

Visitatierapport

HEEMwonen

periode 2016-2019



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 10 november 2020

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
 Germa Reivers (voorzitter)
 Wilma van der Veen
 Theo Dijt

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 HEEMwonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 HEEMwonen.....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied.....	7
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van HEEMwonen	11
2.1 Recensie: bescheiden en innovatief.....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	15
2.3 Samenvatting per perspectief.....	16
Deel II Toelichting per perspectief	21
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	23
3.1 De opgaven in het werkgebied	24
3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken.....	26
3.3 Beschikbaarheid	28
3.4 Betaalbaarheid	31
3.5 Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen.....	33
3.6 Duurzaamheid	35
3.7 Leefbaarheid.....	36
3.8 Huurders welkom.....	37
3.9 Ambities.....	38
3.10 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	39
4 Presteren volgens belanghebbenden	40
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van HEEMwonen	40
4.2 Beschikbaarheid volgens belanghebbenden.....	41
4.3 Betaalbaarheid volgens belanghebbenden	42
4.4 Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	43
4.5 Duurzaamheid volgens belanghebbenden	44
4.6 Leefbaarheid volgens belanghebbenden	44
4.7 Huurders welkom volgens belanghebbenden	45
4.8 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	46
4.9 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	46
4.10 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.....	47
4.11 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	48
4.12 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	50
5 Presteren naar vermogen	51
5.1 Visie op inzet van het vermogen	51
5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen	53
6 Governance	54
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties	54
6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen	56
6.3 Externe legitimatie en verantwoording	57
6.4 Oordeel over Governance	58

Deel III Bijlagen.....	59
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	61
Bijlage 2 CV's visitatoren	63
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	70
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	73
Bijlage 5 Position Paper HEEMwonen.....	75
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	80
Bijlage 7 Visitatieaanpak	113
Bijlage 8 Wijze van beoordeling.....	118

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van HEEMwonen. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van juni tot en met november 2020.

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

De visitatie

HEEMwonen gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van 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 februari 2020 heeft HEEMwonen Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Wilma van der Veen en Theo Dijt (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Door de beperkingen ten gevolge van het coronavirus en de wens van HEEMwonen om de bijeenkomsten zoveel mogelijk live te doen en niet digitaal, is de uitvoering van de visitatie uitgesteld.

De visitatie omvat de periode 2016 tot en met 2019.

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.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van HEEMwonen, 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 en 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 HEEMwonen 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 HEEMwonen weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 HEEMwonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 HEEMwonen

HEEMwonen is een corporatie met een kleine 10.000 woningen in de gemeenten Kerkrade (5.200 woningen) en Landgraaf (4.600 woningen). Daarnaast zijn er nog 1.900 andere verhuureenheden. Haar bezit bestaat voor bijna de helft uit eengezinswoningen en grondgebonden woningen. Het merendeel (53%) bestaat uit meergezinswoningen (etagewoningen met en zonder lift). Vooral in de jaren '50, '60 en '70 is er veel gebouwd. Daarna nam de woningproductie gestaag af. De laatste jaren worden ook woningen gesloopt in verband met de bevolkingskrimp in het werkgebied van HEEMwonen en slechts gedeeltelijk vervangen door nieuwe, toekomstbestendige woningen. In de visitatieperiode is het aantal woningen met 300 afgenomen. Een deel hiervan wordt nog teruggebouwd.

HEEMwonen heeft ten opzichte van de corporatiesector als geheel iets meer woningen in de categorie betaalbaar. Het aandeel goedkope woningen bedraagt 16%, 69% valt in de categorie betaalbaar en 11% valt in de categorie dure woningen tot de toeslaggrens. Daarnaast heeft 3% van de woningen een huur boven de huurtoeslaggrens (bronnen: CIP 2017/HEEMwonen).

De titel van het Ondernemingsplan 2017-2020 is: *Welkom bij HEEMwonen, wat kunnen wij voor u doen?* Daarin verwoordt HEEMwonen haar missie als volgt:

“Wij zetten ons in voor voldoende betaalbare woningen en maken samen met huurders en partners het verschil als het om samenleven gaat”.

Deze missie heeft HEEMwonen vertaald in zes ondernemingsdoelstellingen.

1. *Onze huurders voelen zich welkom bij HEEMwonen:* de kwaliteit van de dienstverlening wordt verbeterd en HEEMwonen werkt klantgestuurd.
2. *We kiezen meer de regierol richting partners:* HEEMwonen zoekt proactief partners en maakt duidelijke afspraken, ze streeft naar een representatieve huurdersorganisatie.
3. *We blijven ons inzetten voor leefbare buurten waar bewoners prettig (samen) wonen:* HEEMwonen investeert maximaal in leefbaarheid samen met huurders, ze is op zoek naar een goede mix in buurten.
4. *We zorgen voor voldoende betaalbare en beschikbare woningen:* minimaal 80% van de woningen is betaalbaar, ze zet in op lagere woonlasten, ze brengt de basiskwaliteit van de woningen op orde, ze streeft naar meer mogelijkheden voor flexibel gebruik van woningen.
5. *Beslissingen die we nemen moeten duurzaam zijn:* competente en zelfstandige medewerkers, huurder centraal, innovatief en ondernemend gedrag stimuleren en actief bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen Parkstad.
6. *Onze financiële continuïteit op de lange termijn is gewaarborgd:* goede balans tussen maatschappelijk en financieel rendement, operationele kasstromen zijn positief, voldoen aan de normen van toezichthouders in de sector.

HEEMwonen is door het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) ingedeeld in de grootteklasse 10.000-25.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

HEEMwonen is een stichting. Het toezicht op HEEMwonen wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2019 uit 6 leden.

Bij HEEMwonen werken eind 2019 100 medewerkers in 91,25 fte. De corporatie wordt op 31 december 2019 geleid door één directeur-bestuurder. Zij vervult deze functie sinds 1 maart 2017. De verantwoordelijkheid voor de organisatie ligt in het directieteam waarbij de directeur-bestuurder de

eindverantwoordelijkheid draagt. Daarnaast zijn er een directeur Bedrijfsvoering en Vastgoed en een directeur Strategie en Wonen.

1.3 Het werkgebied

HEEMwonen werkt in de gemeenten Kerkrade en Landgraaf. Twee gemeenten in Zuid-Limburg in de voormalige zuidoostelijke mijnstreek. Een gebied dat door de sluiting van de mijnen in de jaren '60 en '70 een enorme verandering heeft ondergaan. Door het vertrek van de economische motor is er sprake van daling van het gemiddelde inkomen, krimp van de bevolking en een overschot aan woningen. Dit geeft bijzondere uitdagingen. Om deze goed het hoofd te bieden werken 8 gemeenten samen in de Stadsregio Parkstad Limburg.

De gemeente Kerkrade heeft per 1-1-2020 ruim 45.700 inwoners. In 2000 waren er dat nog 6.000 meer. Door het gebrek aan werkgelegenheid trekken veel jongeren weg. Kerkrade heeft dan ook te maken met een sterke vergrijzing en een zwakke sociaaleconomische structuur. De behoefte aan sociale huurwoningen is daarom vrij constant. Met name in de particuliere sector is sprake van structurele leegstand. Binnen de regio Parkstad is Kerkrade de gemeente met de sterkste krimp, de sterkste vergrijzing en het laagste gemiddelde inkomen.

Landgraaf ligt ten noorden van Kerkrade en heeft per 1-1-2020 ca 37.500 inwoners. Ook hier krimpt het aantal inwoners. In 2000 woonden er nog 3.500 inwoners meer in de gemeente. Landgraaf kent een dorps karakter met meer eengezinswoningen, meer koopwoningen en meer gezinnen dan Kerkrade. Het gemiddeld inkomen ligt hoger dan in Kerkrade maar nog altijd onder het gemiddelde van de provincie Limburg.

In de regio Parkstad ontwikkelen de gemeenten en corporaties gezamenlijk plannen om de gevolgen van de afnemende en veranderende bevolking om te zetten in kansen. Zo worden niet meer courante woningen gesloopt en worden kleinere aantallen teruggebouwd. In Kerkrade is dat in de visitatieperiode op grotere schaal gebeurd dan in Landgraaf. In Landgraaf was juist in de periode daarvoor sprake van veel sloop in samenhang met de ontwikkelingen in Heerlen (Molenberg).

HEEMwonen is in beide gemeenten verreweg de grootste sociale verhuurder. In Kerkrade zijn ook Wonen Zuid (22% van de sociale huurwoningen) en Wonen Limburg (9%) actief. In Landgraaf is HEEMwonen nagenoeg de enige corporatie. Wonen Limburg bezit daar 5% van de sociale woningvoorraad.

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



Woorden externe belanghebbenden bij dialoog over de prestaties van HEEMwonen

2 Het maatschappelijk presteren van HEEMwonen

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van HEEMwonen 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: bescheiden en innovatief

Zoals HEEMwonen in de Position Paper begint met een reflectie op de bijzondere periode waarin we zitten, zo beginnen we ook deze recensie. We hebben de visitatie een paar maanden uitgesteld omdat HEEMwonen de gesprekken en de dialogen graag live wilde laten plaatsvinden. De gesprekken konden voor de zomervakantie live, de dialogen niet. En HEEMwonen vond de dialogen zo belangrijk dat die na de zomer zijn gehouden, toen het wel kon. Niet wetend dat het kort daarna weer veel moeilijker zou worden.

En wat zegt dat? Voor ons geeft het aan dat HEEMwonen erg benieuwd is naar de feedback van de belanghebbenden, zowel extern als intern. Ze heeft op een lerende manier in de visitatie gestaan. De interne gesprekken waren heel open, eerlijk en enthousiast. Bij de dialogen waren veel partijen uitgenodigd en ook aanwezig. De belanghebbenden wilden graag deelnemen. En dat zegt natuurlijk best iets over de manier waarop HEEMwonen in het netwerk staat. Het werden dan ook mooie gesprekken waarin naast positieve feedback ook ruimte was voor kritische geluiden. Uit de woorden van belanghebbenden op pagina 9 van dit rapport blijkt dat Samenwerken en Duurzaam woorden zijn die de prestaties van HEEMwonen kenmerken. Samenwerken leidt ook tot betrokkenheid en dat hebben we tijdens de dialoog veelvuldig gezien en ervaren. Zo hebben we een intensieve samenwerking gezien met Zuyd Hogeschool: studenten van de hogeschool worden ingezet in onderzoeken en projecten van HEEMwonen en leren daarmee ook de wereld van woningcorporaties kennen als mogelijke werkgever, en HEEMwonen haalt nieuwe kennis binnen.

Na twee dagen met dialogen volgde de rondrit, coronaproof in een bus. We hadden al veel gelezen en veel mensen gehoord over de prestaties van HEEMwonen, over de kenmerken van Parkstad in het algemeen en Kerkrade en Landgraaf in het bijzonder. Dan zijn begrippen als mijnsluiting, economische teruggang, lage gemiddelde inkomens, krimp en vergrijzing geen onbekende termen meer. Er ligt een enorme opgave: noodzakelijke veranderingen in de woningvoorraad door ouderdom van de voorraad en ontwikkelingen in de economie en de bevolking. Tijdens de rondrit werd de betekenis hiervan pas echt duidelijk. Krimp is niet alleen een kwestie van minder huizen terugbouwen dan slopen. Op sommige plekken kan je dat opvangen door een gezellig grasveldje in het midden van een wijk, altijd goed voor voetbal, een speeltuin en bankjes. In Parkstad kan dat betekenen dat een hele flat wordt gesloopt en dat de open ruimte niet meer “gezellig” is, maar kaal. En wat doe je dan? Bovendien sloopt je niet alleen woningen, maar breekt je ook de sociale structuur af in die buurt. Nieuwbouwen is dus ook nadenken over hoe de buurt vorm kan krijgen, zowel fysiek in de stenen als sociaal met de bewoners. En we hebben ervaren dat HEEMwonen dat doet.

We waren flink onder de indruk van de projecten die HEEMwonen heeft gedaan en nog doet rondom herstructurering, verdunning en gebiedsontwikkeling: Superlocal in Bleijerheide, Heilust, Rolduckerveld en Abdissenbosch. Soms een pand laten staan en er met bewoners en andere partijen een nieuwe bestemming voor zoeken, een andere keer een renovatie zo uitvoeren dat het particuliere bezit dat tussen de corporatiewoningen staat, niet al te veel uit de toon gaat vallen, of samen met andere woningcorporaties, gemeente en particuliere verhuurders een langjarige wijktransformatie in gang zetten. Kortom een aanpak waarin ruime aandacht wordt besteed aan de sociaalmaatschappelijke aspecten van de wijkontwikkeling. Het zijn grote projecten die

begrijpelijkerwijs veel aandacht van de organisatie vragen. Maar HEEMwonen gaat deze enorme opgaven aan, ze doet niet ingewikkeld over de grote problematiek en gaat ermee aan de slag.

In één van de gesprekken zei een aantal medewerkers: we zijn niet van de experimenten, we willen niet vooroplopen. Het was een gesprek over duurzaamheid en vastgoed. Om vervolgens te vertellen over Superlocal (een experiment om sloop en nieuwbouw volledig circulair te doen), cradle-to-cradle woningen, en woningen die in drie dagen worden neergezet met bouwpakketten die door smalle straatjes werden aangevoerd, en dat er ook naar andere manieren van bouwen moet worden gekeken. Daaruit sprak veel enthousiasme en lef om dingen aan te pakken én om buiten de gebaande paden te gaan. Hoezo niet innovatief?

Het werkgebied van HEEMwonen is onderdeel van de regio Parkstad Limburg. Daar ontstaat een intensieve samenwerking tussen veel partijen rondom huisvesting. Op een aantal terreinen zijn mooie resultaten bereikt. Zo zijn er in 2019 voor het eerst regionale prestatieafspraken gemaakt. De meest kenmerkende afspraak is om de gemeentelijke uitbreidingsplannen zoveel mogelijk in te trekken omdat er anders te veel (particuliere) woningen in de regio komen. De Regiodeal, waardoor vele miljoenen beschikbaar zijn gekomen voor ingrijpende projecten, helpt om te focussen en om versneld tot beslissingen over projecten te komen. Daar staat tegenover dat de samenwerking ook complicerend werkt vanwege de extra bestuurslaag. Alleen ga je sneller maar samen kom je verder. We hebben gezien dat het echter niet eenvoudig is om hierin te manoeuvreren en resultaten te boeken. Zo stellen we vast dat rond het thema aankoop van particulier bezit veel met elkaar wordt gesproken, maar dat er nog weinig eenduidige standpunten zijn. Dus kunnen er nog geen heldere afspraken worden gemaakt. Wel vinden er voorzichtig de eerste experimenten plaats.

De gemeentelijke prestatieafspraken vullen de regionale afspraken aan. Er is een aantal weinig uitdagende prestatieafspraken gemaakt op het gebied van wonen met zorg en aankoop particuliere voorraad. Deze zijn zodanig procedureel of binnen de bevoegdheid van de corporatie gelegd, dat HEEMwonen er gemakkelijk aan voldoet. Terwijl op beide prestatievelden de uitdagingen erg groot zijn.

Zoals HEEMwonen zelf aangeeft en ook wij hebben geconstateerd, is het veld van wonen met zorg niet goed uitgewerkt. Er ontbreekt een visie, maar niet alleen bij de corporatie. Terwijl vergrijzing nu en in de toekomst een groot probleem is in de regio. In de dialoog bleek dat de kwesties op het gebied van wonen met zorg er nu wel aan toe zijn om opgepakt te worden. Mooi om te zien dat een aantal zorgpartijen een dringende oproep en aanbod deed om ermee aan de gang te gaan. Een gezamenlijke visie en ambitie vormt de basis en het kader voor de ambities van de betrokkenen die past bij de rol die zij als (maatschappelijke) organisatie willen en kunnen vervullen. Daarna volgen de daarbij passende projecten en prestatieafspraken. Geruststellend is wel dat op operationeel niveau HEEMwonen, de gemeenten en zorginstellingen goed samenwerken.

Tijdens de visitatieperiode heeft HEEMwonen op basis van klantwaarderingen besloten de huurder meer centraal te zetten in haar denken en doen. Dit leidde ertoe dat ze een aantal organisatieveranderingen terugdraaide toen bleek dat die niet goed uitpakten voor de huurder. Bijvoorbeeld de telefonische afhandeling van reparatieverzoeken is weer teruggenomen nadat deze eerder was uitbesteed. Door procesaanpassingen, verschillende opleidingen en veel aandacht voor het thema Huurders welkom is de waardering in de benchmark verbeterd van C naar B. De doelstelling van een A ligt momenteel onder bereik.

Ook is vastgoedsturing en assetmanagement opgezet en is er aandacht besteed aan het onderbouwen van investeringsbeslissingen. De exposés die nu worden gemaakt bevatten een integrale afweging voor investeringsbeslissingen waarin ook het maatschappelijk rendement wordt

meegenomen. Aan de hand hiervan komt nu ook de vraag scherper op tafel bij welke partij een bepaalde taak hoort en wordt de vraag gesteld of HEEMwonen de meest aangewezen partij is.

Er zijn veel analyses gemaakt van het werkgebied, zowel op regionaal als lokaal niveau, door veel betrokken partijen. De eigen stukken van HEEMwonen zijn gebaseerd op die onderzoeken. Opmerkelijk is dat al pratend en tijdens de rondrit, de prestaties van HEEMwonen een goede indruk maken. In de stukken die we hebben gezien voor de besturing van de organisatie, zien we dat echter minder terug. We hebben ons afgevraagd waardoor dit komt. Uiteindelijk hebben we geconcludeerd dat HEEMwonen een ondernemingsplan heeft dat heel abstract en algemeen aangeeft wat er de komende jaren moet gebeuren. Vervolgens zijn er afdelingsplannen die de plannen per jaar per afdeling beschrijven, vaak in termen van inspanning, activiteiten, formatie of budgetten. Op het tussenliggende niveau ontbreken de maatschappelijke resultaten: welke resultaten wil HEEMwonen in de buitenwereld bereiken om de volkshuisvesting in Kerkrade en Landgraaf (en misschien breder in Parkstad) in stand te houden of te verbeteren? En daarmee is er minder gelegenheid om te laten zien wat er is gerealiseerd. En misschien zit hier ook de bescheidenheid uit de titel van de recensie in de weg. HEEMwonen kan zich bijvoorbeeld meer profileren met de integrale visie op herstructurering dan ze nu doet.

Er lijkt een opmerkelijk verschil in visie te zijn tussen de RvC en de organisatie over de identiteit en taakopvatting van HEEMwonen. Terwijl ze allebei redeneren vanuit het driekamermodel, lijkt de raad meer gewicht te geven aan financieel rendement en de organisatie meer aan de maatschappelijke meerwaarde van projecten. Gesprekken over de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement hebben nog niet geleid tot een eenduidig afwegingskader waar de raad en de organisatie zich beide in kunnen vinden. Dit draagt niet bij aan een effectieve en efficiënte besluitvorming en besturing binnen de organisatie. Als voorbeeld komen we terug op de opmerkingen over duurzaamheid hierboven. Ondanks het uitgangspunt van niet voorop willen lopen, doet HEEMwonen een aantal experimentele projecten. De vraag is waarom ze hierop instapt en op basis van welke kaders hiertoe is besloten. We hebben bijvoorbeeld niet terug gezien welke afwegingen er hebben plaatsgevonden om te kiezen voor het grote project Superlocal in plaats van bijvoorbeeld een project voor groot onderhoud. Hier worstelt ook de RvC mee. Waarmee we niet willen zeggen dat je nooit van een lijn mag afwijken: je kan natuurlijk ook bewust buiten de kaders treden om de toegevoegde waarde van een project dat je heel graag wil doen, te verantwoorden. Die projecten geven immers bij uitstek de gelegenheid om je kennis en kunde te tonen of juist op te bouwen. Wij vinden niet terug dat deze keuze bewust is gemaakt.

Position paper

In haar position paper geeft HEEMwonen een beeld van haar doelen, resultaten en punten die aandacht nodig hebben. Na de visitatie herkennen we HEEMwonen hierin. De position paper schetst een herkenbaar beeld. Realistisch, zelfbewust en zelfkritisch. Een goed vermogen tot reflectie dus. Een combinatie van abstracte formuleringen en concrete voorbeelden. Zo hebben we HEEMwonen ook in de gesprekken, dialogen en de rondrit leren kennen.

Vorige visitatie

In het vorige visitatierapport zijn de volgende verbeterpunten meegegeven. *“De visitatiecommissie meent dat HEEMwonen reden heeft om trots te zijn op haar maatschappelijke prestaties. Zij meent dat er, naast het vasthouden van de genoemde ‘drive’, verdere verbetering mogelijk is door:*

- *Belanghebbenden intensiever te betrekken bij beleidsvorming. Door dit interactief aan te pakken ontstaat breed gedragen beleid*
- *Speciale aandacht te doen uitgaan naar de interactie met de huurdersvertegenwoordiging met betrekking tot overleg over diverse beleidsvelden, inclusief de betrokkenheid bij prestatieafspraken*
- *Gelet op de dynamiek in haar werkgebied blijvend alert te zijn op de aanpassing van beleid op veranderende opgave (bv minder sloop), aandacht voor tempo beleidswijzigingen, uitleggen en snelheid anticipatie omgeving*

- *Aandacht te doen uitgaan naar de complexiteit en veelheid van samenwerkingsvelden en prestatieafspraken, waarbij de vraag aan de orde is hoe deze insteek zich verhoudt tot externe legitimatie en de behoefte aan helderheid over waar HEEMwonen voor staat en welke prioriteiten zij legt*
- *Het thema 'betaalbaarheid' niet alleen vanuit de fysieke opgave te benaderen maar hierin ook andere perspectieven aan de orde te laten komen*
- *Zorgvuldiger om te blijven gaan met het naleven van de governancecode en de verslaglegging daaromtrent dan in het begin van de visitatieperiode*
- *De uitgebreide wijze van verantwoording en transparantie ook van toepassing te laten zijn op de verantwoording rond onderdelen van de Governancecode"*

We hebben de indruk gekregen dat HEEMwonen op een aantal van bovengenoemde terreinen bezig is geweest om te verbeteren. Belanghebbenden worden meer betrokken bij beleidsvorming, zoals bij het ondernemingsplan en het portefeuilleplan. Maar we horen ook terug dat belanghebbenden graag eerder worden betrokken en het gevoel hebben dat inbreng niet veel zin meer heeft omdat HEEMwonen alles al heeft bedacht. Het overleg met de huurdersvertegenwoordiging is uitgebreid en betreft vele terreinen. Participatie van huurders in brede zin is een aandachtspunt dat verbetering behoeft.

Naar ons idee volgt HEEMwonen de dynamiek in het werkgebied op de voet en heeft ze een goed zicht op de complexiteit van de samenwerking in de regio. Ze maakt er deel van uit en levert proactief haar bijdrage op een aantal terreinen. Bij betaalbaarheid is er meer aandacht voor de huurder, op basis hiervan heeft ze haar huurbeleid drastisch aangepast en is de keuze gemaakt om kosten voor verbetering van duurzaamheid maar deels door te rekenen in de huur. De genoemde aspecten van governance zijn in de nieuwe versie geen onderdeel meer van de visitatie.

Verbeterpunten

We willen HEEMwonen graag de volgende verbeterpunten aanreiken.

- Overbrug de kloof tussen de abstracte organisatiedoelen in het Ondernemingsplan en de concrete activiteiten in de afdelingsplannen door maatschappelijke resultaten te verwoorden. Dat geldt zowel voor de eigen plannen als voor de afspraken met andere partijen.
- Maak bij de prestatieafspraken meer afspraken over resultaten, en minder over plannen en onderzoeken. Beschrijf dat niet in budgetten maar in wat er moet worden gerealiseerd.
- Ontwikkel een visie op wonen met zorg, zowel op inhoud als op samenwerking, en doe dat samen met andere partijen, en in het bijzonder de huurders.
- Ga met andere partijen in gesprek over de aankoop van particuliere voorraad met als doel om de ambities en onderlinge verwachtingen expliciet en realistisch te maken.
- Zorg voor een visie op de identiteit van HEEMwonen en de maatschappelijke doelen van de organisatie die wordt gedeeld door organisatie en RvC.
- Zorg voor een gezamenlijke visie en werkwijze rondom besturen en toezichthouden waarin aandacht is voor het onderwerp afstand en nabijheid.
- Maak inzichtelijk hoeveel vermogen in de toekomst maximaal kan worden ingezet om maatschappelijke doelen te realiseren en tegelijk financieel gezond te blijven. En maak scenario's voor de maatschappelijke inzet om hierover afgewogen besluiten te kunnen nemen.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van HEEMwonen ziet er als volgt uit.

Perspectief							Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Thema *	1	2	3	4	5	6				
Prestaties in het licht van de opgaven	7,6	7,5	7,3	7,0	7,0	7,0	7,2	75%	6,9	
Ambities in relatie tot de opgaven	6						6	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden										
Thema *	1	2	3	4	5	6				
Prestaties	6,9	6,7	7,0	8,1	7,6	7,2	7,3	50%	7,1	
Tevredenheid relatie en communicatie	7,0						7,0	25%		
Tevredenheid invloed op het beleid	6,8						6,8	25%		
Presteren naar Vermogen										
Vermogensinzet	7						7	100%	7	
Governance										
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						7	6,5	33%	6,5
	Prestatiesturing						6			
Maatschappelijke oriëntatie RvC	6						6	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering						7	7	33%	
	Openbare verantwoording						7			

* De thema's zijn:

1. beschikbaarheid;
2. betaalbaarheid;
3. wonen met zorg en bijzondere doelgroepen;
4. duurzaamheid;
5. leefbaarheid;
6. huurders welkom.

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

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

Voorafgaand aan de beoordeling van de prestaties is de kwaliteit van de prestatieafspraken beoordeeld. De prestatieafspraken zijn opgebouwd uit regionale en gemeentelijke afspraken. De opgaven in de regio en de gemeenten zijn groot en hebben betrekking op krimp, betaalbaar houden van woningen, verduurzamen, leefbaarheid en wonen met zorg. De regionale afspraken zijn voornamelijk gericht op het uitwisselen van informatie en het in regionaal verband ontwikkelen van visies. De regionale afspraken op het gebied van beschikbaarheid en betaalbaarheid zijn meer uitgewerkt. De afspraken in de gemeenten Kerkrade en Landgraaf zijn op veel prestatievelen concreter (met name betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid). Op het gebied van wonen met zorg en leefbaarheid mist de visitatiecommissie inhoud en resultaten.

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties naar Opgaven en Ambities.

Voor de prestaties op het gebied van Beschikbaarheid kent de visitatiecommissie een 7,6 toe. HEEMwonen heeft een aantal grote herstructureringsprojecten onder handen waarbij zij integraal bezig is om woningen te slopen, deels te vervangen door toekomstbestendige woningen, te renoveren, ruimte te maken in stenige wijken, en de leefbaarheid aan te pakken. In de visitatieperiode waren dit onder andere Heilust, Superlocal, Lichtenberg, Abdissenbosch. Omdat de behoefte aan sociale huurwoningen in tegenstelling tot particuliere woningen in de nabije toekomst niet afneemt, vindt er vrijwel geen verkoop van huurwoningen plaats. Aankoop van particuliere woningen doet HEEMwonen alleen als dat ten gunste komt van andere woningen van HEEMwonen.

HEEMwonen is voor haar prestaties op Betaalbaarheid met een 7,5 beoordeeld. HEEMwonen heeft betaalbaarheid hoog in het vaandel staan en heeft omwille daarvan haar streefhuurbeleid ingrijpend aangepast. Dit betekende een verlaging van de streefhuren van ruim 700 woningen. Het huurbeleid is inflatievolgend en bij ingrepen in woningen worden niet alle kosten doorgerekend om de huren betaalbaar te houden. Op het gebied van schuldhulpverlening werkt HEEMwonen vooral samen met de gemeente Landgraaf. In 2019 is gestart met het opstellen van de Voorzieningenwijzer. Deze is bedoeld om huurders te helpen gebruik te maken van financiële ondersteuning. Passend toewijzen is gerealiseerd. Het streven naar een vitale mix van bewoners in wijken blijkt lastig.

Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen is beoordeeld met een 7,3. De visitatiecommissie vindt de prestaties om bijzondere doelgroepen te huisvesten goed: cliënten uit de opvang en moeilijk plaatsbare kandidaten worden in samenwerking met de zorgpartijen altijd gehuisvest. Ook bij de huisvesting van statushouders komt HEEMwonen haar afspraken na. Op het gebied van Wonen met zorg, vooral gericht op de steeds langer thuis wonende ouderen, zijn maar weinig afspraken gemaakt. Wel vervangt HEEMwonen veel gesloopte woningen door levensloopbestendige woningen.

De prestaties op het gebied van Duurzaamheid beoordeelt de visitatiecommissie met een 7,0. HEEMwonen werkt aan enkele spectaculaire en innovatieve projecten op dit gebied: Superlocal en Rolduckerveld. En ook in de herstructureringsgebieden worden bij renovaties indrukwekkende duurzaamheidsprestaties bereikt. Aan de andere kant is de afspraak dat de hele woningvoorraad in 2020 gemiddeld energielabel B heeft, niet haalbaar gebleken. Deze datum is doorgeschoven naar 2023. Om huurders te ondersteunen bij het gebruik van energiebesparende voorzieningen in de woning en te begeleiden bij duurzaamheid, heeft HEEMwonen tien energiecoaches ingezet.

De inzet van HEEMwonen voor Leefbaarheid is gewaardeerd met een 7,0. HEEMwonen is actief in het opzetten van participatie van bewoners bij herstructurering. Daarnaast is ze daadkrachtig bij de aanpak van overlast en werkt daarin goed samen met de gemeente en andere partners. Ze heeft beperkte mogelijkheden om te voorkomen dat potentieel overlast gevende huurders dicht bij elkaar komen wonen. Ten aanzien van de inzet van leefbaarheidsbudgetten zijn nauwelijks

resultaatafspraken gemaakt. Alleen ten aanzien van erfafscheidingen zijn concrete afspraken gemaakt en gerealiseerd.

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties op het gebied van Huurders welkom. Dit is geen prestatieveld maar een ambitie van HEEMwonen. De waardering van de dienstverlening liep terug na de fusie. Dit was aanleiding om in het nieuwe ondernemingsplan de huurder echt centraal te stellen. Door intensieve trainingen, processen te veranderen en medewerkers te ondersteunen om zelf verantwoordelijkheid te nemen is HEEMwonen erin geslaagd van een score C naar B te gaan in de Aedes Benchmark.

De ambities van HEEMwonen waardeert de visitatiecommissie met een 6. De ambities zijn op veel beleidsvelden uitgewerkt en komen logisch voort uit regionale en lokale woningmarktonderzoeken, woonvisies en andere plannen. De visitatiecommissie mist een uitwerking op het beleidsveld van wonen en zorg. Een belangrijk thema gezien de sterke vergrijzing en de mismatch van de woningvoorraad in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,1. De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van HEEMwonen.

Beschikbaarheid is gewaardeerd met een 6,9. Belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de beschikbaarheid, de diversiteit en kwaliteit van de woningen, en de inspanningen van HEEMwonen voor de transformatie van de woningvoorraad (sloop, verdunning en nieuwbouw). Er zou meer aandacht kunnen zijn voor woningen voor senioren, middeninkomens en jongeren en voor particuliere woningen.

De prestaties op het gebied van Betaalbaarheid worden gewaardeerd met een 6,7. Het CHOH is minder tevreden over de betaalbaarheid in relatie tot het gemiddelde inkomen van de huurders en tot de kwaliteit. De gemeenten zijn tevreden over de betaalbaarheid en waarderen het huurbeleid, de schuldhulpverlening en de Voorzieningenwijzer. Ze maken zich wel zorgen over de invloed van het woningtoewijzingssysteem waarmee de beschikbare (goedkope) woningen regionaal aangeboden worden. Overige partijen zijn tevreden maar een aantal maakt zich zorgen over de betaalbaarheid voor jongeren en bijzondere doelgroepen en de leefbaarheid in de wijken met veel goedkope woningen.

Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen is beoordeeld met een 7,0. De gemeenten en overige partijen zijn tevreden over de inzet van HEEMwonen op dit gebied. Er wordt goed samengewerkt maar de toegankelijkheid van bestaande woningen en de gezamenlijke aanpak rondom de "zwarte" doelgroepen kan worden verbeterd.

Duurzaamheid is gewaardeerd met een 8,1. De belanghebbenden zijn zeer tevreden en geven aan dat HEEMwonen veel mooie projecten heeft uitgevoerd, de duurzaamheid van veel woningen heeft verbeterd en experimenten durft aan te gaan. Er wordt aandacht gevraagd voor de afstemming van technische maatregelen op de behoeften en mogelijkheden van de huurders.

Leefbaarheid is gewaardeerd met een 7,6. Alle partijen zijn zeer tevreden over de inzet in de grote renovatieprojecten waarna de leefbaarheid in de betreffende wijken sterk is verbeterd. Ook zijn ze tevreden over de frequente aanwezigheid van HEEMwonen bij buurtoverleggen. CHOH geeft aan dat ze eerder kan reageren op signalen van overlast en dat er buurten zijn met een slechte leefbaarheid.

Huurders welkom is gewaardeerd met een 7,2. CHOH en een aantal ketenpartners zijn heel positief over de inzet van HEEMwonen om de dienstverlening aan huurders te verbeteren. De terugkoppeling naar huurders kan nog verbeteren.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7 tevreden over de relatie en de communicatie met HEEMwonen. De cijfers lopen hier erg uiteen. CHOH geeft een 7 maar geeft aan dat ze eerder stukken wil krijgen. Bij de gemeenten lopen de cijfers uiteen: Kerkrade is positief over de operationele afstemming (ook tijdens projecten) en minder tevreden over de strategische afstemming. Landgraaf is zeer tevreden over de communicatie. Ook de overige partijen wisselen sterk in de beoordeling: sommige zijn heel tevreden en anderen geven aan dat de communicatie te wensen overlaat.

De belanghebbenden geven een 6,8 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. CHOH vindt dat ze te weinig tijd krijgt om te reageren op stukken en daarmee haar invloed niet goed kan uitoefenen. De gemeenten zijn tevreden waarbij voor de één meer gezocht kan worden naar het gemeenschappelijk belang, en de ander HEEMwonen als een constructieve partner ervaart. De overige partijen voelen zich gehoord maar weten niet of ze invloed (willen) hebben. De ketenpartners ervaren veel invloed. Een aantal hulpverleners wil meer invloed op plaatsingsbeleid en woningtoewijzing.

De meeste partijen geven aan dat het proces van prestatieafspraken veel tijd in beslag neemt en beter tweejaarlijks zou kunnen plaatsvinden omdat ook de looptijd van projecten langer duurt dan een jaar. De afspraken zelf kunnen op sommige terreinen concreter zijn en ze zouden ook vaker over het sociale domein kunnen gaan. Men vindt ze in het algemeen wel wederkerig, maar te weinig bindend.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt de visie op de inzet van het vermogen met een 7.

HEEMwonen is een financieel gezonde corporatie en wil dat ook blijven. Ze wil zorgen voor voldoende betaalbare en beschikbare woningen en zich inzetten voor leefbare buurten waar bewoners prettig (samen-) wonen. Zij zoekt naar een goede balans tussen maatschappelijk rendement en financieel rendement. Kostenbewustzijn en steeds verbeterende efficiency van de klantprocessen zijn van belang. In het portefeuilleplan maakt HEEMwonen op hoofdlijnen keuzes voor de gewenste voorraad, de beschikbaarheid, de verduurzaming en het huurbeleid. Er is getoetst of de beoogde portefeuillestrategie past binnen de financiële kaders via een check op financiële prestatie-indicatoren van het WSW en Aw. De beoogde transitie is haalbaar binnen de financiële kaders.

HEEMwonen heeft de keuzes ook in acties omgezet. HEEMwonen heeft de kosten van de bedrijfsvoering gestabiliseerd en tegelijkertijd de klantprocessen verbeterd en klantfocus vergroot. Door middel van het portefeuilleplan, de complexprestatieanalyses, het assetmanagement en de nieuwe (investerings)begroting is de vastgoedsturing versterkt en wordt duidelijk hoe het vermogen in de komende jaren zal worden ingezet. De meerjarenonderhoudsbegroting is ook hierop aangepast. Bij de investeringen wordt op basis van het vernieuwde investeringsstatuut naast de financiële (rendements-)toetsen ook de maatschappelijke bijdrage van een investering beoordeeld conform de methodiek voor de berekening van de beleidswaarde. Hierdoor wordt de bijdrage van investeringen aan de realisatie van de volkshuisvestelijke doelen meetbaarder gepresenteerd.

Het inzicht in de effecten van de financiële keuzes wordt verantwoord in het jaarverslag en de jaarrekening. Daaruit blijkt dat de inzet op betaalbaarheid door een gematigde huurontwikkeling in belangrijke mate de inzet van het vermogen bepaalt.

De visitatiecommissie beoordeelt dat HEEMwonen op basis van het opgestelde portefeuilleplan en financiële scenario-analyses zicht heeft op de financiële keuzes en vermogenseffecten van plannen

voor de komende periode. Deze zijn vooralsnog allemaal haalbaar binnen de beschikbare vermogensruimte, als de investeringen goed worden gespreid in de tijd. Zij kan zich verbeteren door in haar begrotingsscenario-analyses ook te becijferen welke maximale vermogensinzet mogelijk is om haar volkshuisvestelijke doelen te bereiken.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5.

Het onderdeel Strategievorming en prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 6,5. De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 7. HEEMwonen heeft in haar ondernemingsplan een visie en organisatiedoelen op hoofdlijnen geformuleerd en deze vervolgens uitgewerkt in het portefeuilleplan. Daarnaast worden de organisatiedoelen jaarlijks doorvertaald in concrete activiteiten in de afdelingsplannen. Verbetering is mogelijk door een eenduidige koppeling te leggen tussen die activiteiten en de benodigde financiële middelen in de (meerjaren-) begroting.

Het onderdeel Prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 6. De lange termijnvisie, vertaald in jaardoelen en KPI's, wordt goed gevolgd in de kwartaalrapportages. Bijsturing bij afwijkingen vindt plaats, maar de acties zijn niet altijd en/of concreet genoeg omschreven. Het beter laten aansluiten van de plandocumenten (ondernemingsplan en jaarplannen/begroting) en de rapportages (kwartaalrapportage en het jaarverslag) vergemakkelijkt monitoring en bijsturing. Ook het monitoren van en rapporteren over de voortgang op de prestatieafspraken kan beter.

De maatschappelijke oriëntatie van de raad is gewaardeerd met een 6. De RvC geeft in haar toezichtvisie, haar samenstelling en haar werkwijze voldoende invulling aan haar maatschappelijke oriëntatie. De raad neemt het toezicht op de (financiële) continuïteit en daarmee het voortbestaan van de organisatie serieus, maar lijkt met betrekking tot de maatschappelijke doelstellingen van HEEMwonen andere afwegingen te maken dan de organisatie zelf. Dit gebrek aan overeenstemming maakt de besturing van en het toezicht op de corporatie minder effectief en efficiënt.

De externe legitimering en openbare verantwoording krijgt een 7. HEEMwonen scoort voor externe legitimatie een 7. HEEMwonen betreft consequent, actief en passend belanghebbenden bij haar beleid en voornemens. Ook heeft zij een constructief overleg met de huurdersorganisaties ingericht. Huurders, gemeente en overige belanghebbenden zijn goed te spreken over de manier waarop HEEMwonen hen betreft in haar plannen. Het onderdeel Openbare verantwoording wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7. Het jaarverslag is bijzonder prettig leesbaar en vormgegeven, en is eenvoudig te vinden op de website.

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van HEEMwonen 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 een aantal thema's uit de prestatieafspraken, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Het beoordelingskader van HEEMwonen komt voor een groot deel voort uit de onderwerpen van de prestatieafspraken die in beide gemeenten hetzelfde zijn. Op basis van de eigen ambities is het onderwerp 'Huurders welkom' toegevoegd. Daarmee zijn dit de prestatievelen:

- betaalbaarheid;
- beschikbaarheid;
- huisvesting wonen met zorg en bijzondere doelgroepen;
- duurzaamheid;
- leefbaarheid;
- huurders welkom.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft HEEMwonen haar eigen beeld over haar functioneren op 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, de interviews en de dialogen.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Vervolgens geeft de visitatiecommissie een beschouwing 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 HEEMwonen.

De feitelijke prestaties van HEEMwonen 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 prestatieafpraak of een 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 HEEMwonen een 6,0 op die prestaties. Pluspunten kunnen worden verkregen door het evenaren of overtreffen van de afgesproken prestaties, 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. Wanneer HEEMwonen de afspraak geheel realiseert krijgt ze met een 7 een pluspunt. Dat pluspunt wordt niet apart toegelicht. Als zij wegens andere redenen een of meerdere pluspunten krijgt, wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten worden toegekend wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan de prestatieafpraak en wanneer niet of onvoldoende is gehandeld om de prestaties te realiseren.

In paragraaf 3.9 is aangegeven in welke mate de ambities van HEEMwonen 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

HEEMwonen is actief in de gemeenten Kerkrade en Landgraaf. Beide maken deel uit van de Stadsregio Parkstad Limburg. Naast Kerkrade en Landgraaf maken de gemeenten Heerlen, Brunssum, Simpelveld, Voerendaal, Nuth en Onderbanken hiervan deel uit.

Deze voormalige mijnstreek in zuid-oost-Limburg behoort tot de armste gebieden van Nederland. De sluiting van de mijnen in de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw is de regio nog steeds niet te boven. Als gevolg van het beperkte economische perspectief is er hoge werkloosheid en zijn er relatief veel sociale problemen. Vooral jongeren verlaten de streek en er vestigen zich weinig gezinnen. Als gevolg hiervan vergrijsst de bevolking sneller dan elders. Het aantal inwoners neemt af. Zonder veranderingen op sociaaleconomisch gebied en fysieke ingrepen, zal de regio alleen maar verder achteruit gaan.

De samenwerking tussen de gemeenten in Parkstad heeft als doel tot gezamenlijke en integrale maatregelen te komen die de gehele regio opwaarderen naar het Limburgs gemiddelde. Daarbij is het belangrijk dat de gemeenten elkaar niet beconcurreren, maar een gezamenlijke ambitie in onderling overleg realiseren. Met de provincie Limburg en het Rijk zijn deze plannen vastgelegd en zij worden ondersteund met financiële en procedurele middelen. Dit is in 2019 beklonken in de Regio Deal tussen het Rijk, de Provincie Limburg en de Stadsregio Parkstad.

In de Regionale Woonvisie 2017-2021 is weergegeven welke opgaven er liggen in de regio op het gebied van wonen. Deze Regionale Woonvisie is na vaststelling vertaald naar de afzonderlijke gemeenten. Belangrijkste thema's zijn: het versterken van woonmilieus, het slopen van woningen waarnaar geen vraag meer is (met name in de particuliere sector), het toevoegen van woningen waaraan een tekort is, afzien van voorgenomen uitbreidingsplannen en het ondersteunen van starters.

	Inwoners < 25 jaar	Inwoners >64 jaar	Ontwikkeling inwoners 2000-2020	Gemiddeld inkomen per inwoner	Aandeel sociale huur	Gem. WOZ- waarde
Kerkrade	21%	25%	-11%	€ 22.400	32%	€ 142.000
Landgraaf	22%	28%	-9%	€ 24.100	27%	€ 169.000
Limburg	25%	23%	-2%	€ 25.200	26%	€ 200.000
Nederland	28%	19%	+10%	€ 29.500	29%	€ 248.000

Bron: alle cijfers 2019-2020

Kerkrade

Kerkrade is een gemeente met grote wijken die door beekdalen en veel groen van elkaar gescheiden zijn. Van oudsher waren deze wijken gebouwd rond de mijnen en iedere wijk had zijn eigen voorzieningen. Het centrum van Kerkrade is daardoor beperkt van omvang.

In Kerkrade is de woningmarktsituatie het minst gunstig binnen de regio. Hier krimpt de bevolking en het aantal huishoudens het snelst. De waarde van een woning is hier het laagst en de leegstand is het hoogst. De woningbehoefte neemt in de periode 2016-2030 met circa 1.800 woningen af. Vergrijzing en ontgroening maken dat het draagvlak van voorzieningen onder druk staat.

In Kerkrade zijn drie gebieden te onderscheiden waarin verschillende wijken liggen. HEEMwonen is actief in Kerkrade-West en Kerkrade-Oost. Kerkrade-Noord heeft voornamelijk koopwoningen. De stadsdelen staan behoorlijk op zichzelf. Omdat de wijken in de vorige eeuw rondom de mijnen zijn gebouwd kent Kerkrade nauwelijks een historisch centrum.

Kerkrade-West wordt gekenmerkt door veel sociale huurwoningen die dicht op elkaar gebouwd waren met weinig groen. Hier waren de mijnkoloniën met veel kleine eengezinswoningen en veel portieketagewoningen. Met name van deze laatste categorie zijn er te veel. De stenige woonmilieus, gecombineerd met hoge werkloosheid en armoede, maken dat de leefbaarheid hier onder druk staat. In dit gebied ligt een behoorlijke sloopopgave. Een deel hiervan is al uitgevoerd in de periode vóór 2016.

Kerkrade-Oost is diverser van opbouw maar kent ook verschillende wijken waar voornamelijk sociale huurwoningen staan zoals Rolduckerveld, Erenstein en Chevremont. Er staat veel jaren '60 hoogbouw waarvan een deel al is gesloopt, en portiek-etageflats. In Kerkrade-Oost staan veel particuliere woningen leeg langs de oude linten en er is sprake van verloedering. In andere wijken staan voornamelijk koopwoningen. Hier woonden veel Duitse huishoudens waarvan een deel terugkeerde naar Duitsland. De panden waarin zij woonden, met name langs de oude linten, zijn deels opgekocht door pandjesbazen die de woningen kamergewijs verhuren.

Het beleid van de gemeente Kerkrade (de 'Regionale Woonvisie Parkstad Limburg, lokale woonvisie Kerkrade 2017-2020') is er op gericht:

- woonmilieus te verbeteren onder andere door het slopen van woningen. Zo ontstaan parkachtige ruimtes in de van oorsprong stenige woongebieden. Een aantal woningen wordt teruggebouwd. Hierbij ligt de nadruk op toekomst-/levensloopbestendige woningen. In wijken met voornamelijk huurwoningen worden ook koopwoningen gerealiseerd. In de voorgaande jaren is door de corporaties al veel gesloopt;
- de sociale huurvoorraad in omvang ongeveer gelijk te houden. De vraag naar goedkope huurwoningen is stabiel. Daarom wil de gemeente in de periode 2017-2020 de goedkope voorraad niet verder inkrimpen. Ook wil ze voorkomen dat er veel goedkope woningen in de particuliere sector bij komen. Daarom is het beleid dat er geen sociale huurwoningen verkocht worden. De gemeente wil graag dat corporaties incurante particuliere woningen opkopen om ze daarna in de herstructurering mee te kunnen nemen;
- wonen met zorg aan huis mogelijk te maken. De zorggeschikte woningvoorraad is matig in zicht, maar helder is dat er te weinig woningen zijn die levensloopbestendig zijn. De woonomgeving (veiligheid, voorzieningen) is ook lang niet overal geschikt voor de snel groeiende groep ouderen;
- rond huisvesting van urgente doelgroepen zijn regionale afspraken (huisvesting ex-psychiatrische patiënten en daklozen: Housing Parkstad en Housing First). De druk vanuit deze groepen neemt toe. Voor statushouders heeft iedere gemeente haar eigen taakstelling;
- de woningvoorraad te verduurzamen. In 2020 moeten de corporaties hun woningen gemiddeld op label B hebben en in 2040 wil de gemeente energieneutraal zijn. Met de corporaties wil de gemeente afspraken maken over de beheersing van woonlasten en het werken aan de bewustwording van huurders over energiezuinig wonen. Daarnaast wil de gemeente graag innovatieve projecten zoals in Heilust (verduurzaming bestaande woningen) en Superlocal in Bleijerheide (circulair herstructureren en wonen).

Landgraaf

De gemeente Landgraaf heeft een minder stedelijk karakter dan Kerkrade. Ook hier loopt het aantal inwoners achteruit maar het gaat minder hard. Wel is hier, net als in Kerkrade sprake van wegtrekkende jongeren (ontgroening) en een toenemend aantal ouderen (vergrijzing). Landgraaf bestaat uit drie delen: Schaesberg, Nieuwenhagen en Ubach over Worms.

Kenmerkend voor de gemeente is de wijze waarop de verschillende wijken en dorpen in de loop der jaren aan elkaar zijn gegroeid. De mijnindustrie heeft hierin een grote rol gespeeld, met name in de wijken Schaesberg (waar twee mijnen gevestigd waren) en Nieuwenhagen (waar veel woningen voor de arbeiders zijn gebouwd). Binnen deze wijken vinden we verschillende woonmilieus, met zowel ruime koopwoningen, als kleine eengezinswoningen (zowel huur- als koop). Ubach over Worms kent een wat meer dorps woonmilieu. Deze wijk is van de rest van Landgraaf afgescheiden door de N299.

In Landgraaf heeft in de periode vóór deze visitatieperiode sloop van woningen zonder toekomstwaarde plaatsgevonden.

De gemeente zet in de *'Regionale Woonvisie Parkstad Limburg, onderdeel gemeente Landgraaf 2017-2020'* in op:

- kleinschalige ingrepen in wijken en buurten om de leefbaarheid te verbeteren (wijkacupunctuur);
- geen grootschalige sloop meer;
- een tijdelijke toename van sociale huurwoningen om aan de vraag te voldoen door middel van inpanden van particuliere panden;
- extra aandacht voor beschikbaar houden van voldoende betaalbare woningen voor jongeren;
- zoveel mogelijk sociale huurwoningen onder de aftoppingsgrens houden;
- transformatie van woningen naar levensloopbestendigheid;
- maatwerk bij toewijzing voor mantelzorg;
- tegengaan van "verkameren" van panden;
- verduurzamen van de sociale woningvoorraad naar label B in 2020.

3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie beschouwd.

In beide gemeenten zijn in de vier jaren die deze visitatieperiode beslaat, prestatieafspraken gemaakt. Inhoudelijk lijken de afspraken in Kerkrade en Landgraaf sterk op elkaar, vooral sinds de lokale woonvisies gebaseerd zijn op de regionale woonvisie. De prestatieafspraken in beide gemeenten omvatten zowel de regionaal geldende afspraken als de afspraken tussen de lokale partijen. De lokale huurdersverenigingen die verenigd zijn in het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen (CHOH) zijn in beide gemeenten gesprekspartners en medeondertekenaars van de prestatieafspraken.

De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

In de Regio Parkstad Limburg en in de gemeenten hebben tal van onderzoeken en visietrajecten plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een aantal kaderdocumenten zoals de *'Regionale Woningmarktprogrammering'*, de *'Structuurvisie Wonen Zuid-Limburg'*. In de Regio Parkstad zijn de onderzoeken en visiedocumenten vertaald naar de *'Regionale Woonvisie 2017-2020'*. Deze vormt de basis voor regionale prestatieafspraken. De regionale prestatieafspraken maken integraal deel uit van de gemeentelijke prestatieafspraken. Bij elk prestatieveld zijn eerst de regionale afspraken weergegeven. Daarna is per prestatieveld op basis van de gemeentelijke woonvisie een set afspraken toegevoegd die specifiek voor die gemeente gelden.

Er zijn afspraken gemaakt over de volgende vijf prestatievelden:

- betaalbaarheid;
- beschikbaarheid;
- wonen met zorg en bijzondere doelgroepen;
- duurzaamheid;
- leefbaarheid.

Voor het prestatieveld leefbaarheid zijn alleen op gemeentelijk niveau prestatieafspraken opgesteld en vastgelegd.

In de afspraken van 2018 en 2019 in zowel Kerkrade als Landgraaf wordt als inleiding op het prestatieveld letterlijk geciteerd uit de woonvisies en daaruit volgen de afspraken. Daarmee is de relatie tussen de documenten helder. In 2016 en 2017 waren deze woonvisies nog niet beschikbaar maar er waren wel andere beleidsdocumenten zoals de *'Structuurvisie Kerkrade 2010-2020'* en de notitie *'Samen slim sleutelen aan de stad'* in Landgraaf. Ook zijn er voor verschillende delen van de

gemeenten gebiedsvisies of wijkontwikkelingsplannen uitgewerkt die een onderlegger vormen voor de prestatieafspraken. De onderwerpen waren in de eerste twee jaren gelijk aan die in de latere jaren: de woonvisies hebben geen nieuwe, urgente onderwerpen toegevoegd aan de reeds bestaande.

Op regionaal niveau hebben de prestatieafspraken vooral het karakter van gezamenlijke onderzoeks- en uitwisselingsafspraken. Op het gebied van betaalbaarheid en duurzaamheid zijn concretere afspraken gemaakt die een handelingskader (normen voor bijvoorbeeld duurzaamheid bij nieuwbouw) vormen voor de corporaties.

In Kerkrade worden op de prestatievelden Beschikbaarheid en Betaalbaarheid aantallen en projecten genoemd en daarmee zijn deze afspraken concreet en meetbaar. We zien meerdere jaren achter elkaar dezelfde afspraken (projecten) terugkomen. Dit heeft onder andere te maken met de fasering en omvang van de projecten. Uit de gesprekken blijkt echter ook dat de planning van projecten niet altijd uitkomt waardoor data schuiven. Ook blijkt dat men afspraken en doelen aanpast op basis van analyses van haalbaarheid en betaalbaarheid van de afspraak. Zo verschuift de datum van het realiseren van gemiddeld label B in de loop van de tijd van 2020 naar 2023. In Kerkrade zijn rond het thema Wonen met zorg weinig concrete afspraken gemaakt terwijl de vergrijzing een serieus aandachtspunt in de woonvisie is. Ook rond Leefbaarheid zijn maar weinig concrete afspraken gemaakt anders dan de hoogte van de in te zetten budgetten. Deze budgetten zijn wel opgesplitst in categorieën omdat ze een overschrijding van de maximale uitgave per DAEB-woning overschrijden. Er is geen afspraak over wat men wil bereiken met de budgetten en waar men ze in wil zetten.

In Landgraaf zijn de meest concrete afspraken gemaakt over herstructurering, huurbeleid, duurzaamheid en overlastbestrijding. Er worden weinig concrete afspraken gemaakt op het prestatieveld Wonen met zorg in relatie tot de vergrijzing, terwijl dit een van de grote zorgpunten in de gemeente is, zo blijkt uit de woonvisie. Op dit onderwerp zien we vooral procesafspraken en voornemens. Rond het thema Leefbaarheid gaan de afspraken alleen over de inzet van budgetten van HEEMwonen. Ook hier ontbreekt de afspraak over wat men wil bereiken met de budgetten en waar men ze in wil zetten.

In de prestatieafspraken van beide gemeenten valt het op dat de grote ingrepen in de herstructureringsgebieden zijn opgeknipt in afzonderlijke activiteiten: sloop, nieuwbouw en renovatie. Hierdoor mist de visitatiecommissie de samenhang en de integratie met bijvoorbeeld activiteiten in het kader van Leefbaarheid of extra inzet op het gebied van Wonen met zorg zoals die in de praktijk van bijvoorbeeld Heilust wel zichtbaar is.

De prestatieafspraken gaan over de thema's die in de woonvisies en de andere kaderstukken genoemd zijn. Hier en daar herkent de commissie een "hete aardappel" die doorgeschoven wordt. Zo is het lastig om tot elkaar te komen over de rol van de corporaties bij het opkopen van leegstaand particulier bezit. In de woonvisie is beschreven dat corporaties hier een rol in hebben, in de prestatieafspraken is hier mondjesmaat invulling aan gegeven. De belangen lijken hier tegengesteld: gemeenten willen dat corporaties een rol pakken, corporaties willen dat wel maar alleen onder voorwaarden en huurdersvertegenwoordigingen zijn nog terughoudender op dit gebied. De visitatiecommissie vindt dat HEEMwonen en de gemeenten, eventueel met andere partijen tot overeenstemming moeten komen over de aanpak van deze opgave.

De visitatiecommissie vindt dat er vooral op regionaal niveau veel afspraken gemaakt worden die betrekking hebben op het opzetten van onderzoeken en het maken van plannen. Ook zijn er inspanningsverplichtingen zonder een duidelijk doel benoemd. Dit is het gevolg van het feit dat er tussen veel partijen tegelijk afspraken gemaakt zijn. Bij de beide gemeenten valt op dat de afspraken op de prestatievelden Wonen met zorg en Leefbaarheid vooral betrekking hebben op informatie-uitwisseling en inspanning en weinig op concrete oplossingen voor urgente vraagstukken op de woningmarkt. Dit maakt ook dat de afspraken gemakkelijk na te komen zijn.

De wederkerigheid in de prestatieafspraken

In de prestatieafspraken in beide gemeenten is duidelijk wie welke afspraak uitvoert. Daarbij zijn rollen weggelegd voor alle deelnemende partijen. De gemeente committeert zich aan afspraken die binnen het gemeentelijke domein horen. Bijvoorbeeld de fysieke aanpak van de openbare ruimte, of werkzaamheden op het gebied van WMO.

De afspraken die HEEMwonen (en de andere corporaties) betreffen, zijn afspraken die logisch passen bij de taken van een corporatie. Waar de gemeente een rol heeft in het realiseren van de corporatieprestatie, staat dat expliciet vermeld.

De huurdersorganisaties hebben een beperkte rol in de uitvoering van de afspraken. Maar waar dat wel kan is dit ook nadrukkelijk benoemd. Bijvoorbeeld om te komen tot nieuwe vormen van participatie.

De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

Beide gemeenten zijn erg tevreden over de rol van HEEMwonen bij de totstandkoming van de prestatieafspraken. HEEMwonen stelt zich actief op en komt met concrete voorstellen. Daarnaast spant HEEMwonen zich in de huurdersorganisaties goed te faciliteren zodat deze een serieuze rol kunnen spelen in het proces.

Andere partijen

De prestatieafspraken worden expliciet gemaakt tussen de gemeenten, de corporaties en huurdersorganisaties. Van de kant van de gemeenten zijn zowel de afdelingen en bestuurders van wonen als van het sociale domein betrokken. In Kerkrade zit sinds 5 jaar zorgpartij Meander aan de gesprekstafel. Meander is geen ondertekenaar van de prestatieafspraken. Juist op het gebied van Wonen met zorg en breder in het sociale domein zijn meer partijen actief die de resultaten van de afspraken sterk beïnvloeden. Zij geven aan open te staan voor verdere afspraken.

De actualiteit van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken worden jaarlijks gemaakt. HEEMwonen monitort en evalueert in de loop van het jaar de voortgang op afspraken en verstuurt de resultaten aan de gemeenten. Tot nu toe heeft dit niet geleid tot tussentijdse gesprekken over aanpassingen van de afspraken.

Alle partijen geven aan de voorkeur te hebben voor meerjarige afspraken met een jaarlijkse evaluatie en een moment om bij te stellen. Ieder jaar worden weer veel dezelfde afspraken gemaakt omdat veel activiteiten ook meerdere jaren in beslag nemen.

De visitatiecommissie constateert dat het proces om tot de prestatieafspraken te komen door de meeste partijen als “te verbeteren” wordt beoordeeld. En dat onderschrijft de commissie. De opgaven in Kerkrade en Landgraaf zijn groot en een gezamenlijke aanpak is cruciaal om deze het hoofd te bieden. De prestatieafspraken zijn een middel om ieders inspanningen daarin vast te leggen. De waarde ervan is gebaat bij meer concrete en resultaatgerichte afspraken die tussentijds gemonitord worden zodat ze bijgesteld kunnen worden op basis van actuele ontwikkelingen en inzichten.

3.3 Beschikbaarheid

Rond beschikbaarheid zijn over de volgende thema's afspraken (in de prestatieafspraken) en ambities (vanuit HEEMwonen zelf) geformuleerd:

- informatievoorziening;
- kwalitatieve vastgoedtransitie;
- particuliere woningvoorraad;
- sloop;

- nieuwbouw;
- aan- en verkoop;
- renovatie;
- woonwagenstandplaatsen.

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor de prestaties van HEEMwonen op het gebied van beschikbaarheid. HEEMwonen realiseert de opgaven en ambities goed.

HEEMwonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende prestaties gerealiseerd op basis van opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestatieafspraken. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6 aangevuld met toelichtingen vanuit gesprekken.

Informatie over beschikbaarheid: 7

- In verband met de regionale samenwerking en afstemming van werkzaamheden heeft HEEMwonen haar strategisch voorraadbeleid gedeeld met de andere corporaties ten behoeve van het regionale strategisch voorraadbeleid. Met de gemeenten zijn de afspraken rond het nog verder delen van informatie over de woningvoorraad en de analyses van het woonruimteverdeelsysteem uitgevoerd.

HEEMwonen heeft de gemaakte afspraken met de regio en beide gemeenten waargemaakt en scoort daarmee een ruime voldoende.

Kwalitatieve vastgoedtransitie: 8

- In haar portefeuilleplan heeft HEEMwonen vastgelegd welke maatregelen zij uitvoert om de woningen in Kerkrade en Landgraaf ook voor de toekomst in kwaliteit en aantal passend te laten zijn voor de huurders. Dit portefeuilleplan is in 2019 herijkt op basis van ontwikkelingen op de woningmarkt, behoeften en de kwaliteit van de woningen. Hiertoe is een conditiemeting uitgevoerd.
- HEEMwonen heeft de afgelopen jaren voortvarend een aantal grote projecten opgepakt die leiden tot een toekomstbestendiger woningaanbod. Het beleid ten aanzien van de te realiseren basiskwaliteit is vastgesteld en wordt uitgevoerd bij renovatie en mutaties. Projectmatig worden woningen verduurzaamd zoals de afgelopen jaren in Heilust, Lichtenberg, Hoofdstraat en Abdissenbosch is gebeurd.
- De gebiedsvisie voor Rolduckerveld is afgerond: hier worden hoogbouwflats gesloopt en komen kleinere aantallen grondgebonden en flexibel bruikbare woningen terug.
- Waar nieuwbouw plaatsvindt wordt levensloopbestendig gebouwd en voldoen de woningen aan de hoge duurzaamheidseisen.
- Bij renovatieprojecten en asbestsaneringsprojecten onderzoekt HEEMwonen of ook particuliere eigenaren mee willen en kunnen doen.

Vanwege de voortvarende aanpak en de hoge kwaliteit die HEEMwonen realiseert, beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties als goed.

Particuliere woningvoorraad: 7

- De afspraken die gemaakt zijn over de rol van HEEMwonen bij de aanpak van de problemen in de particuliere woningvoorraad, komt HEEMwonen na. HEEMwonen is bereid particulier bezit over te nemen als dit bijdraagt aan de verbetering van het eigen bezit (bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid, onderhoud, etc.).
- HEEMwonen onderzoekt of zij dit beleid ook in de toekomst wil toepassen onder andere door het opzetten van businesscases.

De visitatiecommissie stelt vast dat HEEMwonen voldoet aan de afspraken. Daarmee scoort zij ruim voldoende.

Sloop: 8

- HEEMwonen heeft in de periode 2016-2019 diverse grote herstructureringsplannen onder handen met sloop, gedeeltelijke herbouw, creëren van meer ruimte en wijkopbouw. Altijd met als doel incurante en weinig toekomstbestendige woningen te vervangen door duurzame woningen met toekomstwaarde en leefbare wijken te realiseren. In Kerkrade is grootschalige sloop aan de orde in Bleijerheide ten behoeve van het project Superlocal. De uitvoering beslaat meerdere jaren. In 2018 zijn ten behoeve van dit project 100 woningen gesloopt en in 2019 200 woningen en 80 garages.
- Herhuisvesting van bewoners is bij sloop altijd een zorgvuldig proces. Dit is goed verlopen en huurders zijn individueel begeleid. Bij het project Superlocal zijn voormalige bewoners als eerste benaderd om terug te keren naar het gebied.
- In Heilust en in Landgraaf (Gracht, Oud-Nieuwenhagen en Waubach) zijn nog enkele woningen gesloopt.
- Er lopen nog verschillende onderzoeken naar andere projecten waar sloop in beeld is.

De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van HEEMwonen voor sloop als goed. Waar het moet loopt zij er niet voor weg en zet zij alles in om de huurders goed onder te brengen. Deze grote inzet levert een extra pluspunt op.

Nieuwbouw: 7

- In Kerkrade zijn gedurende 4 jaar steeds afspraken gemaakt voor de bouw van 49 woningen in Heilust. Hier blijken de afspraken steeds te ambitieus en loopt de besluitvorming trager dan verwacht. In 2019 is de ontwikkeling gestart. Dit geldt ook voor de bouw van de vervangende woningen in het project Superlocal waar uiteindelijk 114 meergezinswoningen, 15 grondgebonden woningen en 3 experimentele woningen gerealiseerd worden. De bouw van alle woningen is gestart. De 3 experimentele woningen zijn gereed, eind 2020 vindt de oplevering van de 15 grondgebonden woningen plaats. De oplevering van de 114 meergezinswoningen vindt in 2021 plaats.
- In Landgraaf zijn diverse plannen voor nieuwbouw in ontwikkeling. In 2016 zijn 89 woningen op verschillende locaties opgeleverd waaronder een aantal conceptwoningen: relatief goedkope, levensloopbestendige woningen.

De prestatieafspraken blijken niet altijd in tijd haalbaar maar uiteindelijk realiseert HEEMwonen altijd de woningen waarover afspraken zijn gemaakt. Daarmee presteert zij ruim voldoende.

Aan- en verkoop: 7

- Met beide gemeenten en in de regio zijn afspraken gemaakt om de sociale huurwoningenvoorraad op peil te houden. Dit betekent dat er geen woningen verkocht worden behalve als daarover overleg is geweest met de betrokken gemeente en de huurdersorganisatie. In de visitatieperiode zijn slechts enkele woningen verkocht na overleg.
- Er zijn afspraken met beide gemeenten over aankopen van woningen die voor HEEMwonen nuttig zijn om aan te kopen, bijvoorbeeld om een bouwblok weer compleet te hebben. Of om een voorziening te bieden voor short stay of huisvesting van statushouders. Dit is in de planperiode niet gebeurd. Huisvesting voor statushouders en short stay zijn op een andere manier opgelost.

HEEMwonen heeft aan de prestatieafspraken voldaan en scoort hiermee een ruime voldoende.

Renovatie: 9

- HEEMwonen heeft in de periode 2016-2019 ongeveer 500 woningen gerenoveerd. Het voorbereidingsproces duurde soms langer dan was ingecalculeerd maar uiteindelijk komt het altijd tot uitvoering. Bovendien komt het uitstel in bijvoorbeeld Heilust (Kerkrade) en Lichtenberg (Landgraaf) het aantal woningen dat erbij betrokken wordt en de ingreep ten goede. Zo zijn beide wijken meer “Energiek” geworden: woningen hebben extra duurzaamheidsingrepen gekregen

waardoor ze Bijna Energieneutraal (BENG) zijn en de leefbaarheid in de buurten heeft een verbetering ondergaan.

- Een bijzonder project is Abdissenbosch in Ubach over Worms (Landgraaf). Aanvankelijk wilde HEEMwonen hier 20 woningen slopen maar daar kwam vanuit de bewoners veel verzet tegen. In overleg met de gemeente en bewoners is het plan aangepast en is besloten de woningen samen met 100 andere woningen te renoveren. Door de vertraging is dit project pas in 2020 opgeleverd.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van HEEMwonen op het gebied van renovaties als zeer goed. De commissie kent extra pluspunten toe voor de kwaliteit, de omvang en de integraliteit van de gerealiseerde projecten.

3.3.2 Zelfbeeld over Beschikbaarheid¹

HEEMwonen beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 6, het gewenste cijfer is een 8. Op basis van het huidige aandeel (zorg)toegankelijke woningen zijn er de komende jaren in relatie tot de vraag onvoldoende (zorg) toegankelijke woningen beschikbaar. HEEMwonen vindt dat zij de afgelopen periode weinig gericht heeft ingezet op het vergroten van het aanbod voor deze doelgroep. Overige woningzoekenden vinden gemiddeld binnen anderhalf jaar een passende woning. Als ambitie is het gewenste cijfer een 8. De beschikbaarheid legitimeert in de ogen van HEEMwonen het bestaan van een woningcorporatie. Daartoe wil ze samen met zorgpartijen inspanningen verrichten om woningen (zorg)toegankelijk te maken.

De medewerkers van HEEMwonen zijn milder en vinden dat er veel gepresteerd is. Wel vragen ze aandacht voor realistischere doelen én communicatie met bewoners.

3.4 Betaalbaarheid

Afspraken en ambities hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- informatievoorziening en afspraken;
- betaalbaarheid;
- schuldhulpverlening;
- toewijzing en diversiteit.

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van HEEMwonen op het gebied van betaalbaarheid.

HEEMwonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6 aangevuld met opbrengsten uit gesprekken.

Informatievoorziening en afspraken: 7

- In regionaal verband hebben de gemeente afgesproken de oplossingen rond schuldhulpverlening te inventariseren. HEEMwonen heeft met de andere corporaties de Voorzieningenwijzer gerealiseerd. Een belangrijk instrument om huurders goed voor te lichten over oplossingen en instanties waar ze terecht kunnen.
- Met beide gemeenten heeft HEEMwonen afspraken over het aanleveren van informatie op basis waarvan inzicht wordt verkregen in de behoefte aan huurwoningen in verschillende categorieën, het passend toewijzen en woonfraude. Dit is uitgevoerd.

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

HEEMwonen is de afspraken nagekomen en scoort hiermee een ruime voldoende.

Betaalbaarheid: 9

- Er heeft een onderzoek plaatsgevonden ten behoeve van een gezamenlijke strategie voor middeninkomens.
- HEEMwonen heeft ten behoeve van de betaalbaarheid van de woningen een inflatievolgend huurbeleid gevolgd.
- Waar woningen te duur zijn in verhouding tot andere, gelijkwaardige woningen, past HEEMwonen bij mutatie de huur naar beneden aan conform haar streefhuurbeleid.
- Bij herijking van haar streefhuurbeleid heeft zij beter gekeken naar betaalbaarheid van woningen voor de doelgroepen. Dit heeft ertoe geleid dat bij ruim 700 woningen de streefhuur is verlaagd tot onder de aftoppingsgrens.
- Speciale aandacht is er in het portefeuilleplan voor huisvestingsmogelijkheden voor jongeren om te voorkomen dat te veel goedkope woningen door maatregelen verdwijnen en deze groep in de knel komt.
- Het streefhuurbeleid en het realiseren van de minimaal 80% betaalbare woningen is vastgelegd in het portefeuilleplan en de gewenste percentages worden ruimschoots behaald (85%).
- Woonlastenreductie speelt mee in de afwegingen bij de verduurzaming van woningen.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van HEEMwonen als zeer goed. Zij krijgt extra pluspunten voor het verankeren van dit onderwerp in al haar werkzaamheden zoals bij het realiseren van vervangende nieuwbouw en investeringen in duurzaamheid en het verlagen van de streefhuren van een groot aantal woningen. HEEMwonen heeft bij al haar werkzaamheden steeds de toets of de woningen nog wel betaalbaar zijn voor de doelgroep.

Schuldhelpverlening: 7

- HEEMwonen wil graag actief samenwerken met de gemeenten om huurders met schulden hulp te bieden. In de gemeente Landgraaf verloopt deze samenwerking goed, in Kerkrade niet vanwege een andere interpretatie van de regelgeving rondom privacy.
- HEEMwonen geeft voorlichting aan huurders over de manier waarop zij hun woonlasten kunnen beperken. Bijvoorbeeld door energiezuinig te wonen en door voorlichting over allerlei voorzieningen waar huurders gebruik van kunnen maken (huurtoeslag en voorzieningen via de Geldkrant en later de Voorzieningenwijzer).
- In Landgraaf loopt de samenwerking op het gebied van schuldhelpverlening goed. Afspraak was dat HEEMwonen budgetcoaches zou inzetten. Dit is niet gebeurd maar er zijn wel energiecoaches ingezet.
- Via de website van Thuis in Limburg kunnen huurders gebruik maken van een woonlastentool van het Nibud.

De visitatiecommissie vindt dat HEEMwonen op dit onderwerp binnen de aanwezige mogelijkheden ruim voldoende presteert.

Toewijzing en diversiteit: 7

- HEEMwonen maakt, net als verreweg de meeste corporaties in de regio Parkstad, gebruik van het regionale toewijzingssysteem Thuis in Limburg (TiL). Hierdoor hebben woningzoekenden keuzevrijheid in de woningen waarop zij willen reageren. Het systeem biedt aan woningzoekenden informatie over het aanbod en aan corporaties over de wensen en voorkeuren van woningzoekenden. HEEMwonen maakt gebruik van deze informatie bij het formuleren van haar portefeuillestrategie en gebiedsplannen.
- De regels rond passend toewijzen past HEEMwonen toe. In de periode 2016-2019 is jaarlijks 98-99% passend toegewezen. Waar nodig werd gebruik gemaakt van de vrije ruimte (maximaal 5%). Omdat er veel goedkope en daarmee passende woningen zijn, is hiervan weinig gebruik gemaakt.
- HEEMwonen wil graag sturen op een goede mix van bewoners ten behoeve van vitale buurten. Door de eisen van passend toewijzen wordt dit steeds moeilijker.

- Voor Superlocal zijn afwijkende toewijzingsregels opgesteld. Huurders die hier komen wonen, vormen een woongemeenschap waar circulariteit het uitgangspunt is. Hiervoor zijn afwijkende toewijzingsregels overeengekomen.

HEEMwonen verdient voor het onderwerp toewijzing en diversiteit een ruime voldoende. Zij heeft de afspraken uitgevoerd.

3.4.2 Zelfbeeld over Betaalbaarheid

HEEMwonen scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld met een 9. Ze vindt dat een 8 ook goed genoeg zou zijn geweest. Ze geeft aan dat ze ruimschoots voldoet aan haar ambities en de afspraken. Ze is heel bewust bezig geweest om huren laag te houden en daarmee de woningen terecht te laten komen bij de mensen waarvoor ze bedoeld zijn. Een 8 vindt ze goed en passend bij de ambitie. Ook medewerkers zijn trots op de prestaties van HEEMwonen. Zij geven aan dat de kosten voor nieuwbouw en renovatiekeuzes soms hoog zijn. Zij geven de aanbeveling om nog beter te kijken wat de echte vraag is. Verder maken zij zich zorgen over het verschil van woonlasten van huurders met een oude woning zonder energiematregelen en duurdere vernieuwde of nieuwe woningen die lage energielasten kennen. Huurders begrijpen dit niet.

3.5 Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen

Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen omvat de onderwerpen:

- informatie en samenwerking;
- uitstroom beschermd wonen en maatschappelijke opvang;
- langer thuis wonen;
- huisvesting vergunninghouders.

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe aan de prestaties van HEEMwonen op het gebied van wonen met zorg en bijzondere doelgroepen. HEEMwonen zet zich bijzonder in voor huisvesting van mensen uit de intramurale voorzieningen.

HEEMwonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6, aangevuld met informatie uit gesprekken.

Informatie en samenwerking: 7

- Op regionaal niveau is er met name het laatste jaar veel aandacht voor het onderwerp Wonen met zorg. Waar informatievragen worden gesteld levert HEEMwonen dit aan zoals een overzicht van het zorgvastgoed.
- Met de gemeente Landgraaf werkt HEEMwonen samen in het programma Achter de voordeur om eventuele hulpvragen en eenzaamheid van zorgbehoevenden aan te pakken.
- Van de gemeente Landgraaf heeft HEEMwonen de beheertaken overgenomen van een voormalige school waar statushouders tijdelijk worden gehuisvest in afwachting van een definitieve woning in de gemeente.

HEEMwonen is de afspraken rond informatie en samenwerking nagekomen en scoort daarmee een ruim voldoende.

Uitstroom beschermd wonen en maatschappelijke opvang: 8

- HEEMwonen pakt haar rol als huisvester van mensen die uit zorgtrajecten komen, serieus op. In samenwerking met de zorgpartijen wordt actief gezocht naar passende huisvesting van mensen die via Housing in Kerkrade en Landgraaf onderdak moeten vinden. Het lukt steeds om deze mensen te huisvesten maar het is soms lastig om snel een goede plek te vinden. Een concentratie

van moeilijk plaatsbaren kan grote overlastproblemen met zich meebrengen. De directe contacten tussen de zorgpartijen en de sociaal consultants van HEEMwonen loopt op dit terrein goed.

- De plannen voor het gezamenlijk met de gemeente Kerkrade voortzetten van de pilot wijk-GGD hebben vooralsnog geen resultaat opgeleverd.

HEEMwonen laat zich van haar beste kant zien als het gaat om het huisvesten van mensen uit de GGZ en intramurale voorzieningen. Zij krijgt het steeds weer voor elkaar en is voor de betrokken partijen een betrouwbare partner. Zij krijgt een extra pluspunt voor de actieve en gewetensvolle rol die zij hierin speelt.

Langer thuis wonen: 7

- HEEMwonen heeft de afgesproken informatie verzameld over welke woningen zorggeschikt zijn. De vertaling naar een visie met de betrokken partijen moet nog plaatsvinden. Dit staat voor 2020 op het programma.
- HEEMwonen bouwt nieuwe woningen zoveel mogelijk levensloopbestendig.
- Er is behoefte aan instrumenten om doorstroming op gang te brengen vanuit grote woningen naar meer passende woningen voor senioren. Hier heeft HEEMwonen nog weinig aan gedaan.
- Waar woningen WMO-voorzieningen hebben probeert HEEMwonen deze, in samenspraak met de gemeenten, zo goed mogelijk opnieuw te verhuren aan iemand die de al aangebrachte aanpassingen kan gebruiken.

HEEMwonen is de afspraken met de gemeenten en in de regio nagekomen en scoort daarmee een ruime voldoende.

Huisvesting vergunninghouders: 7

- HEEMwonen heeft de afspraak om naar rato van haar woningbezit in de afzonderlijke gemeenten een aantal vergunninghouders te huisvesten. Uit de cijfers van de daadwerkelijke huisvesting in relatie tot de taakstelling blijkt dat dit het ene jaar beter lukt dan het andere jaar. Ook zijn er jaren dat HEEMwonen meer vergunninghouders huisvest dan was afgesproken. De match tussen huishoudenssamenstelling en beschikbare woningen is hiervan de oorzaak.
- Er is geen noodzaak geweest om particuliere woningen aan te kopen ten behoeve van de huisvesting van vergunninghouders.

HEEMwonen heeft haar taken ruim voldoende gerealiseerd op dit gebied.

3.5.2 Zelfbeeld over Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen

HEEMwonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 5,5, terwijl zij zichzelf graag een 8 had gegeven. Het aandeel zorgtoegankelijke woningen is 35%. Dat vindt ze te laag gezien de (toekomstige) vraag. HEEMwonen vindt dat ze veelal reactief acteert ten aanzien van ontwikkelingen en vragen van zorgorganisaties en te weinig de voortrekkersrol pakt. Ze had zichzelf graag een 8 gegeven. Ze wil de visie en de samenwerking met name op dit onderwerp verdiepen.

Ook medewerkers geven aan dat HEEMwonen op dit terrein verbeterlagen kan maken: er ontbreekt beleid en er is onvoldoende zicht op de behoefte van mensen. Ook pleiten ze ervoor om de visie met de zorgpartijen te ontwikkelen.

3.6 Duurzaamheid

De volgende onderwerpen komen bij dit onderwerp aan bod:

- informatie en samenwerking;
- verduurzaming sociale huursegment.

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van HEEMwonen op het gebied van duurzaamheid. HEEMwonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt goed. Zij is initiatiefrijk bij grote projecten die een innovatief karakter hebben. De verduurzaming van de grote massa bestaande huurwoningen loopt echter vertraging op.

HEEMwonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

Informatie en samenwerking: 7

- HEEMwonen levert haar informatie aan ten behoeve van het regionale strategisch voorraadbeleid.
- Ook worden regionaal ervaringen gedeeld en wordt de voortgang naar een energieneutrale regio in 2040 actief gedeeld.

HEEMwonen werkt actief mee in regioverband en scoort hiermee een ruime voldoende.

Verduurzaming sociale huursegment: 7

- In 2016 was het streven om in 2020 gemiddeld label B te hebben voor de hele woningvoorraad. Dit is in 2019 verschoven naar 2023. De hoge kosten voor verduurzaming en de veranderingen in de beoordelingsmethodiek zijn hier volgens HEEMwonen de oorzaak van.
- De afspraken met de gemeenten over duurzaamheidseisen bij nieuwbouw (A++, gasloos bouwen) zijn onderdeel van het standaard programma van eisen van HEEMwonen.
- HEEMwonen is initiatiefrijk in het realiseren van innovatieve projecten. Het meest in het oog springend in Kerkrade zijn:
 - Superlocal: herontwikkeling van een buurt met hoogbouw naar circulaire woningen en een woongemeenschap die zelfvoorzienend is op het gebied van energie en water; dit project is zeer innovatief en krijgt internationale aandacht;
 - Energiek Heilust: verduurzaming van oude woningen;
 - Rolduckerveld: hier ontwikkelen de partijen een inrichting van bebouwing en openbare ruimte met vooral oog voor klimaatadaptatie.
- In Landgraaf gaat het om Energiek Lichtenberg en Abdissenbosch waar oude woningen na een grote renovatie sterk verduurzaamd zijn.
- Bij nieuwbouw en renovatie is het principe nul-op de meter (NOM) in de loop van de jaren vervangen door bijna energieneutraal (BENG). Hier heeft HEEMwonen voor gekozen in verband met de hoge kosten die gepaard gaan met NOM.
- HEEMwonen zet actief in op het begeleiden van huurders om goed gebruik te maken van energiebesparende voorzieningen. HEEMwonen heeft 10 energiecoaches die zich specifiek daarop richten.
- Energiebesparende aanpassingen in woningen kunnen doorgerekend worden in de huur. HEEMwonen rekent nooit meer dan 50% van de bespaarde energiekosten door in de huur. De huurder gaat er qua woonlasten dus altijd op vooruit mits ze ook goed gebruik maken van de aangebrachte voorzieningen.
- HEEMwonen heeft deelgenomen aan Zonnig Limburg en op basis daarvan enkele jaren zonnepanelen geplaatst waar huurders dit wensten.

Duurzaamheid heeft bijzondere aandacht van HEEMwonen en er zijn enkele bijzondere projecten waar HEEMwonen trots op kan zijn. Ook de inzet van energiecoaches waarderen wij als bijzonder. Aan de andere kant verloopt het verduurzamen van de bestaande voorraad langzamer dan gepland

en is de doestelling om gemiddeld label B te halen in enkele jaren maar liefst 3 jaar naar achteren geschoven. De commissie beoordeelt de prestaties van HEEMwonen met een ruime voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over duurzaamheid

HEEMwonen geeft zichzelf een 6,5 voor haar prestaties op duurzaamheid en had graag een 7,5 willen geven. Ze is trots op de innovatieve projecten als Superlocal maar is zelf kritisch op het vooruitschuiven van de datum waarop ze haar woningvoorraad naar gemiddeld label B heeft gebracht. Ze had beter gescoord als ze al meer had kunnen doen in het kader van de warmtevisies van de gemeenten.

Medewerkers vinden dat HEEMwonen op dit gebied veel gepresteerd heeft maar geven ook aan dat er nog veel woningen niet aan de beurt zijn geweest. Ze vragen aandacht voor het leren gebruiken van installaties door huurders. Niet alleen na oplevering van de woning, ook na die tijd, bijvoorbeeld bij mutatie.

3.7 Leefbaarheid

De prestaties en ambities op het gebied van leefbaarheid zijn onderverdeeld in:

- participatie/leefbaarheid;
- overlast.

3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van HEEMwonen op het gebied van leefbaarheid.

HEEMwonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

Leefbaarheid/participatie: 7

- In beide gemeenten is HEEMwonen actief geweest om huurdersondersteuning te faciliteren. Bij herstructurering en renovaties zet ze in op een stevige inbreng van de huurders om draagvlak voor de ingrepen te krijgen en om zicht te hebben op wat huurders belangrijk vinden.
- Daarnaast heeft HEEMwonen ingezet op realiseren van de leefbaarheidsmonitor, het intensiveren van wijkbeheer en het aanstellen van sociaal wijkbeheerders.
- Verder zijn er afspraken gemaakt over de hoogte van het leefbaarheidsbudget. Dit heeft HEEMwonen ook ingezet zoals afgesproken. In Abdissenbosch, Lichtenberg en Heilust is een deel van de budgetten ingezet voor erfafscheidingen, een deel hiervan wordt in 2020 uitgegeven.
- HEEMwonen heeft in samenwerking met de gemeente wijkvisies opgesteld en uitgevoerd zoals het dr. Calshof, gemeentetuinprojecten en 'Ik groen het' (groen in plaats van stenen).

HEEMwonen is actief op het gebied van leefbaarheid en komt haar afspraken na. De visitatiecommissie beoordeelt dit met een ruime voldoende.

Overlast: 7

- HEEMwonen werkt nauw samen met de gemeente als het gaat om bestrijding en voorkoming van overlast.
- HEEMwonen reageert snel op overlastsituaties en treedt stevig op bij ernstige situaties. Met name bij hennepsteelt treedt zij streng op.
- Bij het huisvesten van potentiële overlastgevers let HEEMwonen zo goed als mogelijk op een goede spreiding om concentraties van probleemhuurders te voorkomen.

HEEMwonen doet op het gebied van overlast wat is afgesproken en dit beoordeelt de visitatiecommissie met een ruim voldoende.

3.7.2 Zelfbeeld over kwaliteit en duurzaamheid van woningen

HEEMwonen is zelf tevreden over haar prestaties op dit prestatieveld en geeft zichzelf een 7,5. Ze wenst een 8. HEEMwonen geeft aan dat ze verantwoordelijk is voor de leefbaarheid in de complexen en rondom de woningen. Daarom heeft ze haar zichtbaarheid in de wijken vergroot. Ze is tevreden met haar inzet op bewonersbegeleiding bij renovaties, grote inzet op overlast en op het faciliteren van bewonersinitiatieven zoals huiskamers. Zij had een 8 gescoord als ze nog meer had samengewerkt met de strategische partners in het veld van zorg en welzijn en gemeenten.

De medewerkers maken zich zorgen over de leefbaarheid. Zij vragen zich vooral af of HEEMwonen met de partners iets kan doen aan de binding van mensen onderling en met de woonomgeving. Vrijwilligersprojecten/participatie kent mooie voorbeelden waar zij graag van willen leren.

3.8 Huurders welkom

De ambitie van HEEMwonen is dat iedere huurder en woningzoekende zich welkom voelt bij HEEMwonen.

3.8.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van HEEMwonen op het gebied van Huurders welkom.

HEEMwonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 6 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

Huurders welkom

- HEEMwonen constateerde op basis van klantwaarderingen dat de huurder steeds minder tevreden was over haar dienstverlening. Dit heeft ertoe geleid dat HEEMwonen een intensief traject is ingegaan waarbij zowel gewerkt is aan processen als aan houding en gedrag van medewerkers. De hele organisatie heeft een intensief traject doorlopen om de huurder centraal te zetten in het denken en doen. Met behulp van trainingen, ingrepen in processen, het terughalen van telefoonverkeer over onderhoudsverzoeken en het faciliteren van eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers, is de negatieve trend in 2019 gekeerd. Het doel van label A in de Aedesbenchmark is nog niet gehaald. De waarderingen in 2019 waren significant hoger dan in 2018 en die trend zet zich voort in 2020.

HEEMwonen heeft tijdens de visitatieperiode rigoureus ingegrepen toen zij vaststelden dat huurders niet meer tevreden waren over de dienstverlening. Daarmee is zij op de goede weg na een behoorlijke dip in 2018. Dit beoordeelt de commissie met een ruim voldoende.

3.8.2 Zelfbeeld over Huurders welkom

HEEMwonen kent zichzelf een 7 toe voor haar prestaties op dit onderwerp en had graag een 8 willen geven. Ze geeft aan dat ze op de goede weg is en dat de inspanningen van de afgelopen jaren hun vruchten hebben afgeworpen. Ze had een 8 gescoord als echt iedereen in de nieuwe werkwijze mee was gegaan.

Medewerkers geven ook aan dat er grote stappen zijn gemaakt en zien nog verbetermogelijkheden in beter samenwerken en weten wat je collega nodig heeft om de klant goed te helpen. Beter vastleggen van klantcontacten helpt. Ook actief inspelen op negatieve berichten op sociale media is genoemd.

3.9 Ambities

Het ijkpunt voor de beoordeling van de ambities is dat HEEMwonen haar eigen doelstellingen en ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

HEEMwonen heeft haar eigen ambities en doelstellingen geformuleerd in de ondernemingsplannen 'Het verschil maken 2013-2017' en 'Welkom bij HEEMwonen, wat kunnen wij voor u doen 2017-2020'. De ambities zijn vervolgens uitgewerkt in een groot aantal beleidsnotities en -plannen zoals het portefeuillebeleid, verkoopbeleid, beleid rond basiskwaliteit, huurbeleid, duurzaamheidsbeleid, incassobeleid. Ook zijn er samenwerkingsovereenkomsten waarin ambities zijn vastgelegd zoals het convenant schuldhulp in Landgraaf.

Het ondernemingsplan 2013-2017 had als belangrijk doel na de fusie de koers uit te zetten en de nieuwe organisatie te richten. Het nieuwe ondernemingsplan is compacter en concentreert zich op de hoofdlijnen van de koers.

De ambities die in het ondernemingsplan zijn uitgesproken, passen bij de opgaven zoals die zich voordoen in Kerkrade en Landgraaf. Er vindt steeds weer de directe verwijzing plaats naar marktonderzoeken, demografische en economische ontwikkelingen, rijks-, provinciaal en regionaal beleid waar HEEMwonen haar positie in bepaalt. De ondernemingsplannen zijn algemeen geformuleerd en bieden geen direct houvast voor dagelijkse keuzes. De vertaling vindt voor een deel plaats in de uitwerkingen van de beleidsplannen.

De focus is in het nieuwe ondernemingsplan verplaatst van de interne organisatie naar de huurder. Dit is begrijpelijk. De organisatie was ongeveer ingeregeld vier jaar na de fusie. Uit onderzoeken bleek echter dat de huurder zich niet altijd adequaat bediend voelde. Sommige organisatiekeuzes zijn als gevolg hiervan teruggedraaid. Dit leidde tot het gewenste resultaat.

In het strategisch voorraadbeleid is verder uitgewerkt hoe de woningvoorraad er over 10 jaar uit moet zien en welke maatregelen daarvoor nodig zijn. De marktonderzoeken en uitgangspunten uit het ondernemingsplan zijn verder vertaald naar maatregelen voor de vastgoedportefeuille. In 2018 is het geactualiseerde portefeuilleplan vastgesteld en is gestart met de vertaling ervan naar complexen. Dit betekent dat er gedurende de visitatieperiode voor ingrepen in complexen nog weinig concrete doelstellingen beschikbaar waren. Op strategisch niveau beoordeelt de visitatiecommissie de ambities voor de portefeuille als passend bij de opgaven. De volgende verdiepingsslag naar complexen is in 2020 afgerond en is niet beoordeeld.

Rond Wonen met zorg heeft HEEMwonen nauwelijks ambities geformuleerd. De doelstellingen in het ondernemingsplan zijn globaal en deze zijn niet uitgewerkt naar concrete ambities die recht doen aan de opgave die er ligt. Er zijn wel eerste stappen gezet om in samenwerking met de gemeente en zorgpartijen tot uitwerking van het beleid en de ambities te komen.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van HEEMwonen met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt.

3.10 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van HEEMwonen als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatievel	Oordeel	Weging in eendoordeel
Presteren naar opgaven			
• Beschikbaarheid	7,6	7,2	75%
• Betaalbaarheid	7,5		
• Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen	7,3		
• Duurzaamheid	7,0		
• Leefbaarheid	7,0		
• Huurders welkom	7,0		
Ambities		6	25%
Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		6,9	

4 Presteren volgens belanghebbenden

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

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

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van HEEMwonen: wethouders wonen en zorg en ambtenaren van de gemeenten Kerkrade en Landgraaf en drie bestuursleden van Centraal Huurders Overleg HEEMwonen (CHOH). Daarnaast is er een belanghebbendendialoog gehouden. Daarbij waren van elke gemeente 2 wethouders, vertegenwoordigers van 7 zorg- en welzijnsorganisaties, 2 collega-corporaties, 2 twee bestuursleden van CHOH, 4 vertegenwoordigers van vastgoedbedrijven, een wijkagent, vertegenwoordigers van het Veiligheidshuis, Parkstad Limburg en Zuyd Hogeschool aanwezig.

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

Drie 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 visitatiestelsel).
- 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.
- In een aantal gevallen is het oordeel over de gewenste situatie niet gevraagd in verband met tijdgebrek tijdens de dialoog. Dat geldt met name voor relatie en communicatie en invloed op het beleid.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van HEEMwonen

HEEMwonen noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten Kerkrade en Landgraaf;
- het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen (CHOH);
- de zorg- en welzijnsorganisaties Meander, Radar en Welsun;
- aannemers en onderhoudsbedrijven;

- de wijkagenten in de beide gemeenten;
- Zuyd Hogeschool;
- de collega-corporaties in de regio Parkstad.

Voor de gemeente Kerkrade is HEEMwonen, samen met collega-corporaties Wonen Zuid en Wonen Limburg dé partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. HEEMwonen heeft daarbij verreweg het omvangrijkste woningbezit. Dit beleid is onder meer verwoord in de structuurvisie 2010-2020 uit 2011 en de lokale woonvisie 2017-2021 uit 2017. Met de gemeente is er regelmatig contact op bestuurlijk niveau en zeer frequent op ambtelijk niveau.

Voor de gemeente Landgraaf is HEEMwonen, samen met collega-corporatie Wonen Limburg, de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Dit beleid is onder meer verwoord in de lokale woonvisie 2017-2021 uit 2016. Met de gemeente is er regelmatig contact op bestuurlijk niveau en zeer frequent op ambtelijk niveau.

Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen (CHOH) is de overkoepelende huurdersbelangenvereniging die de belangen van alle huurders van HEEMwonen behartigt. CHOH is een samenwerking van de Bewonersbelangenvereniging Nieuwenhagen, het Huurders Platform Schaesberg, de Huurdersvereniging Kerkrade en de Huurdersvereniging Ubach over Worms. CHOH is de overlegpartner voor HEEMwonen op centraal niveau. Voor de prestatieafspraken zijn de individuele huurdersorganisaties in de gemeenten Landgraaf en Kerkrade de gesprekspartner.

De zorg- en welzijnsorganisaties Meander, Radar en Welsun zijn deels huurders van zorgvastgoed en/of leveren zorg aan huurders van HEEMwonen. Er wordt samengewerkt in wijken, de strategie en inzet in wijken wordt afgestemd.

De aannemers en onderhoudsbedrijven zijn partner bij nieuwbouw en woningonderhoud. Door middel van langjarige contracten werken ze samen met HEEMwonen aan zekerheid in werkvoorraad, hoge klantwaardering, het realiseren van wederzijdse kostenbesparingen en minder faalkosten.

Met de wijkagenten in de beide gemeenten wordt samengewerkt bij het tegengaan van overlast en het bevorderen van veiligheid in huis en woonomgeving.

Zuyd Hogeschool (built environment) is een partner voor kennisontwikkeling en -deling. HEEMwonen zorgt onder andere voor onderzoeksopdrachten en stageplekken voor studenten van de hogeschool.

De collega-corporaties in de regio Parkstad delen onderling kennis en werken samen in gebieden waar ze samen bezit hebben. Ook werken ze aan een organisatie-overschrijdende strategie voor de regio Parkstad.

4.2 Beschikbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
CHOH	7,0	8,5
Gemeenten	6,7	8,3
Overige partijen	7,0	8,4
Gemiddeld	6,9	8,4

De belanghebbenden waarderen de prestaties van HEEMwonen op Beschikbaarheid als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,9 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 5 tot 9.

CHOH geeft HEEMwonen een 7,0. Ze is tevreden over het voorraadbeleid, maar geeft aan dat middeninkomens minder aan bod komen, dat er te weinig zorgwoningen zijn en dat de doorstroming van alleenstaanden tegenvalt vanwege de hogere huurprijzen van appartementen.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 6,7. Kerkrade is heel tevreden over de beschikbaarheid, de kwaliteit en de woningtypen. Ze geeft aan dat HEEMwonen veel projecten heeft uitgevoerd op dit gebied, en ook veel woningen heeft gesloopt. Ze is minder tevreden over het beleid en de acties rondom de particuliere woningvoorraad. Ze ziet de aankoop daarvan als een mogelijkheid om de tijdelijke krapte op de huurmarkt op te vangen. Landgraaf is heel tevreden over het woningbestand en de kwaliteit daarvan. Het bevorderen van doorstroming is in haar ogen een aandachtspunt en de aanpak van Abdissenbosch had in de communicatie naar de huurders beter gekund.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,0. In het algemeen zijn ze tevreden over de beschikbaarheid. Projecten in wijken worden goed opgepakt, Heilust is genoemd als een zeer geslaagde renovatie. Ook de aanpak van asbest en vochtproblemen is positief beoordeeld. Men ziet problemen ontstaan bij het onderhoud van woningen in particulier bezit: door het contrast met onderhouden corporatiewoningen kan de waarde van een particuliere woning dalen. Een zorgpartij is ontevreden over de beschikbaarheid van woningen in het kader van huisvesting van mensen die zorg krijgen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,9 toe aan de prestaties van HEEMwonen voor Beschikbaarheid. De gewenste waardering is 8,4. Voor CHOH zouden er meer goedkope seniorenwoningen en woningen voor jongeren kunnen zijn. Kerkrade is van mening dat HEEMwonen duidelijker moet zijn over haar beleid inzake de particuliere woningvoorraad en zou graag zien dat ze daar meer op presteerde. Landgraaf vindt dat er meer kleine en toegankelijke woningen moeten komen. Door de overige partijen is opgemerkt dat voor jongeren, ouderen en mensen met zorg de beschikbaarheid kan verbeteren en een gedifferentieerde woonomgeving positief bijdraagt aan de leefbaarheid.

4.3 Betaalbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

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

De belanghebbenden waarderen de prestaties van HEEMwonen op Betaalbaarheid als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,7 waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 5 tot 8.

CHOH geeft HEEMwonen een 6,0. Ze vindt dat huurprijzen te hoog zijn in verhouding tot de inkomens van de bewoners (5) en dat de aanpassing van de huurprijs niet gelijk oploopt met de veranderingen in inkomen. Ook vindt men de prijs te hoog voor de geboden kwaliteit.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7,3. Kerkrade is heel tevreden over de betaalbaarheid. Ze maakt zich wel zorgen over de effecten van het woonruimteverdeelsysteem Thuis in Limburg op de leefbaarheid in de gemeente omdat de woningvoorraad in het algemeen vrij goedkoop is en daarmee aantrekkelijk voor woningzoekenden die verder niet gebonden zijn aan Kerkrade. Landgraaf is heel tevreden over het huurbeleid, de schuldhulpverlening, het geringe aantal

huisuitzettingen en de Voorzieningenwijzer. Ook de bereidheid tot maatwerk in het kader van Housing wordt positief gewaardeerd.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van HEEMwonen met een 6,9. Een aantal partijen geeft aan dat voor jongeren en doelgroepen met zorg de woonlasten in het algemeen te hoog zijn. Huisvesting van mensen met begeleiding in wijken met veel goedkope woningen wordt als ongewenst gezien. De mindere kwaliteit van de woningen verergert vaak de problematiek en vermindert de leefbaarheid.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,7 toe voor de prestaties van HEEMwonen voor Betaalbaarheid. De gewenste waardering is een 7,9. CHOH vindt dat de huurprijzen te hoog zijn. Kerkrade zou graag meer diversiteit in woningtypen zien om een meer gemêleerde samenstelling van wijken te bevorderen. Sommige van de overige partijen pleiten voor de inzet van een budgetcoach en een verbetering van de passendheid van een woning bij de behoeften van de huurder.

4.4 Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
CHOH	-	-
Gemeenten	7,1	8,8
Overige partijen	6,9	8,4
Gemiddeld	7,0	8,7

De belanghebbenden waarderen Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen als ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,0 met een spreiding in de individuele waarderingen van 6 tot 8.

CHOH heeft geen oordeel over dit prestatieveld omdat ze er weinig bij betrokken is.

De gemeenten waarderen Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen gemiddeld met een 7,1. Kerkrade is heel tevreden over de nieuwbouw (Ursulinenhof, Theaterpassage en Einderstraat). Ze is minder tevreden over de bestaande woningen: daar moet meer worden gedaan vanuit de WMO. Landgraaf is tevreden over de samenwerking met HEEMwonen op dit gebied. Er is een integrale woon-zorgvisie tot stand gekomen samen met zorgpartijen, maar er is geen regionale commissie met mandaat op het gebied van welzijn. De inhoudelijke afstemming tussen de gebieden Wonen en WMO kan beter.

De overige partijen waarderen Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen met een 6,9. HEEMwonen wordt als een actieve, meedenkende partner gezien, hoewel het soms te veel afhankelijk is van een individuele medewerker. Men geeft aan dat de aanpak van de “zware” doelgroepen onvoldoende is, maar dat vindt men niet (alleen) aan HEEMwonen te wijten.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,0 toe voor de prestaties van HEEMwonen op Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen en geven een gewenste score van 8,7. Voor CHOH zouden zorgpartijen betrokken moeten worden bij het maken van prestatieafspraken. Kerkrade wil graag samen beleid ontwikkelen en de kostenverdeling bekijken. Landgraaf geeft aan dat HEEMwonen op dit gebied proactiever kan zijn door bijvoorbeeld de seniorenwoningen preventief geschikt te maken voor langer thuis wonen, in plaats van het elke keer bij via de WMO te regelen. De overige partijen zien veel urgentie in de gezamenlijke aanpak van wonen met zorg.

4.5 Duurzaamheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
CHOH	8,0	9,0
Gemeenten	8,4	9,0
Overige partijen	8,0	8,4
Gemiddeld	8,1	8,8

De belanghebbenden waarderen Duurzaamheid gemiddeld met een 8,1 met een spreiding in de individuele waardering van 7 tot 9.

CHOH is met een 8,0 zeer tevreden over de duurzaamheid. Ze is heel positief over de voorlichting en het grote aantal projecten.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 8,4. Kerkrade is heel tevreden over de prestaties op dit gebied. De gemeente vindt naast betaalbaarheid ook duurzaamheid belangrijk. Ze vindt Superlocal met de watercirculatie en de cradle to cradle woningen in Heilust heel mooie projecten. Landgraaf is heel tevreden over de verduurzaming van 200 woningen in Abdissenbosch, Lichtenberg en Achter de Hazen, de proef met de verduurzaming van 2 particuliere woningen en het zonnepanelenproject. Het niet halen van label B in 2020 vindt ze geen bezwaar.

De overige partijen waarderen de prestaties met 8,0. Men vindt dat HEEMwonen op dit gebied mooie projecten uitvoert en goed samenwerkt. Ook koppelt ze onderhoud en duurzaamheid en durft ze experimenten uit te voeren.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8,1 toe voor de prestaties van HEEMwonen op Duurzaamheid. De gewenste score is 8,8. CHOH vindt dat HEEMwonen de informatie voor de huurders beter zelf kan opstellen en dat ze meer nacontroles kan doen. Kerkrade vindt dat bewoners moeten worden meegenomen in de gedachte om duurzaamheid in termen van woonlasten te zien. De overige partijen zien graag meer aandacht voor de vraag of bepaalde duurzaamheidsmaatregelen passen bij en werken voor de huurders. Ook vragen ze aandacht voor continuïteit van de contactpersonen binnen HEEMwonen.

4.6 Leefbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
CHOH	7,4	8,0
Gemeenten	7,8	8,6
Overige partijen	7,7	8,5
Gemiddeld	7,6	8,4

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,6 voor de prestaties van HEEMwonen op Leefbaarheid met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 9.

CHOH waardeert de prestaties van HEEMwonen met een 7,4. Ze is in het algemeen zeer tevreden over inzet van HEEMwonen op leefbaarheid: er wordt ingegrepen als dat nodig is. In de dialoog wordt opgemerkt dat de leefbaarheid in sommige wijken slecht is en dat die meer aandacht nodig heeft (6). Ook kan HEEMwonen signalen van bewoners over overlast sneller oppakken.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,8. Kerkrade is heel tevreden over de toegenomen inzet van de woonconsulenten door HEEMwonen. Met name in de omgang met personen met verward gedrag doen ze veel. Ook het project in Heilust heeft de leefbaarheid daar sterk verbeterd.

Landgraaf is heel tevreden over de inzet van HEEMwonen op leefbaarheid (9). Ze is aanwezig bij de talrijke buurtbijeenkomsten, en er zijn huiskamerprojecten. Ook het project “Ikgroenhet” waarbij mensen worden gestimuleerd de tuinen te vergroenen, heeft een sterke sociale component.

De overige partijen waarderen de inzet van HEEMwonen op dit gebied met een 7,7. Men waardeert de inzet en samenwerking op het gebied van leefbaarheid positief. Dat komt ook tot uiting tijdens de gebiedsontwikkeling van bijvoorbeeld Heilust en Rolduckerveld.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,6 voor de prestaties van HEEMwonen op Leefbaarheid. Het verschil met de gewenste score (8,4) zit voor CHOH in het feit dat door de concentratie van woningen met lage huren in een buurt ook de leefbaarheidsproblemen zich opstapelen. Kerkrade geeft aan dat Mucherveld beter had gekund. Voor een aantal overige partijen kan de signalering van problematiek eerder worden opgepakt door HEEMwonen.

4.7 Huurders welkom volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
CHOH	7,0	8,6
Gemeente	-	-
Overige partijen	7,3	9,0
Gemiddeld	7,2	8,8

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,2 voor de prestaties van HEEMwonen op Huurders welkom met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 8.

CHOH waardeert de prestaties van HEEMwonen met een 7,0. De digitale dienstverlening gaat in de ogen van CHOH goed, de telefonische dienstverlening is na een mindere periode weer op orde (huurders met onderhoudsklachten worden nu niet meer meteen doorgeschakeld naar de ketenpartner).

De gemeenten hebben de prestaties niet beoordeeld.

De overige partijen waarderen de inzet van HEEMwonen op dit gebied met een 7,3. De ketenpartners zijn positief over de verbeteringen die HEEMwonen op dit gebied heeft gerealiseerd. Huurders worden steeds vaker teruggebeld of krijgen meteen een antwoord. Een overige partij geeft aan zich ook welkom te voelen bij HEEMwonen.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,2 voor de prestaties van HEEMwonen op Huurders welkom. De gewenste score is 8,8. Voor CHOH kan de terugkoppeling naar de huurders meer SMART worden uitgevoerd en zou het in de snelheid van afhandelen niet mogen uitmaken of een huurder lid is van CHOH.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
CHOH	7,0	8,0
Gemeenten	6,8	9,0
Overige partijen	7,3	-
Gemiddeld	7,0	8,5

De belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met HEEMwonen met een 7,0 als ruim voldoende. De spreiding in de individuele scores loopt van 5 tot 10.

CHOH geeft gemiddeld een 7,0 maar is niet altijd tevreden over de relatie en communicatie met HEEMwonen. Ze geeft aan dat ze vaak laat wordt betrokken bij projecten, informatie te laat krijgt en moeilijk in contact kan komen met de juiste medewerker van HEEMwonen omdat alle contacten via het klantcontactcentrum gaan.

De gemeenten geven gemiddeld een 6,8 op basis van zeer uiteenlopende cijfers. Kerkrade waardeert de operationele afstemming in het sociale domein met een 10, de afstemming tijdens de uitvoering van projecten met een 9 en de strategische afstemming met een 6. Landgraaf geeft een 8 voor het ambtelijke en bestuurlijk overleg waarin ook op een goede manier plaats is voor meningsverschillen.

De overige partijen zijn in zijn algemeenheid met een 7,3 tevreden over de relatie en de communicatie met HEEMwonen. Veel partijen zijn heel tevreden over de relatie en communicatie (14 geven een 8 of een 9). Sommigen geven aan dat het afhankelijk is van de senioriteit van de medewerker en dat er meer terugkoppeling naar de belanghebbenden kan plaatsvinden. Vijf partijen geven een 5 omdat met name de communicatie te wensen overlaat (voor sommige voortkomend uit bescheidenheid), de relatie vindt men over het algemeen wel goed. Door tijdgebrek zijn er geen cijfers voor gewenst opgehaald tijdens de dialoog.

De tevredenheid over de relatie en communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,0. Het verschil met de gewenste score (8,5) is vooral bij de gemeenten groot. Kerkrade zou graag meer strategische afstemming willen hebben zodat ze haar eigen beleid erop kan afstemmen. Landgraaf zou graag iets proactiever worden geïnformeerd door HEEMwonen. De huurders zouden beter geïnformeerd moeten worden. Een aantal overige partijen geeft aan dat HEEMwonen meer en beter kan communiceren.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
CHOH	6,5	8,5
Gemeente	7,5	8,5
Overige partijen	6,4	-
Gemiddeld	6,8	8,5

De belanghebbenden vinden met een 6,8 dat ze invloed hebben op het beleid van HEEMwonen. De spreiding van individuele scores loopt van 5 tot 9.

CHOH geeft een 6,5 en is minder tevreden omdat ze stukken vaak laat krijgt en daarmee te weinig tijd heeft om met de leden een standpunt te bepalen.

De gemeenten zijn met een 7,5 tevreden over de mate van invloed op het beleid van HEEMwonen. Kerkrade is redelijk tevreden en geeft aan dat de afspraken ook moeten worden nagekomen en dat

het gezamenlijk belang meer moet worden gezocht en afgewogen. Landgraaf is heel tevreden en waardeert HEEMwonen als een constructieve partner.

De overige partijen zijn redelijk tevreden over de mate van invloed en geven gemiddeld een 6,4. De aanwezige ketenpartners voor onderhoud zijn zeer tevreden over de ketensamenwerking, de wederzijdse openheid en de inspraak die ze daardoor op het beleid hebben. Een collega-corporatie geeft aan dat de corporaties elkaar inspireren met betrekking tot sociaalmaatschappelijk vraagstukken. Acht partijen geven een 7 en elf een 6: ze zijn tevreden over de samenwerking, de samenwerking op het gebied van zorg krijgt vorm, de leefbaarheidsproblematiek wordt beter aangepakt (maar ieder maakt eigen afwegingen), het spreken over projectrisico's maakt dat er uiteindelijk minder geïnvesteerd kan worden omdat de risico-opslag van een project hoger wordt. Een aantal hulpverleners geeft aan te weinig invloed te hebben op het plaatsingsbeleid en concrete woningtoewijzingen en is ontevreden. Door tijdgebrek zijn er geen cijfers voor gewenst opgehaald tijdens de dialoog.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,8 en het gewenste cijfer was een 8,5. CHOH wil graag stukken op tijd ontvangen.

4.10 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek

Aan het CHOH, de gemeenten Kerkrade en Landgraaf en HEEMwonen hebben we gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per groep belanghebbenden hebben we deze gerangschikt.

CHOH

CHOH is tevreden over de manier waarop ze is betrokken bij het maken van de lokale prestatieafspraken. Ze ervaart mogelijkheden om conceptafspraken te beïnvloeden. De jaarlijkse cyclus voor het maken van afspraken komt niet overeen met de looptijd van projecten, hetgeen ze als lastig ervaart. De kwaliteit van prestatieafspraken wordt als vrijblijvend gekenschetst omdat er geen consequenties zijn voor het niet behalen van afspraken. CHOH is niet meer betrokken bij het maken van de regionale prestatieafspraken. Die worden gemaakt door het Regionaal Overleg Huurdersorganisaties (ROH) en daarvan is CHOH geen lid meer.

Gemeente Kerkrade

De gemeente is tevreden over het proces om te komen tot de afspraken. Ze ziet het als een verbetering dat ook het sociale domein aan tafel zit en er ook op dit gebied afspraken gemaakt worden. Met de grote hoeveelheid partijen vindt ze het wel een complex proces. Ze ziet dat HEEMwonen hierin een goede rol speelt. De afspraken kunnen concreter zijn en bij voorkeur ook meerjarig om zinvoller te zijn. In de ogen van de gemeente is de wederkerigheid van de afspraken met de corporatie in orde. De regionale afspraken bevatten de zaken waarover overeenstemming is bereikt. Als dat te lang duurt, pakt men het lokaal op.

Gemeente Landgraaf

De gemeente is tevreden over het proces maar ziet liever een tweejaarlijkse cyclus met een jaarlijkse rapportage over de stand van zaken. In de ogen van de gemeente pakt HEEMwonen haar rol goed op. De prestatieafspraken kennen voldoende wederkerigheid, maar sommige onderwerpen zijn minder grijpbaar en leiden minder tot concrete afspraken.

HEEMwonen

HEEMwonen zelf merkt op dat het proces om prestatieafspraken te maken van alle betrokkenen veel tijd vraagt. De wens is om tot meerjarige afspraken te komen. Ze geeft aan dat de meeste afspraken gerelateerd zijn aan vastgoed en dat die concreet zijn. Er mag wat haar betreft meer aandacht komen

voor sociaalmaatschappelijke zaken. De afspraken kunnen in haar ogen concreter zijn en meer wederkerig. Ook de monitoring behoeft meer aandacht in Kerkrade.

4.11 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

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

CHOH

- Geef meer inhoud aan “Huurder Centraal” en neem het serieus. Houd je aan Huurders welkom. De informatiebalie moet helderder zijn en doe wat je zegt.
- Geef openheid over personeelwisselingen bij HEEMwonen: CHOH moet de spilfiguren kennen.
- Houd vol op het gebied van leefbaarheid. Zoek andere manier van contact als een steunpunt ophoudt te bestaan (zoals in Ubach over Worms).
- Houd regie over de ketenpartners of haal de regie terug.
- Ga als directeuren meer de wijk in: laat je zien en hoor wat mensen vinden/ervaren. Ga samen met HV eens een middag praten met de huurders in een buurtkamer, steunpunt.
- Pas het huurbeleid aan en bied (corona-)maatwerk aan.
- Armoede is ook een taak van HEEMwonen (prijzen).

Gemeenten

- Wees meer transparant, dan kunnen andere dingen veel sneller. Neem gemeentes beter mee in de beslissingen die je neemt.
- Verwijs niet door naar de gemeente en pak zaken via de korte lijnen op (woonconsulenten).
- Zorgwoningen. Laat de zorg aan de voorkant meekijken met het maken van plannen in plaats van ze te vragen op een rijdende trein te springen.
- De effecten Thuis in Limburg (systeem voor woningtoewijzing) evalueren.
- Pak door op particuliere woningen (neem eerst de quick wins hierin).
- Bespreek de strategische keuzes samen.
- Wees proactiever op een aantal onderwerpen, zoals overdracht woonwagendplaatsen.
- Houd rekening met de behoefte die ontstaat aan levensloopbestendige woningen en woningen voor eenpersoonshuishoudens in het centrum.

Overige partijen

- Blijf monitoren (aan de hand van Thuis in Limburg) waar bijzondere doelgroepen worden geplaatst.
- Vergroot Housing Parkstad
- Blijf aandacht schenken aan de doelgroep jongeren, geef ze een kans in deze regio. Zet actief in op doorstroming van senioren met behulp van een verhuiscoach.
- Realiseer passende woningen voor de verschillende doelgroepen.
- Ga door met samenwerking met onderwijs.
- Koop particulier bezit aan ten behoeve van renovatie; maak jullie volgende stap concreet.
- Gezamenlijke prestatieafspraken maken over wonen met zorg en gezamenlijke coördinatiepunten opzetten. Zorginstanties, gemeentes en corporaties moeten als één breed loket gaan samenwerken. Geef duidelijkheid over wie de regierol gaat oppakken.
- Realiseer tijdelijke woningen om de piek in vraag op te vangen.
- Koppel de huurprijs aan leefbaarheid in de wijk door een huurverlaging te geven als een huurder zich inzet voor de leefbaarheid in een buurt.
- Certificeer huisjesmelkers.
- Stem duurzaamheid en de doelgroep goed op elkaar af. Er is al veel gedaan aan duurzaamheid, verschuif de focus nu meer naar andere vraagstukken die meer aandacht nodig hebben.
- Laat nieuwe medewerkers de ingezette lijnen voortzetten.

- Betrek ketenpartners meer bij leefbaarheid. Geef ze bijscholing omdat ze bij het serviceonderhoud vaak achter de deur komen en een signaalfunctie kunnen vervullen.
- Meer kijken naar de tevredenheid van huurders.
- Werk meer samen met overige partijen op leefbaarheid.
- Organiseer inlooppunten in verschillende buurten waar huurders kunnen binnenlopen met vragen en heb meer aandacht voor live events met huurders. Blijf aandacht houden voor het persoonlijk benaderen van de huurders.
- Begeleid een huurder in een nieuwe woning. Geef meer informatie over duurzaamheid van woning en hoe moet de huurder “wonen in zijn woning”.

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

Waar is HEEMwonen goed in?

“Uitvoering”
“Inzet van de sociaal maatschappelijke consulenten”
“Communicatie”
“Luisteren huurders”
“Laagdrempeligheid”
“Ze gaan mee met de samenleving”
“Toekomstgericht denken”
“Duurzaamheid” (4x genoemd)
“Superlocal etc”
“Circulariteit”
“Herstructureringen” (2x)
“Gebiedsontwikkeling” (3x)
“Leefbaarheid”
“Bijdrage aan leefbaarheid”
“Ketensamenwerking”
“Samenwerking” (6x)

Wat kan HEEMwonen beter doen?

“Aanpak particulier bezit” (6x genoemd)
“Vanuit de leiding luisteren naar de uitvoering”
“Continuïteit, financiële mogelijkheden”
“Zuiver en transparant communiceren”
“Betrek burgers meer”
“Betrek stakeholders bij beleid”
“Meer naar huurderwensen luisteren”
“Toewijzing”
“Toewijzen sneller voor zware doelgroepen”
“Voldoende goede woningen”
“Verbreden naar leefbaarheid”
“Aandacht voor specifiek doelgroepen”
“Bijzondere doelgroepen meer aandacht”
“Huisvesten van alle doelgroepen, woonwagendwoneers”
“Huisvesten lastige doelgroepen”
“Wees consistent in beleid”
“Pak met ons door”
“Verder blijven verbinden”
“Investeren partnerschap”
“Samenwerking” (3x)
“Regel wel de regie bij samenwerking”
“Ketensamenwerking” (2x)

4.12 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Beschikbaarheid	7,0	6,7	7,0	6,9	7,3
• Betaalbaarheid	6,0	7,3	6,9	6,7	
• Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen	-	7,1	6,9	7,0	
• Duurzaamheid	8,0	8,4	8,0	8,1	
• Leefbaarheid	7,4	7,8	7,6	7,6	
• Huurders welkom	7,0	-	7,3	7,2	
Relatie en communicatie met corporatie	7,0	6,8	7,3	7,0	7,0
Invloed op corporatiebeleid	6,5	7,5	6,4	6,8	6,8
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,1²

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

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord 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?
- 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?

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.

HEEMwonen is een financieel gezonde corporatie. Zij opereert ruim binnen de ratio's van Aw en WSW.

De Aw ziet geen aanleiding om de corporatie integraal te onderzoeken. De controleerbaarheid door de accountant van de toewijzing (minimaal 90%) van woningen aan de doelgroep bij intermediaire huurders is beter geborgd na een interventie in 2016. Vanaf 2017 leidt de financiële beoordeling niet tot opmerkingen en is er geen reden voor het doen van interventies.

Het WSW constateert gedurende de visitatieperiode dat voor elke corporatie, en zeker voor HEEMwonen een sterke vastgoedsturing van belang is. Zij stelt vast dat door het karakter van het werkgebied de transitie nagenoeg alleen kan plaatsvinden binnen het bestaande bezit. Het werkgebied kenmerkt zich door vergrijzing, relatief veel werkloosheid, armoede en krimp. Het WSW wijst HEEMwonen in haar beoordeling van de business risks in 2017 met name op het belang van het tijdig herijken van de portefeuillestrategie. Meer inhoudelijk geeft het WSW aan kennis te willen nemen van het beleid inzake krimp en de koppeling met de verhuurbaarheid op lange termijn. Ook ziet het WSW graag meer duidelijkheid rond het efficiënt inzetten van maatschappelijk vermogen binnen de financiële mogelijkheden. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de hoge gemiddelde leeftijd van het bezit, het bepalen van een normeerde conditie/ kwaliteit van het bezit en de concentratie van bepaalde vastgoedtypes.

HEEMwonen scoort in de Aedes benchmark vanaf 2017 een 'B' voor de relatieve positie van de bedrijfslasten. In 2016 scoorde zij nog een 'A'. De geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe vertonen sinds 2017 weer een licht dalende lijn.

Verslagjaar	2016	2017	2018	2019
Bedrijfslasten per vhe	€ 797	€ 852	€ 813	€ 802
Relatieve positie bedrijfslasten	A	B	B	B
Grootteklasse gemiddeld	€ 856	€ 812	€ 768	€ 788
Nederland gemiddeld	€ 853	€ 790	€ 764	€ 785

Aedes benchmark

HEEMwonen heeft in het ondernemingsplan 2017-2020 'Welkom bij HEEMwonen' haar ondernemingsdoelen geformuleerd. Volkshuisvestelijke doelen zijn: zorg voor voldoende betaalbare en beschikbare woningen, inzet voor leefbare buurten waar bewoners prettig (samen-) wonen, klantgestuurde organisatie waar huurders zich welkom voelen en meer regierol richting partners. Het financiële doel is dat de continuïteit op lange termijn gewaarborgd zal blijven. HEEMwonen is financieel gezond en wil dat ook blijven. Kostenbewustzijn en steeds verbeterende efficiency in werkprocessen zijn volgens HEEMwonen essentieel om het vermogen zo efficiënt mogelijk in te zetten. De financiële doelstellingen zijn in het ondernemingsplan aldus expliciet gemaakt:

- *We zoeken naar een goede balans tussen maatschappelijk rendement en financieel rendement.*
- *We blijven voldoen aan de normen van de Autoriteit woningcorporaties en het WSW.*
- *Onze operationele kasstroom laat een positief verloop zien.*
- *Ons risicobeheer en waardemanagement zijn op orde.*

In vervolg op het ondernemingsplan en naar aanleiding van de opmerkingen van het WSW is in 2017 het vernieuwde portefeuilleplan 2017-2027 opgesteld en in de eerste helft van 2018 vastgesteld. Dit plan omschrijft de wensportefeuille en de voorgestelde weg ernaartoe op hoofdlijnen. Het maakt inzichtelijk hoe het bezit er over tien jaar idealiter uit zou moeten zien om duurzaam invulling te kunnen geven aan de visie en missie. Daarin maakt HEEMwonen keuzes voor 2027 over de gewenste voorraad (in Landgraaf gelijk, in Kerkrade minus 250 woningen), de beschikbaarheid (in Landgraaf minimaal 45% 0-treden woningen, in Kerkrade minimaal 50 %), de verduurzaming (minimaal 90% label AB) en het huurbeleid (in Landgraaf minimaal 85% betaalbaar, en in Kerkrade minimaal 90%).

De financiële consequenties van het portefeuilleplan zijn doorgerekend en verwerkt in de meerjarenbegroting 2019-2023, met een financiële scenario-analyse tot en met 2028. Er is getoetst of de beoogde portefeuillestrategie past binnen de financiële kaders via een check op financiële prestatie-indicatoren van het WSW en Aw. De beoogde transitie is haalbaar binnen die financiële kaders. De effecten van de duurzaamheidsinvesteringen zijn echter nog niet geheel verwerkt en zullen voor een aanvullende opgave zorgen.

De visitatiecommissie constateert dat HEEMwonen (nog) geen redentatie of berekening heeft gemaakt hoe groot het vermogen is dat maximaal ingezet kan worden voor maatschappelijke prestaties. Of en hoeveel er op korte of lange termijn méér mogelijk is om de volkshuisvestelijke doelen te bereiken, is dus niet expliciet gemaakt. Wel wordt in de laatste meerjarenbegroting 2020-2024 in de scenario-analyses voor het eerst becijferd dat zonder bijsturing van beleid in de komende jaren rond 2029 de actuele financiële normen van WSW wellicht zullen worden overschreden.

HEEMwonen heeft de keuzes uit het ondernemingsplan ook in acties omgezet. Ze heeft de kosten van de bedrijfsvoering gestabiliseerd bij de gelijktijdige uitvoering van projecten en activiteiten om de klantprocessen te verbeteren en de klantfocus te vergroten. Parallel aan het vernieuwde portefeuilleplan is een project gestart waardoor o.a. de conditiemeting in 2018 is afgerond. Door middel van het portefeuilleplan, de opgeleverde complexprestatieanalyses, het opnieuw inrichten van het assetmanagement en de uiteindelijk daaruit voortvloeiende nieuwe (investerings)begroting is de vastgoedsturing versterkt en wordt duidelijk hoe het vermogen in de komende jaren zal worden ingezet. In 2019 is de meerjaren-onderhoudsbegroting ook hierop aangepast.

Bij de investeringen wordt op basis van het in 2019 vernieuwde investeringsstatuut naast de financiële (rendements-)toetsen ook nadrukkelijk de maatschappelijke bijdrage van een investering beoordeeld door het verschil tussen de IRR-markt en IRR-beleid te becijferen. De ‘maatschappelijke bestemming’ is het verschil tussen de markt- en beleidswaarde en wordt conform de methodiek voor de berekening van de beleidswaarde inzichtelijk gemaakt. Hierdoor wordt de bijdrage van investeringen aan de realisatie van de volkshuisvestelijke doelen meetbaarder gepresenteerd in zogenoemde exposés.

De effecten van de door HEEMwonen gemaakte financiële keuzes worden verantwoord in het jaarverslag en de jaarrekening. In de jaarrekeningen 2018 en 2019 geeft HEEMwonen aan dat de afslag van de marktwaarde voor betaalbaarheid respectievelijk 15% en 25% van de marktwaarde bedraagt. Dat is ruim een derde tot de helft van de totale afslag in de beleidswaardeberekening. De inzet op betaalbaarheid door een gematigde huurontwikkeling bepaalt hiermee in belangrijke mate de inzet van het vermogen. Het grote verschil tussen 2018 en 2019 wordt overigens deels verklaard door aangepaste richtlijnen in de berekening van de beleidswaarde.

5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt. Zij beoordeelt HEEMwonen met een 7, zij voldoet aan het ijkpunt. Zij krijgt een pluspunt voor de wijze waarop sinds 2019 bij de exposés, ter voorbereiding op de besluitvorming, de ‘maatschappelijke bestemming’ van het vermogen inzichtelijk wordt gemaakt.

HEEMwonen heeft op basis van het opgestelde portefeuilleplan en financiële scenario-analyses zicht op de vermogenseffecten van plannen voor de komende periode. Deze zijn vooralsnog allemaal haalbaar binnen de beschikbare vermogensruimte als de investeringen goed worden gespreid in de tijd. Zij kan zich verbeteren door in haar begrotingsscenario-analyses ook te becijferen welke maximale vermogensinzet mogelijk is om haar volkshuisvestelijke doelen te bereiken.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
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 oriëntatie 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. De visitatiecommissie heeft een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van strategievorming en prestatiesturing bij de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met de bestuurder, de businesscontroller en de Raad van Commissarissen.

6.1.1 Strategievorming

Het ijkpunt voor het onderdeel strategievorming is dat HEEMwonen “een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn”.

De strategie van HEEMwonen begint met het Ondernemingsplan 2013-2017 ‘*Het verschil maken*’ en het Ondernemingsplan 2017-2020 ‘*Welkom bij HEEMwonen, wat kunnen wij voor u doen?*’. Het laatste ondernemingsplan bevat een beknopte analyse van belangrijke externe ontwikkelingen. Huurders en partners zijn vooraf betrokken om te vertellen welke ideeën en wensen zij hebben voor het ondernemingsplan. Ook medewerkers en de OR zijn betrokken bij de totstandkoming, via reguliere overleggen en speciale bijeenkomsten. In het ondernemingsplan is de missie vertaald in drie thema’s waaraan een zestal ondernemingsdoelstellingen zijn gekoppeld. Voor de jaren 2017 en 2018 zijn die doelen in subdoelen geconcretiseerd. Verdere concretisering vindt elk jaar plaats in de afdelingsplannen.

Het portefeuilleplan ‘*Duurzaam betaalbaar wonen*’ benoemt de keuzen voor de komende 10 jaar, als verdere uitwerking van het ondernemingsplan. Daaraan liggen een woningmarktonderzoek en de woonvisies van de gemeenten Kerkrade en Landgraaf ten grondslag. Voor huurbeleid, voorraad en duurzaamheid zijn in de wensportefeuille globale doelen geformuleerd. In 2018 en 2019 is een en ander doorvertaald naar complexvisies en -beheerplannen. De afstemming met de financiële mogelijkheden heeft op hoofdlijnen plaatsgevonden. De meerjarenbegroting en -prognose bevat een overzicht van de voorgenomen uitgaven en inkomsten. De meerjarenbegroting kent een andere opbouw dan het ondernemingsplan. De relatie met de thema’s en doelen uit het ondernemingsplan is daardoor niet steeds direct te leggen.

Het ondernemingsplan kondigt aan dat het jaarlijks zal worden geconcretiseerd in afdelingsplannen en eind 2018 zal worden geactualiseerd. De afdelingsplannen volgen de doelstellingen uit het ondernemingsplan. Activiteiten zijn gekoppeld aan de doelstellingen, concrete resultaten zijn benoemd en per kwartaal gepland en een eerste aanspreekpunt is aangegeven. De doelen zijn veelal SMART vertaald, hoewel er ook activiteiten met een meer doorlopend karakter zijn opgenomen. De verdere

uitwerking naar de benodigde financiële middelen is in de afdelingsplannen veelal niet gemaakt.

Eind 2018 heeft een tussenevaluatie van het ondernemingsplan met externe belanghebbenden en medewerkers plaatsgevonden. In deze sessies zijn de bereikte resultaten op de ondernemingsdoelen geëvalueerd en zijn de speerpunten voor de jaren 2019 en 2020 geïnventariseerd. Op basis van de evaluatie is de strategische agenda voor de periode 2019-2020 opgemaakt en met de RvC besproken.

Jaarlijks vindt in het voorjaar een strategische sessie met de RvC plaats waarin de belangrijkste ontwikkelingen worden besproken. Het doel van deze sessie is om aan het begin van een nieuwe planning en control cyclus de hoofdlijnen, thema's en kaders voor het volgende jaar te bespreken.

Gedurende de visitatieperiode heeft HEEMwonen op basis van haar bod prestatieafspraken met de gemeenten Kerkrade en Landgraaf gemaakt. Deze prestatieafspraken zijn concreet als het gaat over nieuwbouw- en renovatieprojecten, percentages bij toewijzen enzovoorts. Er zijn ook afspraken die gaan over de wijze waarop de gemeenten en HEEMwonen met elkaar willen samenwerken, plannen maken of onderzoek doen. In de visitatieperiode is ook gewerkt aan de totstandkoming van regionale prestatieafspraken.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 7. HEEMwonen voldoet aan het ijkpunt. HEEMwonen heeft in haar ondernemingsplan een langetermijnvisie en organisatiedoelen geformuleerd en deze vervolgens uitgewerkt in het portefeuilleplan. Zij krijgt een pluspunt omdat de organisatiedoelen jaarlijks worden doorvertaald in concrete activiteiten in de afdelingsplannen. Verbetering is mogelijk door een eenduidigere koppeling van de activiteiten aan de benodigde financiële middelen in de (meerjaren-) begroting.

6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties

Het ijkpunt voor dit onderdeel is dat HEEMwonen periodiek en systematische de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instanties door acties om doelen alsnog te realiseren (1^e orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2^e orde sturing).

HEEMwonen maakt elk kwartaal een rapportage in de vorm van een Balanced Score Card (BSC). Deze wordt besproken in het Directieoverleg en daarna ook met de RvC. In de loop van de visitatieperiode verbetert de BSC zich tot een instrument waarin steeds meer de focus wordt gericht op een beperkt aantal prestatie-indicatoren. In de BSC worden met name de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) gevolgd die zijn gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen en de daarbij afgesproken doelen/normen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen KPI's die op maandbasis, op kwartaalbasis en op (half-)jaarbasis worden gerapporteerd. Daar waar er afwijkingen ten opzichte van de normen/doelen zijn, worden die toegelicht, en worden de verwachting en/of bijsturing voor de komende periode aangegeven. De kwartaalrapportages worden tweemaal per jaar aangevuld met rapportages over de voortgang van grote onderhouds-, renovatie- en nieuwbouwprojecten. In de kwartaalrapportages staan toelichtingen op afwijkingen en beschrijvingen van de acties die in de komende periode worden ondernomen om tot bijsturing te komen. Deze zijn soms concreet en duidelijk maar ook nog vaak meer constaterend en beschrijvend van aard.

De prestatieafspraken worden gedurende het jaar niet expliciet gevolgd in de kwartaalrapportages. Een aantal KPI's sluiten wel aan bij de gemaakte prestatieafspraken.

Het jaarverslag heeft een andere opzet en indeling als het ondernemingsplan en de kwartaalrapportages. In het jaarverslag wordt geen overzicht van de realisatie van de prestatieafspraken gegeven. De realisatie van de KPI's uit het ondernemingsplan en de kwartaalrapportages komt wel terug in het jaarverslag.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel sturing met een 6. HEEMwonen voldoet aan het ijkpunt. De lange termijnvisie, vertaald in jaardoelen en KPI's, wordt goed gevolgd in de kwartaalrapportages. Bijsturing bij afwijkingen vindt plaats, maar de acties zijn niet altijd en/of concreet genoeg omschreven. Het beter laten aansluiten van de plandocumenten (ondernemingsplan en jaarplannen/begroting) en de rapportages (kwartaalrapportage en het jaarverslag) vergemakkelijkt monitoring en bijsturing. Ook het expliciet monitoren van en rapporteren over de voortgang op de prestatieafspraken kan beter.

6.2 Maatschappelijke oriëntatie 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. Het gaat om de maatschappelijke oriëntatie van de raad.

Deze visitatie kijkt terug op de periode 2016-2019. In de zelfevaluatie van 2017 constateert de raad dat zij de afgelopen jaren een ontwikkeling heeft doorgemaakt van toezicht op detail naar toezicht op hoofdlijnen. Voor de komende periode ziet ze als uitdaging voor zichzelf om op strategisch niveau de discussie te voeren over de ontwikkelingen, de te maken keuzes en de effecten ervan. Daarbij rust op de diverse commissies de verantwoordelijkheid om de discussies voor de raad voor te bereiden. De raad kent een audit, remuneratie- en vastgoed commissie. In de evaluatie van 2016 is nog gesproken over het vormen van een 'maatschappelijke'-commissie om daarmee de besturing vanuit het 'drie-kamermodel' ook in de raad terug te laten komen. Daaraan is in de jaren daarna geen vervolg gegeven.

De toezichtvisie is eind 2018 herijkt. De raad benoemt daarin als haar opdracht het erop toezien dat de maatschappelijke opgave van HEEMwonen wordt gerealiseerd en de bewaking van de continuïteit van de organisatie in al haar facetten. De raad wil verbonden zijn met de organisatie en haar omgeving en binnen de kaders van haar rol en verantwoordelijkheid een open relatie onderhouden met interne en externe betrokkenen. De raad wil daarnaast optreden als kritische sparringpartner en klankbord van het bestuur.

De raad overlegt jaarlijks met de OR en met de huurdersorganisatie CHOH, en houdt zo voeling met de organisatie en de belanghebbenden. Ook bij bijeenkomsten met belanghebbenden over (de tussenevaluatie van) het ondernemingsplan 2017-2020 zijn enkele RvC-leden aanwezig geweest. Daarnaast hebben de leden een diverse maatschappelijke achtergrond en laten zij zich informeren over de ontwikkelingen in de regio en de samenleving. Ook de themabijeenkomsten en jaarlijkse strategiebijeenkomsten dragen bij aan de inbreng van een brede oriëntatie op de problematiek die speelt.

Op basis van de gesprekken met de raad en de organisatie en de verslagen van de RvC-vergaderingen ontstaat bij de visitatiecommissie het beeld dat dat er geen gemeenschappelijke visie is over de balans tussen maatschappelijk en financieel rendement. Het gebrek aan overeenstemming over de strategische uitgangspunten maakt dat de besturing en het toezicht van de corporatie minder effectief en efficiënt verloopt.

De visitatiecommissie beoordeelt HEEMwonen op dit punt met een 6. Zij voldoet aan het ijkpunt. De raad geeft in haar toezichtvisie, haar samenstelling en haar werkwijze voldoende invulling aan haar maatschappelijke oriëntatie. De raad neemt het toezicht op de (financiële) continuïteit en daarmee het voortbestaan van de organisatie heel serieus, maar lijkt rond de maatschappelijke doelstellingen van HEEMwonen andere afwegingen te maken dan de organisatie zelf.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

6.3.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie constateert dat HEEMwonen voldoende extern gelegitimeerd is. Ze wordt door huurdervertegenwoordigers en door de gemeenten gewaardeerd als een benaderbare organisatie en een constructieve partner. Op operationeel niveau zijn de contacten goed, waar het meer strategische onderwerpen betreft zien huurders en gemeenten graag dat ze eerder worden betrokken.

Er is een periodiek overleg met zowel de gemeenten als met de huurdersorganisaties.

Belanghebbenden geven aan dat HEEMwonen hen uit eigen beweging en met regelmaat betreft bij haar plannen. Zo is aan de start en bij de tussenevaluatie van het ondernemingsplan een belanghebbendenbijeenkomst georganiseerd.

Ook in de regio is HEEMwonen actief in diverse samenwerkingsverbanden, zoals in Parkstad Limburg verband en met projecten in de Regiodeal. Daarin wordt met andere gemeenten, zorgpartijen, collega-corporaties, onderwijs en andere partijen samengewerkt en worden vaak toonaangevende projecten zoals bijvoorbeeld Superlocal gerealiseerd.

Dat wil niet zeggen dat HEEMwonen altijd transparant genoeg is. Daar kan HEEMwonen zich nog in verbeteren. De gemeenten en de huurders zien graag dat HEEMwonen hen proactiever en eerder betreft, zodat er meer ruimte voor inbreng komt, met name als het gaat om strategische keuzes. Ook meer transparantie over ontwikkelingen binnen de eigen organisatie wordt op prijs gesteld.

De externe legitimatie kan verder worden vergroot door in de (jaar-)plannen en jaarverslagen duidelijker aandacht aan de inhoud en voortgang van de prestatieafspraken met gemeenten en de huurders te geven.

HEEMwonen scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Een pluspunt is er voor de actieve manier waarop HEEMwonen met belanghebbenden in de regio samenwerkt en zo bijzondere projecten weet te realiseren.

6.3.2 Openbare verantwoording

HEEMwonen is open over haar gerealiseerde prestaties. Het jaarverslag is een bijzonder goed leesbaar en vormgegeven document, waarin voorin ook een overzichtelijke infographic op een A4 is opgenomen. Het jaarverslag en het ondernemingsplan zijn eenvoudig te vinden op de website.

HEEMwonen kan zich nog verbeteren door ook de prestatieafspraken met de gemeenten, de huurdersorganisaties en de andere corporaties integraal op haar website te publiceren in plaats van als onderdeel van een nieuwsbericht.

We beoordelen de prestaties van HEEMwonen met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Er is een pluspunt voor de goede leesbaarheid, toegankelijkheid en vormgeving van het jaarverslag.

6.4 Oordeel over Governance

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

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming	7	33%	6,5
	Sturing op prestaties	6		
Maatschappelijke oriëntatie RvC		6	33%	6
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	33%	7
	Openbare verantwoording	7		
Eindoordeel Governance				6,5

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 HEEMwonen in 2020 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 HEEMwonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie
Amersfoort,	3-3-2020	Joos Jacobs Directeur Pentascop

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van HEEMwonen in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort,	3-3-2020	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Wilma van der Veen

Wilma van der Veen verklaart hierbij dat de visitatie van HEEMwonen in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wilma van der Veen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wilma van der Veen geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wilma van der Veen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met HEEMwonen hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amsterdam	3-3-2020	Wilma van der Veen

Onafhankelijkheidsverklaring Theo Dijt

Theo Dijt verklaart hierbij dat de visitatie van HEEMwonen in 2020 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 HEEMwonen hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort	4-6-2020	Theo Dijt

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Germa Reivers



Curriculum vitae

Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg
Geboortedatum: 21-01-1957

Persoonlijk profiel

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

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

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

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

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

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

Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitator woningcorporaties

Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BJJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,
Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,
Woongod Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale
Woningbouw
- A&O Services

Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

Projecten Pentascop (een selectie)

Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

Resultaat: meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je Leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

Resultaat: projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderkundige aspecten.

Visitatie woningcorporaties 2008-2018: *Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongloed Middelburg, Wootij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.*

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitor gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat: een door SVWN goedgekeurd visitierapport.

BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

Resultaat: organisatiebrede en gedragen processen.

BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

Resultaat: meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

Resultaat: betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

Resultaat: meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

Resultaat: medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

Vierstroom (2011)

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

Resultaat: meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

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

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



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 relativiseringsvermogen 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

- Toezichthouder
- 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 Raedelij, Utrecht
Eerstelijns gezondheidszorg (2006 -2014)

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

CV Wilma van der Veen

Profiel

Als adviseur en (interim)manager heb ik ruim 30 jaar ervaring in het domein van Wonen. Van woningcorporaties tot gemeenten en van samenwerkingsverbanden tot dienstverleners op het gebied van wonen. Kernwoorden die mij typeren in mijn werk zijn: betrokken, analytisch en verbindend.

Ik heb als adviseur en manager stevige ervaring met:

- Strategieontwikkeling,
- Inrichten en veranderen van organisaties en werkwijzen,
- Procesbegeleiding bij fusie en samenwerking.

Met mijn analytische inslag en gevoel voor verhoudingen geef ik inzicht in zowel verhoudingen tussen mensen als organisatorische en bedrijfskundige uitdagingen. Op deze manier zorg ik dat grote vraagstukken behapbaar en haalbaar worden. Zodat opdrachtgevers grip krijgen op te bereiken doelen, prioriteiten stellen en in actie komen.



Ervaring

Zelfstandig adviseur onder de bedrijfsnaam Wilma van der Veen Advies (2018-heden)

Mitros Utrecht, 2020: Begeleiding regiefuncties bij outsourcing ICT

de Woningstichting Wageningen, 2020: Opstellen plan organisatieontwikkeling

Patrimonium Veenendaal, 2019-heden Advies en begeleiding inrichting Klantbedrijf

Woonbron Rotterdam, 2019-heden: Begeleiding transitie team I&A

SWEMP 2019: Onderzoek en advies SWEMP-functies

Pentascop, 2019: Lid visitatiecommissie Baston Wonen Zevenaar

Pentascop, 2019: Lid visitatiecommissie Woonwenz Venlo

Pentascop, 2018- 2019: Lid visitatiecommissie MeerWonen Roelofarendsveen

Mitros Utrecht, 2018-2019: Transitie afdeling ICT, onderzoek en begeleiding sourcingstrategie

Stichting Portaal, 2018-2019: Programmanager Huurder Centraal

Stichting Portaal: manager bedrijfsvoering 2012-2018

Senior organisatieadviseur en managing partner bij Quintis bv in Nieuwegein (2001-2012) en Nationale Woningraad (1993-2001)

Ik was in 2001 één van de vijf kopers van Quintis uit de Woningraadgroep. Daarvoor maakte Quintis deel uit van de Nationale Woningraad. Hier trad ik in 1993 in dienst als adviseur en werd in 1996 managing consultant.

Ervaring als interimmanager

- 2005-2006: Portaal: Directeur Centraal Ondersteunende Diensten: herontwikkelen en positioneren en leiding geven aan het shared servicecentrum ca. 180 fte
- 2004-2005: WoningNet: Manager Marketing en Innovatie: opzetten afdeling Marketing en Innovatie, aansturing accountmanagers, opzetten productmanagement, verantwoordelijk voor communicatie en marketing, sparringpartner bestuurder.

Overige relevante opdrachten voor 2000

- Bij diverse corporatie begeleiden bij en opstellen van het strategisch voorraadbeleid.
- Diverse gemeenten begeleiden bij het ontwikkelen en opzetten van een woonvisie of het maken van prestatieafspraken met woningcorporaties.
- Opzetten van een afdeling woondiensten bij een woningcorporatie.
- Opzetten regionale woonruimteverdeling bij twee regionale samenwerkingsverbanden.
- Adviseur regionaal samenwerkingsverband over de organisatie van de samenwerking.
- Tussen 1993 en 2000: diverse rollen als interimmanager bij corporaties en gemeente.

1988-1993 BRO Adviseurs, Vught: adviseur en onderzoeker wonen en maatschappelijke voorzieningen

Opleidingen

- Universiteit van Amsterdam: Planologie (diploma 1991)
- Hogere Technische School Utrecht: Ruimtelijke Ordening en Planologie (diploma 1987)
- VWO (diploma 1981)

Diverse opleidingen tijdens werkzame periode waaronder:

- Agile en Scrum
- Verandermanagement
- Professioneel leidinggeven
- Acquisitietrainingen
- Adviesvaardigheden

Nevenactiviteiten

Diverse bestuurlijke activiteiten bij kerkelijke en maatschappelijke organisaties volgden elkaar de afgelopen jaren op. Daarbij altijd in de rol van voorzitter van het bestuur of begeleider bij ingewikkelde vraagstukken op het gebied van beleid en samenwerking.

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
 Jaarverslagen 2016, 2017, 2018, 2019
 Persberichten project Superlocal in Bleijerheide
 20180124 Portefeuilletoets aankoopverzoek Lauradorp Landgraaf Mantel DO
 20200309 Mantelstukken DO IBA-woningen Lauradorp (003)
 2019-05-09 Persbericht - Samenwerking Landgraaf-Kerkrade-HEEMwonen bij uitvoering woonbeleid
 2019-11-05 Persbericht Metamorfose voor Rolduckerveld
 20190219 Rolduckerveld_Gebiedsvisie
 2020-01-16 Persbericht Realisatie 27 nieuwbouwwoningen in Kerkrade-West
 20170517 Projectopdracht herontwikkeling Rolduckerveld
 Gebiedsstrategie en vlekkenplan Rolduckerveld
 Ondertekende samenwerkingsovereenkomst Rolduckerveld
 Verslagen bestuurlijk overleg Rolduckerveld
 20200512 Oplegnotitie realisatie-exposé 24 parkwoningen Heilust - versie Civ
 20200512 Realisatie exposé 24 Parkwoningen Heilust - versie Civ
 20200512 Oplegnotitie realisatie-exposé 17 woningen Heiveld - versie Civ
 20200512 Realisatie exposé 17 woningen Heiveld - versie Civ
 Basiskwaliteit mutatie woningen versie 10 DO 31-1-2018
 Basiskwaliteit woningen versie 1 DO 20-02-2018
 Implementatieplan Vermindering Leegstand 2015
 Inschrijvingen buiten regio - Acceptaties Woningen HEEMwonen-2017 tot 2020.xlsx
 Procedure lean verhuurproces HEEMwonen
 Verkoopbeleid
 Convenant schuldhulp Landgraaf - Heemwonen 2014-2019
 Koersbepaling huurbeleid HEEMwonen 2017
 Huurbeleid 2018, 2019
 Huurbulletin 2018
 Incassobeleid en procedures
 Middenhuur - tussen wal en schip concept def2
 Procedure verhuurproces HEEMwonen
 Streefhuurbeleid Nieuwe Stijl 2017
 ZAV-beleid en vergoedingen
 Housing Parkstad verslagen, jaarverslag, convenant
 Evaluaties ZIN 2016, 2017, 2018
 Huisvesten statushouders
 Werkafspraken WMO gemeente Landgraaf 2019
 Wmo werkafspraken gemeente en woningcorporaties - definitief 2dec2016
 Persberichten HEEMwonen en duurzaamheid
 CO2-reductieplan HEEMwonen, met oplegnotitie
 Duurzaamheid bij HEEMwonen Cie Vastgoed mei 2019
 Duurzaamheidsbeleid
 Strategische doelen duurzaamheid HEEMwonen
 P670 Aanvraag STEP subsidie 122 won. Holz en Rolduckerveld.xls
 PALET-2.0-KERKRADE en LANDGRAAF
 Documentatie Kraamkamers
 Rapport inventarisatie ROW (19-3-2019)

2016-05-24 Persbericht start aanleg Park West
 Leefbaarheid
 Verslag bestuurlijk overlegplatform sociaal domein 1 december 2016
 Beleid gemeenschappelijke ruimten
 Verslag vergadering com. leefbaarheidsfonds 18 maart 2019
 Beleid Trouwe huurder HEEMwonen
 Mantel 2018 KlantFocustraject
 Voorstel Hostmanship 2018 incl luisterpanels
 Projectplan 2018 trainingen klantfocus
 Voorstel Luisterpanels 2018 HEEMwonen-KWH
 Mantelstuk RegioDeal Oud Nieuwenhagen
 Notitie Samen Slim Sleutelen aan de stad 2.0 versie 12-4-2019
 Woonvisie Landgraaf
 Wijkontwikkelplannen Landgraaf
 Definitieve aangepaste versie woonvisie Kerkrade_DTP mei 2017
 Stadsdeelvisies Kerkrade
 Structuurvisie Kerkrade 2010-2020
 Afdelingsplannen HEEMwonen
 Biddingen, prestatieafspraken en monitoring Kerkrade
 Biddingen, prestatieafspraken en monitoring Landgraaf
 Portefeuillebeleid, vastgoedbeleid, complexen etc
 Agenda's, verslagen ROW
 Jaarrapportages, begrotingen etc Thuis in Limburg
 Gemeente Landgraaf structuurvisie 2030 _slank en groen
 Notitie wijkacupunctuur
 Verslagen overleggen en bijeenkomsten Wonen Parkstad
 Advies regionale meerjarenprogrammering Wonen en Leefbaarheid
 Ontwerp-Structuurvisie-Ruimtelijke-Economie-Zuid-Limburg
 Regionale Prestatieafspraken Parkstad Limburg, 2019
 Regio_Deal_Parkstad_Limburg 15-7-2019
 Regionale woningmarktprogrammering Parkstad Limburg
 Samenwerkingsafspraken Parkstad januari 2018

Presteren volgens belanghebbenden

Besprekingsverslagen Landgraaf Ik groen het
 Actielijsten besprekingen leefbaarheid gemeente Landgraaf
 Leefbaarheidsfonds, Aanvraagformulier HEEMwonen Baneberg passage, verslagen commissie en spelregels leefbaarheidsfonds
 Correspondentie met bewoners verschillende straten, buurten en wijken
 Presentaties HEEMwonen aan gemeenten, CHOH
 KWH klantvisier 2016, 2017, 2018, 2019
 Leefbaarheidsonderzoek Oud-Nieuwenhagen
 Verslagen gezamenlijke huiskamerprojecten
 Agenda's, verslagen, adviesaanvragen, SOK, begrotingen en actielijsten CHOH
 Agenda's, verslagen en actielijsten C8

Presteren naar Vermogen

Corporatie in Perspectief 2015, 2016, 2017, 2018
 Consultatiedocument scheiding DAEB en niet-DAEB
 MJOB en MJIB 2019,
 Accountantsverslagen 2016, 2017, 2018, 2019 HEEMwonen
 Aw - Beoordelingsbrieven
 WSW beoordelingsbrieven
 Financiële meerjarenprognoses 2016, 2017, 2018, 2019

Kaderbrieven FMP 2019 en 2020
Managementletters accountant 2016, 2017, 2018, 2019
Rapportage wTCO 2016, 2017, 2018 - HEEMwonen
Resultaten Aedes benchmark 2018, 2017, 2016

Governance

RvC verslagen 2015, 2016, 2017, 2018
AW inzake oordeel rechtmatigheid 2018 aangepaste versie
Aw Besluit definitief scheidingsvoorstel DAEB niet-DAEB (4-10-2017)
Aw inzake bevindingen governance-inspectie
Aw inzake integrale oordeelsbrief 2018 en 2019
Afspraken en verslagen Werkgroep begroting, 2017, 2018, 2019
Actie- Besluitenlijst Keten Coördinatie Overleg
Financieel Beleid & Beheer
Fiscaal statuut HEEMwonen, december 2018
Agenda's en verslagen jaarlijks overleg RvC - OR
Reglement RvC, kwaliteitsprofiel, rooster van aftreden RvC, profielschets_directeur_bestuurder
Reglement_auditcommissie_november_2018
Reglement selectie en remuneratie november 2018 _
Reglement_cie_vastgoed_november_2018
Bestuursreglement, juli 2020
HEEMwonen reglement-financieel-beleid-en-beheer (versie RVC)
BSC 2016, 2017, 2018, 2019 HEEMwonen
Beleidsplan informatiebeveiliging HEEMwonen 2018
Kwartaalrapportages bevindingen interne controle 2016, 2017, 2018, 2019
Eindrapport Integraal waardemanagement
Eindrapportage Evaluatie ketensamenwerking Heemwonen, april 2019
Evaluatie organisatie-ontwikkeling HEEMwonen
Ketenpartner Rapportage
Management Control Framework
Processen en procedures
Projectenrapportages 2016, 2017, 2018, 2019
Zelfevaluaties RvC 2016, 2017, 2018, 2019
Besluitenlijsten Audit Commissie HEEMwonen, 2016, 2017, 2018, 2019
Besluitenlijsten RvC HEEMwonen, 2016, 2017, 2018, 2019
RvC verslagen 2016, 2017, 2018, 2019
Verslag jaarlijks overleg RvC – CHOH, 2016
Visie_op_toezicht_rvc_december_2018
HW verslagen treasurycommissie, 2016, 2017, 2018, 2019
Treasury-Jaarplannen 2016, 2017, 2018, 2019
Treasurystatuut 2019
Verantwoording subsidie leefbaarheidsfonds

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie
Lia Bode	voorzitter RvC
Dave Huntjens	lid RvC, lid auditcommissie
Ger Römgens	lid RvC, voorzitter commissie vastgoed
Wilfried Stribos	interim bestuurder
Ralph Dautzenberg	directeur Wonen en Strategie, tijdelijk plaatserv. bestuurder
Frank Vos	directeur Bedrijfsvoering en Vastgoed
Marrie v.d. Berg	teamleider wonen
Jos Herpers,	beleidsadviseur
Andy Nikkel	teamleider financiën
Erik van Wissen	teamleider vastgoed
Annelies Lamboo	business controller
Wil Aendekerk	teamleider Landgraaf
Roger Leenhouts	controller
Carola Lutgens	incasso consulent
Danique Rautert	strategisch communicatie adviseur
Dennis Bogers	projectleider
Guido Merx	technisch beheerder
Ive Reijnders	sociaal consulent
Jordy Goddery	medewerker vastgoeddata
Jos Herpers	beleidsadviseur
Kim Kuijpers	woonmakelaar
Lilian Keerssemeeckers	woonmakelaar
Mahir Ozdemirel	medewerker HIP
Mark Lentz	inkoop
Mark Vermeer	data analist
Maurice van Meegen	service coördinator
Maurice Vincken	sr. projectleider Vastgoed
Monique Mommertz	technisch beheerder
Monique Schins	wijkbeheer / medewerker after sales
Monique Schlijper	medewerker verslaglegging
Nenad Bogdanovic	asset manager
Paul Janssen	wijkbeheerder
Peter Starmans	medewerker verslaglegging
Petra Rovers	projectleider vastgoed
Raquel Jongen	sociaal consulent
Solange van Ommeren	woonmakelaar
Tamara Simons	medewerker HIP
Ton Hermans	medewerker vastgoedbeheer
Wendy Schiffelers	wijkconsulent

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Leo Jongen	Gemeente Kerkrade	wethouder Welzijn/Zorg
Tim Weijers	Gemeente Kerkrade	wethouder Wonen/RO
Jeanine Brouns	Gemeente Kerkrade	ambtenaar Stedelijke ontwikkeling
Ton Heuts	Gemeente Kerkrade	ambtenaar WMO
Susanne Vreuls	Gemeente Kerkrade	beleidsmedewerker Volkshuisvesting
Alex Schiffelers	Gemeente Landgraaf	wethouder WMO/Volksgezondheid
Bart Smeets	Gemeente Landgraaf	wethouder Wonen/RO
Peter Paul Heijnsdijk	Gemeente Landgraaf	ambtenaar Volkshuisvesting
Robbert Dautzenberg	Gemeente Landgraaf	ambtenaar Maatschappelijke ondersteuning
Frans Tiggelman	CHOH, HVK	Voorzitter, bestuurslid
Wim Linders	HVK	voorzitter
Mia Hagen	HVK	secretaris
Jo Meulenberg	CHOH	plaatserv. voorzitter
Michael Ehlen	Meander	RvB
Remco Theunissen	Meander	manager MeanderWonen
Erik Hoesbergen	Impuls	bestuurder
Jack Zautsen	Welsun	ouderenwerker
Emal Olomi	Welsun	buurtopbouw-jongerenwerker
Seph Braun	Radar	manager vastgoed
Nadine Panek	SGL	teammanager Kerkrade
Paul Schefman	Levanto	bestuurder
Marianne Schoffelen	Mondriaan	vangnet bemoeizorg
Lorenzo Casu	Mondriaan	casemanager vangnet bemoeizorg
Suzanne Lipsch	Parkstad Limburg	programmamanager Wonen en Herstructurering
Wim Heidendael	Politie	wijkagent Landgraaf
Math Nijsten	Veiligheidshuis Parkstad	manager / clusterleider
Mike Hummel	Wonen Zuid	wijkregisseur
Susanne Scheepers	Wonen Limburg	beleidsmedewerker
Remco Brave	Smeets Bouw	ketenpartner NPO
Serge Vreuls	Habenu	ketenpartner NPO
Frans Fonteijn	BAM	directeur Zuid
Jordi Schoffelen	Jongen bv	manager strategie en markt/superlocal project
Michiel Ritzen	Zuyd Hogeschool	sr. researcher / technisch coördinator
Reinoud Boiten	Zuyd Hogeschool	stage coördinator

Bijlage 5 Position Paper HEEMwonen



POSITION PAPER HEEMWONEN 2020

Inleiding

Het is wel een heel bijzonder moment om tijd te nemen om vier jaar terug te kijken. We zitten midden in een pandemie die de hele wereld in zijn greep heeft. Ook onze huurders, collega's, stakeholders en partners zijn volop bezig om greep te behouden op het dagelijks leven en perspectief te krijgen voor de nabije toekomst. Enige aarzeling om van je omgeving te vragen om te reflecteren op onze prestaties is dan zeker op zijn plaats. En toch willen we ook in deze omstandigheden die stappen zetten. Als we wel iets geleerd hebben tijdens de Corona-crisis, dan is het dat je in alle omstandigheden moet proberen te leren, kansen te blijven zien en te werken aan het verbeteren van de organisatie. Dus ook nu. We hebben de feedback nodig om gericht te blijven werken aan onze opgave in de gemeente Kerkrade en Landgraaf. Die opgave blijft onverminderd groot, de Corona-crisis maakt het alleen nog complexer. En we weten ook dat we dit niet alleen kunnen, maar daar onze partners voor nodig hebben. Niet alleen in de samenwerking, maar ook in de feedback op onze inzet en prestaties. Kortom, misschien is dit wel een uitgelezen moment om tijd te nemen voor reflectie.

Waar we voor staan

In 2017 hebben we het nieuwe ondernemingsplan opgesteld in nauwe samenwerking met huurderorganisaties, stakeholders en medewerkers. Vanuit alle betrokkenen werd geconcludeerd dat er te veel aandacht naar onze bedrijfsvoering ging en te weinig naar onze huurders en stakeholders. Dat hebben we ons aangetrokken. In ons ondernemingsplan 'Welkom bij HEEMwonen, wat kunnen wij voor u doen?' (2017-2020) hebben we onze koers gewijzigd. De klant kwam centraal te staan en niet langer onze eigen processen en systemen. Voor HEEMwonen was dat een ingrijpende wijziging. Onze missie luidt:

'Wij zetten ons in voor voldoende betaalbare woningen en maken samen met huurders en partners het verschil als het om samenleven gaat'.

Onze missie laat zich in drie thema's samenvatten:

1. De huurder staat centraal

Klantgerichtheid en de kwaliteit van onze dienstverlening staan hoog in ons vaandel. We vinden het belangrijk dat huurders zich welkom voelen bij HEEMwonen en dat ze met hun vragen bij ons terecht kunnen.

2. Onze maatschappelijke inzet: samen met anderen

We willen er toe doen in het belang van onze huurders en hun buurt en werken actief samen aan gebiedsontwikkeling en wonen. We hebben hiervoor andere partijen nodig, zoals zorgaanbieders, welzijnsinstellingen, gemeenten en collega-corporaties.

3. Onze organisatie: een grensverleggend maatschappelijk bedrijf

We zijn een maatschappelijke organisatie en pakken in buurten vraagstukken op het gebied van wonen actief op. Daarnaast zijn we een innovatief vastgoedbedrijf. Door het duurzaam exploiteren en ontwikkelen van vastgoed kunnen we maatschappelijke prestaties blijven leveren.

We werken in de gemeente Kerkrade en Landgraaf en we hebben in totaal circa 10.000 woningen die bijna geheel tot de sociale voorraad behoren. Beide gemeenten maken deel uit van de regio Parkstad. Deze regio behoort tot een van de sociaaleconomisch meest zwakke gebieden van Nederland. Er is sprake van bevolkingskrimp, vergrijzing en ontgroening. Het gemiddeld inkomen is laag, Kerkrade behoort tot de tien armste gemeenten van Nederland, het aandeel mensen met een uitkering is bijzonder hoog. We staan bekend als een betrokken corporatie die zich zeer bewust is van de bijzondere problemen en uitdagingen in ons werkgebied. Dat doen we op basis van onze kernwaarden: betrokken, ondernemend en duidelijk.

Wat we hebben bereikt

Om een beeld te geven wat we hebben bereikt en om te reflecteren op ons eigen functioneren, zijn hieronder de vijf speerpunten opgenomen die centraal staan bij HEEMwonen.

1. Betaalbaar wonen

Betaalbaar wonen voor al onze huurders is onze kerndoelstelling. Zeker gelet op het zwakke sociaaleconomische profiel van ons werkgebied moet de betaalbaarheid van het wonen voor onze klanten geborgd worden. Daarom hebben we als doel gesteld om 85% van de DAEB voorraad in Landgraaf onder de tweede aftoppingsgrens te behouden en 90% van de DAEB voorraad in Kerkrade. Hierin zitten we op koers. Circa 87% van onze woningvoorraad heeft een huurprijs onder de 2^e aftoppingsgrens. We zijn voornemens om die grenzen in beide gemeenten op 80% te plaatsen. In het overige deel van de DAEB portefeuille zoeken we naar maatwerkoplossingen middels het tweehurenbeleid. Op deze manier zorgen we er voor dat de slaagkans voor de bredere doelgroep woningzoekenden gelijk wordt en het wonen doelgericht betaalbaar blijft in dit deel van de sociale voorraad. Onze jaarlijkse huurverhogingen zijn gematigd. We volgen daarin het Sociaal Huurakkoord. In de praktijk hanteerden we de afgelopen jaren een huurverhoging die lager was dan de inflatie.

2. Duurzaam vastgoed

We werken stapsgewijs aan een duurzame vastgoedportefeuille. Uiterlijk in 2050 moet ons vastgoed CO₂-neutraal zijn. We streven ernaar dat minimaal 90% van onze woningen in 2027 label A/B heeft. Om die doelstelling te realiseren investeren we fors in onze voorraad. Met SUPERLOCAL hebben we een groots en innovatief project opgestart. Daarnaast voeren we jaarlijks meerdere grote renovatieprojecten uit (recente projecten zijn o.a. Energiek Heilust, Lichtenberg, Abdissenbosch). Hier combineren we het aanbrengen van duurzaamheidsmaatregelen met het verbeteren van het wooncomfort én met het verbeteren van het leefklimaat in de buurt. Een belangrijke randvoorwaarde voor al deze projecten is dat deze bijdragen aan de verlaging van de woonlasten van de huurders.

3. Leefbare buurten en wijken

Door een combinatie van wetgeving, beleid en maatregelen is de leefbaarheid in onze buurten en complexen steeds meer onder druk komen te staan. Door onze inzet weten we dit vooralsnog te beheersen. We hebben hiervoor wijkconsulenten, sociaal consulenten en wijkbeheerders in dienst. Ook werken we hierin nauw samen met gemeenten, welzijn- en zorgpartijen. Wel is het noodzakelijk dat we meer gericht en pro-actiever aan de leefbaarheid en wijkontwikkeling gaan werken. Dat doen we vanaf 2020 aan de hand van wijkplannen.

Daar waar nodig leggen we die vast in de prestatieafspraken met de gemeenten. Ten aanzien van de problemen in de particuliere woningvoorraad wordt van ons een grotere rol gevraagd dan we tot nu toe hebben gespeeld. Zowel als er een directe relatie is met onze voorraad, als wanneer er sprake is van ondermijning van de leefbaarheid bijvoorbeeld bij huisjesmelkers.

4. Samenwerking met onze partners

De opgave is te complex om die geheel op eigen kracht te realiseren. Zoveel is duidelijk. Dat betekent dat we op veel gebieden de samenwerking aangaan met stakeholders en partners. Zo hebben we langdurige en vergaande ketensamenwerkingen met diverse aannemers om de kwaliteit van ons vastgoed te verbeteren. Samen met collega corporaties (ROW, C8) zoeken we op specifieke thema's de samenwerking op. Met Welsun hebben we in Landgraaf op het gebied van schuldhulpverlening en buurtbemiddeling een langdurige samenwerking. De Regiodeal is een goed voorbeeld van een resultaat dat we nooit op eigen kracht hadden kunnen bereiken. De samenwerking is nodig, de vormen waarin dit het meest effectief kan plaatsvinden is echter vaak nog een zoektocht. We constateren dan ook dat dit voor alle betrokkenen vaak intensieve en tijdrovende trajecten zijn.

5. Organisatieontwikkeling & financieel gezonde organisatie

We hebben de afgelopen jaren de organisatie stapsgewijs aangepast en geïnvesteerd in de ontwikkeling van onze medewerkers. Die doorontwikkeling is noodzakelijk als we onze doelstellingen willen realiseren én een aantrekkelijke werkgever willen blijven. De uitgangspunten die we hierbij hanteren zijn nog onverminderd van kracht: wij moeten wendbaar blijven en ons kunnen aanpassen aan de voortdurende veranderingen, de verantwoordelijkheid over resultaten en eigen ontwikkeling wordt maximaal gedragen door de medewerkers en bij alles wat we doen stellen we de huurder centraal. Om hier een zo concreet mogelijk resultaat aan te verbinden hebben we de ambitie om een A-label (Aedes benchmark) voor de dienstverlening te realiseren. In 2018 kregen we van onze huurders een C-waardering over de kwaliteit van onze dienstverlening. In 2019 was dat een B en dit jaar zien we op bijna alle onderdelen van onze dienstverlening een verdere verhoging van de waardering van onze klanten. Of dat leidt tot een A-label in 2020 valt nu nog niet met zekerheid te zeggen.

Essentieel blijft natuurlijk dat we financieel gezond blijven. Dit stelt ons in staat om zowel op korte- als lange termijn ons bezit in stand te houden en onze maatschappelijke opgave uit te voeren. We zoeken hierbij naar een goede balans tussen maatschappelijk rendement en financieel rendement. Uit onze recente meerjarenprognose blijkt dat we ruimschoots blijven voldoen aan de financiële normen van onze toezichthouders. Toezichthouders typeren ons als een organisatie met een laag risicoprofiel. Onze beïnvloedbare bedrijfslasten in de Aedes benchmark scoren op een B-niveau en zijn de afgelopen jaren gedaald.

Wat heeft aandacht nodig

We zijn van mening dat de afgelopen jaren echt goede stappen zijn gezet. Ook vinden we dat op de volgende thema's verbetering noodzakelijk is.

- Wonen en zorg

De gemiddelde leeftijd van onze huurders is circa 60 jaar. En die zal alleen maar toenemen, met alle vraagstukken die dat met zich meebrengt. Tot op heden ontbreekt het ons aan een goede visie welke rol we daarin spelen en hoe dit vraagstuk op te pakken. Een vraagstuk dat verder gaat dan bijvoorbeeld de rolstoeltoegankelijkheid van woningen. Hoe zorgen we ervoor dat mensen zich thuis voelen, veiligheid

ervaren en dat zaken zoals verbinding en zorgverlening op een goede wijze kunnen worden gecombineerd? En met wie pakken we dat op en welke investeringen zijn daarvoor nodig? Vragen die we vanaf dit jaar beantwoord moeten zien.

- Participatie

Beleidsmatige betrokkenheid van huurders is van groot belang voor ons. Waar we bij projecten meestal goed samenwerken met zeer betrokken huurders, bijvoorbeeld in klankbordgroepen, zien we dat de formele huurdersparticipatie steeds kwetsbaarder wordt. Dat baart ons zorgen. Omdat we het advies van de huurder in onze beleidsvorming hard nodig hebben. Niet omdat het volgens de wet moet, maar omdat we het nodig hebben om tot afgewogen beleidsontwikkeling en besluitvorming te komen.

- Effectieve samenwerking

Veel van onze meest kwetsbare huurders hebben te maken met een veelvoud aan instanties. De betrokkenheid is groot, de samenwerking moet beter. We zien nog te weinig voorbeelden van een meer integrale benadering van de maatschappelijke opgave. Denk aan zorg, welzijn, veiligheid en de vitaliteit van onze huurders. Juist daar ligt de grote opgave in ons werkgebied. Samen met collega corporaties onderzoeken we mogelijkheden om intensiever samen te werken op meerdere gebieden (o.a. collectief opdrachtgeverschap, functies delen). Ook hier is de inspanning vaak groot, maar is het niet eenvoudig om tot concrete resultaten te komen.

- Transformatie van de woningmarkt

De krimp, vergrijzing en gezinsverdunding leidt tot een disbalans tussen vraag en aanbod op de woningmarkt. Er is een tekort aan toegankelijke woningen voor ouderen, we kennen een overschot aan eengezinswoningen. Goedkope koopwoningen worden niet verkocht waardoor een negatieve impact op de leefbaarheid van buurten ontstaat. Er wordt een beroep op ons gedaan om particuliere woningen op te kopen. De verduurzaming vraagt grote investeringen van ons. Daarbij moeten we de huren zo laag als mogelijk houden, gelet op het zwakke sociaaleconomische profiel van de afnemers van deze woningmarkt. De opeenstapeling van opgaven leidt ertoe dat de grenzen van wat we als organisatie aankunnen (zowel financieel als in capaciteit) worden bereikt.

- De reikwijdte van de prestatieafspraken

Effectiever samenwerken kan ook bereikt worden door de jaarlijkse prestatieafspraken anders te benaderen. Gelet op bovenstaande zou een meer integrale invulling van de prestatieafspraken beter passen. Met daarin meer aandacht voor zorg, veiligheid en welzijn. En waar er meer sprake is van wederkerigheid van gemaakte afspraken dan tot nu toe het geval is. Ook zien we dat regionale afspraken steeds belangrijk worden om tot een goede aanpak van de opgave te komen. En passen jaarlijkse afspraken nog wel om tot een effectieve langdurige aanpak te komen?

Tot slot

Wellicht klinkt het een beetje cliché om te spreken van roerige tijden. Maar zo ervaren we dat wel. We bevinden ons in een transitiefase waarin ieder zijn weg zoekt in een veelvoud aan thema's: duurzaamheid, zorg voor ouderen en kwetsbaren, betaalbaar wonen, kansen voor jongeren, tweedeling in de samenleving, digitalisering etc. De Corona-crisis komt hier nog bij en de impact daarvan zal groot zijn, maar is nog lang niet te overzien. Dat vraagt een scherpe blik en een open houding om hierin goede keuzes

te maken. Kortom, er is veel te doen. We hebben het vertrouwen dat we dat kunnen, samen met onze collega's, RvC, huurdersorganisaties en stakeholders. De visitatie is in deze dan ook meer dan welkom. We hebben het nodig voor de reflectie op gemaakte keuzes en voor onze ontwikkeling als maatschappelijke ondernemer in Kerkrade en Landgraaf.

Marjo Vankan
Kerkrade
Mei 2020

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

De feitelijke prestaties van HEEMwonen 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 onderwerp (een prestatieafspraken of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema.

Gebruikte afkortingen

BAT	Bouwadvies Toegankelijkheid: een norm voor toegankelijk maken van woningen voor mensen met een lichamelijke beperking
BENG	Bijna Energie Neutrale Gebouwen
CHOH	Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen
DAEB	Diensten van Algemeen Economische Belang, woningen die tot de sociale huursector behoren in tegenstelling tot niet-DEAB woningen: vrije sectorwoningen
EGW	Eengezinswoningen
EPV	Energie prestatie vergoeding
GGW	Grondgebonden woning
GPR-gebouw	GPR-gebouw is een digitaal instrument om de duurzaamheid van een woongebouw, een kantoorgebouw of een onderwijsgebouw in kaart te brengen door middel van rapportcijfers voor de thema's energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde.
HW	HEEMwonen
IBA	Internationale Bau Ausstellung
MGW	Meergezinswoning
NOM	Nul op de meter: energieneutraal gebouw
OOV	Openbare Orde en Veiligheid
PALET	Parkstad Limburg Energietransitie
ROH	Regionaal Overleg Huurdersorganisaties Parkstad
ROW	Regionaal Overleg Woningcorporaties Parkstad
SVB	Strategisch voorraadbeleid
TIL	Tuis in Limburg: het woonruimteverdeelsysteem dat o.a. in regio Parkstad wordt gebruikt
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning

Tabel 1 Afspraken en prestaties Beschikbaarheid

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER BESCHIKBAARHEID		7,6
Afspraak: Informatie over beschikbaarheid		7
<u>Regionaal</u>		
Bijdrage aan afspraken over Vastgoedtransitie en beschikbaarheid 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks beschikbaarheid inzichtelijk maken • Jaarlijks opleveren regio SVB Parkstad Limburg 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Regionaal monitoren beschikbaarheid met oog voor lokale verschillen in ontwikkeling 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • in combi met regio SVB jaarlijks gedeeld met corporaties Parkstad • wordt uitgevoerd 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd: rapport Stecgroep eind 2019 	
<u>Kerkrade</u>		
Informatievoorziening op ambtelijk niveau 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Regionaal gezamenlijk SVB met overzicht aantallen woningen, typologie en huurprijzen • Ontwikkeling regionaal GIS-systeem • Toewijzingssysteem Thuis in Limburg • Sociale Kaart • Instroom en aantal inschrijvingen van mensen buiten de regio 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Technische bezitsgegevens delen met gemeente • SVB met overzicht aantallen woningen, typologie en huurprijzen • Toewijzingssysteem Thuis in Limburg (TIL) 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gereed • Ontwikkeling GIS-systeem loopt. In 2020 keuzes bepalen voor leverancier, omvang en inhoud • Gereed • Gereed • Overwogen toewijzen van vrijkomend bezit aan mensen met een binding (economisch en/of sociaal) met regio. Niet klakkeloos huisvesten van woningzoekenden mede ivm signalering gemeenten. Jaarlijkse monitoring van huisvesting van mensen buiten NL-Limburg. • Overleg loopt nog oa over de BAT-systematiek 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Zie boven, wordt uitgevoerd. o.a. bij het bod • Aandacht voor werking en toelichting, jaarrapportage is opgepakt 	
<u>Landgraaf</u>		
Informatievoorziening 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Toewijzingssysteem Thuis in Limburg meer bekend maken bij woningzoekenden • Technische bezitsgegevens delen met gemeente 2018:	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • In overleg over gegevensuitwisseling 2018:	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Volgen behoefte aan geliberaliseerde huurwoningen 	Onderzoek middenhuur 2019 (regionaal) door Wim Sniedt 2017	
Afspraak: kwalitatieve vastgoedtransitie		<p style="text-align: center;">8</p> <p>Zeer actieve inzet van HW bij het realiseren van verbeteringen woningen en gebiedsaanpak. Pakt grote projecten voortvarend op.</p>
<u>Regionaal</u>		
<p>Vastgoedtransitie en beschikbaarheid 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse woningmarktgegevens en vaststellen regionale doelstelling ontwikkeling sociale huurwoningvoorraad • Bepalen ruimtelijke spreiding aanbod sociale huurwoningen • Totdat nieuwe gegevens beschikbaar zijn: minimaal gelijk houden sociale huurvoorraad op middellange termijn (2025) en op korte termijn verruimen beschikbaarheid <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal gelijk houden sociale huurvoorraad op middellange termijn • Op korte termijn verruimen beschikbaarheid • Afstemmen vraag en aanbod huurwoningen in prijscategorieën, adhv wacht- en zoekduur 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volgt uit Stec-rapportage 2019 • Idem • Volgt uit woonvisies en loopt <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volgt uit woonvisie en loopt • Betaalbaarheidsgrenzen toegepast • Op basis van regionaal SVB 	
<u>Kerkrade</u>		
<p>Kwalitatieve vastgoedtransitie 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzetten op verdunning • Afspraken maken over surplus aan onttrekkingen voor andere ontwikkelingen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken maken over surplus aan onttrekkingen voor andere ontwikkelingen • Uitvoeren integrale woningverbeteringen (renovatie, energiebesparing, asbestsanering en brandbeveiliging) 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionale afspraken vertaald in lokale: Rolduckerveld en (eerder) Bleijerheide. Verdunning in de prestatieafspraken is echter een gezamenlijk thema van alle corporaties, gemeente Kerkrade en Huurdersverenigingen. • Is eveneens een gezamenlijk item geweest in de lokale afspraken. Voor ons geldt dat voor Bleijerheide (de contingenten). Afgelopen jaar 40 contingenten van Kerkrade overgedragen aan Landgraaf. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor ons behouden van de contingenten Bleijerheide voor toekomstige ontwikkelingen 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren conditie bezit • Onderhoudsnorm €1188 per vhe aan (niet)planmatig en mutatieonderhoud 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken maken over surplus aan onttrekkingen voor andere ontwikkelingen • Renovaties uitvoeren in combinatie met energiebesparing, asbestsanering en brandbeveiliging 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Bij nieuwbouw inzetten op duurzaamheid en levensloopbestendigheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovaties zijn in de praktijk integraal opgepakt en leiden en leiden altijd tot woningverbetering (voorbeelden van exposés Heilust, Lichtenberg, Hoofdstraat en Abdissenbosch • Uitgevoerd 2018/2019 • Als norm gehanteerd, maar norm is onderschreden. 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Rondom Rolduckerveld nog geen besluit genomen <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 	
Gebiedsvisie 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Samen met anderen opstellen voor Rolduckerveld 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Samen met anderen opstellen voor Rolduckerveld 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gebiedsvisie is beschikbaar vanaf 2019/2018 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Wordt aan gewerkt 	
<u>Landgraaf</u>		
Portefeuillebeleid 2019: 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Herijken tav nieuwbouw, transformatie, sloop, aan- en verkoop 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Nadere afspraken maken over uitvoering document 'Samen Slim Sleutelen aan de Stad' 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibel, levensloopbestendig en conceptueel bouwen 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Herijkt portefeuilleplan vastgesteld in DO 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Vastgesteld 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Diverse projecten worden opgepakt 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Lichtenberg conceptueel, bouwen Pastoor J Petersstraat, Ubach over Worms. Vanaf 2016 is HEEMwonen gestart met inkopen van concept-woningen (Past. Jos Petersstraat, Achter den Winkel en Markt Ubach over Worms. Alle projecten opgeleverd in 2016. 	
Wijkacupunctuur 2019: 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Oplossen knelpunten in wijken en buurten 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Vastgesteld prioriteit linten en Oud-Nieuwenhagen. 2018: 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2017: <ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken wenselijke sloop/nieuwbouwopgave in Abdissenbosch 2016: <ul style="list-style-type: none"> Plan maken met gemeente voor Abdissenbosch 	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheden worden onderzocht en vastgesteld dat grootschalige sloop in Landgraaf niet haalbaar is. Abdissenbosch en de doorgaande wegen, de linten hebben eerste prioriteit vwb kleinschalige sloop, nieuwbouw en renovaties 2017: <ul style="list-style-type: none"> Vorbereidende gesprekken met gemeente gestart 2016: <ul style="list-style-type: none"> Plan gemaakt en overwogen en bijgesteld. Inmiddels bijna opgeleverd. 	
Asbestsanering 2019: <ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken of bij gebiedsgerichte asbestsanering en (achterstallige) onderhoudswerkzaamheden - bij zowel huur- als koopwoningen - meer samengewerkt kan worden, om naast efficiency ook financiële voordelen te behalen 2018: <ul style="list-style-type: none"> 2017: <ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren integrale woningverbeteringen (renovatie, energiebesparing, asbestsanering en brandbeveiliging) 2016: <ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren integrale woningverbeteringen (renovatie, energiebesparing, asbestsanering en brandbeveiliging) 	2019: <ul style="list-style-type: none"> In ontwikkeling: onderzoek aankoop en verduurzaming 3 woningen Lauradorp (koopsector) 2018: <ul style="list-style-type: none"> Asbestbeleid vastgesteld 2017: <ul style="list-style-type: none"> Uitgevoerd. 2016: <ul style="list-style-type: none"> Continu proces 	
Afspraak: particuliere woningvoorraad		7
<u>Regionaal</u>		
Particuliere woningvoorraad 2019 en 2018: <ul style="list-style-type: none"> Bereidwillig tegenover het (binnen kaders) inpenden van woningen, als dat zichtbaar bijdraagt aan het brede volkshuisvestelijk belang (verruiming sociale huurwoningvoorraad). Eigen keuzes mogelijk Ervaringen van corporaties uit pilots benutten in onderzoek naar verdere mogelijkheden 	2019: <ul style="list-style-type: none"> Blijft strekking in ons beleid: bereidheid tot aankoop mits er een meervoudige motivatie/oorzaak aan ten grondslag ligt. En er een duidelijke relatie is met het omliggende gebied waar HEEMwonen bezit heeft. Niet alleen voorkomen van overlast, overnemen achterstallig onderhoud of versnipperd bezit. Businesscase hoogbouw Rolduckerveld meenemen ter uitwerking eigen keuzes en beleid. 	
<u>Kerkrade</u>		
Particuliere woningvoorraad 2019:	2019: <ul style="list-style-type: none"> Loopt (Rolduckerveld) 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Samen met anderen opstellen businesscases rond inponding, exploitatie en sloop op termijn particulier bezit <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek integrale gebiedsontwikkeling in combinatie met businesscase rond inponding particulier bezit Kerkrade-Oost • Onderzoek naar bijdrage verbetering particuliere markt door bijv aankoop uitgeponte woningen <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar mogelijkheden om leegstand particulier bezit aan te pakken • Haalbaarheidsstudie afronden (oa betreffende Rolduckerveld) • Bij aanleiding onderzoeken of en binnen welke condities verwerving particuliere woningen bijdraagt aan transitieopgaven • Onderzoeken mogelijkheden voor spoedzoekers <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar mogelijkheden om leegstand particulier bezit aan te pakken 	<p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idem bovenstaand (Rolduckerveld) • Keuzes bepaald om hier op in te zetten, echter wel met juiste motivatie (zie ook beleid bij Regionaal) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nog in ontwikkeling • Nog in ontwikkeling • Continu proces; Nog geen aankoop gedaan. Wel in overweging genomen. Bv Bestaande wijk van Morgen: woningeigenaren die niet aan renovatie meededen aangeboden woning aan te kopen of te ondersteunen bij renovatie. • Continu proces, Geen noodzaak tot urgentieregeling voor reguliere woningzoekenden. Wel voorrang via WMO, statushouders en starters met woonbegeleiding (intern naar extern). Tevens short-stay-woningen beschikbaar gesteld voor urgente gevallen (4 in Landgraaf en 2 in Kerkrade). <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nog in ontwikkeling 	
<u>Landgraaf</u>		
<p>Particulier woningvoorraad (als regionale afspraak in lokale)</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereidwillig tegenover het (binnen kaders) inponden van woningen, als dat zichtbaar bijdraagt aan het brede volkshuisvestelijk belang. Eigen keuzes mogelijk <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ervaringen pilot gebruiken om mogelijkheden in Landgraaf te onderzoeken <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijdelijke verhuur particulier bezit aan statushouders mogelijk • Onderzoeken mogelijkheden voor spoedzoekers 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zie voorgaand. Altijd meervoudige motivatie. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilot loopt nog <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aangeboden, maar geen gebruik van gemaakt • Geen noodzaak tot urgentieregeling voor reguliere woningzoekenden. Wel voorrang via WMO, statushouders en starters met woonbegeleiding (intern naar extern). 	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<ul style="list-style-type: none"> Bereid tot aankopen (inponden) particuliere woningen in complexen met versnipperd corporatiebezit indien hiermee ontwikkelingen binnen complex worden belemmerd (bijv groot onderhoudsprojecten) 	<p>Tevens short-stay-woningen beschikbaar gesteld voor urgente gevallen (4 in Landgraaf en 2 in Kerkrade).</p> <ul style="list-style-type: none"> Alleen in geval van eerder verkochte corporatiewoningen en bij meervoudige problematiek. Niet enkel gericht op bv tegengaan achterstallig onderhoud of overlast of particulier betaalbaarheidsprobleem maar relatie met ons gebied/bezit. 	
Afspraak: sloop		<p>8 voortvarend opgepakt, zorgvuldige begeleiding</p>
<u>Kerkrade</u>		
<p>Sloop 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 woningen Geraniumstraat 200 woningen en 80 garages Voorterstraat/ Jonkerbergstraat <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afronden sloop 1 blok hoogbouw 100 woningen Bleijerheide Starten sloop 200 woningen hoogbouwflats Bleijerheide tbv SuperLocal <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gefaseerd slopen 300 woningen (complex 581) hoogbouwflats Bleijerheide Vorbereiden sloop 300 woningen Bleijerheide tbv SuperLocal Voorkomen dat bewoners van sloopwoningen verhuizen naar andere sloopwoningen en passen alternatief aanbieden Bewoners tijdig informeren over (wijzigingen) sloopplannen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 woningen Voorterstraat Bleijerheide tbv Superlocal 12 woningen Gladiolenstraat 4 woningen Calbertsweg Onderzoeken nieuwe financieringsconstructies voor sloop 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd Gerealiseerd <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sloop Bleijerheide is vaker opgenomen in PA en Bod, maar loopt over verschillende fases en daardoor ook over meerdere jaren. Sloop Bleijerheide is vaker opgenomen in PA en Bod, maar loopt over verschillende fases en daardoor ook over meerdere jaren. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gepland 100 gesloopt en 100 gestript. Sloop Bleijerheide is vaker opgenomen in PA en Bod, maar loopt over verschillende fases en daardoor ook meerdere jaren. Nog niet aan de orde geweest. Tijdig gecommuniceerd in alle voorkomende gevallen en mensen één op één begeleiden naar nieuwe huisvesting (bijlage: begeleiding herhuisvesters). <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vorbereid Gerealiseerd Gerealiseerd Onderzoek loopt naar inzet kortingsregeling verhuurdersheffing bij sloop tot casco 	
<u>Landgraaf</u>		
<p>Sloop 2019:</p>	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Onderzoek sloop nieuwbouw Bernhardstraat en Clausstraat / Heiveldstraat gestart 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> Sloop onderzoeken diverse complexen duplexwoningen en onderzoek naar vervangende nieuwbouw Geen woningen slopen indien hier geen afspraken over zijn gemaakt in het kader van de notitie 'Samen Slim Sleutelen aan de Stad' <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Haalbaarheid WOP sloop onderzoeken Oud-Nieuwenhagen Uitvoeren WOP Ubach over Worms Geen woningen slopen indien hier geen afspraken over zijn gemaakt in het kader van de notitie 'Samen Slim Sleutelen aan de Stad' <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 woningen Gatestraat 	<ul style="list-style-type: none"> Is besproken in het kader van portefeuilleplan en prestatieafspraken Vorbereidingen getroffen voor aanvraag Regiodeal: samen met gemeente businesscase Oud Nieuwenhagen opgesteld <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Onderzoek uitgevoerd Oud-Nieuwenhagen (Johan Frisostraat, Clausstraat en Heiveldstraat) Vooralsnog gericht op renovatie Geen verdere plannen voor sloop <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd 	
Afspraak: nieuwbouw		7
<u>Kerkrade</u>		
<p>Nieuwbouw</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitgangspunt nieuwbouw is Nul-op-de-meter Start IBA Superlocal: 113 MGW, 13 GGB, 4 experimentele GGB Start 25 woningen Papaverplein en Salviaplein Start 24 woningen Gladiolenstraat Start 3 woningen Calbertsweg <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Start 24 woningen Gladiolenstraat Start 3 woningen Calbertsweg <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Complex 665: start nieuwbouw van 100+ huurwoningen in het kader van het IBA-project SuperLocal' Complex 677: start nieuwbouw van 25 huurwoningen aan het Salviaplein en Papaverplein Complex 676: start nieuwbouw van 24 huurwoningen Gladiolenstraat en complex 667 3 huurwoningen Calbertsweg Onderzoeken deelname project Centre Court <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 woningen Calbertsweg 25 woningen Salviaplein en Papaverplein 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> In uitvoering volgens BENG IBA Superlocal deels gestart/ vertraging door complexe besluitvorming <ul style="list-style-type: none"> In ontwikkeling In ontwikkeling In ontwikkeling <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Projecten niet gerealiseerd sterke stijging bouwkosten. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestart Niet gestart ivm benodigde afstemming type woning (Daeb/niet-Daeb) Zijn doorgeschoven en worden samen opgepakt <ul style="list-style-type: none"> Gedaan. Uitkomst negatief. Te duur voor sociale woningbouw <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Doorgeschoven naar 2017 vanwege aanbesteding 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<u>Landgraaf</u>		
<p>Nieuwbouw</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 woningen Gatestraat/Maximastraat • 3 woningen locatie voormalige Peutzflat aan de Gatestraat • 12 levensloopbestendige woningen op locatie nabij Caeciliahof • Planvoorbereiding 6 levensloopbestendige betaalbare huurwoningen Jagerspad <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 woningen Haesenstraat • 17 woningen Gatestraat/Caeciliahof in Heiveld <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start bouw 8 woningen Achter de Haesen • Voorbereiden nieuwbouw fase 3 Heiveld (vervangende nieuwbouw op locatie Peutzflat, Gatestraat en nabij de Caeciliahof) <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 woningen Haesenstraat 21 appartementen terrein Gulpers • 24 woningen Achter den Winkel • voorbereiden 14 levensloopbestendige woningen PJ Petersstraat • 30 grondgebonden woningen Heiveld (15 seniorenwoningen en 15 EGW) 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle nieuwbouw in ontwikkeling en realisatie in 2020 • Planvoorbereiding loopt <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 woningen Haesenstraat zijn opgeleverd • Plannen worden ontwikkeld; oplevering gepland 2020 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 woningen Haesenstraat zijn opgeleverd in 2018 • Start 2019 en oplevering in 2020 <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was initiatieffase in 2016 • In aanbouw opgeleverd in 2017 • Opgeleverd • Opgeleverd 	
Afspraak: aan- en verkoop		7
<u>Regionaal</u>		
<p>Verkoop</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terughoudendheid met verkoop: alleen onder voorwaarden en in overleg met gemeente <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkoop moet aansluiten bij lokale situatie, onderdeel lokale prestatieafspraken <p>2017:</p> <p>2016:</p>	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 verkoop. Vloedgraafstraat <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geen verkoop gerealiseerd uit bestaand bezit <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 nieuwbouwwoning volgens afspraken met gemeente Landgraaf <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 nieuwbouwwoning volgens afspraken met gemeente Landgraaf 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<u>Kerkrade</u>		
<p>Aankoop/verkoop woningen</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 per jaar t/m 2023 aankoop voor beide gemeenten, in overleg • Verkoop alleen op verzoek zittende huurder <p>2018:</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terughoudend zijn bij verkoop, m.n. in toekomstige herstructurerings- en verdunningsgebieden, en in overleg met gemeente • Niet actief inzetten op verkoop • Mogelijkheden onderzoeken voor aankopen/inpanden ihkv versnipperd bezit <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzet om verkoop te beperken • Wenselijkheid verkoop in relatie tot gewenste programmering onderzoeken 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantal aan te kopen bijgesteld naar 5; nog geen concrete locatie • 1 woning in verkoop genomen na overleg met gemeente Kerkrade en CHOH <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkoopbeleid vastgesteld <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 woning verkocht op verzoek gemeente en zittende huurder • Gerealiseerd • Niet aan de orde geweest <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Deels gerealiseerd: HEEMwonen overweging om toch te kunnen verkopen na overleg, indien dat verzoek zich voordoet. Geen gebruik van gemaakt. 	
<u>Landgraaf</u>		
<p>Aankoop/verkoop</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 per jaar t/m 2023 aankopen voor beide gemeenten, in overleg • Geen woningen verkopen indien hier geen afspraken over zijn gemaakt in het kader van de notitie 'Samen Slim Sleutelen aan de Stad' <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen woningen verkopen indien hier geen afspraken over zijn gemaakt in het kader van de notitie 'Samen Slim Sleutelen aan de Stad' <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geen woningen verkopen en op peil houden kernvoorraad <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geen woningen verkopen; mogelijk wel 2 nieuwbouwwoningen Heiveld 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantal aan te kopen bijgesteld naar 5; geen woningen aangekocht. • Geen woningen verkocht <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen woningen verkocht <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 nieuwbouwwoning verkocht met toestemming gemeente <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 nieuwbouwwoning verkocht met toestemming gemeente 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Afspraak: renovatie		9 Grote inspanning geleverd, integrale aanpak
<u>Kerkrade</u>		
<p>Renovatie 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afronden renovatie 46 woningen Boudewijn-Eik • Afronden renovatie 56 woningen Lourdesstraat • Afronden renovatie 332 woningen project Energiek Heilust <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starten renovaties Boudewijn-Eik, Lourdesstraat en Energiek Heilust <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij renovatie ook zoveel mogelijk verduurzamen en levensloopbestendig maken en planmatig onderhoud uitvoeren • Bij renovatie ook toekomstige herstructurering en verdunning betrekken • Starten renovaties 332 eenheden Heilust • Voortzetten renovaties van de complexen 500, 540 en 541 (68 woningen Van de Vennestraat, Petersstraat, Jansenstraat en Van Gilsstraat; 6 woningen Schleidenstraat; 48 woningen Honneestraat en NummerII-straat • Voltooien renovatie complex 584 Dr. Ackensplein (6 eenheden) • Voorbereiden renovatie complex 473 Boudewijn-Eijk en Lourdesstraat (46 en 56 eenheden; uitvoering gepland 2018) • Vanwege ligging in toekomstig herstructurerings- en verdunningsgebied overleg voeren met gemeente over renovatiemogelijkheden complex 501 aan Mgr. Van Gilsstraat (62 eenheden; uitvoering gepland voor 2018) <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente en huurders informeren over pakket maatregelen bij renovatie • Energiek Heilust 61 woningen 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boudewijn-Eik en Lourdesstraat initiatiefase • Energiek Heilust opgeleverd <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Van initiatief naar onderzoek naar feitelijke realisatie. Loopt inmiddels over meerdere jaren. Oplevering voorzien 2021 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Project over 3 jaar start in 2018. Inmiddels opgeleverd q1 2020 • Afgerond in 2017 • Afgerond • Voorbereid • Afhankelijk van gebiedsvisie Rolduckerveld <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebeurd 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Dir vd Vennestraat 68 woningen • Schleidenstraat 6 woningen • Honnéestraat 48 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gecombineerd met overige woningen tot project van 332 woningen. Start 2018 en afgerond in 2020 • Project vraagt meer en andere voorbereiding dan verwacht en start eind 2016 • Project vraagt meer en andere voorbereiding dan verwacht en start eind 2016 • Project vraagt meer en andere voorbereiding dan verwacht en start eind 2016 	
<u>Landgraaf</u>		
<p>Renovatie</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 121 woningen Abdissenbosch • 101 woningen Lichtenberg <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden onderhoudswerkzaamheden Abdissenbosch en Lichtenberg • Met bewoners en gemeente plannen bespreken voor Abdissenbosch leidend tot gedragen keuze <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renoveren 93 woningen Lichtenberg, 8 woningen Hoogstraat, 10 woningen Pasweg, 121 woningen in Abdissenbosch • Voorbereiden renovatie 58 woningen Karel Doormanstraat eo (uitvoering 2018) <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden renovatie 93 woningen Lichtenberg en 42 woningen Hoofdstraat • Renovatie Heggenstraat (2 woningen) en Graafstraat • Voorbereiden Abdissenbosch 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abdissenbosch oplevering medio 2020, • Lichtenberg oplevering begin 2020 <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plannen zijn/worden voorbereid <ul style="list-style-type: none"> • Gesprek loopt <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lichtenberg in ontwikkeling, Abdissenbosch nog niet gestart, de rest uitgevoerd <ul style="list-style-type: none"> • Doorgeschoven naar 2020 <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoofdstraat gereed. Lichtenberg werd Energiek Lichtenberg en is in 2019 gestart. Groter project en meer woningen. • Uitgevoerd en opgeleverd • Voorbereiding gestart 	
Afspraak: standplaatsen		Geen beoordeling omdat prestatie leveren niet aan de orde was
<u>Regionaal</u>		
<p>Standplaatsen woonwagens</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In beeld brengen voorraad, locaties en behoefte en voorwaarden overdracht onderzoeken 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is verantwoordelijkheid provincie en stagneert daar. Opgepakt en resultaten per 2020. Rapport gereed en communicatietraject wordt door gemeenten en provincie opgepakt. Rapport nog niet beschikbaar voor corporaties 	

Tabel 2. Afspraken en prestaties Betaalbaarheid

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
EINDCIJFER BETAALBAARHEID		7,5
Afspraak: Informatievoorziening en afspraken		7
<u>Regionaal</u>		
Grip krijgen op betaalbaarheid 2019: <ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk verkennen hoe meer grip te krijgen op betaalbaarheid en totale woonlasten Ontwikkelen en implementeren instrumenten (bijv Voorzieningswijzer) om gebruik regelingen voor doelgroep te verbeteren Informatie over flankerend beleid aanleveren tbv onderzoek ROH 2018: <ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk verkennen hoe meer grip te krijgen op betaalbaarheid en totale woonlasten 	2019: <ul style="list-style-type: none"> Project Voorzieningswijzer en inventarisatie schuldhulp en vroegsignalering Project loopt m.i.v. 2020 Loopt in 2020. HW documenten aangeleverd. 2018: <ul style="list-style-type: none"> Onderzoek uitgevoerd in overgang 2018/2019. Resultaten zie boven. 	
<u>Kerkrade</u>		
Samenwerkingsafspraken 2018: <ul style="list-style-type: none"> Informatie aanleveren over toewijzingspercentages en consequenties van de scheiding, c.q. splitsing, de jaarlijkse huurverhoging, het aantal inschrijvingen van buiten de regio 2016: <ul style="list-style-type: none"> Informatie aanleveren over gewenst voorraad sociale huurwoningen 	2019 en 2018: <ul style="list-style-type: none"> Afspraak ingevuld (ook in 2019) 2016: <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd 	
<u>Landgraaf</u>		
Samenwerking 2018: <ul style="list-style-type: none"> Een keer per jaar informatie verschaffen over ontwikkelingen binnen het bezit Afsluiten convenant gegevensuitwisseling ter bestrijding woonfraude 	2018: <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd Convenant getekend 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Afspraak: Betaalbaarheid		9 Betaalbaarheid uitgangspunt in alle activiteiten. Streefhuurbeleid aangepast en doorgevoerd
<u>Regionaal</u>		
Middeninkomens 2019: <ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheden gezamenlijke strategie huisvesting middeninkomens onderzoeken 	2019: <ul style="list-style-type: none"> Onderzoek Wim Sniedt inzake middenhuur eind 2019 met aanbevelingen. 	
<u>Kerkrade</u>		
Huurbeleid 2019: 2018: <ul style="list-style-type: none"> Huurbeleid binnen wettelijke kaders voeren Voldoende woningen voor jongeren en primaire doelgroep behouden Bezit gedeeltelijk (vanaf 2^e aftoppingsgrens) verhuren aan (lage middeninkomens) Netto huurprijs verlagen als aanpassing WOZ-waarde daar aanleiding toe geeft Gelijkwaardige woningen hebben ongeveer gelijke huurprijs obv kwaliteit en bereikbaar houden 80% woningen onder 2^e aftoppingsgrens aanbieden Onderzoeken mogelijkheden om energiebesparende maatregelen in servicekosten op te nemen 2017: <ul style="list-style-type: none"> Herijken streefhuurbeleid gericht op betaalbaarheid en passendheid Sturen op beschikbaarheid door aftopping op huurprijsgrenzen, 80% woningen onder 2^e aftoppingsgrens aanbieden Netto huurprijs verlagen als aanpassing WOZ-waarde daar aanleiding toe geeft Gelijkwaardige woningen hebben ongeveer gelijke huurprijs obv kwaliteit en bereikbaar houden Onderzoeken mogelijkheden om energiebesparende maatregelen in servicekosten op te nemen 	2019: 2018: <ul style="list-style-type: none"> Uitgevoerd (jaarlijks) Uitwerking in portefeuilleplan <ul style="list-style-type: none"> Gebeurt waar mogelijk <ul style="list-style-type: none"> Uitgevoerd (jaarlijks) Streefhuurbeleid ontwikkeld <ul style="list-style-type: none"> Loopt Is onderzocht EPV en servicekosten. Vooralsnog niet oppakken EPV en servicekosten waar mogelijk 2017: <ul style="list-style-type: none"> Streefhuurbeleid herijkt en van 720 woningen huurprijs naar beneden bijgesteld <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd Gerealiseerd Nog niet ingezet 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Reserveren deel bezit voor jongeren <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netto huurprijs verlagen als aanpassing WOZ-waarde daar aanleiding toe geeft • Bij toewijzing huren aanpassen aan aftoppingsgrenzen • Jaarlijkse huurverhoging samen met huurdersvertegenwoordiging vaststellen • Communiceren dat bewoners huurtoeslag kunnen aanvragen om niet-gebruik ervan terug te dringen • Reserveren deel bezit voor jongeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet aan de orde geweest <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Niet actief gereserveerd wel gericht toegewezen indien aan de orde 	
<u>Landgraaf</u>		
<p>Betaalbaarheid</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorgdragen voor passende en betaalbare huurwoningen om in tijdige huisvesting alle doelgroepen m.n. jongeren tot 23 jaar, te voorzien • Bij renovatie- en verbeterwerkzaamheden tegelijkertijd ook energetische maatregelen toepassen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorgdragen voor voldoende passende en betaalbare huurwoningen • Oog houden voor ontwikkeling kernvoorraad • Monitoren uitgangspunten en kengetallen en delen met partijen • Invullen behoefte aan goedkope huur • Onderzoeken passendheid vraag en aanbod woningen adhv TIL-gegevens • Netto huurprijs verlagen als aanpassing WOZ-waarde daar aanleiding toe geeft • Gelijkwaardige woningen hebben ongeveer gelijke huurprijs obv kwaliteit en bereikbaar houden • 80% woningen onder 2^e aftoppingsgrens aanbieden <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernvoorraad afspreken met gemeente 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passend bij uitgangspunten HW voor betaalbaarheid. HW kiest voor definities van betaalbaarheid welke zich richt op de huurprijs. De definitie van de Woonbond kijkt ook naar energielasten en gemeentelijke lasten. Vanaf 2020 starten wij met onderzoek naar woonlastenbeleid • Zie ook vorige tabel. Renovatie is altijd een woningverbetering. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces • Inzicht gegeven in aantal huurwoningen in de verschillende prijscategorieën • Gerealiseerd • Weinig vraag naar goedkope woningen, meer voorlichting over mogelijkheden nodig • Resultaten marktanalyse, irt verhuismotieven. Marktanalyse uitgevoerd voor portefeuilleplan en (herijkt) ondernemingsplan. • Huren afgetopt indien van toepassing • Uitgevoerd • Uitgevoerd <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernvoorraad gedefinieerd, Betaalbare woningen (huurprijs tot 2^e aftoppingsgrens): 85% Landgraaf en 90% Kerkrade. Toegankelijkheid: Landgraaf minimaal 10% grondgebonden nul-tredewoningen en 35% nul-tredenappartementen; Kerkrade minimaal 5% grondgebonden nul-tredewoningen en 45% nul-tredeappartementen. Portefeuilleplan is gedeeld met gemeenten. 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
2016: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoren kernvoorraad 	2016: <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces 	
Huurbeleid 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Inflatievolgende huurverhoging • Hogere huur bij mutatie aftoppen - bij gelijke woningen 2018: 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Streven naar op markt, doelgroepen en middelen toegesneden gematigde huurverhoging 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Inzicht geven in gevolgen jaarlijkse huurverhoging en harmonisatie voor kernvoorraad 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Huurverhoging onder inflatie: beoogd 1,6% gemiddeld, geresulteerd 1,06% gemiddeld • Streefhuurbeleid toegepast en dus afgetopt 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse huurverhoging onder inflatie 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse huurverhoging is al meerdere jaren inflatievolgend 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente is periodiek geïnformeerd 	
Afspraak: Schuldhelpverlening		7
<u>Regionaal</u>		
Samenwerking 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke aanpak vroegsignalering, huurachterstanden en huisuitzetting ontwikkelen 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Is een uitdrukkelijke wens van alle partijen, maar loopt moeizaam. Eerste voorwaarde is inventarisatie per gemeente welke gemeenten oppakken. Gezamenlijk investeren in voorzieningwijzer (via regiodeal) is eerste stap 	
<u>Kerkrade</u>		
Samenwerking 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Eenduidige afspraken maken over schuldhelpverlening en uithuiszettingen • Doorgeven huurverhogingen aan gemeente bij doorbetaling huur vanuit uitkering 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken om betalingsproblemen te voorkomen danwel op te lossen en huisuitzetting te voorkomen 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Werkafspraken maken over schuldhelpverlening 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen schuldhelpverlening 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Verloopt moeizaam <ul style="list-style-type: none"> • Is niet meer gedaan omdat wij geen inzicht hebben/krijgen welke huurders het betreft die een uitkering krijgen. 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Schuldhelpverlening loopt niet naar wens en is al meerdere jaren een probleem in de samenwerking tussen de corporaties in Kerkrade enerzijds en gemeente anderzijds. 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Niet gerealiseerd omdat partijen van mening zijn dat privacy van klanten zwaarder weegt dan hulp en samenwerking 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Niet gerealiseerd, stagneert bij gemeente 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<u>Landgraaf</u>		
Schuldhulpverlening 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Participeren in de gemeentelijk schuld-/hulpconvenant • Gebruik maken van budgetcoaches • Onderzoeken of kwetsbare doelgroep voldoende gebruik maakt van en bekend is met huurtoeslag en overige gemeentelijke voorzieningen 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Participeren in de gemeentelijk schuld-/hulpconvenant • Inzetten budget/energiecoaches 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Participeren in de gemeentelijk schuld-/hulpconvenant • Ondersteunen actie CHOH om huurders die huurtoeslag missen of niet aanvragen, actief te benaderen 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken om huisuitzetting te voorkomen 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Niet gerealiseerd • Voorzieningenwijzer in de maak 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces • Continu proces. HW kent geen budgetcoaches. Wel energiecoaches. We hebben ervoor gekozen om dit wel te doen, maar niet meer te melden teneinde de afspraken te comprimeren. 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd en nieuwe versie ontwikkeld en getekend. • Lukt niet vanwege privacyredenen bij gemeente (geldt ook voor Kerkrade). 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Lukt aardig met het convenant met gemeente Landgraaf. 	
Afspraak: Toewijzing en diversiteit		7
<u>Regionaal</u>		
Woonruimteverdeelsysteem 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Voor Parkstad Limburg gezamenlijk systeem hanteren 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • 2 laatste corporaties in Parkstad treden toe tot Thuis in Limburg in 2020. 	
<u>Kerkrade</u>		
Super Circular Estate 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Toewijzing volgens afspraak met als doel leefbare woongemeenschap 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Passend toewijzen • Bij toewijzing huurwoningen gebruikmaken van woningtoewijzingssysteem 'Thuis in Limburg' • Monitoren slaagkans doelgroep om grip te houden op die slaagkans en tijdig te kunnen bijsturen wanneer dat nodig blijkt 	2019: <p>Vorbereid door werkgroep verhuur en communicatie (pva) en pve</p> 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Volgens afspraken gerealiseerd • Gerealiseerd <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd, volgen van de toewijzingen en ontwikkelingen daaromtrent aan de hand van cijfers/rapportages Thuis in Limburg 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Slimme combinaties huisvesting verschillende doelgroepen tbv integratie en participatie 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Passend toewijzen en verlagen huurprijzen indien nodig gezien kwaliteit woning 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd, geen medewerking van gemeente voor het ontwikkelen van ons voormalig kantoorpand Erpostraat (combi statushouders en bijzondere doelgroep) 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 	
<u>Landgraaf</u>		
Toewijzing en spreiding 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Bij toewijzing huurwoningen gebruikmaken van woningtoewijzingssysteem 'Thuis in Limburg'. Bij toewijzing aan verschillende (bijzondere) doelgroepen intensief samenwerken bij vinden passende woning, rekening houdend met goede spreiding in wijken en buurten 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoren slaagkans doelgroep, inzetten op nieuwe ontwikkelingen in huurbeleid en ontwikkelen doorstroombeleid • Slimme combinaties huisvesting verschillende doelgroepen maken 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Passend toewijzen woningen 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Volgens afspraken gerealiseerd 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Gemonitord a.d.h.v. staatssteunregeling en passendheidstoets 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Sturen op vitale mix. Is structureel aandacht voor maar wordt steeds moeilijker door passend toewijzen. • 100% passend toegewezen 	

Tabel 3. Afspraken en prestaties Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
EINDCIJFER WONEN MET ZORG EN BIJZONDERE DOELGROEPEN		7,3
Afspraak: informatie en samenwerking		7
<u>Regionaal</u>		
(Professionalisering) samenwerking 2019: Wonen met zorg is een regionaal aandachtspunt dat in de regionale samenwerking binnen Parkstad te weinig ondersteuning krijgt op ambtelijk en bestuurlijk vlak. De partners in de werkgroep wonen willen hier voortvarender in zijn dan de overlegtafel toelaat. Vandaar dat de eerdere afspraken en wensen zijn geherformuleerd tot: <ul style="list-style-type: none"> • Inzet strategisch overleg • Ook zorgpartijen betrekken bij vraagstukken uit Regiodeal • Afstemmen SVB op gebied van wonen met zorg • Deelname aan ambtelijke en bestuurlijk overleg wonen met zorg • Corporaties betrekken bij Transformatie Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen • Ontwikkelen kaart woonzorg vastgoed • Ontwikkelen afwegingskader woon-zorg initiatieven • Voorstel maken Housing Parkstad met één-loket functie • Transparantie in WMO-beleid per gemeente 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Sporadisch • Waar mogelijk • Via BAT-systematiek. Loopt. • Gebeurt niet • Toelichting en informatie zijn onlangs verstrekt. Betrekken is minder • GIS systematiek loopt idem BAT-onderzoek en nadrukkelijk contact hierover met gemeenten en Meander • Niet gerealiseerd • Loopt • Loopt 	
Zorgvastgoed 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Leveren gedifferentieerd aanbod levensloop- en zorggeschikte woningen • Uniformeren normen en eisen voor zorg- of levensloopbestendige woningen 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • volgens BAT onderzoek • Loopt idem via BAT en aanvullende vragen aan zorgleveranciers op Parkstad-niveau 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Overzicht van zorggeschikt vastgoed geleverd ihkv regio SVB 2018 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<u>Kerkrade</u>		
Samenwerking 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan regionale stuurgroep Wonen met zorg en vertalen naar lokale situatie 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Vraagstukken zorgbeleid in kaart brengen 	2018: <ul style="list-style-type: none"> • Loopt moeizaam. Lokaal lukt beter dan regionaal 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Deels gerealiseerd, verder in 2017 	
<u>Landgraaf</u>		
Samenwerking 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke afspraken over voorkomen sociale isolatie en eenzaamheid zorgbehoevenden • Uitvoeren beheertaken voor gemeente op verzoek 	2017: <ul style="list-style-type: none"> • 'Achter de voordeur' in uitvoeringsprogramma Wonen met zorg • Beheer schooltje voor huisvesting statushouders 	
Zorgvastgoed 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken maken herbestemming zorgvastgoed • Voldoende zorgvastgoed beschikbaar hebben 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Scheiden wonen zorg regelen (waaronder zorgcentrum Heereveldje) • Deelnemen werkgroep scheiden wonen met zorg 	2017: <ul style="list-style-type: none"> • Geen leegstand, geen noodzaak tot herbestemming • Is beschikbaar 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe huurders gevonden voor panden met aflopend huurcontract • HW heeft deelgenomen 	
Afspraak: uitstroom beschermd wonen en maatschappelijke opvang		8 zeer actieve inzet en betrouwbare partner voor betrokken partijen
<u>Regionaal</u>		
Beschikbaarheid 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks afstemmen met Housing Parkstad aantal woningen voor uitstroom • Georganiseerde coördinatie van de uitstroom gericht op goede spreiding en integratie 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gebeurd via Jaarrapportage Housing • Gerealiseerd, zo goed als mogelijk binnen een groeiende markt. 	
<u>Kerkrade</u>		
Huisvesting kwetsbare burgers en zeer moeilijk plaatsbaren 2019:	2019:	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> • Huisvesten groep volgens afgesproken verdeelsleutel en met evenredige spreiding over Parkstadgemeenten <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huisvesten groep volgens afgesproken verdeelsleutel en met evenredige spreiding over parkstadgemeenten • Tweedekansbeleid uitvoeren en begeleiding regelen • Samenwerking rond verwarde personen in kaart brengen • Continuëren Short Stay project (woning voor max 6 maanden) als daar behoefte aan is <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huisvesten bijzondere doelgroepen (o.a. via Housing Parkstad) • Samenwerking zoeken tbv begeleiding bijzondere doelgroepen • Tweedekansbeleid uitvoeren en begeleiding regelen • Blijven deelnemen aan projecten 'Housing Parkstad' en 'Zeer Moeilijk Plaatsbaren' en zoeken naar verbeterde afstemming vraag en aanbod • Zoeken oplossingen voor mensen die snel een woning nodig hebben, teneinde illegale (kamer)verhuur bij huisjesmelkers te beteugelen • Continuëren Short Stay project (woning voor max 6 maanden) als daar behoefte aan is <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijven deelnemen aan projecten 'Housing Parkstad' en 'Zeer Moeilijk Plaatsbaren' en zoeken naar verbeterde afstemming vraag en aanbod • Ter beschikking stellen 5 Short Stay woningen voor tijdelijke urgente huisvesting 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding doelgroep is gestagneerd. Volgend jaar nieuw initiatief rondom verbreding. Doelstelling om Housing breder te trekken. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd via Parkstad <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd en loopt nog steeds. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces • Niet aan de orde geweest <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Minder behoefte in Kerkrade 	
<p>Wijk GGD</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bekijken of project 'Wijk-GGD' kan worden voortgezet omdat corporaties en gemeenten tevreden zijn over inzet • Jaarlijks gesprek met gemeente en huurdersorganisaties over activiteiten en beleidsplannen met betrekking tot kwetsbare doelgroepen (b.v. time out voorziening, centraal meldpunt en toekomstvisie voor beschermd wonen) <p>2018:</p>	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nog geen doorstart gerealiseerd voor 2020 • Gesprek geweest, opvolging niet duidelijk <p>2018:</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Input leveren voor pilot Wijk-GGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 	
<u>Landgraaf</u>		
Uitstroom intramuraal 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Streven naar een-loketfunctie voor huisvesting bijzondere doelgroepen die vanuit intramurale setting reguliere woning zoeken • Voldoen aan de taakstelling 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Ter beschikking stellen 5 Short Stay woningen voor tijdelijke urgente huisvesting 	Resultaten 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Niet gerealiseerd 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Taakstelling gehaald • Gerealiseerd 	
Afspraak: langer thuiswonen		7
<u>Kerkrade</u>		
Bewustwording en informatie 2019: <ul style="list-style-type: none"> • PvA voor vergroting bewustwording onder burgers • Evalueren cofinanciering woningaanpassingen 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Niet letterlijk opgepakt, wel in diverse overleggen aan de orde geweest • Ideeën over cofinanciering hangen rondom de keuzes nav de BAT waarderingen: Indien uit de BAT-classificatie blijkt dat door ingrepen complexen beter toegankelijk worden, dan dat ook samen met gemeente oppakken en dit niet alleen door corporaties laten financieren. Er is dan een wederzijds voordeel. 	
Zorggeschikte woningen 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Delen informatie over geschiktheid woningen voor bewoning met extramurale zorgvraag 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren doorgankelijkheid woningen adhv BAT-waardering 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Bij nieuwbouw en renovatie streven naar levensloopgeschikte woningen • Maatwerk leveren bij vervangende woonruimte binnen geldende afspraken 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces • Gerealiseerd 	
WMO 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsafspraken evalueren, bijstellen waar nodig en verbreden • Waar mogelijk delen informatie 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken geëvalueerd en verlengd • Modelconvenant Aedes niet tot stand gekomen; HW pakt het zelf op iom partners 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
2018: <ul style="list-style-type: none"> • Werken volgens afspraken uit 2016 • Zorgen voor andere oplossingen zoals tijdelijke zorgunit • Vrijgekomen aangepaste woningen reserveren en melden bij gemeente 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Werken volgens afspraken uit 2016 met als doel om klant goed te helpen en duidelijkheid te bieden • Vrijgekomen aangepaste woningen reserveren • Zoeken naar andere oplossingen zoals tijdelijke zorgunit 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Praktische zaken afspreken • Integrale visie opstellen 	2018: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Pilots van zorgoplossingen onderzocht, maar bleken in praktijk te duur en te bezwaarlijk in de huidige woning/bestaande bouw. • Gerealiseerd 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Niet gerealiseerd 	
<u>Landgraaf</u>		
WMO 2019: <ul style="list-style-type: none"> • opstellen duidelijke werkafspraken voor uitvoering WMO • mogelijkheden verkennen doorstroomwoningen 2018: <ul style="list-style-type: none"> • opstellen duidelijke werkafspraken voor uitvoering WMO • passend huisvesten bijzondere doelgroepen met begeleiding geregeld door gemeente 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeken slimme zorgoplossingen aan huis • Werkafspraken vaststellen en uitvoeren 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Evalueren afspraken met WMO over verhuisindicaties en toewijzing aangepaste woningen 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Niet gerealiseerd, andere formulering voor 2020 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Gesprekken gestart • Gerealiseerd (korte begeleiding statushouders) 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek gedaan naar pilots maar blijken in praktijk moeilijk toepasbaar in bestaande bouw en zijn erg duur. Blijven actief op zoek naar alternatieven. • Afspraken niet vastgesteld; gemeente neemt initiatief 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie loopt 	
Afspraak: huisvesting vergunninghouders		7
<u>Kerkrade</u>		
Samenwerking en afspraken 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Werkafspraken maken 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> • Invullen taakstelling naar rato woningbezit • Maximaal 10% vrijkomende woningen toewijzen aan groep <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invullen taakstelling naar rato woningbezit • 10% vrijkomende woningen toewijzen aan groep • Gelijkmatische spreiding over de gemeente nastreven • Als nodig onderzoeken alternatieve instrumenten zoals ontzorgingsarrangement, Limburgs Maatwerk, Gemeentelijk Versnellingsarrangement • Haalbaarheidsonderzoek afronden huisvesting statushouders gecombineerd met andere doelgroepen (vitale mix) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage leveren aan ontzorgingsarrangement (huisvesten vergunninghouders in particuliere woningen) • Met voorrang huisvesten vergunninghouders naar rato woningbezit • Gelijkmatische spreiding over de gemeente nastreven • Bij problemen overleggen met gemeente voor oplossing • Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren huisvesting statushouders gecombineerd met andere doelgroepen 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet gerealiseerd wel zo goed als mogelijk. Verstrekking aantal kandidaten stagneert vanwege COA. Grote gezinnen gehuisvest, geen individuele kandidaten aangedragen. • Gerealiseerd <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gehaald • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Geen beroep op gedaan door gemeente • Geen toestemming door gemeente (Erpostraat) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft zich nog niet voorgedaan • Gerealiseerd • Spreiding gerealiseerd. Niet te zien ivm privacy. Is wel duidelijk streven woonmakelaars in hun dagelijks werk. Echter passend toewijzen zet grenzen op spreiding. • Geen problemen geweest • Haalbaarheidsonderzoek niet gereed 	
<p>Taakstelling</p> <p>2019: 21 personen 2018: 43 personen 2017: 42 personen 2016: 92 personen</p>	<p>2019: 13 personen 2018: 48 personen 2017: 35 personen 2016: 56 personen</p>	
<p><u>Landgraaf</u></p>		
<p>Samenwerking en afspraken</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invullen taakstelling volgens onderlinge afspraken • Huisvesting van deze en andere doelgroepen spreiden <p>2018:</p>	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Gerealiseerd, onder aandacht <p>2018:</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aanbieden voldoende woningen om statushouders met voorrang te huisvesten • • Corporaties maken onderling afspraken over de verdeling <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage leveren aan ontzorgingsarrangement (huisvesten vergunninghouders in particuliere woningen) • Afspraken maken met gemeente over zorgvuldige plaatsing vergunninghouders • Bij toewijzing voorrang verlenen aan statushouders <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoende woningen tbv invulling taakstelling • Onderzoeken huisvesting in particuliere woningen 	<ul style="list-style-type: none"> • is facultatief wanneer Wonen Limburg haar taakstelling niet kan behalen in de gemeente Landgraaf, dan is HEEMwonen na overleg bereid dit voor haar over te nemen en in te vullen. • Zie boven <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet nodig gebleken <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Regeling vervallen maar is toegepast <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • In uitvoering 	
<p>Taakstelling</p> <p>2019: 18 personen</p> <p>2018: 53 personen</p> <p>2017: 51 personen</p> <p>2016: 83 personen</p>	<p>2019: 8 personen</p> <p>2018: 59 personen</p> <p>2017: 78 personen</p> <p>2016: 114 personen</p>	

Tabel 4. Afspraken en prestaties Duurzaamheid

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER DUURZAAMHEID		7,0
Afspraak: informatie en samenwerking		7
<u>Regionaal</u>		
Informatie delen 2019: <ul style="list-style-type: none"> Gegevens energetische verbeteringen bezit delen en koppelen aan GIS 	2019: <ul style="list-style-type: none"> Gereed in SVB (regio) GIS volgt na de aanbesteding en implementatie 	
Afspraak: verduurzaming sociale huursegment		7
<u>Regionaal</u>		
Verduurzaming 2019 en 2018: <ul style="list-style-type: none"> Energieneutrale regio in 2040 Routekaart CE Delft, toekomstperspectief op buurniveau Voortgang monitoren en ervaringen delen Gericht op beheersen woonlasten en beschikbaar houden voldoende goedkope woningen Samen bewustwording door communicatie oppakken Mogelijkheden verkennen energiecoaches en renovatiemakelaars en inzet afstemmen tbv regiodekking 	2019: <ul style="list-style-type: none"> Is de richting waarop we sturen Beschikbaar <ul style="list-style-type: none"> Loopt Is onderdeel in ons huurbeleid <ul style="list-style-type: none"> Loopt (energiecoaches, woonexpo's) Afstemming van inhoud en kennis loopt via WonenZuid 	
Uitgangspunten verduurzaming corporaties 2019: <ul style="list-style-type: none"> Renoveren in combinatie met verduurzamen Slopen woningen met laag energielabel en nieuwbouw A++, NOM of BENG Inzet op mijnwaterprojecten, eerst in Heerlen, later andere steden Aanbrengen zonnepanelen Jaarlijks in kaart brengen energetische verbeteringen 2018: <ul style="list-style-type: none"> Renoveren in combinatie met verduurzamen Slopen woningen met laag energielabel en nieuwbouw A++, NOM of BENG Routekaart CE Delft input voor lokale afspraken Inzet op mijnwaterprojecten, eerst in Heerlen, later andere steden 	2019: <ul style="list-style-type: none"> Is bij woningverbetering uitgangspunt Is uitgangspunt <ul style="list-style-type: none"> Loopt, later is zsm <ul style="list-style-type: none"> Waar mogelijk (hebben drie jaar actief deelgenomen aan Zonnig Limburg) Loopt 2018: <ul style="list-style-type: none"> Is bij woningverbetering uitgangspunt <ul style="list-style-type: none"> Is uitgangspunt Beschikbaar Loopt, later is zsm 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aanbrengen zonnepanelen • Leren van elkaars ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Waar mogelijk (hebben drie jaar actief deelgenomen aan Zonnig Limburg) • Loopt 	
<u>Kerkrade</u>		
<p>Maatregelen verduurzaming</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemiddeld label B (in 2020) o.a. door Zonnig Limburg, NOM, duurzaamheid en levensloopbestendigheid bij renovaties, innovatie, slimme meters • Aandacht geven aan bewonersgedrag dmv energiecoaches, publicaties, duurzaamheidswagen • 1 project toetsen dmv 'GPR-gebouwen' • Continueren samenwerking in project Superlocal • Onderzoeken mogelijkheden duurzaamheid en klimaatadaptatie in gebiedsvisie Rolduckerveld • Koppelkansen aan regiodeal verder uitwerken met gemeente • Gebruiken conditiemeting tbv kwaliteit en onderhoud • Eigen duurzaamheidsbeleid vaststellen voor bedrijfsvoering • Routekaart CO2 neutrale woningvoorraad vertalen naar complexbeleid <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht geven aan bewonersgedrag, bijv door energiecoaches • Participeren in het project 'Zonnig Limburg fase 2' • Conformereren aan EPV bij '0-op-de-meter' en zoeken naar alternatieven voor A+ en A++ • Niet meer dan ca. 50% berekende energiebesparing doorberekenen als huurverhoging • Trekken Superlocal en Energiek Heilust als 2 projecten gericht op duurzaamheid en informatie delen • Ontwikkelen duurzaamheidsbeleid • Eventueel inponden uitgeponte woningen tbv duurzaamheidsmaatregelen <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 project toetsen dmv 'GPR-gebouw' • Streven naar gemiddeld label B in 2022 • Streven naar NOM bij nieuwbouw • Niet meer dan ca. 50% berekende energiebesparing doorberekenen als huurverhoging 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2020 wordt naar verwachting 2023. Zonnig Limburg gerealiseerd, NOM vanwege kosten vervangen door BENG, inlopdouches bij vervanging, doorlopend programma voor slimme meters en andere zaken conform routekaart 2050 • Er is regelmatig aandacht voor bewonersgedrag met genoemde middelen • GPR-gebouwen is gebruikt bij Lourdesstraat / Boudewijneik en standaard bij nieuwbouw • Bij Superlocal is samenwerking op gebied van circulair bouwen gecontinueerd • Lopend/onderdeel van plusambitie in gebiedsvisie. Verdere uitwerking via oa klimaattafels en energievise • Koppelkansen worden verder uitgewerkt • Conditie meting uitgevoerd en beschikbaar • Duurzaamheidsbeleid wordt vastgesteld • Routekaart wordt vertaald naar complexbeleid en CO2 reductieplan is opgesteld <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loopt • Gereed • Geen EPV: is onderzocht en conclusie is dat schaal HEEMwonen is te klein omdat te organiseren. HEEMwonen bouwt BENG • Is beleid • In realisatie • Beschikbaar • Loopt <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lourdesstraat / Boudewijneik aangewezen voor project 'GPR-gebouw' • Gemiddeld label B is wel streven, gaat gehaald worden in 2022 • Gerealiseerd, en kritisch gekeken naar verhouding kosten en opbrengsten • Gerealiseerd 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Als pilot in twee complexen verlichting algemene ruimten aanpassen tbv bezuiniging/vermindering energieverbruik door ledverlichting en 2-standenverlichting • Aandacht geven aan bewonersgedrag en bewustwording energieverbruik • Participeren in het project 'Zonnig Limburg', €1 miljoen beschikbaar stellen tbv zonnepanelen op ca 300 huurwoningen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Streven naar gemiddeld label B in 2021 • Aandacht geven aan bewonersgedrag en bewustwording energieverbruik • lhkv 'Zonnig Limburg' met huurders overleggen bij welke projecten zonnepanelen kunnen worden geplaatst • Na verbetering woonlasten niet laten toenemen, investering en besparing in balans 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd in goed overleg met bewoners • Gerealiseerd door voorlichting bij renovatie, nieuwbouw en bij regulier contact. Gegeven door 10 energiecoaches • Aan Zonnig Limburg deelgenomen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd, onderweg • Gerealiseerd • Gerealiseerd, 7500 geplaatst bij 1078 woningen • Gerealiseerd 	
<u>Landgraaf</u>		
<p>Maatregelen verduurzaming</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouwen nieuwbouwwoningen zoveel mogelijk energiezuinig (A++); energiecoaches geven hierover uitleg aan huurders, ook bij renovaties • Bij nieuwbouw aardgasvrij opleveren • Bij nieuwbouw en renovaties hemelwater indien mogelijk op eigen terrein opvangen <ul style="list-style-type: none"> • Verduurzaming van 121 woningen Abdissenbosch en 101 woningen Lichtenberg • Samen duurzaamheidsvisie opstellen inclusief visie op warmtenetten en klimaatadaptatie • Koppelkansen aan regiodeal verder uitwerken met gemeente <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemiddeld label B in 2022 • Niet meer dan ca. 50% berekende energiebesparing doorberekenen als huurverhoging • Nieuwbouw zoveel mogelijk energiezuinig (A+++) • Bij nieuwbouw en renovaties hemelwater indien mogelijk op eigen terrein opvangen 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In PVE nieuwbouw is BENG, NOM vervallen vanwege investering en niet altijd technisch realiseerbaar; coaches zijn meestal ingezet • In PVE opgenomen • Meegenomen bij alle nieuwbouw en waar nodig overeengekomen met gemeente in anterieure overeenkomst; in onderzoek bij renovatieprojecten, maar steeds vaker vochtoverlast door afkoppeling regenwater. • Oplevering begin en medio 2020 • Duurzaamheidsvisie niet gerealiseerd • Uitwerking onder handen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces • Continu proces • Zie hiervoor investeringsbegrotingen. Nieuwbouw volgens BENG • Belangrijk aandachtspunt gemeente; nieuwbouw altijd op eigen terrein opvangen en bij renovaties in onderling overleg en waar mogelijk. 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bij versnipperd bezit ook particulieren in contact brengen met aannemer • Bewoners bewust maken energiezuinig gedrag • Pilot renovatiemakelaar afwachten • Ontwikkelen duurzaamheidsbeleid • Verduurzaming van 121 woningen Abdissenbosch en 101 woningen Lichtenberg <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemiddeld label B in 2022 • Verduurzamen woningen • Aandacht geven aan bewonersgedrag en bewustwording energieverbruik oa mbv energiecoaches • Deelnemen aan projecten zoals PALET 3.0, Zonnig Limburg, zonnepanelenprojecten gemeente Landgraaf • Maximaal ca. 50% berekende energiebesparing doorberekenen als huurverhoging • Conformereren aan EPV bij NOM <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energetisch verbeteren 8 woningen Oude Landgraaf en 36 woningen Graafstraat • Vergroten bewustwording energieverbruik 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgevoerd <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces • Geen deelname HW • Continu proces • Abdissenbosch afhankelijk van planontwikkeling; Lichtenberg loopt tot 2019 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continu proces • Continu proces • Continu proces <ul style="list-style-type: none"> • Doen we • Is beleid • Geen EPV, geen NOM maar BENG <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Kan beter, CHOH betrekken 	

Tabel 5. Afspraken en prestaties Leefbaarheid

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
EINDCIJFER LEEFBAARHEID		7,0
Afspraak: participatie/leefbaarheid		7
<u>Kerkrade</u>		
Participatie en leefbaarheid 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk beschrijven wat participatie inhoudt 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Streven om leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen • Ondersteunen huurdersorganisatie • Zoeken naar nieuwe vormen participatie 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkelen omgevingsmonitor met gemeente 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Niet opgepakt 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Gerealiseerd • Gerealiseerd: leefbaarheidsmonitor, grotere inzet wijkbeheer, sociaal wijkbeheerders inzetten, woonexpo's. 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd 	
Uitgaven leefbaarheid 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Verwachte uitgaven €226,38 per vhe voor leefbaarheid tbv projecten en personeelslasten • Reservering €1,1 mio voor erfafscheidingen na renovatie Heilust (332 woningen); totaal wordt dan €432,96 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Verwachte uitgaven €705K inclusief personeelskosten • Samenwerken met huurdersorganisatie over beleid en inzet gelden leefbaarheid 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Verwachte uitgaven €126,25 per vhe, bij overschrijding overleggen met gemeente 	2019: <ul style="list-style-type: none"> • Budget gebruikt binnen kaders • Renovatie Heilust loopt deels door naar 2020 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd • Afspraken gemaakt en leefbaarheidsbudget samen besteed. 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Budget gebruikt binnen kaders 	
<u>Landgraaf</u>		
Participatie 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen nieuwe samenwerkingsovereenkomst huurdersvertegenwoordiging gericht op het samen optrekken als netwerkorganisatie 	2018: <ul style="list-style-type: none"> • Vastgesteld 	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<p>Wijkvisies 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opstellen wijkvisies met aandacht voor leefbaarheid, huisvesting specifieke doelgroepen, wonen en zorg en overlastproblematiek Samen zorgdragen voor verbeteren en op peil houden van fysieke en sociale woon- en leefomgeving en toewerken naar levensloopbestendige openbare ruimte in wijken en buurten 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wijkvisies in concept gereed in 2019 Gerealiseerd, bijvoorbeeld bij gemeentetuinprojecten, Dr Calshof, "Ik groen het" 	
<p>Uitgaven leefbaarheid 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verwachte uitgave gemiddeld € 232,00 per DAEB-woning voor leefbaarheid tbv projecten en personeelslasten Reservering van 2x € 250K tbv renovatie Abdissenbosch en Lichtenberg; totaal wordt dan €343 <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verwachte uitgaven €625K inclusief personeelskosten <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verwachte uitgaven €126,25 per vhe, toestemming voor overschrijding <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verwachte uitgaven €30.000 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conform afspraken uitgevoerd Extra middelen deels ingezet, deels in 2020 <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conform afspraken uitgevoerd, omdat ook personeelslasten van wijk- en complexbeheerders eronder vallen zijn de kosten hoger uitgevallen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd 	
<p>Leefbaarheid 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Op peil houden fysieke en sociale leefbaarheid door inzet verschillende medewerkers <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huiskamerprojecten uitvoeren Opstellen plan van aanpak leefbaarheid 	<p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continu proces <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continu proces Continu proces 	
Afspraak: overlast		7
<u>Kerkrade</u>		
<p>Samenwerking 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bijdragen vanuit eigen rol en mogelijkheden aan verbeteren leefbaarheid Uitvoeren met gemeente Stadsdeelvisies 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Samenwerking loopt Stadsdeelvisies worden opgesteld 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren IBA-herstructureringsprojecten • Opstellen wijkvisies gericht op sociale dimensies wijken (o.a. Mùcherveld) • Plan van aanpak voor Pannesheiderstraat/ Bleijerheiderstraat <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actief reageren op overlastmeldingen en streven naar oplossing indien mogelijk zonder ontruiming • Voorkomen en bestrijden hennepsteelt en handel • Samenwerken in project buurtbemiddeling • Meewerken aan regionale afstemming over aantrekkelijke woonmilieus • Op verzoek van gemeente bijdragen aan leefbaarheid • Vitale mix in complexen bewaken bij woningtoewijzing • Gebruik verhuurdersverklaring bij toewijzing • Kennis over gedragsaanwijzing delen met andere partijen • Inzetten uitgebreide screening van woningzoekenden met rugzakje <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken in project buurtbemiddeling • Voorkomen en bestrijden hennepsteelt en handel • Gebruik verhuurdersverklaring bij toewijzing • Gebruik gedragsaanwijzing en kennis delen met andere partijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Loopt • Gebiedsvisie niet nodig geacht i.o.m. gemeente, wel sociale wijkvisie <ul style="list-style-type: none"> • Initiatief ligt bij gemeente, HEEMwonen denkt mee <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd mede met wijk GGZ en gemeentelijke OOV (Openbare Orde en Veiligheid) • Afspraken gemaakt met OOV, besluit woningsluiting ligt bij burgemeester • Gerealiseerd • Gebruik van RIGO-cirkels en wijkvisies (RIGO is een adviesbureau) <ul style="list-style-type: none"> • Wij bieden aan, gemeente onderschrijft het belang en steunt • In uitvoering • Structureel • Structureel <ul style="list-style-type: none"> • Structureel <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loopt • Continu proces • Continu proces • Gerealiseerd 	
<u>Landgraaf</u>		
<p>Bestrijding overlast</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen overlast en sluiting woningen bij drugshandel 	<p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overleg met gemeente. Woningsluiting is een bevoegdheid van de burgemeesters. Zij zijn hierin nogal strikt. HEEMwonen probeert middels maatwerkafspraken de ruimte te zoeken om woning eerder te kunnen verhuren. 	

Tabel 6. Ambities en prestaties Huurders welkom

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER HUURDERS WELKOM		7,0
<p>Ambitie: De ambitie van HEEMwonen is om letterlijk elke huurder / woningzoekende welkom te heten bij ons. Voor alle vragen en alle diensten die we hebben. Om hier zo concreet mogelijk een resultaat aan te verbinden hebben we afgesproken dat HEEMwonen een A label (AEDES benchmark) voor de dienstverlening wil hebben. Dat betekent overigens dat dit niet alleen voor ons geldt, maar ook voor alle ketenpartners, contractpartners en andere partijen die voor HEEMwonen werkzaamheden uitvoeren.</p>	<p>2019: • B label 2018: • C label 2017: • C label 2016: • B label</p> <p>Bovenstaande resultaten laten zien dat we die ambitie nog niet hebben gerealiseerd. Sterker nog: in 2018 zijn we gezakt naar het laagste niveau. Naar aanleiding hiervan zijn diverse verbetertrajecten opgestart (o.a. klantfocus traject, luisterpanels, per eind 2019 reparatieverzoeken weer in eigen hand). Die hebben geresulteerd in een verbetering in 2019. Dit jaar zien we op bijna de hele linie een verdere verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Of dat leidt tot een A label weten we nu nog niet. Wel hebben we op dit moment op de meeste onderdelen van onze dienstverlening een duidelijke verbetering geconstateerd.</p>	

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

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

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) 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. Pentascopel 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

HEEMwonen heeft Pentascopel 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.

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

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Theo Dijt en Wilma van der Veen, visitatoren.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een ‘social construction of reality’: de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met

elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

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

Lerende organisatie

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

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Vorbereiden en verkennen

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door HEEMwonen aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de thema's en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.
- De belanghebbenden zijn bepaald en uitgenodigd.
- HEEMwonen heeft een position paper opgesteld en een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Er is een startbijeenkomst geweest waarin we kennis hebben gemaakt met elkaar, het proces en de lijst met belanghebbenden zijn getoetst en de position paper is gepresenteerd.

Verdiepen en verbreden

- Op basis van de position paper en het zelfbeeld zijn validatiegesprekken gevoerd met de tijdelijke plaatsvervanger van de bestuurder en de interim bestuurder, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de business controller, de controller, de directeur Wonen en Strategie, de directeur Bedrijfsvoering en Vastgoed, de beleidsadviseur, de teamleiders financiën, vastgoed en Landgraaf.
- De thema's zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 25 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 12 belanghebbenden van HEEMwonen gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: twee wethouders en twee ambtenaren van de gemeente Kerkrade, twee wethouders en twee ambtenaren van de gemeente Landgraaf en 4 vertegenwoordigers van het CHOH. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - beschikbaarheid,
 - betaalbaarheid,
 - wonen met zorg en bijzondere doelgroepen,
 - duurzaamheid,
 - leefbaarheid,
 - huurders welkom,
 - de tevredenheid over de relatie en communicatie, invloed op het beleid en de prestatieafspraken.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren de vier wethouders van de gemeenten, 7 ambtenaren, vertegenwoordigers van 7 zorg- en welzijnsorganisaties, 2 collega-corporaties, het CHOH, 3 vastgoedbedrijven, het Veiligheidshuis, de politie, Parkstad Limburg en Zuyd Hogeschool aanwezig.
- Tijdens een rondrit hebben we een aantal wijken en projecten bezocht, waar medewerkers van HEEMwonen een toelichting op de wijk, het project en het proces hebben gegeven.

Rapporteren en delen

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder 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 HEEMwonen 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 kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om ertoe te komen</p> <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 prestatiesturing, 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 indeling van de prestatieafspraken aangehouden. Deze thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

Beschikbaarheid

- informatie over beschikbaarheid
- kwalitatieve vastgoedtransitie
- particuliere woningvoorraad
- sloop
- nieuwbouw
- aan- en verkoop
- renovatie
- standplaatsen

Betaalbaarheid

- informatievoorziening en afspraken
- betaalbaarheid

Wonen met zorg en bijzondere doelgroepen

Duurzaamheid

Leefbaarheid

Huurders welkom

- schuldhulpverlening
- toewijzing en diversiteit
- informatie en samenwerking
- uitstroom beschermd wonen en maatschappelijke opvang
- langer thuiswonen
- huisvesting vergunninghouders
- informatievoorziening en samenwerking
- verduurzaming sociale huursegment
- participatie/leefbaarheid
- overlast
- KWH label

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

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

Bijlage 8 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 naar 'huidig' en 'gewenst'

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