>	<b>Verlagjaar 2016</b>	<b>Verlagjaar 2017</b>
Woonveste	€ 696 – A	€ 691 – A	€ 421 – A	€ 590 – A
Referentiegroep	€ 909	€ 856	€ 801	€ 770
Landelijk	€ 923	€ 853	€ 790	€ 764

## 5.2 Oordeel over inzet van het vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Woonveste met een 7. Woonveste voldoet aan het ijkpunt omdat ze verantwoordt hoe ze haar vermogen inzet voor maatschappelijke prestaties. Een pluspunt krijgt Woonveste omdat in het Portefeuille-plan een lange termijn doorrekening en scenario-/risicoanalyse is gemaakt van de effecten van de inzet van het vermogen op de financiële ratio's.

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Woonveste als volgt.

<b>Presteren naar vermogen</b>	<b>Weging</b>	<b>Cijfer</b>
Oordeel vermogensinzet	100%	7

## 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. strategievorming en sturing op prestaties;
2. maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen;
3. externe legitimatie en verantwoording.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling geldt het visitatiekader als referentie.

### 6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële en risicochecks (dat doet de Aw). De visitatiecommissie heeft zich een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met in ieder geval de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

#### 6.1.1 Strategievorming

Woonveste maakte in 2015 het Ondernemingsplan 2016-2020 'Woonveste blijft in beweging'. In dit plan wordt de missie als volgt verwoord:

*Woonveste is een maatschappelijk ondernemer op het terrein van de volkshuisvesting. Onze primaire aandacht richt zich op het huisvesten van mensen die vanwege hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijk zelfstandig passende huisvesting kunnen vinden. Wij zorgen dat er voldoende sociale huurwoningen tegen een passende prijs en kwaliteit beschikbaar zijn. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het aanbieden van betaalbare huurwoningen aan de primaire doelgroep. Ons ultiem doel is het hebben van tevreden klanten.*

De *Kernwaarden* van waaruit Woonveste werkt zijn: Klantgericht, Betrokken, Integer, Ondernemend, Resultaatgericht en samenwerkend. Na een beknopte externe analyse komt het plan tot 12 hoofdlijnen, waarin de voornemens en acties voor de planperiode zijn geclusterd: De klant, Huurdersparticipatie, Betaalbaarheid-/beschikbaarheid/kwaliteit, Energie/duurzaamheid, Wonen/zorg/welzijn, Automatisering, Rendement/waarderen, Financiën/risicomanagement, Medewerkers/organisatie, Werkgebied/schaalgrootte, Maatschappelijke verantwoording en Inbreng Partners. Een expliciete koppeling van acties en voornemens aan de missie en de schets van de omgeving, bijvoorbeeld middels een kansen/bedreigingen respectievelijk sterkte/zwakte analyse is niet in het ondernemingsplan opgenomen.

Het plan 2016/2020 is tot stand gekomen na discussiebijeenkomsten van het management van Woonveste, daarbij dankbaar gebruikmakend van de voorstellen afkomstig uit de afdelingen. Rekening is gehouden met nieuwe wetgeving en de bevindingen vanuit de visitatie in 2015. De eerste contouren zijn besproken in een discussiebijeenkomst tussen managementteam en raad van commissarissen. De concepttekst van het Ondernemingsplan is besproken met de Huurdersvereniging en de gemeenten Heusden en Haaren.

Woonveste maakt in haar ondernemingsplan expliciete keuzes zoals bijvoorbeeld op het terrein van verduurzaming richting Nul-op-de Meter bij nieuwbouw en renovatie en het bouwen van woningen voor huurprijzen net boven de sociale huurgrens om daarmee de doorstroming te bevorderen. Zij neemt daarmee het voortouw op basis van landelijke ontwikkelingen

(duurzaamheid) en speelt in op regionale behoeften (lage middenhuur woningen). Deze keuzes passen binnen de financiële kaders die de woningcorporatie heeft.

De voornemens en acties uit het Ondernemingsplan zijn vanaf 2016 doorvertaald in jaarplannen, waarin ze zijn geclusterd per afdeling. De relatie tussen de jaardoelen per afdeling en de lange termijn doelen in het ondernemingsplan is niet consequent expliciet gemaakt. Vanaf het jaarplan 2018 worden de activiteiten verder uitgelijnd. Ten opzichte van de vorige Jaarplannen zijn de activiteiten niet op afdelingsniveau uitgewerkt. Ze zijn nadrukkelijker gerubriceerd langs een aantal thema's die zijn ontleend aan het Ondernemingsplan 2016-2020 en de reguliere activiteiten. Deze thema's zijn: Dienstverlening, verhuur en verkoop, Wonen, zorg en welzijn, Duurzaamheid, Nieuwbouw en vastgoedbeheer, Strategie, beleid en communicatie, Huurdersparticipatie, Samenwerking met partners, Personeel en organisatie, Financieel verantwoord ondernemen.

Ook de prestatieafspraken met de gemeenten Heusden en Haaren volgen een aantal thema's die (hoewel niet altijd een-op-een) aansluiten bij de thema's in de jaarplannen. In de looptijd van de visitatie is zichtbaar dat de prestatieafspraken met de gemeenten winnen aan concreetheid en meetbaarheid, met name aan de kant van Woonveste. De strategische samenwerking met de gemeente Heusden is in afgelopen jaren vooral ook zichtbaar geworden in de realisatie van de gasloze wijk Geerpark.

Woonveste heeft na de start van de nieuwe bestuurder de organisatie in 2017/2018 aangepast om effectiever en klantgerichter te kunnen werken. De missie is herkenbaar in het beleid en de activiteiten die Woonveste uitvoert en de besluiten die ze neemt. Er staat veel beleid beschreven maar de uitwerking daarvan in de praktijk is niet altijd zichtbaar. De vertaling van het beleid in de dagelijkse uitvoering kan worden verbeterd. De behoefte aan het bepalen van een nieuwe lange termijnvisie is binnen de organisatie duidelijk voelbaar nu het bestaande ondernemingsplan aan het einde van de looptijd is en er een nieuwe bestuurder is.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 7. Woonveste voldoet hiermee aan het ijkpunt. Een pluspunt krijgt Woonveste voor de wijze waarop wordt ingespeeld externe ontwikkelingen zoals duurzaamheid (landelijk) en de behoefte aan lage middenhuur woningen (lokaal).

De visitatiecommissie vindt wel dat de doorvertaling van missie en plannen naar activiteiten in de jaarplannen en naar de uitvoering in de dagelijkse werkpraktijk kan worden verbeterd en aangescherpt.

### **6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties**

Woonveste werkt met kwartaalrapportages t/m 2017 en tertiaalrapportages vanaf 2018. Deze rapportages kennen de volgende indeling: na een overzicht van een aantal kern-kengetallen (het kwartaal/tertiaal in een oogopslag) volgen de kengetallen voor Verhuur en onderhoud, Vastgoed en Wijken en de Interne organisatie. Vervolgens de financiële ontwikkelingen (Investerings en financiering en het Financieel resultaat). Vanaf het 3<sup>e</sup> kwartaal 2017 is er ook hoofdstuk met de bevindingen en aanbevelingen van de controller in de rapportage opgenomen. In de bijlagen wordt een overzicht gegeven van de status van de activiteiten van het jaarplan, de bestuursbesluiten en de lopende nieuwbouwprojecten. De kwartaal- en tertiaalrapportages kennen over de gehele periode een nagenoeg vaste indeling met een helder overzicht. De rapportages zijn gedurende de visitatieperiode inhoudelijk verbeterd en uitgebreid. De interne controller heeft daar vanaf 2017 mede een bijdrage aan geleverd. In de rapportage wordt per afdeling een toelichting gegeven op de realisatie van doelstellingen, voornemens en normen uit het jaarplan. In de rapportage worden de operationele resultaten met name toegelicht en daar waar van toepassing de bijsturingmaatregelen aangegeven. De kwartaal-/tertiaal-rapportage geven een goed beeld van en daarmee een goede grip op de uitvoering van de dagelijkse processen en de realisatie van de



doelen in het jaarplan. De kwartaal-/tertiaal-rapportages en ook het jaarverslag volgen de afdelingsgewijze indeling van de jaarplannen. De meer strategische doelen en doelstellingen uit het Ondernemingsplan en uit de prestatieafspraken met de belanghebbenden worden in de rapportages maar ten dele gevolgd.

De wijze van bijsturing op lange termijn doelen speelt met name in de realisatie van nieuwbouw en renovatieplannen. Zo is in 2018 mede op basis van de ervaringen in projecten in de afgelopen jaren de vraag naar voren gekomen in hoeverre Nul-op-de-Meter bij renovatie voor specifieke complexen op dit moment de juiste keuze is. Hierbij spelen zowel kostprijs-ontwikkelingen een rol, als ook de nog te verwachten technologische ontwikkeling en de staat van/resterende levensduur van de betreffende woningen. Ook blijkt dat de projecten complex zijn (zowel technisch alsook voor de bewoners) en mede daardoor meer voorbereidingstijd vragen. De mogelijke heroverweging leidt tot het (tijdelijk) opschuiven van geplande renovatieprojecten en heroverweging van het beleid in het kader van het in 2019 te vernieuwen ondernemingsplan.

De visitatiecommissie constateert dat Woonveste het onderdeel 'check' op orde heeft voor het operationeel en tactisch niveau en dat dit in de visitatieperiode verder is verbeterd. Het rapportageformat is in de visitatieperiode aangevuld en verbeterd. De 'check' op het volgen van het strategisch niveau (het terug redeneren 'halen/bereiken we wat we willen?') en de prestatieafspraken is nog niet volledig ingeregeld. De visitatiecommissie stelt vast dat Woonveste acteert op de operationele ervaringen die in het kader van de realisatie van strategische doelen zoals het duurzaamheidsbeleid worden opgedaan. Het proces hoe dat leidt tot bijstelling van de strategische doelen is nog niet geheel helder.

De commissie beoordeelt de sturing op maatschappelijke prestaties met een 6. Woonveste voldoet aan het ijkpunt. Zij heeft een rapportagesysteem dat adequaat is om de operationele prestaties te volgen, te meten en bij sturen. Het systeem kan nog verbeteren waar het gaat om de directe relatie met de meer strategische doelen en prestaties.

## **6.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen**

In dit onderdeel is beoordeeld hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen vormgeeft aan haar functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

Binnen de Raad van Commissarissen (RvC) heeft de afgelopen jaren een cultuurverandering plaatsgevonden zowel waar het gaat om de interne sturing als de externe rol. In het verleden waren RvC en bestuur twee 'instituten' die tegenover elkaar stonden, nu is er wederzijds begrip en dienen ze meer hetzelfde doel. Overigens is dit een pad dat al vier jaar geleden is ingezet door de vorige voorzitter. Na de intrede van de nieuwe bestuurder is hier een versnelling in gekomen. Zeker toen duidelijk werd dat informatie over knelpunten in de organisatie de RvC niet altijd had bereikt. Dat maakte helder dat het niet alleen over formeel rapporteren gaat, maar om wederzijds vertrouwen en openheid opbouwen en in gesprek zijn met elkaar.

Vanaf eind 2017/begin 2018 is er duidelijk meer contact met de medewerkers vanuit de RvC, niet alleen in formele zin (door meer contact met de OR en de aanwezigheid van managers in de RvC vergaderingen) maar ook middels informele contacten door aanwezigheid op (feestelijke) bijeenkomsten etc.

Ook extern hebben de zichtbaarheid en de betrokkenheid van de RvC met belanghouders sinds 2017 meer vorm gekregen. In de evaluatie van de RvC in 2016 is aandacht gegeven aan de rol van de Raad naar de externe belanghouders zoals gemeenten en huurders. In de Visie Governance Woonveste die de RvC vervolgens begin 2017 heeft vastgesteld is naast de rol als toezichthouder,

werkgever en klankbord ook als rol 'Aanspreekbaar zijn voor belanghouders' vastgelegd. In deze rol ziet de Raad er actief op toe dat Woonveste zich weet te verbinden met haar belanghouders en maatschappelijke samenwerkingspartners.

De RvC spreekt de wethouder van de gemeente Heusden eenmaal per jaar. De voltallige raad spreekt de Huurdersvereniging eenmaal per jaar en de huurderscommissarissen viermaal per jaar. Hierdoor is er meer zicht op wat er speelt. De RvC is nog zoekend in hoe ze een beeld kan krijgen van wat er speelt in alle dorpen en kernen. Ze bezoekt samen met de voorzitter van de huurdersvereniging jaarlijks een aantal projecten om ook daar gevoel bij te krijgen.

Vertegenwoordigers van Zorg- en ouderinstellingen ziet de RvC af en toe op bijeenkomsten. De wens van de RvC is om tot een betere verbinding tussen corporatie, zorg en gemeente te komen. Ze wil daarin actiever zijn door in samenspraak met de bestuurder met die partijen in gesprek te gaan en hen te bevragen wat nodig is zodat ze weten wat in de stratievorming meegenomen moet worden.

De RvC geeft haar maatschappelijke rol vorm door gesprekken met gemeente, wethouders en huurders samen met de bestuurder. De RvC wil weten wat er leeft. De RvC heeft door haar samenstelling een diverse professionele en bestuurlijke achtergrond en een breed netwerk en daarmee onder meer haar voelsprietten in de zorgsector en in de lokale gemeenschap. Dat is zichtbaar in de verslagen en in de gesprekken.

De visitatiecommissie beoordeelt Woonveste op dit punt met een 6. De RvC voldoet aan het ijkpunt. Zeker de laatste twee jaar heeft ze zowel intern als extern de contacten met belanghebbenden geïntensiveerd en verbeterd. Ze spreekt de belangrijkste belanghebbenden met regelmaat. Ze heeft (nog) geen uitgesproken visie en aanpak voor haar eigen rol in het meewegen van de verschillende belangen in de besluitvorming en strategievorming.

## **6.3 Externe legitimatie en verantwoording**

### **6.3.1 Externe legitimatie**

De visitatiecommissie constateert dat Woonveste gelegitimeerd is in haar omgeving. Uit de externe gesprekken en de dialogen blijkt dat Woonveste de belangen van de verschillende groepen belanghouders kent en dat zij zich ook gehoord en gezien voelen door Woonveste.

De huurdersvereniging Heusden overlegt periodiek met de bestuurder. Daarnaast wordt regelmatig met de bewonerscommissies gesproken. Met diverse partners in het zorgnetwerk in beide gemeenten en met overige samenwerkingspartners wordt periodiek contact onderhouden. Woonveste speelt een actieve rol in haar netwerk en staat in toenemende mate open voor haar omgeving.

De kracht van dit netwerk blijkt onder meer uit het omvangrijk gezelschap aan vertegenwoordigers van samenwerkingspartners dat deel heeft genomen aan de externe dialoog rondom 'Samen wonen, samen leven'. Ter versterking van het lokale netwerk brengen de externe partners in dat een structureler gezamenlijk coördinerend overleg tussen gemeente, Woonveste en zorgpartijen rond participatie-, zorg- en leefbaarheidsvraagstukken nuttig is.

Woonveste scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat Woonveste zich in toenemende mate actief opstelt in het betrekken van externe partijen.

### 6.3.2 Openbare verantwoording

Woonveste beschrijft haar resultaten in het jaarverslag. De realisatie van de plannen worden daarin zichtbaar gemaakt. Via de website zijn plandocumenten (Ondernemingsplan 2016 – 2020 en Jaarplan 2018) en documenten over governance te vinden.

Woonveste heeft op de website daarnaast een beknopte samenvatting van het Ondernemingsplan 2016-2020 en hoogtepunten uit het jaarverslag 2017 geplaatst, waarmee deze informatie voor meerdere doelgroepen inzichtelijk is gemaakt. De relevante informatie is goed te vinden op de website en is helder en toegankelijk.

De meest recente prestatieafspraken afspraken staan integraal als document op de website. De realisatie van de prestatieafspraken wordt niet een-op-een extern verantwoord.

We beoordelen de prestaties van Woonveste met een 6. Woonveste voldoet aan het ijkpunt. De informatie is steeds vollediger en begrijpelijker beschikbaar gemaakt en de hoofdlijnen zijn de laatste jaren samengevat in beknopte publieksversies.

### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Woonveste als volgt.

<b>Governance</b>		<b>Oordeel</b>	<b>Weging</b>	<b>Gemiddeld</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7	33%	<b>6,5</b>
	Sturing op prestaties	6		
Maatschappelijke rol RvC		6	33%	<b>6</b>
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	33%	<b>6,5</b>
	Openbare verantwoording	6		
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>6,3</b>







## **Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie**

N.b. In verband met de privacy is in ons dossier de ondertekende versie met handtekeningen beschikbaar.

### **Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop**

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van Woonveste in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort	22-03-2019	Joos Jacobs, Directeur Pentascop

### **Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs**

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Woonveste in 2019 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 Woonveste hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort	22-03-2019	Joos Jacobs

### **Onafhankelijkheidsverklaring Theo Dijt**

Theo Dijt verklaart hierbij dat de visitatie van Woonveste in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Theo Dijt heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort	22-03-2019	Theo Dijt

### **Onafhankelijkheidsverklaring Adriaan de Man**

Adriaan de Man verklaart hierbij dat de visitatie van Woonveste in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Adriaan de Man heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort	22-03-2019	Adriaan de Man



## Bijlage 2 CV's visitatoren

### Curriculum vitae



#### Joos Jacobs

Woonplaats: Maastricht  
Geboortedatum: 16-01-1959

#### Persoonlijk profiel

Joos is enthousiast en gedreven.

Ze is kritisch en reflecterend en laat mensen in hun waarde. Ze brengt energie en rust. Wat haar opvalt deelt ze op een open manier. Bekijkt alle kanten en ontdekt nieuwe invalshoeken. Ze is scherp en zacht. Werkt vanuit de overtuiging dat we allemaal willen dat het goed is. Voor iedereen en dan bedoelt ze echt iedereen.

Ze heeft het vermogen om in alle gelegingen van organisaties mensen aan het denken te zetten. Ze te laten reflecteren op zichzelf en hun eigen bijdrage. Tot actie te komen.

“Joos geeft je het gevoel dat het goed komt”.

#### Specialiteit

Verandering die je zelf teweeg brengt.  
Implementatiekunst.

#### Ervaring met

##### Zakelijke dienstverlening

- Organisatieverandering
- Leiderschap en Teamontwikkeling
- (Sales)-coaching

##### Maatschappelijke –en zorgorganisaties

- Begeleiden transitie

##### Wooncorporaties

- Visitaties
- Fusiebegeleiding
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatieontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency trajecten
- Coaching

##### Industrie

- Training en advies
- Reorganisatie begeleiding
- Coaching

##### Gemeente & overheid

- Begeleiden verticale samenwerking
- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding provincie

##### Zorginstellingen

- Implementatie nieuwe visie

#### Oprachtgevers

- Rabobank
- Randstad
- Trajekt
- Rijkswaterstaat
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Maastricht
- Kleine Meierij
- GGN
- Woonbedrijf
- Brabant Zorg
- DSM
- Provincie Limburg
- Brainport Eindhoven

#### Rollen

- Voorzitter visitatie-commissies
- Begeleider leergang Implementatiekunst
- Voorzitter dialogen/symposia
- Sparring partner
- Verandercoach
- Programma-manager
- Trainer
- Lezingen implementatiekunst

## Persoonlijke ontwikkeling

Joos volgde een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Daarvoor een HBO opleiding cultureel werk. En diverse trainingen; management, sales, projectleiding, en meer.

## Projecten Pentascop (een selectie)

### Visitaties

Voorzitter visitatiecommissies Zayaz, Domijn, Tiwos, Acantus, Tablis Wonen, Beter Wonen IJsselmuiden, Valburg, Accolade, Thuisvester, AlleeWonen, Talis, Idealis, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Veenendaalse Woningstichting, Woonbron Rotterdam enz.

### HeemWonen, 2017

Bij strategie passende organisatiestructuur ontwerpen met brede groep mensen in de organisatie. OR en Directie begeleiden nieuwe invulling zeggenschap.

### Divers, jaarlijks

Begeleiden leergang Implementatiekunst voor diverse bedrijven en organisaties.

### Portaal, 2016-2017

Onderzoek beleving stakeholders Portaal (landelijk).

### Rabobank, 2017

Verandering Audit afdeling Rabobank centraal; sparring partner/coach en overdragen visie/methodiek.

### Trajekt, 2015-2017

Begeleiden transitie Trajekt Maastricht.

### Gemeente Groningen, 2017

Met Gemeente Groningen verandertraject DMO ontwikkelen vanuit implementatiekunst.

Teambegeleiding van diverse teams waaronder Randstad Uitzendorganisatie, Brabant Wonen, enz.

Coachen van diverse leidinggevenden, bv. directeur Leger des Heils, directeur Strategie en Beleid Wonen Breburg, enz.

ChangeMirror® als evaluatie verandertraject bij de Adviesgroep van De Alliantie.

Begeleiden positionering strategie en adviesafdelingen van diverse wooncorporaties.

## Voorheen

### Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999 – 2006)  
Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor 4 vestigingen in Zuid-Nederland

### Senior adviseur woningcorporaties

Atrivé, Linos Advies, Heerlen (1993 – 1999)  
Begeleiden van veranderingen in het kader van de verzelfstandiging van wooncorporaties. Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning, organisatieontwikkeling en coaching.

### Trainersrol

Trainer/adviseur Odyssee (1982 – 1993)  
Profit sector. Ondersteunen van mensen in organisaties bij de –verdere- ontwikkeling van vaardigheden en creativiteit

## Daarnaast

Vice-Voorzitter van de Raad van Toezicht van Xonar Maastricht  
Jeugdzorg (mei 2013 – heden)

Lid van de Raad van Commissarissen Wonen Zuid  
Wooncorporatie (tot juli 2016)



## Curriculum vitae

### Drs. Theo P.S. Dijt

Woonplaats: Hazerswoude Dorp  
Geboortedatum: 28 juni 1956

### Persoonlijk profiel

Theo is ondernemer en heeft sinds 1990 ervaring in het opzetten en uitbouwen van organisaties en het ontwikkelen van de talenten van mensen die daarin werken.

Hij is mede-oprichter van Pentascop en Onbegrensd Talent.

Het bij elkaar brengen van mensen en met hen realiseren van creatieve (nieuwe) business opportuniteiten is zijn lust en zijn leven. Theo combineert zijn positieve en constructieve instelling met pragmatische creativiteit en bedrijfsmatig inzicht.

Hij is doelgericht, een doorzetter en enthousiasmerend. Humor en relativeringsvermogen houden hem zonder moeite staande. Hij koppelt strategisch inzicht aan een sterke praktische en oplossingsgerichte instelling. Hij heeft daarbij oog voor haalbaarheid en de 'menselijke maat'.

### Ervaring met

#### Zakelijke dienstverlening

- Organisatieverandering
- Leiderschap en Teamontwikkeling
- (Business-) coaching
- Procesverbetering
- Implementatie informatie-systemen

#### Wooncorporaties

- Toezichhouder
- Visitaties
- Stakeholders-dialogen
- Effectiviteit en efficiency trajecten

#### Banken- en Verzekeringen

- Training en advies
- Inclusieve arbeidsorganisatie
- Coaching en begeleiding

#### Gemeente & overheid

- Begeleiden verticale samenwerking
- Advies over inclusieve arbeidsmarkt
- Interim 'aanjager' banenafpraak

### Opdrachtgevers

- Regio Gooi en Vechtstreek
- Gemeente Hilversum
- Woningcorporaties
- Gemeente Alkmaar
- Gemeente Utrecht
- Postkantoren
- NS
- KPN
- Aegon
- UWV
- SNS
- Rabobank
- en vele andere grote en middelgrote bedrijven/organisaties

### Rollen

- Ondernemer/directeur
- Interim-manager
- Managementconsultant/begeleider
- Adviseur
- Programma- en project manager
- Manager bedrijfsvoering
- Implementator
- Business developer en innovator

### Persoonlijke ontwikkeling

Theo heeft na het Gymnasium Bèta een Doctoraal Bedrijfseconomie/-kunde afgerond. Daarnaast diverse studies en opleidingen gevolgd om bruggen te kunnen bouwen in bedrijven en organisaties. Enerzijds inhoudelijk, zoals Project- en programmamanagement, AMBI, Informatie-management en een postdoctorale opleiding Marketing Strategie, anderzijds ook Filosofie voor managers, Fast Growth voor snelle groeiende bedrijven en Spiritueel Leiderschap. Hij heeft tevens de opleiding tot Organic Coach afgerond.

## Projecten (een selectie)

**Diverse opdrachtgevers** Management-consultant/adviseur (2013 - 2018)  
Ingezet op diverse projecten als begeleider/adviseur bij (de visitatie van) wooncorporaties en als uitvoerend projectmanager/aanjager voor de realisatie van de Banenafpraak in de Arbeidsmarktregio Gooi en Vechtstreek.

**Diverse opdrachtgevers** Projectleider en/of adviseur (2008 – 2018)

- Actief in de opzet en begeleiding van projecten voor de instroom van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in grote en kleine organisaties (onder meer bij SNS Reaal, Aegon, RaboBank, Telegraaf Media groep, Shell, Ordina etc.)
- Opzet/uitvoering van pilot-projecten voor innovatieve werkwijzen in de re-integratie van werkzoekenden (o.a. in gemeente Utrecht, Hilversum en de Regio Gooi en Vechtstreek)
- Hands-on betrokken bij werving, selectie, plaatsing en begeleiding van medewerkers met arbeidsbeperking.

**Amtrada (2012)** Projectleiding en managementadvies  
Projectleiding en –begeleiding van het in kaart brengen en doen van verbetervoorstellen voor de werk- en besturingsprocessen van een groothandel in Cacao en Koffie.

**Gemeente Alkmaar (2011)** Management consultant voor directieteam  
Organisatie brede scan naar de diversiteit binnen de gemeentelijke organisatie in het kader van de strategische personeelsplanning 2010-2015, alsmede het doen van gerichte voorstellen tot het verhogen van de diversiteit.

**Hogeschool Arnhem/Nijmegen (2010)** Senior adviseur  
Advies en begeleiding College van Bestuur en interne projectmanager Advies over de implementatie van strategisch beleidsplan, onder meer via het opzetten van 'leergroepen' rond roostering en planning

**Pentascop (1990 – 2009)** Mede-ondernemer, projectmanager, adviseur  
Initiator, mede-ondernemer, project- en implementatiemanager: voorbereiding van de (partiële) verwerving of opzet en begeleiden van de integratie van/samenwerking met diverse nieuwe bedrijfsactiviteiten.  
Adviseur/sparringpartner directie, lid stuurgroep, programma-manager, implementatiemanager: organisatie brede uitrol van complexe (bedrijfsvoerings-) informatiesystemen en herinrichting van bedrijfsprocessen.

## Voorheen

**Ondernemer en managementrol** Onbegrensd Talent, Utrecht (2008 – heden)  
Onbegrensd Talent is een sociale onderneming die voor werkgevers adviseert over en bemiddelt bij de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (gehandicapten, allochtonen, ouderen etc.) binnen hun organisatie.  
Primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de dienstverlening, markten en accounts en de aansturing van de operationele bedrijfsvoering en organisatie. Daarnaast als senior-consultant en projectleider ingezet op projecten bij klanten.

**Ondernemer en Senior Consultant** Trices, Gouda (2009 – 2018)  
Trices is een onderneming gericht op advies, ontwerp en uitvoering van projecten op het gebied van proces-, project- en informatiemanagement. Actief op terrein van commercie, coaching, opleiding en uitvoering van projecten. Daarnaast medeverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering.

**Senior Consultant** Pandata, Rijswijk (1987 – 1990)  
Implementatie informatiesystemen en bedrijfsprocessen in overheid en bij telecommunicatiebedrijven

**Hoofd bedrijfs-economische zaken** Provinciale Waterstaat Noord-Holland, Haarlem (1982 – 1987)  
Verantwoordelijk voor Begroting, Jaarrekening, management-rapportages en bedrijfseconomische advisering

## Daarnaast

Vice-voorzitter en commissaris bedrijfsvoering/financiën bij HaBeKo Wonen, Hazerswoude  
Wooncorporatie (januari 2017-heden)

Lid van de Raad van Toezicht bedrijfsvoering/financiën bij Raedelijk, Utrecht  
Eerstelijns gezondheidszorg (2006 -2014)

Penningmeester van Social Venture Network Nederland, Amsterdam  
MVO-ondernemersnetwerk (2008 -2018)



## Curriculum vitae

Drs. Adriaan Th. de Man

Woonplaats: Amstelveen  
Geboortedatum: 19-02-1964

### Persoonlijk profiel

*'Als je blijft geloven wat je altijd geloofde, zul je blijven denken wat je altijd al dacht en zul je blijven krijgen wat je altijd al kreeg'*

Adriaan wil mensen inspireren en prikkelen om uit hun comfortzone te treden en daarmee hen verder te helpen ontwikkelen en nieuwe mogelijkheden zien. Hij verbindt daarbij gevoel en ratio, bovenstroom en onderstroom, persoonlijke ontwikkeling en team/organisatie ontwikkeling, toekomst ambitie en werken in het hier en nu. En gaat daarbij op zoek naar 'Neue Kombinationen' in zowel het verbinden van mensen, ideeën en processen.

Vanuit een scherp observatievermogen kan Adriaan snel teruggeven wat er speelt bij individuen en/of teams en vanuit die duidelijkheid werken aan meerwaarde voor iedereen. Hij gebruikt daarvoor onder ander de door hemzelf ontwikkelde vorm 'schaduwcoaching'.

### Specialiteit

Persoonlijke ontwikkeling in relatie tot team- en organisatieontwikkeling  
Schaduwcoaching.

### Ervaring met

#### Zakelijke dienstverlening

- Leiderschap en Teamontwikkeling
- Ondernemerschap, bedrijfs- en persoonlijke groei
- (Schaduw)coaching
- Leermanager van meerjarige leertrajecten

#### Maatschappelijke –en zorgorganisaties

- Teamontwikkeling

#### Wooncorporaties

- Visitaties
- Schrijven ondernemersplan

#### Industrie

- Management development trajecten
- Ondernemerschap, bedrijfs- en persoonlijke groei
- Schaduw(coaching)
- Leermanager van meerjarige leertrajecten

#### Gemeente & overheid

- Leergang Ambtelijk Opdrachtgeverschap
- Leiderschap en Teamontwikkeling
- Leermanager van meerjarige leertrajecten
- (Schaduw)coaching

### Opdrachtgevers

- Gemeente Amsterdam
- Rijkswaterstaat
- Provincie Friesland
- Inspectie voor Leefomgeving en Transport
- De Baak
- KTBA
- Zayaz
- ABN AMRO
- Stichting MEE
- Delft Instruments
- Volker Wessels
- Programma Groeiversneller

### Rollen

- Trainer
- Leermanager/facilitator
- Schaduwcoach
- Intervisiebegeleider
- Accountmanager
- Trainingsacteur
- Lid visitatiecommissies Voorzitter  
visitatie-commissies
- Sparring partner
- Verandercoach
- Programma-manager

Pagina 1 van 2

## Persoonlijke ontwikkeling

Adriaan is afgestudeerd in Politicologie/Bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Hij heeft diverse trainingen gevolgd bij de Baak o.a. op het gebied van coaching, organisatieontwikkeling, groepsdynamica en persoonlijk leiderschap. Daarnaast heeft hij als (co)trainer veel kennis opgedaan op het gebied van persoonlijke groei en bedrijfsgroei en het vormgeven van leerprogramma's. Adriaan is gelicenseerd trainer van de HBDI-denkvoorkeurstijlentest.

## Projecten (een selectie)

### Gemeente Amsterdam (2016 – nu)

Ontwikkeling en uitvoering van leergang Ambtelijk Opdrachtgeverschap. Diverse spinoffs voor teams en afdelingen n.a.v. opdrachtgeverschap/resultaatgericht werken. (Schaduw)coaching.

### Visitaties (2016 – nu)

Lid visitatiecommissies Tablis Wonen, Beter Wonen IJsselmuiden, Valburg, Zayaz.

### Rijkswaterstaat (2015 – 2018)

Ontwikkeling en begeleiding diverse trainingen Inspirerend Leiderschap voor middenmanagement.

### KTBA (2015 – nu)

Diverse trainingen HBDI-denkvorstijlen incl. intervisie voor talentprogramma, salesteam en MT.

### Inspectie voor Leefomgeving en Transport (2017 – 2018)

Lid van trainingsteam dat middenmanagementlaag ondersteunt bij veranderproces.

### Programmagroeiversneller (2008 – 2013)

Vanuit destijds de Baak mede-initiatiefnemer met PwC Philips, AKD en Port4Growth. Mede vormgever van het programma en gedurende 5 jaar trainer/coach/intervisiebegeleider in diverse modules gericht op persoonlijke groei van ondernemers van MKB-bedrijven.

### Social Venture Network Europe (2011 -2013)

Als bestuurslid verantwoordelijk voor de inhoudelijke organisatie van twee SVN Europe conferenties in Nederland (2012 en 2013)

### De Baak (2000 – 2010)

Programmamanager van diverse (internationale) management developmentprogramma's o.a. ABNAMRO, Delft Instruments, ING, TNT Post, Rabo, Volker Wessels. Ontwikkelen, begeleiden en op de kaart zetten van een aantal programma's specifiek gericht op ondernemers. Verantwoordelijk voor en begeleiding van de Masterclass Kennismanagement. Coach/trainer bij New Venture businessplan wedstrijd. Diverse coachingsopdrachten.

## Daarnaast

### Stichting Werklust (2011 – nu)

Vanuit Stichting Werklust willen wij mensen weer de regie geven over hun eigen loopbaan. Begeleider creatiesessies

### Stichting Bewegende Beelden (2007 – nu)

Onregelmatige inspiratie diners en Bewegende Beelden festival, gericht op inspiratie en ontspanning.

## Bijlage 3 Bronnenlijst

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

### Presteren naar Opgaven en ambities

Position paper 2019

Jaarplan 2016, 2017, 2018, 2019

Ondernemingsplan 2016-2020

Jaarverslag 2014, 2015, 2016, 2017

Beleidsnotities:

- Inkoop en aanbestedingsbeleid
- Huurbeleid
- Visie op de klant en dienstverlening
- Duurzaamheid
- Uitrustingsniveau woningvoorraad
- Reglement sloop renovatie en groot onderhoud
- Leefbaarheid
- Bewonersparticipatie
- Wonen en Zorg Vraag en Aanbod
- Toegankelijkheid woningvoorraad
- Seniorenwoningen
- Richtlijnen selectie woning huisvesting vergunningshouders
- Richtlijnen kamergewijze verhuur

Factsheet kernvoorraad Woonveste

Inzicht in vraag en aanbod wonen met zorg, 2015

HR beleid

Integriteitsbeleid

Communicatiebeleid

Informatiebeleid

ICT beleid

Afwegingskaders digitalisering

Actualisatie scores strategische wijkaders 2015, 2017

Wijkatlas 2019

Portefeuilleplan 2013

Portefeuilleplan 2018-2027

Verkoop beleidsplan

Strategienota 2015, 2016, 2017m 2018

Concept en evaluatie complexbeheerplannen

Toewijzing jongeren onder de 23 jaar

Analysedocument t.b.v. portefeuilleplan 2018

Notitie businesscases beoordeling scenario's

Presentatie RvC Vastgoedsturing

Plan van Aanpak vastgoedsturing

Verkennde nota senioren en doorstroming

Zelfstandige huisvesting bijzondere doelgroepen

Regionaal kader Huisvesting Bijzondere doelgroepen

Hart van Brabant infographic

Aanbiedingsnotitie regiovisie Hart van Brabant

Woonvisie Haaren 2017-2021

Uitvoeringsagenda Haaren

Woonvisie Heusden 2014-2024

Prestatieafspraken Haaren 2016, 2017, 2018, 2019

Prestatieafspraken Heusden 2016, 2017, 2018, 2019  
 Samenwerkingsovereenkomst dementievriendelijke gemeente Heusden  
 Samenwerkingsovereenkomst Gezellestraat 1  
 Samenwerkingsovereenkomst Huurdersvereniging Heusden en Woonveste  
 Convenant sociaal netwerkoverleggen gemeente Heusden 2006, 2012, 2013  
 Samenwerkingsovereenkomst Het Houvast  
 Samenwerkingsovereenkomst Schakelring  
 Samenwerkingsovereenkomst ContourdeTwern  
 Convenant Heusden Interventie Team  
 Lokatieovereenkomst Zon op Heusden  
 Samenwerkingsovereenkomst Geerpark

#### **Presteren volgens belanghebbenden**

KWH scores 2015, 2016, 2017, 2018  
 Imagorapport stakeholders Woonveste  
 Huurdersonderzoek Woonveste  
 Verslag ContourdeTwern  
 Verslag Schakelring  
 Verslag overleg gemeente Heusden  
 Verslag HVH  
 Verslag politie  
 Verslag Bijeen  
 Notulen bestuurlijk overleg gemeente Haaren 2015, 2016, 2017, 2018  
 Notulen bestuurlijk overleg gemeente Heusden 2015, 2016, 2017, 2018  
 Notulen Buurt Bestuurt 2018  
 Notulen Dementie vriendelijke gemeente 2018  
 Notulen Huurdersvereniging Heusden 2014, 2015, 2016, 2017, 2018  
 Notulen Platform WWZ 2015  
 Notulen Projectgroep vluchtelingen 2016, 2017, 2018  
 Notulen Regiegroep Wijkgericht Werken 2015  
 Notulen werkvloeroverleggen 2016, 2017, 2018

#### **Presteren naar Vermogen**

Controleverklaringen accountant en managementletters 2015, 2016, 2017, 2018  
 Resultaten Aedes benchmark 2016, 2017, 2018  
 Toezichts- en oordeelsbrieven WSW en Aw 2015, 2016, 2017, 2018  
 Risicomanagement documenten 2016, 2017, 2018

#### **Governance**

Agenda's en notulen RvC vergaderingen 2015, 2016, 2017, 2018  
 Kwartaal/tertiaalrapportages 2015, 2016, 2017, 2018  
 Profielschetsen RvC voorzitter, RvC leden en directiebestuurder  
 Zelfevaluatie RvC 2015, 2017, 2018



## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie
Eric van den Einden	Bestuurder
Lambert Greven	Voorzitter RvC
Ton Luijten	Vice voorzitter RvC
Ellen Broks	Lid RvC
Willeke van Rooij	Lid RvC
Sjef Leijs	Lid RvC
Daniël Duijvestijn	Manager Vastgoed en Duurzaamheid
Mathilde van Beek	Controller
Sjanie van den Dool	Interimmanager Wonen
Marleen Muskens	Beleidsmedewerker
Dion van Eijck	Manager Bedrijfsvoering
Astrid Pieters	Wijkregisseur
Trudy Dijkstra	Wijkregisseur
Karin van Rossum	Woonconsulent
Gerard Mahler	Buurtbeheerder
Wim Bastiaansen	Buurtbeheerder
Anita Borgmeijer	Medewerker woonservice
Yvonne van Eeden	Medewerker woonservice
Ilse van Esch	Administratie medewerker dagelijks onderhoud
Lia Inen	Medewerker verhuur
Twan van Groenestijn	Mutatieopzichter
Ida van Leeuwen	Teamleider
Ilona van Loon	Projectcoördinator onderhoud/renovatie
Noor van Esch	Adviseur vastgoed en duurzaamheid
Elly Verhagen	Medewerker financiële administratie
Wendy Dusee	Medewerker applicatie en informatievoorziening
Mirjam Bieleman	Communicatieadviseur

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Kees van Loon	Huurdersvereniging Heusden	Voorzitter
Wim Jansen	Huurdersvereniging Heusden	Penningmeester
Harry van Hal	Gemeente Haaren	Wethouder
Andre Engelse	Gemeente Haaren	Adviseur Ruimtelijke Ontwikkeling
Mart van der Poel	Gemeente Heusden	Wethouder Wonen en Duurzaamheid
Kees van Bokhoven	Gemeente Heusden	Wethouder Openbare ruimte en Verkeer
Thom Blankers	Gemeente Heusden	Wethouder Werk en Economie
Mart van Lieshout	Gemeente Heusden	Klantcoördinator wijkgericht werken
Marion van Beurden	Schakelring	Locatiemanager
Esther Voeten	Zorgstichting 't Heem	Directeur-bestuurder
Katja Jochems	Thebe	Manager zorgteams
Huug van der Velden	Prisma	Beleidsadviseur vastgoed
Gerry Spronk	Het tweede huis	Bestuurslid
Marc van Bekhoven	Het Houvast	Casemanager
Jos van Oyen	Chapeau woonkringen	Raad van Bestuur
Jos Poels	Leermakers zorggroep	Zorgmanager wonen
Harald van Gestel	Reinier van Arkel	Teammanager
Arie Hobo	O3	Integraal manager
Marion Arends	ContourdeTwern	Consulent Steunpunt Mantelzorg
Jeanne Verheij	WMO adviesraad	Voorzitter
Hans van Laar	Senioren Raad Gemeente Heusden	Lid
Arnold Reijnen	Senioren Raad Gemeente Heusden	Secretaris
Theo Nelissen	Stichting leergeld Heusden	Voorzitter
Sandra Witjes	Kredietbank Nederland	Klantmanager SHV
Thea van Esch	Vluchtelingenwerk Heusden	Teamleider
Belinda van der Genugten	Politie Noord-Brabant	Wijkagent

## **Bijlage 5 Position Paper Woonveste**

*Woonveste is een financieel gezonde, ondernemende wooncorporatie met circa 60 medewerkers die betrokken en trots zijn op de organisatie. Wij zetten ons in om ruim 5.500 huishoudens in met name de gemeenten Heusden en Haaren veilig en prettig te laten wonen in een goed onderhouden woning in een leefbare wijk.*

### **Ondernemingsplan 2016 - 2020 “Woonveste blijft in beweging”**

Aansluitend op de visitatie in 2015 is het Ondernemingsplan voor de periode 2016 tot en met 2020 opgesteld. Er was geen noodzaak tot een ingrijpende koerswijziging. Wel waren de herziening van de Woningwet waarin de taken van woningcorporaties scherper zijn vastgelegd, de striktere regelgeving met meer focus op het intern en extern toezicht en de introductie van het passend toewijzen aanleiding om de koers aan te scherpen.

### **Aandacht voor doelgroepen**

#### *Betaalbaarheid*

We slagen er in om onze (bijzondere) doelgroepen te huisvesten binnen aanvaardbare termijnen. We huisvesten ook middeninkomens via verhuur van niet-daeb (vrije sector) woningen (nu circa 390 woningen). Naast demografische en economische ontwikkelingen bepalen geldende politieke en maatschappelijke opvattingen onze opgaven. Bijvoorbeeld over onze rol in de huisvesting van statushouders, middeninkomens, arbeidsmigranten en mensen die minder snel verhuizen naar instellingen (langer thuis wonen). We zijn er afgelopen jaren in geslaagd te anticiperen op deze wisselende omstandigheden. Dit blijft echter de nodige alertheid en aandacht vragen en we moeten over onze afwegingen transparant communiceren. De te maken Prestatieafspraken met gemeenten en Huurdersvereniging Heusden helpen ons daarin.

In ons huurbeleid staat betaalbaarheid centraal. Op basis van de prijs-kwaliteitverhouding wordt de huurprijs bij nieuwe verhuringen (huurharmonisatie) en de jaarlijkse huurverhoging bepaald. Om woningen voor de lagere inkomens betaalbaar te houden worden streefhuurprijzen deels afgetopt (passend toewijzen). In 2018 zijn we, in overleg met de Huurdersvereniging, bij de jaarlijkse huurverhoging afgestapt van de inkomensafhankelijke huurverhoging voor huishoudens die “scheef wonen”. Deze maatregel is niet effectief om doorstroming te bevorderen en we hebben geen inzicht in de individuele huishoudens- en inkomenssituatie waardoor geen maatwerk mogelijk is. De komende jaren zal het verduurzamen van onze woningvoorraad meer invloed krijgen in ons huurbeleid en de woonlasten van huurders.

Het aandeel huurachterstanden is door de jaren heen stabiel. Samen met partners zetten we in op tijdig signaleren van problematiek, een sociaal incassobeleid en maatwerk met individueel contact en begeleiden van huurders met betaalproblemen. Door deze samenwerking zien we ook de, vaak meervoudige, achterliggende problematiek.

#### *Dienstverlening en communicatie*

We hebben onze dienstverlening en communicatie gemoderniseerd door digitalisering van diensten en processen, inzet van social media en meer beeldende voorlichting. De beoordeling van de dienstverlening op de verschillende onderdelen, die we onafhankelijk laten meten, is overwegend positief. Het is een manier om onze processen, ons werk en die van onze partners continue te verbeteren. De boodschap duidelijk communiceren en afspraken nakomen blijven wel belangrijke aandachts- en verbeterpunten.

## **Het (duurzaam) beheren en ontwikkelen van onze Vastgoedportefeuille**

### *Vastgoedbeheer*

Onze maatschappelijke opgaven en doelstellingen vertaald naar de vastgoedportefeuille worden vastgelegd in ons Portefeuilleplan. In 2018 hebben we het Portefeuilleplan geactualiseerd op basis van nieuwe inzichten en onderzoeken. De keuzes en de richting worden onderschreven door de Huurdersvereniging en gemeenten.

We hebben flink geïnvesteerd in de kwaliteit, modernisering en onderhoud van het woningbezit. Huurders waarderen de kwaliteit van ons bezit overwegend positief. Komende jaren zal het vastgoedbeheer sterk bepaald worden door het verduurzamen en aardgasvrij maken van de woningvoorraad. Afgelopen jaren is door ons ingezet om samen met marktpartijen bestaande woningen te renoveren naar Nul-op-de-meter (“NOM-tenzij”). De beoogde “Stroomversnelling” is nog onvoldoende van de grond gekomen. NOM-concepten en daaraan gekoppelde prestatiegaranties en contractvormen (“total cost of ownership”) zijn voor de bestaande woningvoorraad tot op heden onvoldoende uitgewerkt. De wederom overspannen woningmarkt leidt tot andere prioriteiten en verdienmodellen bij leveranciers en tot forse kostenstijgingen en personele krapte in de uitvoering. Van de geplande 116 woningen in de periode 2016 t/m 2018 zijn 32 bestaande woningen NOM-gerenoveerd en het programma voor de komende jaren staat hierdoor ook onder druk. In combinatie met de bijgestelde doelstellingen en aanpak vanuit het Klimaatakkoord betekent dit dat we ons duurzaamheidsbeleid moeten evalueren en waar nodig bijstellen in ons nieuwe Ondernemingsplan. Het verbinden van betaalbaarheid, verduurzamen en de individuele huurdersbelangen is een belangrijke uitdaging.

### *Nieuwbouw*

In de periode 2015 t/m 2018 zijn 161 woningen opgeleverd. Nagenoeg allemaal NOM. Woonveste loopt hierin qua nieuwbouw en verduurzamingsaanpak voorop. We hebben belangrijke ontwikkelslagen gemaakt samen met de markt. Het innovatieve plan Geerpark (zonder gas en hoofdzakelijk NOM-woningen) heeft een belangrijke bijdrage geleverd. Onze strategische aankoop van gronden heeft geleid tot een gezamenlijke grondexploitatie met de gemeente Heusden. Het maakt ons mogelijk om in dit plan circa 230 sociale huurwoningen op te leveren, we leveren een bijdrage aan een van de meest duurzame wijken in Nederland (ca 775 huur- en koopwoningen), doen ervaring op met een duurzaamheidsaanpak en het verwacht financieel eindresultaat van de grondexploitatie past binnen de vastgestelde kaders. De oplevering van nieuwbouw in gemeente Heusden is achtergebleven op de prognoses als gevolg van de economische- en woningmarktcrisis. We zijn voor onze nieuwbouwproductie voor een belangrijk deel afhankelijk van de regievoering door de gemeente Heusden (actieve grondpolitiek) en/of ontwikkelaars (strategische aankopen) die beiden veel grondposities in eigendom hebben. Dit gaf druk op de realisatie (o.a. prioritering, start bouw afhankelijk van 70% verkochte woningen, maximalisering van grondexploitaties). Inmiddels is de productie wel in volle gang en worden komende jaren diverse plannen opgeleverd. Voor de nieuwbouwpoging in Drunen zullen we komende jaren met gemeente actief op zoek moeten blijven naar nieuwe bouwlocaties.

## **Focus op het wonen in leefbare wijken**

We zijn actief, aanspreekbaar en aanwezig in de wijken waar we veel bezit hebben. Daarnaast overleggen we met onze 11 bewonerscommissies. Onze aandachtswijken Oud-Heusden, Vliedberg en Venne-Oost in gemeente Heusden kenmerken zich door een eenzijdigere samenstelling van de bevolking (veel goedkopere huurwoningen) waardoor er relatief meer sprake is van “achter de voordeur” problematiek. Samen met partners zetten onze wijkregisseurs, buurtbeheerders en woonconsulenten in op leefbare wijken en zelfredzaamheid en betrokkenheid van wijkbewoners. We participeren actief in netwerken die ook tot gezamenlijke initiatieven hebben geleid. We hebben, vaak zichtbaar met onze Buurtwagens, wijk- en koffiegesprekken met wijkbewoners en houden spreekuren in de wijk. We hebben via de Huurdersvereniging in deze wijken actieve klachten- en bemiddelingsteams die ook voor ons een “oog-oorfunctie” vervullen.

## **Samen werken met onze netwerkpartners**

### *Gemeenten*

Met gemeenten en Huurdersvereniging wordt vanaf 2016 gewerkt aan de volkshuisvestingsopgaven op basis van de gemeentelijke Woonvisie, ons Volkshuisvestelijk Bod en de gezamenlijke Prestatieafspraken. De resultaat- en procesmatige afspraken worden periodiek in bestuurlijke overleggen gevolgd en geëvalueerd. Door de jaren heen zijn afspraken concreter geformuleerd en we gaan nadrukkelijker de voortgang monitoren. Belangrijke afspraken gaan over het aantal te bouwen huurwoningen en beschikbaar stellen van nieuwbouwlocaties. Met de gemeente Heusden is afgesproken dat in de periode 2018 tot en met 2021 ca. 1.200 woningen worden toegevoegd waarvan 300 sociale huurwoningen (25%). Dit sluit aan op ons actuele Portefeuilleplan.

Met de herindeling per 1-1-2021 van de gemeente Haaren wordt de kern Haaren onderdeel van de gemeente Oisterwijk (woningmarktregio Hart van Brabant), de kern Esch van de gemeente Boxtel en de kern Helvoirt van de gemeente Vught. Dit heeft gevolgen voor onze huidige en toekomstige positionering waarop we moeten gaan anticiperen. Dit pakken we in 2019 verder op.

De samenwerking aan duurzaamheid zal in het kader van het Klimaatakkoord intensiveren. Zo worden de gemeenten geacht een visie per wijk te ontwikkelen op de wijze waarop woningen zonder aardgas worden verwarmd (energietransitie).

We zijn ingedeeld in de woningmarktregio Noordoost-Brabant. Samen met de gemeente Heusden acteren wij op het snijvlak van de regio Den Bosch en de regio Hart van Brabant (sociale domein, regionale energievisie, woningmarkten). We moeten ons dus strategisch op onderdelen bewust zijn in welke regio we participeren. Zo overleggen we, samen met gemeente Heusden, in de regio Hart van Brabant over regionale afspraken met zorgorganisaties zoals GGZ en RiBW en de regionale opgave en samenwerking in de energietransitie.

### *Huurdersvereniging Heusden*

De samenwerking met de Huurdersvereniging hebben we in 2018 vastgelegd in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. Er vinden structureel bestuurlijke overleggen plaats. Eind 2018 zijn we gestart met themabijeenkomsten om samen met onze betrokken medewerkers over enkele beleidsthema's (vooralsnog huurbeleid, duurzaamheid, leefbaarheid en participatie) fundamentele kennis te delen en standpunten uit te wisselen.

Het besturen van de vereniging berust op enkele mensen waarvoor wij veel waardering hebben. Het maakt de vereniging wel kwetsbaar. Samen zetten we ons in om te werken aan een evenwichtiger mix van bestuursleden van diverse woonkernen en achtergronden. Het is echter lastig in deze tijd huurders te interesseren voor vergader – en denkwerk. We bekijken op welke wijze we huurders meer en ook anders kunnen blijven betrekken bij ons werk. Gelukkig zijn er wel veel vrijwilligers die betrokken zijn en zich inzetten in de directe woonomgeving.

We overleggen ook met bewonerscommissies en andere bewonersvertegenwoordigers in de wijken. We hebben goede contacten met Energiek Heusden (een lokale Energiecoöperatie van actieve bewoners, organisaties) gericht op samenwerken aan duurzaamheid. Zo hebben we recent met ze een overeenkomst gesloten om circa 500 zonnepanelen op ons gebouw Caleidoscoop te leggen voor wijkbewoners die panelen willen kopen. Naast de traditionele bewonersparticipatie zijn dergelijke samenwerkingen wellicht ook meer toegesneden op toekomstige opgaven.

Het uitwerken van huurdersparticipatie, bewonersbetrokkenheid en mogelijke alternatieve vormen daarin vinden, mede ter maatschappelijke legitimatie van onze keuzes en activiteiten, is een speerpunt voor de komende jaren. De ambitieuze duurzaamheidsopgaven en de mogelijke gevolgen voor huurders vragen daar ook om.

### *Maatschappelijke organisaties*

De vergrijzing van de bevolking, het langer zelfstandig thuis wonen, het huisvesten van kwetsbare doelgroepen en de transitie in het sociale domein maken goede afspraken met gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties noodzakelijk. Deze ontwikkelingen hebben mogelijk ook negatieve effecten op betrokken huurders en zittende wijkbewoners. Aandacht voor zelfstandig wonende huurders die kampen met weinig zelfredzaamheid, eenzaamheid, beginnende dementie en (psychische) problemen en de mogelijke concentratie daarvan in onze wijken en complexen kan leiden tot ongewenste situaties. Vooralsnog is dit niet aan de orde. Wel voor ons een reden om, ook in deze visitatie en in ons nieuwe ondernemingsplan, op dit thema met onze medewerkers en netwerkpartners een verdiepingsslag te maken. De afgelopen jaren hebben we al intensief samengewerkt. Met Woon- en zorgstichting 't Heem heeft Woonveste in de gemeente Haaren de vervangende nieuwbouw van de woon-zorgcomplexen Haarensteyn en Leijhof gerealiseerd. Voor Chapeau Woonkringen zijn en worden 45 nieuwbouwappartementen opgeleverd. Daarnaast verhuren we vastgoed en werken we constructief samen met grotere zorg- en welzijnsorganisaties zoals Juvans, ContourdeTwern, Schakelring, Prisma maar ook met kleinschalige woon-zorginitiatieven.

### *Collega-corporaties en leveranciers*

Met veel van onze leveranciers werken we al vele jaren prima en zakelijk samen. In het onderhoud hebben we afspraken gemaakt over het werken met vaste prijzen en op onderdelen prestatiecontracten afgesloten. In recent opgeleverde nieuwbouw hebben we langjarige prestatieafspraken gemaakt met aannemers. Samenwerken met ketenpartners en met collega-corporaties de vraag bundelen in de aanpak van duurzaamheid heeft in onze opinie de komende jaren meerwaarde. We oriënteren ons daar op. We zijn aangesloten bij het Netwerk Conceptueel Bouwen en volgen ook andere initiatieven om mogelijk in te participeren. We overwegen momenteel aansluiting op het regionaal woonruimteverdelingsstelsel van corporaties in de regio Noordoost Brabant. Medewerkers nemen actief deel aan netwerkbijeenkomsten met collega-corporaties om ons blikveld te verbreden en kennis te delen.

## **Bedrijfsvoering**

### *Organisatie*

Uit de Aedes-benchmark blijkt dat we op verschillende bedrijfsprestaties relatief goed scoren. We blijven alert op kostenefficiëntie- en bewustzijn maar beseffen ook dat aanspreekbaar en zichtbaar zijn, beleidsontwikkeling en dienstverlening mensenwerk is. Vanwege de stevige ambities en investeringsopgaven in nieuwbouw en (verduurzamen van) de bestaande woningvoorraad hebben we medio 2018 de organisatiestructuur anders ingericht. De aansturing en uitvoering van vastgoedbeheer- en ontwikkeling is in 1 afdeling ondergebracht. De medewerkers actief in de wijken zijn ondergebracht in een team wijken binnen de afdeling Wonen om onze wijkaanpak en bewonersbegeleiding meer te coördineren. In de bedrijfsvoering gaan we nadrukkelijker aandacht besteden aan informatiemanagement en datakwaliteit- en beheer. We stappen in 2019 over op een ander primair stelsel en maken een nieuw Ondernemingsplan.

### *Financiële positie*

De uitgangspunten voor financiële continuïteit en financiering van onze plannen zijn mede gebaseerd op parameters van externe toezichthouders. Op projectniveau kijken we naar de rendementseisen van de investering conform ons Investeringsstatuut. We voldoen aan eisen van solvabiliteit en kredietwaardigheid waardoor we financieel gezond zijn en voldoende toegang hebben gehad tot de kapitaalmarkt om geborgde leningen aan te trekken. De forse overheidsheffingen en belastingverplichtingen beïnvloeden onze investeringscapaciteit. Door een efficiënte bedrijfsvoering en een gezonde financiële basis zijn we in staat gebleven om geplande investeringen te plegen met een gematigd huurprijsbeleid. Gezien de ambitieuze opgaven in het verduurzamen van onze woningvoorraad en het betaalbaar houden van de woningen zullen we ons investeringsprogramma permanent blijven monitoren. We gaan nadrukkelijker inzichtelijk maken wat de effecten zijn van onze (maatschappelijke) keuzes op de waarde van ons bezit (marktwaarde versus beleidswaarde) en onze kastromen.

## **Governance**

Naar aanleiding van de vorige visitatie, de herziening van de Woningwet en de huidige maatschappelijke opvattingen is de Governance verder uitgewerkt. Aan de doorontwikkeling van risicomanagement, investeringsbeslissingen (o.a. investeringsstatuut, beslisdocumenten), procuratie- en autorisatie, integriteitsbesef en onze bedrijfsprocessen en cultuur (“soft controls”) is aandacht besteed. In 2018 is de onafhankelijke inbedding van de nieuwe rol van de Controller aangescherpt.

De RvC voert constructief-kritisch haar rol van toezicht uit. De RvC heeft overleg met Belanghouders en samen met MTleden vinden bijeenkomsten plaats waarin wordt gesproken over relevante ontwikkelingen, maatschappelijke opgaven en dilemma’s van de organisatie. Eind 2017 heeft de Woonautoriteit haar Governance-inspectie uitgevoerd waarin de gemaakte professionaliseringslag wordt herkend.

**Drunen, januari 2019,  
Drs. Eric van den Einden,  
Directeur-bestuurder**

## **Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3**

### Gebruikte afkortingen

WV	Woonveste
PA	Prestatieafspraken
HVH	Huurdersvereniging Heusden

De feitelijke prestaties van Woonveste zijn per thema opgenomen in de volgende tabellen. 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** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per thema.



**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van beschikbaarheid**

Prestatieafspraken	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																								
<b>Eindcijfer Beschikbaarheid</b>		<b>6,8</b>																																								
<b>Voldoende diverse woningen voor verschillende 'reguliere' doelgroepen</b>		7																																								
<p><i>Gemeente Heusden</i> 2015 t/m 2018: Zorgen voor voldoende sociale huurwoningen met als uitgangspunt een gemiddelde wachttijd voor actief woningzoekenden van maximaal twaalf maanden.</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2015 t/m 2018: Zorgen voor voldoende sociale huurwoningen met als uitgangspunt een gemiddelde wachttijd voor actief woningzoekenden van maximaal twaalf maanden.</p>	<p>Resultaten in aantallen sociale huurwoningen</p> <table border="1" data-bbox="918 363 1809 491"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Heusden</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Betaalbaar tot 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens</td> <td>3414</td> <td>3432</td> <td>3424</td> <td>3366</td> </tr> <tr> <td>Duurder</td> <td>891</td> <td>892</td> <td>846</td> <td>1023</td> </tr> <tr> <td>Geliberaliseerd</td> <td>340</td> <td>325</td> <td>374</td> <td>271</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="918 518 1809 646"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Haaren</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Betaalbaar tot 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens</td> <td>509</td> <td>518</td> <td>514</td> <td>491</td> </tr> <tr> <td>Duurder</td> <td>132</td> <td>129</td> <td>89</td> <td>79</td> </tr> <tr> <td>Geliberaliseerd</td> <td>50</td> <td>46</td> <td>76</td> <td>43</td> </tr> </tbody> </table> <p>De cijfers betreffen zelfstandige huurwoningen exclusief zelfstandige huurwoningen die verhuurd zijn aan zorgorganisaties. De omvang sociale woningen is nagenoeg gelijk gebleven volgens verwachtingen in het Portefeuilleplan. Dit sluit op totaalniveau aan op de lokale markt. Woonveste is actief in veel kernen. Middels nieuwbouw worden extra woningen toegevoegd in het betaalbare segment. Om beschikbaarheid van seniorenwoningen tussentijds te verbeteren is in 2016 labeling van diverse woningen gewijzigd van duurder naar betaalbaar (vraaggericht handelen). In 2018 is tevens gestart met verdere optimalisering van vastgoedsturing vanuit sturing op complexen.</p>	<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	3414	3432	3424	3366	Duurder	891	892	846	1023	Geliberaliseerd	340	325	374	271	<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	509	518	514	491	Duurder	132	129	89	79	Geliberaliseerd	50	46	76	43	
<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																																						
Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	3414	3432	3424	3366																																						
Duurder	891	892	846	1023																																						
Geliberaliseerd	340	325	374	271																																						
<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																																						
Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	509	518	514	491																																						
Duurder	132	129	89	79																																						
Geliberaliseerd	50	46	76	43																																						
<b>Kwaliteit bestaand bezit</b>		7																																								
<p><i>Het vastgoed wordt goed onderhouden en blijft daarmee zijn financiële waarde behouden. In de PA worden de begrote bedragen voor planmatig onderhoud en energetische verbeteringen vastgelegd.</i></p> <p><i>Gemeente Heusden</i> 2018: Circa 3 miljoen wordt geïnvesteerd in planmatig onderhoud van bestaande woningen</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2018: Circa € 400.000 wordt geïnvesteerd in planmatig onderhoud van bestaande woningen</p>	<p>Resultaten in €€</p> <table border="1" data-bbox="918 1023 1787 1198"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Heusden</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dagelijks onderhoud</td> <td>2.478.036</td> <td>2.718.600</td> <td>2.670.162</td> <td>2.277.124</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud</td> <td>4.734.217</td> <td>4.719.315</td> <td>5.614.834</td> <td>6.242.544</td> </tr> <tr> <td>Overig onderhoud</td> <td>54.914</td> <td>50.965</td> <td>67.476</td> <td>71.026</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="918 1225 1787 1385"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Haaren</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dagelijks onderhoud</td> <td>353.977</td> <td>392.125</td> <td>464.710</td> <td>324.720</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud</td> <td>742.719</td> <td>618.202</td> <td>818.054</td> <td>943.678</td> </tr> <tr> <td>Overig onderhoud</td> <td>6.843</td> <td>8.739</td> <td>11.663</td> <td>8.961</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Dagelijks onderhoud	2.478.036	2.718.600	2.670.162	2.277.124	Planmatig onderhoud	4.734.217	4.719.315	5.614.834	6.242.544	Overig onderhoud	54.914	50.965	67.476	71.026	<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Dagelijks onderhoud	353.977	392.125	464.710	324.720	Planmatig onderhoud	742.719	618.202	818.054	943.678	Overig onderhoud	6.843	8.739	11.663	8.961	
<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																																						
Dagelijks onderhoud	2.478.036	2.718.600	2.670.162	2.277.124																																						
Planmatig onderhoud	4.734.217	4.719.315	5.614.834	6.242.544																																						
Overig onderhoud	54.914	50.965	67.476	71.026																																						
<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																																						
Dagelijks onderhoud	353.977	392.125	464.710	324.720																																						
Planmatig onderhoud	742.719	618.202	818.054	943.678																																						
Overig onderhoud	6.843	8.739	11.663	8.961																																						

<b>Wachttijd/inschrijfduur actief woningzoekenden monitoren</b>		7																																								
<p><i>Gemeente Heusden</i> 2015 t/m 2018: Een gemiddelde wachttijd van 12 maanden voor actief woningzoekenden</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2015 t/m 2018: Een gemiddelde wachttijd van 12 maanden voor actief woningzoekenden</p>	<p>Resultaten gemiddelde wachttijd en inschrijfduur in maanden</p> <table border="1" data-bbox="920 201 1827 325"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Heusden</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gem. wachttijd actief woningzoekende</td> <td>10,6</td> <td>10,3</td> <td>10,4</td> <td>9,3</td> </tr> <tr> <td>Gem. wachttijd geslaagd woningzoekende</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Gem. inschrijfduur geslaagd woningzoekende</td> <td>84</td> <td>74</td> <td>63</td> <td>61</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="920 352 1827 477"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Haaren</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gem. wachttijd actief woningzoekende</td> <td>10,6</td> <td>10,3</td> <td>10,4</td> <td>9,3</td> </tr> <tr> <td>Gem. wachttijd geslaagd woningzoekende</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Gem. inschrijfduur geslaagd woningzoekende</td> <td>54</td> <td>39</td> <td>52</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table> <p>In de jaarlijkse strategienota wordt wachttijd geanalyseerd en gekoppeld aan de strategische koers. De wachttijd wordt ieder kwartaal/tertiaal gemonitord. De olopende inschrijfduur geslaagd woningzoekenden kan verklaard worden doordat er minder nieuwbouw is gerealiseerd. Door stijgende prijzen van koopwoningen is koop voor huurders met lagere en middeninkomens lastiger. Dit leidt tot een verhoogde druk op de huurmarkt (sociaal en vrije sector).</p>	<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Gem. wachttijd actief woningzoekende	10,6	10,3	10,4	9,3	Gem. wachttijd geslaagd woningzoekende	6	6	5	6	Gem. inschrijfduur geslaagd woningzoekende	84	74	63	61	<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Gem. wachttijd actief woningzoekende	10,6	10,3	10,4	9,3	Gem. wachttijd geslaagd woningzoekende	7	7	5	1	Gem. inschrijfduur geslaagd woningzoekende	54	39	52	65	
<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																																						
Gem. wachttijd actief woningzoekende	10,6	10,3	10,4	9,3																																						
Gem. wachttijd geslaagd woningzoekende	6	6	5	6																																						
Gem. inschrijfduur geslaagd woningzoekende	84	74	63	61																																						
<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																																						
Gem. wachttijd actief woningzoekende	10,6	10,3	10,4	9,3																																						
Gem. wachttijd geslaagd woningzoekende	7	7	5	1																																						
Gem. inschrijfduur geslaagd woningzoekende	54	39	52	65																																						
<b>Bijzondere doelgroepen (vergunninghouders, zorg, urgenten)</b>		6																																								
<p><i>Bijdrage leveren aan de gemeentelijke taakstelling in huisvesten vergunninghouders in Heusden en Haaren</i></p> <table border="1" data-bbox="203 775 624 930"> <thead> <tr> <th></th> <th><i>Heusden</i></th> <th><i>Haaren</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018</td> <td>61</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>59</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>110</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>72</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>		<i>Heusden</i>	<i>Haaren</i>	2018	61	32	2017	59	20	2016	110	35	2016	72	23	<p>Resultaten huisvesten vergunninghouders</p> <table border="1" data-bbox="920 775 1285 930"> <thead> <tr> <th></th> <th><i>Heusden</i></th> <th><i>Haaren</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018</td> <td>52</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>69</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>80</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>98</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table> <p>In 2018 was de vraag naar huisvesting voor vergunninghouders minder nijpend waardoor vrijgekomen huisvesting niet altijd benut werd door vergunninghouders.</p>		<i>Heusden</i>	<i>Haaren</i>	2018	52	23	2017	69	13	2016	80	20	2016	98	21											
	<i>Heusden</i>	<i>Haaren</i>																																								
2018	61	32																																								
2017	59	20																																								
2016	110	35																																								
2016	72	23																																								
	<i>Heusden</i>	<i>Haaren</i>																																								
2018	52	23																																								
2017	69	13																																								
2016	80	20																																								
2016	98	21																																								
<p><i>Bijdrage leveren aan huisvesting bijzondere doelgroepen Gemeente Heusden en Haaren</i></p> <p>2018: 10% van vrijkomende woningen is beschikbaar voor bemiddeling bijzondere doelgroepen 2017: Geen PA. Als Woonveste jaarlijks een contingent bepaald van 6 woningen voor bijzondere situaties 2016: Geen PA Als Woonveste jaarlijks een contingent bepaald van 6 woningen voor bijzondere situaties</p>	<p>Resultaten Gemeente Heusden en Haaren</p> <table border="1" data-bbox="920 1075 1832 1257"> <thead> <tr> <th></th> <th>Zelfstandige woning</th> <th>Transformatie EGW naar kamerverhuur</th> <th>Woonvoorziening</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Zelfstandige woning	Transformatie EGW naar kamerverhuur	Woonvoorziening	2018	2	2	1	2017	2	2		2016	2			2016	2																							
	Zelfstandige woning	Transformatie EGW naar kamerverhuur	Woonvoorziening																																							
2018	2	2	1																																							
2017	2	2																																								
2016	2																																									
2016	2																																									
<b>Nieuwbouw</b>		7																																								
<p><i>In periode 2016 - 2020 worden circa 300 sociale woningen gebouwd (Ondernemersplan) Gemeente Heusden</i></p>	<p>Resultaten Gemeente Heusden</p>																																									

<p>2018-2021: 300 sociale huurwoningen</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> In periode 2016/2020 worden circa 80 sociale woningen gebouwd</p>	<p>Probleem in Heusden is het verkrijgen van voldoende grondposities. Voor ca. 240 woningen is die definitief; voor 60 woningen nog niet. WV zoekt actief met gemeente naar mogelijkheden.</p> <p>2018: 11 (oplevering 124 in 2019) 2017: 14 (Vlijmen) 2016: 8 (Geerpark fase 1a) 2015: 13 (Geerpark)</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2018: 0 (oplevering 28 in 2019) 2017: 15 2016: 70 seniorenwoningen (Haarensteyn en Leyenhof) 2015: 0</p> <p>In Rosmalen zijn 30 appartementen gerealiseerd voor Chapeau Woonkring Rosmalen.</p>	
<p><b>Tegengaan woonfraude</b></p>		<p>7</p>
<p><i>Gemeente Heusden</i> 2015 t/m 2018 geen specifieke prestatieafspraken, in uitvoering wordt samengewerkt met politie en gemeente</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2018: Voortzetten samenwerking in woonfraude 2017: Onderhouden contact met gemeente over woonfraude 2016: Onderhouden contact met gemeente over woonfraude</p>	<p>Resultaten</p> <p><i>Gemeente Heusden</i> 2018: Samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente, politie Oost-Brabant, Baanbrekers en WV gesloten om overlast en criminaliteit te bestrijden, onder de naam van Heusdens Interventieteam (HIT) In 2018 zijn 56 woonfraudezaken gesignaleerd en in behandeling genomen.</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> In 2018 zijn 10 woonfraudezaken gesignaleerd en in behandeling genomen</p>	

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van betaalbaarheid**

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>																														
<b>Eindcijfer Betaalbaarheid</b>		<b>7</b>																														
<b>Huurbeleid</b>		<b>7</b>																														
<p><i>Gemeente Heusden</i> 2018: Gemiddelde huur stijgt maximaal met inflatie en 1%. Mogelijke inzet inkomensafhankelijke huurverhoging 2017: geen specifieke afspraak gemaakt 2016: geen specifieke afspraak gemaakt</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2018: Gemiddelde huur stijgt maximaal met inflatie en 1%. Mogelijke inzet inkomensafhankelijke huurverhoging 2017: geen specifieke afspraak gemaakt 2016: geen specifieke afspraak gemaakt</p>	<p>Resultaten Gemeente Heusden 2018: 1,49%</p> <p>2017: 1,31% 2016: 1,37%</p> <p>Gemeente Haaren 2018: 1,42%</p> <p>2017: 1,59% 2016: 2,49%</p> <p>Primair geen financiële noodzaak om huren boven inflatiepercentage te verhogen. Aansluitend op uitgangspunten Portefeuilleplan is in 2015, 2016 en 2017 voor inkomens boven huurtoeslaggrens boven het inflatiepercentage verhoogd om scheefwonen tegen te gaan, doorstroming te bevorderen en wachttijd te verlagen. Vervolgens de conclusie getrokken dat dit niet het beoogde effect zal opleveren. Tevens conclusie getrokken dat aandeel scheefwoners afgelopen jaren is afgenomen (door passend toewijzen, huidige toewijzingsbeleid Woonveste etc.).</p>																															
<b>Passend toewijzen</b>		<b>7</b>																														
<p><i>Gemeente Heusden</i> Minimaal 90% van de sociale huurwoningen wordt aan de primaire doelgroep toegewezen (inkomenstoets). Minimaal 95% van de vrijkomende woningen die worden toegewezen aan huurtoeslaggerechtigde huishoudens zijn betaalbaar (tot 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens) (passend toewijzen)</p>	<p>Resultaten</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Heusden</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inkomenstoets EU</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>99%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>Passend toewijzen</td> <td>99%</td> <td>98%</td> <td>76%</td> <td>n.v.t.</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Gemeente Haaren</b></th> <th><b>2018</b></th> <th><b>2017</b></th> <th><b>2016</b></th> <th><b>2015</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inkomenstoets EU</td> <td>97 %</td> <td>100%</td> <td>86%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Passend toewijzen</td> <td>90%</td> <td>97%</td> <td>86%</td> <td>n.v.t.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Inkomenstoets EU	100%	100%	99%	98%	Passend toewijzen	99%	98%	76%	n.v.t.	<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Inkomenstoets EU	97 %	100%	86%	95%	Passend toewijzen	90%	97%	86%	n.v.t.	
<b>Gemeente Heusden</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																												
Inkomenstoets EU	100%	100%	99%	98%																												
Passend toewijzen	99%	98%	76%	n.v.t.																												
<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>																												
Inkomenstoets EU	97 %	100%	86%	95%																												
Passend toewijzen	90%	97%	86%	n.v.t.																												
<b>Overige woonlasten</b>		<b>7</b>																														
<p><i>Inspannen om energielasten te beperken inzet energiecoach die bewoners adviseert over energiebesparing in woning.</i> <i>Gemeente Heusden</i> 2018: onderzoeken inzet gezamenlijke energiecoach met gemeente Heusden en/of Energiek Heusden 2017: Inspannen energielasten woningen te beperken.</p> <p>2016: Inspannen energielasten woningen te beperken.</p>	<p>Resultaten</p> <p>Gemeente Heusden 2018: Inzet energiecoach specifiek voor energiegebruik in NOM-woning. Via Energiek Heusden kunnen huurders advies inwinnen over energiebesparing in huis. 2017: Doordat Casade stopt met het “energieadvies aan huis” gaat WV op zoek naar andere mogelijkheden. 2016: Onderzoek naar product “woonlasten in beeld”. 2015: Afnemen van het door Casade ontwikkelde product “energieadvies aan huis”</p>																															

<b>Vroegtijdig signaleren betalingsproblemen</b>		<b>6</b>																																																		
<i>Prestatieafspraken gemeente Heusden en Haaren 2016/2017/2018: Goede samenwerking met gemeente om huisuitzetting te voorkomen en vroeg signalering van schulden en inzet budgetbegeleiding aan huurders met betaalproblemen</i>	<p>Resultaten Intensief samenwerking met gemeenten in vroegsignalering van schulden om daarmee ontruiming te voorkomen. De budgetbegeleiding van huurders wordt vanaf 2018 uitgevoerd door gemeenten. Medio 2018 is Woonveste gestart met eerder ingrijpen bij eerste signalen, waardoor verwachting is dat het aantal uitzettingen vanwege huurschuld in 2019 behoorlijk lager is.</p> <p>Gemeente Heusden 2018: 11 ontruiming (1 garage) waarvan 10 huurschuld en 1 hennep 2017: 14 ontruiming waarvan 13 huurschuld en 1 hennep 2016: 16 ontruiming waarvan 14 huurschuld en 2 overlast 2015: 8 ontruiming waarvan 7 huurschuld en 1 hennep</p> <p>Gemeente Haaren 2018: geen ontruiming 2017: 1 ontruiming huurschuld 2016: geen ontruiming 2015: 1 ontruiming huurschuld</p>																																																			
<i>Huurachterstand valt binnen de jaarlijkse norm van Woonveste (huurachterstand zittende huurders is onder 0,4% van bruto huuropbrengst)</i>	<p>Resultaat</p> <table border="1" data-bbox="902 715 1608 807"> <thead> <tr> <th>Huurderving</th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Heusden</td> <td>0,38%</td> <td>0,34%</td> <td>0,31%</td> <td>0,38%</td> </tr> <tr> <td>Haaren</td> <td>0,28%</td> <td>0,50%</td> <td>0,59%</td> <td>0,29%</td> </tr> </tbody> </table>	Huurderving	2018	2017	2016	2015	Heusden	0,38%	0,34%	0,31%	0,38%	Haaren	0,28%	0,50%	0,59%	0,29%																																				
Huurderving	2018	2017	2016	2015																																																
Heusden	0,38%	0,34%	0,31%	0,38%																																																
Haaren	0,28%	0,50%	0,59%	0,29%																																																
<b>Huisvesten middeninkomens</b>		<b>8</b> WV krijgt 2 pluspunten vanwege bewuste inzet voor middeninkomens																																																		
<i>Een substantieel deel van de woningvoorraad is bestemd voor middeninkomens (liberalisatiegrens huur &gt; € 710,-)</i>	<p>Resultaten</p> <table border="1" data-bbox="902 1034 1738 1153"> <thead> <tr> <th colspan="5">Gemeente Heusden</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Betaalbaar tot 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens</td> <td>73%</td> <td>74%</td> <td>74%</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>Duurder</td> <td>20%</td> <td>19%</td> <td>18%</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Geliberaliseerd</td> <td>7%</td> <td>7%</td> <td>8%</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="902 1177 1738 1297"> <thead> <tr> <th colspan="5">Gemeente Haaren</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Betaalbaar tot 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens</td> <td>74%</td> <td>74%</td> <td>76%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Duurder</td> <td>19%</td> <td>19%</td> <td>13%</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Geliberaliseerd</td> <td>7%</td> <td>7%</td> <td>11%</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Gemeente Heusden						2018	2017	2016	2015	Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	73%	74%	74%	72%	Duurder	20%	19%	18%	22%	Geliberaliseerd	7%	7%	8%	6%	Gemeente Haaren						2018	2017	2016	2015	Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	74%	74%	76%	80%	Duurder	19%	19%	13%	13%	Geliberaliseerd	7%	7%	11%	7%	
Gemeente Heusden																																																				
	2018	2017	2016	2015																																																
Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	73%	74%	74%	72%																																																
Duurder	20%	19%	18%	22%																																																
Geliberaliseerd	7%	7%	8%	6%																																																
Gemeente Haaren																																																				
	2018	2017	2016	2015																																																
Betaalbaar tot 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	74%	74%	76%	80%																																																
Duurder	19%	19%	13%	13%																																																
Geliberaliseerd	7%	7%	11%	7%																																																

**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van duurzaamheid**

Prestatieafspraken	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																		
<b>Eindcijfer Duurzaamheid</b>		<b>7,3</b>																																																		
<b>Verduurzaming bestaande woningen</b>		<b>7</b>																																																		
<p>In de prestatieafspraken zijn geen afspraken gemaakt over energienormen en/of beleid energielabels.</p> <p>Woonveste heeft een plan van aanpak opgesteld voor CO2 neutraal vastgoed in 2050. Conform de Aedes-afspraken gemiddeld Label B woningvoorraad in 2021</p>	<p>Resultaten Energielabels (in %)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>A++</b></td> <td>2,0</td> <td>0,8</td> <td>0,5</td> <td>0,3</td> </tr> <tr> <td><b>A+</b></td> <td>2,0</td> <td>1,7</td> <td>1,1</td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td><b>A</b></td> <td>12,6</td> <td>12,6</td> <td>12,3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td><b>B</b></td> <td>20,6</td> <td>20,7</td> <td>20,1</td> <td>20,2</td> </tr> <tr> <td><b>C</b></td> <td>36,9</td> <td>37,2</td> <td>38</td> <td>38,6</td> </tr> <tr> <td><b>D</b></td> <td>10,1</td> <td>10,6</td> <td>11</td> <td>9,8</td> </tr> <tr> <td><b>E</b></td> <td>8,4</td> <td>8,6</td> <td>8,9</td> <td>10,4</td> </tr> <tr> <td><b>F</b></td> <td>5,2</td> <td>5,4</td> <td>5,6</td> <td>6,7</td> </tr> <tr> <td><b>G</b></td> <td>2,2</td> <td>2,3</td> <td>2,4</td> <td>3,2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Woonveste verwacht in 2021 gemiddeld label B te halen</p>		2018	2017	2016	2015	<b>A++</b>	2,0	0,8	0,5	0,3	<b>A+</b>	2,0	1,7	1,1	0,8	<b>A</b>	12,6	12,6	12,3	10	<b>B</b>	20,6	20,7	20,1	20,2	<b>C</b>	36,9	37,2	38	38,6	<b>D</b>	10,1	10,6	11	9,8	<b>E</b>	8,4	8,6	8,9	10,4	<b>F</b>	5,2	5,4	5,6	6,7	<b>G</b>	2,2	2,3	2,4	3,2	
	2018	2017	2016	2015																																																
<b>A++</b>	2,0	0,8	0,5	0,3																																																
<b>A+</b>	2,0	1,7	1,1	0,8																																																
<b>A</b>	12,6	12,6	12,3	10																																																
<b>B</b>	20,6	20,7	20,1	20,2																																																
<b>C</b>	36,9	37,2	38	38,6																																																
<b>D</b>	10,1	10,6	11	9,8																																																
<b>E</b>	8,4	8,6	8,9	10,4																																																
<b>F</b>	5,2	5,4	5,6	6,7																																																
<b>G</b>	2,2	2,3	2,4	3,2																																																
<p>Met Energiek Heusden is eind 2018 een overeenkomst gesloten voor zonnepanelen.</p>	<p>Woonveste heeft dak van een gebouw beschikbaar gesteld voor het plaatsen van een zonnestroominstallatie door Energiek Heusden(energiecoöperatie). De opgewekte energie wordt geleverd aan afnemers die zijn aangesloten bij de coöperatie.</p>																																																			
<p>Gemeente Heusden</p> <p>2018: Verduurzamen bestaand bezit, zoveel mogelijk op niveau Nul-op-Meter (NoM) brengen. Ca. € 4,5 mln gereserveerd om energetische kwaliteit bestaand vastgoed te verbeteren.</p> <p>2017: Verduurzamen van bestaande woningen en zoveel als mogelijk op het niveau NoM brengen.</p> <p>2016: Verduurzamen van bestaande woningen en zoveel als mogelijk op het niveau NoM brengen.</p>	<p>Resultaten Investerings:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gemeente Heusden</th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Geriefverbeteringen</td> <td>103.560</td> <td>66.385</td> <td>73.409</td> <td>124.551</td> </tr> <tr> <td>Energetische verbeteringen</td> <td>178.040</td> <td>58.783</td> <td>664.486</td> <td>550.272</td> </tr> <tr> <td>NoM-investeringen</td> <td>51.118</td> <td>2.313.837</td> <td>-20.000*</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>*subsidie gemeente Heusden</p> <p>2018: Geen bestaande woningen naar NoM gerenoveerd omdat kostprijs te hoog was en wegens nader milieuonderzoek (bijzondere vleermuis). Gestart met onderzoek naar alternatieve vormen voor verduurzamen.</p> <p>2017: 28 bestaande woningen gerenoveerd naar NoM-woning</p> <p>2016: 4 bestaande woningen gerenoveerd naar NoM-woning</p> <p>2015: Energetische verbeteringen in 28 bestaande woningen</p>	Gemeente Heusden	2018	2017	2016	2015	Geriefverbeteringen	103.560	66.385	73.409	124.551	Energetische verbeteringen	178.040	58.783	664.486	550.272	NoM-investeringen	51.118	2.313.837	-20.000*	0																															
Gemeente Heusden	2018	2017	2016	2015																																																
Geriefverbeteringen	103.560	66.385	73.409	124.551																																																
Energetische verbeteringen	178.040	58.783	664.486	550.272																																																
NoM-investeringen	51.118	2.313.837	-20.000*	0																																																

<i>Gemeente Haaren</i> 2018: Verduurzamen bestaand bezit, zoveel mogelijk op niveau Nul-op-Meter (NoM) brengen. Ca. € 16.000 uitgeven om energetische kwaliteit van bestaand vastgoed te verbeteren	<b>Gemeente Haaren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	
	Geriefverbeteringen	12.118	-6.512	23.838	41.224	
	Energetische verbeteringen	19.492	77.125	0	78.041	
	NoM-investeringen	0	0	0	0	
<b>Wijkvisies transitie in energie</b>						<b>7</b>
<i>Met gemeente Heusden in gesprek over wijkvisies t.a.v. energetische verbeteringen</i>	Resultaat De wijk Geerpark is toonbeeld van deze aanpak					
<b>Nul-op.Meter in Nieuwbouw</b>						<b>8</b> WV krijgt 2 pluspunten voor grote realisatie aantal NoM nieuwbouwwoningen
<i>Nieuwbouwwoningen in het betaalbare segment worden in beginsel op NoM-niveau gerealiseerd</i>	Resultaten: 2018: Vanaf 2016 zijn 61 NoM-woningen gerealiseerd (Heusden: 46; Haaren: 15)					

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van leefbaarheid**

Prestatieafspraken	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting										
<b>Eindcijfer Leefbaarheid</b>		<b>7,0</b>										
<b>Leefbaarheid in de kernen</b>		<b>7</b>										
<p>WV zet in op het schoon, heel en veilig houden van buurt/wijk. Het accent ligt op fysieke verbeteringen. Indien nodig wordt bij fysieke activiteiten ook geïnvesteerd in sociale acties.</p> <p>Per sociale huurwoning een budget beschikbaar voor activiteiten leefbaarheid. In 2018: € 113,69</p>	<p>Resultaten</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gemeente Heusden en Haaren</th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Leefbaarheidsuitgaven per DAEB woning</td> <td>€ 108,15</td> <td>€ 129,39</td> <td>€ 113,38</td> <td>€ 98,19</td> </tr> </tbody> </table>	Gemeente Heusden en Haaren	2018	2017	2016	2015	Leefbaarheidsuitgaven per DAEB woning	€ 108,15	€ 129,39	€ 113,38	€ 98,19	
Gemeente Heusden en Haaren	2018	2017	2016	2015								
Leefbaarheidsuitgaven per DAEB woning	€ 108,15	€ 129,39	€ 113,38	€ 98,19								
<b>Wijk- en buurtinitiatieven</b>		<b>7</b>										
<p>Zorgdragen voor een goed functionerend netwerk om samen met huurders en samenwerkingspartners om de leefbaarheid in de wijk op peil te houden en/of te verbeteren.</p> <p><i>Gemeente Heusden</i> 2018: Deelnemen aan overleggen (casuïstiek, werkvloer, buurt bestuurt sociaal wijkteam) en in wijkwinkels. Door toename van bijzondere doelgroepen nadere afspraken maken over woonbegeleiding en individuele gevallen. 2017: Deelnemen aan overleggen (casuïstiek, werkvloer, sociaal wijkteam, buurt bestuurt) en in wijkwinkel</p> <p>2016: Deelnemen aan overleggen (casuïstiek, werkvloer, regiegroep wijk- en buurtgericht werken, platform wonen, welzijn en zorg) en in wijkwinkels</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2016 t/m 2018: Deelnemen aan overleggen (o.a. MDO, sociaal team+)</p>	<p>Resultaten</p> <p>Woonveste is zichtbaar in wijk. Signaleert, is aanspreekbaar, legt verbindingen met huurders en samenwerkingspartners. Mede hierdoor is de leefbaarheid in de aandachtswijken op peil gebleven c.q. verbeterd (wijkatlas Heusden)</p> <p><i>Gemeente Heusden</i> 2018: Het werkvloeroverleg en overleg sociaal team zijn samengevoegd en gaan verder in een gezamenlijk overleg dat een keer per zes weken bijeenkomt. In dit overleg worden wijkontwikkelingen gemonitord, gezamenlijke wijkanalyses opgesteld. Deelnemen aan bijeenkomsten Buurt Bestuurt. 2017: Buurtbijeenkomsten met samenwerkingspartners in de wijk Opstellen wijkanalyses (2) door gemeente. Training met samenwerkingspartners over aanpak kwetsbare huurders 2016: Buurtbijeenkomsten, veiligheidsmarkt, buurt bestuurt bijeenkomsten, burendag</p> <p><i>Gemeente Haaren</i> 2018: inbraakpreventiebijeenkomsten, wijkschouw, bijeenkomst zorgcentra over restaurantvoorziening, sociaal café voorbereid en uitgevoerd 2017: buurtpreventieacties 2016: veiligheidsbijeenkomsten inbraak en brandpreventie</p> <p>Naast deelname aan reguliere overleg is in Haaren onderzoek gedaan naar vernieuwing bewonersparticipatie van huurders om daarmee de betrokkenheid van huurders bij algemeen beleid te verbeteren en mogelijkheden tot huurdersvertegenwoordiging te verkennen.</p>											
Stimuleren bewonersparticipatie Gemeente Heusden	Resultaten											



<p>2018: Samenwerking met Bijeen intensiveren in het organiseren van wijkgerichte bijeenkomsten</p>	<p>2018: gezamenlijk overleg met partners van Bijeen (sociaal wijkteam en werkvloeroverleg. Sociaal café, Wijkbabbels, wijkschouw georganiseerd. Door gemeente Heusden is in 3<sup>e</sup> kwartaal 2018 een scrumsessie georganiseerd met partners in de wijk. Dat was input voor het opstellen gezamenlijke wijkanalyses.</p>	
<p><b>Aanpak van overlast</b></p>		<b>7</b>
<p><i>Met gemeenten Haaren, Heusden en politie wordt samen gewerkt in de aanpak van overlast. Daarnaast wordt in beide gemeenten buurtbemiddeling gefaciliteerd. In Heusden financiert WV buurtbemiddeling voor 50% en in extreme situaties wordt externe mediation ingezet. Bij aanhoudende overlast worden juridische maatregelen genomen.</i></p> <p><i>Gemeente Heusden</i>  2018: Faciliteren Buurt bemiddeling en Buurtpreventie. Aanpak drugsoverlast volgens afspraken in Eenheidsconvenant Politie Oost-Brabant  2017: Faciliteren Buurt bemiddeling en Buurtpreventie</p> <p><i>2016: Faciliteren Buurt bemiddeling en Buurtpreventie</i></p> <p><i>2015: Faciliteren Buurt bemiddeling en Buurtpreventie</i></p> <p><i>Gemeente Haaren</i>  2018: Faciliteren Buurtpreventie. Aanpak drugsoverlast conform Eenheidsconvenant Politie Oost-Brabant. Werkafspraken burgemeesterssluiting voorbereiden en evalueren.  2017: Faciliteren Buurtpreventie  Convenant extreme overlast/hennep evalueren</p>	<p>Resultaten  Hennepconvenant  Samenwerking Heusdens interventieteam  Actieve rol woonconsulent en buurtbeheerders  Overlastsituaties bespreken in sociaal netwerkoeverleg</p> <p>Gemeente Heusden  2018: Buurtbemiddeling; 64 casussen waarvan 61% huurders</p> <p>2017: Buurtbemiddeling; 36 casussen waarvan 70% huurders betreft.  Met buurtpreventie teams zijn diverse acties/bijeenkomsten uitgevoerd in kader van veiligheid (verkeer, inbraak, brand)  2016: Buurtbemiddeling; 23  Met buurtpreventie teams zijn diverse acties/bijeenkomsten uitgevoerd in kader van veiligheid (verkeer, inbraak, brand)  2015: Buurtbemiddeling 31 casussen</p> <p>Gemeente Haaren  2018: 2 buurtbemiddelingsverzoeken naar gemeente, inbraakpreventiebijeenkomsten met buurtpreventieteam georganiseerd</p> <p>2017: buurtbemiddelingsverzoek naar gemeente, team buurtpreventie gefaciliteerd</p>	

**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van sociaal domein**

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<b>Eindcijfer Sociaal domein</b>		<b>7,6</b>
<b>Betrokkenheid partners</b>		<b>8</b> WV krijgt 2 pluspunten voor actieve wijze betrekken van partners
<i>Betrekken Belanghebbenden (gemeente en huurdersvereniging) bij beleid en netwerkwerkpartners bij beleid en maatschappelijke opgaven</i>	<p>Jaarlijkse gesprekken met netwerkpartners, aansluiten bij Regiovisie Hart van Brabant t.a.v. beschermd wonen.</p> <p>Met Huurdersvereniging Heusden (HVH) is 3x per jaar structureel bestuurlijk overleg over jaarplannen, huurbeleid, prestatieafspraken, dienstverlening, wijkontwikkeling, etc. Met Klachtenbemiddelingsteams van de HVH is periodiek overleg over klachtsignalering, dienstverlening en communicatie door Woonveste. Ook zijn themabijeenkomsten georganiseerd over duurzaamheid, huurbeleid, leefbaarheid, participatie, aanpak onderhoudsprojecten.</p> <p>Met bewonerscommissies (11) vindt structureel overleg plaats.</p> <p>Met gemeenten Haaren en Heusden is periodiek bestuurlijk overleg. Onderwerpen zijn nieuwbouw, sociaal domein, prestatieafspraken, taakstelling vergunninghouders, wijkontwikkelingen, duurzaamheid.</p> <p>Met Kerngroep Dementie vriendelijke gemeente Heusden, WMO-adviesraad, Senioren Raad Gemeente Heusden is incidenteel overleg. Daarnaast neemt Woonveste deel aan bijeenkomsten van Buurt Bestuurt.</p>	
<b>Zelfstandig wonen in de wijk</b>		<b>8</b> WV krijgt 2 pluspunten voor het 'recht trekken' en realiseren van nieuwbouwproject In Haaren
<i>Gemeente Heusden</i>  <i>2018: Onderzoeken langer zelfstandig wonen van ouderen te faciliteren vanuit bestaande woning en vanuit doorstroming</i>	<p>Resultaten Gemeente Heusden</p> <p>2018: Actualisering van WMO- samenwerking en hierin aandacht voor langer zelfstandig wonen. In 2019 starten met opstellen van een gezamenlijk programma van eisen aanpasbaar bouwen. Senioren Raad Gemeente Heusden wordt hierbij betrokken.</p> <p>2016: Onderzoek gedaan naar doorstroming. Conclusie dat het op dat moment niet zinvol was en herzien wordt bij andere indeling van woningvoorraad. WV neemt deel aan Kerngroep Dementievriendelijke gemeente</p> <p>Gemeente Haaren</p>	

	2016: In Haaren zijn de nieuwbouwprojecten Haarensteyn en Leyenhof opgeleverd. In samenwerking met woon-/zorgstichting 't Heem zijn deze projecten gerealiseerd.	
<b>Afstemmen vraag en aanbod cliënten met zorgbegeleiding</b>		<b>7</b>
<i>Gemeente Heusden 2018: Woonveste en gemeente maken afspraken over de uitvoering van speerpunten uit Regionaal onderzoek Hart van Brabant naar bijzondere doelgroepen.</i>	Resultaten Gemeente Heusden 2018: WV is betrokken bij de transitie “van beschermd wonen naar beschermd thuis” in Regio Hart van Brabant. Contacten met Stuurgroep worden onderhouden via wooncorporatie Leystromen. Ook met gemeente Heusden wordt overleg gevoerd over opgave in het huisvesten van bijzondere doelgroepen. We informeren elkaar over wensen en behoeften van zorgorganisaties.	
<b>Alternatieve woonvormen</b>		<b>8</b> WV krijgt 2 pluspunten voor realisatie woonvormen voor mensen met speciale eisen en wensen.
<i>Kleinschalige woonvoorzieningen en beschikbaar stellen van woningen voor kamerverhuur Gemeente Heusden 2018: Gezamenlijk benadering vinden voor inspelen op behoefte kleinschalige woonzorgvoorzieningen. Bijzondere lokale aandacht voor specifieke woonvormen zoals begeleid wonen, beschermd wonen, dementerende ouderen. 2017: Gezamenlijk benadering vinden voor het inspelen op behoefte aan kleinschalige woonzorgvoorzieningen 2016: Gezamenlijk benadering vinden voor het inspelen op behoefte aan kleinschalige woonzorgvoorzieningen</i>	Resultaten  Gemeente Heusden 2018: Samenwerking met gemeente en Amare in verhuur van kleinschalige woonvoorziening. Ontwikkelen nieuwbouw voor Chapeau Woonkringen.  2017: Samenwerking Leermakers zorggroep huisvesten autistische jongeren. Ontwikkelen nieuwbouw Chapeau Woonkringen 2016: Verkennen mogelijkheden met gemeente en Chapeau Woonkringen voor kleinschalige woonvoorziening 2015: Samenwerkingsovereenkomst met het Houvast, verkenning met Chapeau woonkringen in Heusden en Rosmalen	
<b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</b>		<b>7</b>
<i>Gemeente Heusden  2018: Beschikbaar stellen van woning voor kamerverhuur  2017: Realiseren kamerverhuur aan vergunninghouders en/of jongeren met woonbegeleiding 2016: Verkennen kamerverhuur aan vergunninghouders</i>	Resultaten Gemeente Heusden 2018: Samenwerking met gemeente en 2Live Kamers met kansen in huisvesten van jongeren met woonbegeleiding 2017: Samenwerking gemeente, vluchtelingenwerk in het realiseren van kamerverhuur voor AMV-vergunninghouders die doorstromen vanuit woonvoorziening. 2016: gesprekken met gemeente en vluchtelingenwerk over kamerverhuur	

**Tabel 6 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van dienstverlening aan klanten**

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>																								
<b>Eindcijfer Dienstverlening aan Klanten</b>		<b>7</b>																								
<b>Communiceren en nakomen afspraken</b>		<b>7</b>																								
<i>WV communiceert klantgericht en bij voorkeur online.</i>	Resultaten: Gebruiksvriendelijke website, actief op social media, actieve focus op verdere ontwikkeling dienstverlening,																									
<i>Klanttevredenheid scoort op landelijke gemiddelde KWH</i>  <i>2018: Tevredenheid is ten minste op landelijk gemiddelde van Aedes benchmark</i> <i>2017: Tevredenheid is ten minste op landelijk gemiddelde van Aedes benchmark</i> <i>2016: Tevredenheid is ten minste op landelijk gemiddelde van Aedes benchmark</i> <i>2015: In KWH-tevredenheidsonderzoeken scoort Woonveste minimaal een 7.</i>	Resultaten:  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aedes Benchmark</th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Huurdersoordeel</td> <td>B</td> <td>B</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>Bedrijfslasten</td> <td>A</td> <td>A</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>Duurzaamheid</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Onderhoud en verbetering</td> <td>B</td> <td>B</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Betaalbaarheid en beschikbaarheid</td> <td>C</td> <td>C</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> 2015: 7,7 gemiddeld cijfer KWH	Aedes Benchmark	2018	2017	2016	Huurdersoordeel	B	B	B	Bedrijfslasten	A	A	A	Duurzaamheid	A	A		Onderhoud en verbetering	B	B		Betaalbaarheid en beschikbaarheid	C	C		
Aedes Benchmark	2018	2017	2016																							
Huurdersoordeel	B	B	B																							
Bedrijfslasten	A	A	A																							
Duurzaamheid	A	A																								
Onderhoud en verbetering	B	B																								
Betaalbaarheid en beschikbaarheid	C	C																								
<b>Bereikbaarheid</b>		<b>7</b>																								
<i>Klanten en Woonveste weten elkaar te vinden. Actief samenwerken met professionals en vrijwilligers. Aanspreekbaar zijn.</i>	Resultaten: Zichtbaar in de wijk middels wijkwinkel, buurtwagen, wijkbabbels, koffiegesprekken.																									

## Bijlage 7 Verbeterpunten Woonveste volgens belanghebbenden

	<b>Verbeterpunten beschikbaarheid</b>
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer nieuwe woningen bouwen en oude afbreken</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer bouwen, plek maakt niet zoveel uit, het wordt toch wel verhuurd</li> <li>• Meer bouwen voor kleinere huishoudens, ook in de kleine kernen</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contingent afspraken maken met zorgorganisaties</li> <li>• Sloop/nieuwbouw t.b.v. kleine woningen ook voor bijzondere doelgroepen, 1-2 persoonshuishoudens</li> <li>• Vergrijzing; standaard plattegronden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestaand</li> <li>- Nieuwbouw</li> </ul> </li> <li>• Kleinere woningen met name gericht op toegankelijkheid voor zowel ouderen als jongeren.</li> </ul>

	<b>Verbeterpunten betaalbaarheid</b>
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerder inzetten op huisvesting voor ouderen</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer doen (bouwen) voor het goedkoopste segment</li> <li>• Oudere EGW met minder comfort in huursom verlagen, waardoor er meer woningen voor de doelgroepen beschikbaar zijn</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief doorstroombeleid en maatwerk per woning</li> <li>• Meer aanbod middeninkomen</li> <li>• Géén woningontuimingen is niet realistisch, liever niet. Het is ook een stok achter de deur.</li> </ul>

	<b>Verbeterpunten duurzaamheid</b>
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij verduurzaming bestaand bezit per complex kijken wat de meest geschikte technologie is</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiceer meer over wat je wel en niet gaat doen op het gebied van duurzaamheid</li> <li>• Maken van een plan van aanpak duurzaamheid met termijnen op complex/wijkniveau</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iets pro actiever en sneller m.b.t. renovatie en initiatieven van huurders mag (bijvoorbeeld zelf zonnepanelen aanbrengen: lange procedure).</li> <li>• Let op de mensen met de krappe beurs: juist daar verduurzamen i.v.m. woonlasten.</li> <li>• Meer aandacht voor bewustwording. En deze actie ligt bij bewoners. Woonveste kan hen daarin faciliteren. Dit is ook voor wat betreft de woonlasten. Belanghouders: zij willen de samenwerking wel aangaan om die bewustwording een boost te geven.</li> <li>• Renovatie: proces beter en duidelijker vormgeven.</li> <li>• Woonveste, gemeente en energiecorporatie samen kijken naar investering m.b.t. aanbrengen zonnepanelen. Ook naar gebouwen waar gemakkelijk zonnepanelen aangebracht kunnen worden. Zoals nu bijvoorbeeld bij Caleidoscoop wordt gedaan. Dit kan ook op gebouwen van andere belanghouders.</li> </ul>

Verbeterpunten leefbaarheid	
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonveste mag haar partners op het gebied van leefbaarheid meer achter de broek zitten</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Let ook op kwaliteit woonomgeving in wijken met ouder bezit</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor de bestaande omgeving: zowel openbare ruimte als woningen.</li> <li>• Meer aandacht voor de communicatie met de oudere doelgroepen.</li> <li>• Let op de verwarde doelgroepen: die komen steeds meer. In Waalwijk zijn meer plekken waar deze bij elkaar wonen. In gemeente Heusden zijn zij erg versnipperd.</li> </ul>

Verbeterpunten sociaal domein	
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer samenwerking in de wijk</li> <li>• Woonveste hoeft niet altijd de kartrekker te zijn</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zich niet laten verrassen en eerder anticiperen op ontwikkelingen en daarop pro-actiever reageren</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiperen op toekomst</li> <li>• Denken in partnerschap</li> <li>• Pro-actiever zijn</li> <li>• Niet alleen luisteren maar ook horen (financieel ook opgave maar mens centraler stellen)</li> <li>• Bottom up (luisteren naar de mensen uit de praktijk, behoeften signaleren)</li> <li>• Denktank creëren op dit gebied</li> <li>• Naast professionals ook huurders/bewoners horen</li> </ul>

Verbeterpunten dienstverlening aan klanten	
<b>Huurdersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Let meer op mensen zonder toegang tot digitale kanalen</li> <li>• Verruim openingstijden frontoffice</li> <li>• Een avond per week openstelling wijkwinkel voor eenvoudige vragen</li> <li>• Maak klankbordgroep met huurders</li> </ul>
<b>Gemeenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> </ul>
<b>Overige Belanghebbenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet alle laaggeletterden hebben een vangnet om zich heen. Let op dat deel senioren zonder sociaal vangnet en die niet buiten komen</li> <li>• Statushouders/taalbarrière (hebben vaak geen vangnet)</li> <li>• Travis, vertaalapparaat met robottaal, werkt in de wijk voor verpleegkundigen; of inzet tolkentelefoon</li> <li>• Avondopenstelling</li> <li>• Gezamenlijke dienstverlening opzetten</li> <li>• Niet te veel pampieren: mensen mogen ook zelf actief zijn</li> </ul>

## **Bijlage 8 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. Pentascop is als onafhankelijke visitor 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**

Woonveste heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 6.0.

### **3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode**

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

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

Pentascop 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 van bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Theo Dijt en Adriaan de Man, visitatoren.

### **4. Visitatie aanpak**

Pentascop 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*

##### Verkenningfase

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

##### Onderzoeksfase

De aanpak van deze fase is vanwege het experiment in paragraaf 6 apart beschreven.

##### 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 bestuurder en de Raad van Commissarissen.



## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonveste 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>	<p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken indien relevant aangevuld met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.</p> <p>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.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	<p>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. Daarnaast geven huurdersvertegenwoordiging(en) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.</p>
<i>Vermogen</i>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.</p>
<i>Governance</i>	<p>Hierbij ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.</p>

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 6.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatieafspraken ingedeeld naar thema's en aangevuld met andere relevante onderwerpen. Deze thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Duurzaamheid
4. Leefbaarheid
5. Sociaal domein
6. Dienstverlening aan klanten

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

- Woonveste 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 twee dialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Woonveste naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## **6. Experiment 'Samen Wonen en Samen leven met het netwerk realiseren'**

Naar aanleiding van de twee experimenten van SVWN ('verdieping van het maatschappelijke gesprek' en 'de kracht van het lokale netwerk') heeft Woonveste meegedaan aan het experiment met het accent op het tweede experiment. Hieronder lichten we de aanpak toe aan de hand van de vragen zoals die in de experimentopzet geformuleerd zijn.

### **De bedoeling/beoogde opbrengst**

Woonveste wil met het experiment een bredere dialoog met haar netwerkpartners en belanghouders over specifieke en in de lokale context relevante onderwerpen. Het gaat in de dialoog over ieders inbreng hiervoor vanuit ieders eigen achtergrond. Hoe hebben we gepresteerd en nog veel belangrijker, welke conclusies trekken we daaruit voor de toekomst? Het experiment levert op deze wijze naast lokale informatie over het presteren ook informatie over en voor het netwerk en de samenwerking in de lokale context waarin Woonveste werkzaam is.

### **Aanpak: activiteiten/werkwijze**

In de aanpak onderscheiden we drie verschillende stappen, die we hierna verder uitwerken:

1. Het gesprek voeren over een door Woonveste zelf gekozen onderwerp 'samen wonen en samen leven', dat actueel is en waar de lokale samenwerking voorwaarde is om prestaties te kunnen leveren
2. de werkwijze tijdens de gesprekken met de netwerkpartners
3. de selectie van netwerkpartners in de dialoog.

### **Visitatiekader en beoordeling**

De visitatie methodiek onderscheidt vier perspectieven, te weten:

- het presteren naar opgaven en ambities;
- het presteren volgens netwerkpartners;
- het presteren naar vermogen;
- governance.

Per perspectief geven we hierna aan wat de inhoud gaat zijn en hoe we tijdens de visitatie tot een oordeel komen.

Het perspectief "**Presteren naar opgaven en ambities**" werken we uit volgens de 6.0 methodiek waarin we het overzicht van de prestaties afleiden van de lokale prestatieafspraken, aangevuld met regionale en landelijke doelstellingen. De prestaties zijn onderwerp van gesprek in het overleg met de huurders en gemeente bij het maken van de prestatieafspraken. Jaarlijks treffen de partijen elkaar en evalueren ook de prestaties van het afgelopen jaar. Op basis van deze prestatieafspraken maakt de visitatiecommissie een beoordeling van de prestaties van de corporatie. Daarnaast lichten we het onderwerp 'Samen Wonen en Samen Leven' en de prestaties op dat gebied eruit. Door primair uit te gaan van de prestatieafspraken wordt sterk aangesloten bij de lokaal relevant geachte opgaven. Het gaat over de jaren 2015, 2016, 2017 en 2018. De kwaliteit van de prestatieafspraken is conform de methodiek 6.0 ook onderdeel van de beoordeling.

Als het gaat om de ambities van de corporatie wordt tevens de vraag beantwoord of de ambities van Woonveste passen bij de lokale opgaven.

Deze beoordelingen worden door de commissie in schoolcijfers weergegeven.

Het hoofdstuk “Presteren volgens belanghebbenden” veranderen we in ‘**Presteren van en volgens het netwerk**’. We maken hierin een onderscheid in het oordeel over de prestaties van de gemeenten en de huurderorganisaties (die we apart spreken over deze onderwerpen) en een meer gemixte groep netwerkpartners die betrokken is bij de prestaties die samenhangen met ‘Samen Wonen en Samen Leven’. Deze groep netwerkpartners vragen we in de dialoog eerst naar een oordeel over de (algemene) prestaties. Daarna voeren we een verdiepend gesprek over het thema ‘Samen wonen en samen leven’. Daarin gaat het niet meer alleen over de corporatie maar over het netwerk. We vragen concrete verbeterpunten, voor het netwerk, voor Woonveste en voor zichzelf.

We bevragen de netwerkpartners ook op de onderwerpen: ‘de tevredenheid over de relatie en communicatie’ en ‘de tevredenheid over de invloed op het beleid’.

Over deze onderwerpen gaan we een groepsdialoog met de netwerkpartners voeren. In het eerste deel van de dialoog vragen we de netwerkpartners naar cijfers voor huidige en gewenste prestaties en gebruiken met name het verschil tussen beide cijfers als een maat voor de tevredenheid omdat een cijfer op zich niet zoveel daarover zegt.

De belangrijkste wijziging in dit deel zit in de procesgang én verdieping van het maatschappelijk gesprek. Wij bespreken dit verderop.

In het tweede deel van de groepsdialoog ligt het accent op:

Het oordeel van de netwerkpartners over de prestaties van Woonveste over ‘Samen Wonen en Samen Leven’ en daarna op de bijdrage van de verschillende netwerkpartners aan de realisatie van de volkshuisvestelijke doelen, het functioneren van het lokale netwerk en ieders (gewenste) rol daarin.

De belangrijkste conclusies uit deze bijeenkomst worden toegevoegd in het hoofdstuk Presteren volgens het netwerk. De visitatiecommissie geeft in de recensie op basis van de gesprekken, de dialoog en haar bevindingen uit documenten een reflectie over de kracht en het functioneren van het netwerk.

Bij het perspectief “**Presteren naar vermogen**” volgen we de methodiek 6.0.:

- financiële continuïteit: afzien van een eigenstandige visitatiebeoordeling indien de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen. Waarbij we het werk van de externe toezichthouder niet overdoen;
- doelmatigheid: conform benchmark en geen oordeel van de commissie en de uitkomst betrekken bij beoordeling van vermogensinzet;
- vermogensinzet in relatie tot maatschappelijke prestaties: beoordelen door de visitatiecommissie. Voor de beoordeling van de visie op vermogensinzet checken we of er geen financiële continuïteit problemen zijn voorzien in documenten van externe toezichthouder. We gebruiken de indicatieve investeringsruimte, doelmatigheidsbenchmark en eventuele andere documenten als startpunt voor het gesprek.

Ook bij het perspectief ‘**governance**’ volgen we de versie 6.0. Daarin gaat het over de strategievorming en sturing op prestaties, de maatschappelijke rol van de RvC en de externe legitimatie en verantwoording.

### **De werkwijze tijdens de visitatie**

De belangrijkste aanpassing tijdens het experiment is dat we aan de hand van het onderwerp ‘Samen Wonen en Samen Leven’ niet alleen over Woonveste, maar ook over de bijdrage van het lokale netwerk op dit onderwerp in gesprek gaan. De wens is om alle netwerkpartners die betrokken zijn bij dit onderwerp aan tafel te hebben en dat de corporatie daarbij aanwezig is. Gezien de omvang van Woonveste en het

feit dat ze in twee gemeenten werkzaam is zullen er ongeveer 15-25 netwerkpartners deelnemen (live-dialoog). Pentascopie en Woonveste bepalen samen of er andere, minder voor de hand liggende, netwerkpartners ook worden uitgenodigd. Zodat er een breder beeld ontstaat van de leefwereld waarin de corporatie functioneert.

Met een korte uitvraag (vanuit het hoofdstuk presteren naar Opgaven en Ambities) worden de feitelijke prestaties van Woonveste in beeld gebracht. In de dialoogsessie beoordelen de netwerkpartners als eerste de prestaties van Woonveste. De netwerkpartners beoordelen die onderwerpen op de feitelijke prestaties. Ook geven ze verbeterpunten aan. Er is ook ruimte voor positief waarderend onderzoek. Wat doet de corporatie goed en wat maakt dat ze daar zo goed in is. De netwerkpartners geven aan wat hun oordeel op deze onderwerpen is. Bij dit onderdeel is Woonveste vooral als toehoorder aanwezig.

In het tweede deel van de dialoog verdiepen we het onderwerp 'Samen Wonen en Samen Leven'. We bespreken de ervaringen, de wensen en verlangens die daaruit voortvloeien en de gewenste rol van Woonveste en van de verschillende netwerkpartners in het lokale netwerk. In het gesprek daarover wordt expliciet ingezoomd op de rol van iedere netwerkpartner en het functioneren van het netwerk als geheel. Woonveste is in dit deel van de dialoog een gelijke gesprekspartner. De brede groep netwerkpartners beoordeelt zichzelf en Woonveste. De focus ligt hierin bij samenwerkingspartners op dit onderwerp.

Het plaatje verderop in dit document geeft een grafische weergave van de stappen die we zetten.

### Werking

De wens is dat het gezelschap samenhangender (echt in de samenwerking verbonden met Woonveste) is en meer betrokken door expliciet te kiezen voor een onderwerp. Daardoor hopen we dat het gesprek levendiger en praktischer is en dat het meer relevante informatie voor Woonveste en voor de netwerkpartners zelf oplevert.

Door in het tweede deel van de dialoogsessie het gesprek aan te gaan over het functioneren van het lokale netwerk en ieders (gewenste) rol daarin, maken we een directe verbinding met de beoordeling over de afgelopen periode en de verbetermogelijkheden naar de toekomst. Dit geeft concreet input voor de strategische agenda van Woonveste. Ten slotte is er een verbinding te maken met het samen leren van en in het netwerk waarin Woonveste actief is.

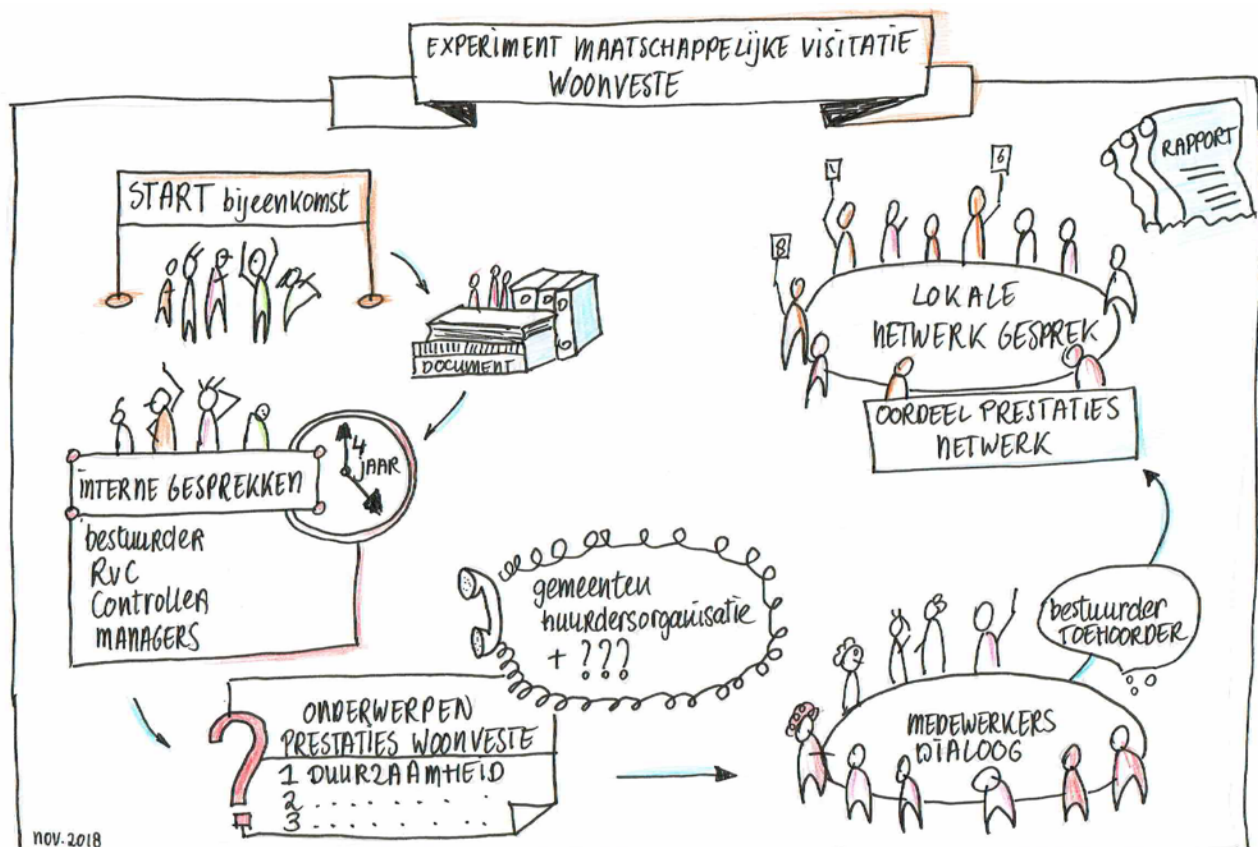
### Betrokkenen en rol

Bij het experiment bij Woonveste zijn in eerste instantie de Huurdersvereniging Heusden en de gemeenten Heusden en Haaren betrokken. Met deze partijen worden aparte gesprekken gevoerd. Daarnaast worden alle partijen betrokken die een rol (kunnen) hebben in het onderwerp 'Samen Wonen en Samen Leven'. We proberen daarin ook de niet voor de hand liggende partners en netwerkpartners te betrekken. Zo willen we naast het beoordelen van de prestaties een setting creëren die uitnodigt om te praten over ieders rol bij deze prestaties. De inzet voor lokale volkshuisvesting is vooral een verhaal van samenwerken. Geen van de partijen kan de ambities zelfstandig invullen. Daarmee doet dit experiment in de visitatie recht aan de rol en positie van de verschillende lokale partijen en draagt het op concrete wijze bij aan ontwikkeling daarin (veranderingen, verwachtingen etc.).

Ook ontstaat een setting waarin weliswaar de prestaties van Woonveste in de afgelopen periode worden beoordeeld, maar ook gezamenlijk de strategische agenda en ieders rol hierin voor de komende periode kan worden bepaald. Dit is schematisch weergegeven in het plaatje op de volgende pagina.

Betrokken	Rol	Bijzonderheden
<b>Huurdersorganisatie Heusden</b>	gesprek over prestaties en proces prestatie afspraken deelnemen aan de dialoog sessie	afzonderlijk gesprek
<b>Wethouder gemeente Heusden</b>	gesprek over prestaties en proces prestatie afspraken deelnemen aan de dialoog sessie	afzonderlijk gesprek

<p><b>Wethouder gemeente Haaren</b>  <b>Zorg, welzijn enz.</b></p> <p><b>Woonveste Bestuurder/ beleidsmedewerker</b></p>	<p>gesprek over prestaties en proces prestatie afspraken</p> <p>Mogelijke deelnemers aan de dialoog (Zie lijst mogelijke deelnemers als bijlage)</p> <p>aanwezig bij dialoog</p>	<p>afzonderlijk gesprek</p> <p>Bij beoordeling als toehoorder</p> <p>Bij het bespreken van Samen Wonen en Samen Leven' als deelnemer</p>
<p><b>RvC Woonveste</b>  <b>Visitatiecommissie</b></p>	<p>Optioneel bij dialoog</p> <p>Naast de reguliere rol voorzitter van de dialoog sessie</p>	



### Succes

Dit experiment draagt bij aan een betere samenwerking en daarmee betere prestaties op het onderwerp. De rol van Woonveste in het krachtenveld wordt hiermee voor eenieder herkenbaar en ook ieders eigen rol en bijdrage.

Het experiment is een succes als:

- het lokale netwerk bereid is zich uit te spreken;
- het lokale netwerk de tijd vrij maakt om hier aan mee te doen;

- het lokale netwerk bereid is om eigen, elkaars en gezamenlijk functioneren te evalueren en te beoordelen;
- Woonveste een open en kwetsbare positie in durft te nemen;
- concrete aanbevelingen door Woonveste en het lokale netwerk als logisch en gezamenlijk worden ervaren.

Naast eigen waarneming zullen we aan het eind van de bijeenkomst de netwerkpartners expliciet vragen naar:

- hun oordeel over deze wijze van visiteren;
- of dit aanzet tot verbeteracties en meer of betere prestaties op het onderwerp 'Samen Wonen en Samen Leven';
- welke meerwaarde het heeft dat het lokale netwerk beoordeeld wordt.  
Woonveste zal een half jaar na de visitatie deze vragen nogmaals aan de netwerkpartners stellen en hierover rapporteren aan SVWN.

### **Voorwaarden**

Het is belangrijk dat het experiment een goedgekeurde visitatie niet in de weg staat. Gelijk moet zonder noemenswaardige extra kosten het oordeel op de prestaties plaatsvinden binnen een meer op de lokale volkshuisvesting toegespitst beoordelingskader. De RvC wordt gevraagd in te stemmen met dit experiment. Met de uitkomst hiervan kan vervolgens gewerkt worden aan het verbeteren van de samenwerking en de prestaties. Evaluatie en bijsturing hiervan krijgt nadrukkelijk aandacht in de dialoog. Verder is het van belang dat het lokale netwerk in deze visitatie met elkaar durft te reflecteren en verbeteren en dat Woonveste daarin een open houding aanneemt. Belangrijkste voorwaarde is de wederzijdse bereidheid om naar elkaar te luisteren.

## Bijlage 9 Wijze van beoordeling

### De 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.

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

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

Alle oordelen worden gegeven op basis van een 10-puntschaal in de vorm van rapportcijfers. De beoordeling wordt altijd uitgedrukt in hele cijfers tenzij een cijfer een gemiddelde is van onderliggende, geëxpliciteerde hele cijfers. De indeling is als volgt.

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

### Toelichting beoordeling van '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.