

# Maatschappelijke visitatie Thuisvester

Opdrachtgever: Thuisvester

Rotterdam, 23 augustus 2013





# Maatschappelijke visitatie Thuisvester

Opdrachtgever: Thuisvester

Geert Jan Klein Bluemink  
Ewoud Dekker  
Marleen Roekx  
Jochum Deuten

Rotterdam, 23 augustus 2013

# Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO2-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO2-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Thuisvester	7
Recensie	7
Samenvatting	9
Presteren naar Opgaven	10
Presteren volgens Belanghebbenden	10
Presteren naar Vermogen	11
Presteren ten aanzien van Governance	11
Integrale beoordelingstabel	12
1 Thuisvester	13
1.1 Profiel	13
1.2 Bezit	13
1.3 Organisatie	14
1.3.1 Organisatiestructuur	14
1.3.2 Verbindingen	15
2 Presteren naar Ambities	16
2.1 Inleiding	17
2.2 Prestaties	17
2.2.1 Prestatievelden	17
2.2.2 Projecten	19
2.3 Beleidskader	20
2.3.1 Ondernemingsplan 2009-2013 'Kracht in samenleving en wonen'	20
2.3.2 Kracht in samenleving en wonen 2.0	21
2.3.3 Koerswijziging huurders eerst	21
2.3.4 Overig beleid	22
2.4 Prestaties en beoordeling	22
2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	22
2.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	23
2.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	23
2.4.4 (Des)investeren in vastgoed	23
2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	23
2.4.6 Overige prestaties	24
3 Presteren naar Opgaven	25
3.1 Inleiding	26
3.2 Beschrijving van het werkgebied	26
3.3 Opgaven in het werkgebied	27
3.3.1 Regionale opgaven	27
3.3.2 Lokale opgaven	27
3.4 Prestaties en beoordeling	31
3.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	31
3.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	31

3.4.3	Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	32
3.4.4	(Des)investeren in vastgoed	32
3.4.5	Kwaliteit van wijken en buurten	32
<b>4</b>	<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>	<b>33</b>
4.1	Inleiding	34
4.2	Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	34
4.3	Prestaties en beoordeling	34
4.3.1	Prestaties	34
<b>5</b>	<b>Presteren naar Vermogen</b>	<b>41</b>
5.1	Inleiding	42
5.2	Financiële continuïteit	42
5.2.1	Vermogenspositie	42
5.2.2	Middelen	43
5.2.3	Sturen op kasstromen	44
5.3	Financieel beheer	45
5.3.1	Planning en controle-cyclus	45
5.3.2	Treasurymanagement	46
5.4	Doelmatigheid	47
5.4.1	Doelstellingen	47
5.4.2	Netto bedrijfslasten	48
5.5	Vermogensinzet	48
5.5.1	Visie op maatschappelijk rendement	48
5.5.2	Vergroten van vermogen	49
5.5.3	Maximale inzet van vermogen	49
5.6	Prestaties en beoordeling	50
<b>6</b>	<b>Presteren ten aanzien van Governance</b>	<b>51</b>
6.1	Inleiding	52
6.2	Besturing	52
6.2.1	Plan	52
6.2.2	Check	52
6.2.3	Act	53
6.3	Intern toezicht	53
6.3.1	Functioneren van de Raad van Toezicht	54
6.3.2	Toetsingskader	56
6.3.3	Governancecode	57
6.4	Externe legitimatie	57
6.5	Prestaties en beoordeling	58
	<b>Bijlagen</b>	<b>59</b>
	Bijlage 1: Betrokken personen	60
	Bijlage 2: Bronnenlijst	61
	Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven	62
	Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	101
	Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie	103

# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

Visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer;
- Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/ voorzieningen;
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- De eigen ambities en doelstellingen;
- De opgaven in het werkgebied;
- De normen van de belanghebbenden;
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie;
- De governance.



De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een integrale beoordelingstabel. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

## Maatschappelijke visitatie Thuisvester– de aanpak van Ecorys

Thuisvester heeft Ecorys in 2013 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met juni 2013. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Geert Jan Klein Bluemink, Ewoud Dekker, Marleen Roekx en Jochum Deuten. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Weken	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Deskresearch															
Startbijeenkomst															
Interne interviews															
Belanghebbenden															
Concept rapport															
Interne bespreking															
Eindpresentatie															
Eindrapport															

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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

## 7 = 100%

### Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn de recensie, de spinnenwebben en de beoordelingstabel opgenomen.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Thuisvester.

Bijlagen:

1. Betrokken personen (intern en extern);
2. Bronnenlijst;
3. Uitwerking Presteren naar Ambities en Opgaven;
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

### Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.



# Thuisvester

## Recensie

Stichting Thuisvester heeft over het geheel van de visitatie voldaan aan de norm waar het corporatiestelsel voor staat. Het maatschappelijk presteren in de periode 2009-2012 is in het licht van de visitatiemethodiek daarmee gemiddeld beoordeeld als ruim voldoende. Dit geldt voor alle onderdelen: Presteren naar Ambities; Opgaven; volgens Belanghebbenden; waar het gaat om Presteren naar Vermogen en wat betreft de invulling van de Governance. Thuisvester doet waarvoor het toegerust is. De corporatie scoort zelfs ten aanzien van Presteren volgens Belanghebbenden ruim boven de norm van de visitatiemethodiek. De goede beoordeling van de belanghebbenden wordt ondersteunt door de eveneens goede beoordeling op het onderdeel externe legitimatie. Thuisvester betreft de belanghebbenden goed bij de formulering van beleid en de uitvoering van de werkzaamheden.

De visitatiecommissie complimenteert Thuisvester met de goede en transparante weergave van de ambities in zowel het ondernemingsplan als de verantwoording daarvan in de jaarverslagen. Daaruit komt naar voren dat de corporatie vrijwel alle ambities waarmaakt die zijn geformuleerd op het gebied van de primaire doelgroep, kwaliteit van woningen en woningbeheer, huisvesten van bijzondere doelgroepen en kwaliteit van wijken en buurten. De prestaties ten aanzien van (des)investeren in vastgoed worden als iets minder ten opzichte van de andere onderdelen beoordeeld. De productie van nieuwbouwwoningen is immers relatief wanneer deze wordt afgezet tegen de oorspronkelijke ambitie. De oorspronkelijke doelstellingen ten aanzien van de nieuwbouwverkoop worden niet gehaald, waardoor het cijfer op dit prestatieveld wordt gedrukt. Tevens is de vraag gerechtvaardigd of en in hoeverre de corporatie niet meer zou moeten bijstellen ten aanzien van de meerjarenplanning. Daartegenover toont de corporatie zich flexibel in de ontwikkeling van projecten. Dit heeft er toe geleid dat woningbouwprogramma's zijn gewijzigd, ontwikkeling van projecten is uitgesteld en niet verkochte koopwoningen zijn omgezet naar huurwoningen, wel met afwaarderingen als resultaat. Naast nieuwbouw investeert Thuisvester jaarlijks fors in het onderhoud en renovatie van het bezit. Actualisering van het strategisch voorraadbeleid verloopt wat langzamer dan geambieerd, en structurele bijstelling van de meerjarenplanning lijkt, mede door de crisis en het grote aanbod aan grondposities, verder noodzakelijk. De prestaties op het gebied van woningverbetering en energie en duurzaamheid gedurende de visitatieperiode blijven nog wat achter en dienen verder vorm te krijgen.

De corporatie heeft met alle gemeenten in het werkgebied prestatieafspraken geformuleerd. Zowel corporatie als gemeente hebben baat bij concrete en realistische resultaatafspraken; in tijden van crisis meer dan ooit. Verdere verzakelijking in de relatie lijkt gewenst. Dat geldt ook voor de (goede) relaties met de maatschappelijke en zorgpartners, zeker wanneer er fundamenteel verschuivingen in de woon/zorg relatie ontstaan. Gewaakt moet worden voor een kostenversleuteling tussen het zorgstelsel en de corporatiestelsel die niet meer transparant is. Desalniettemin kan worden vastgesteld, dat de corporatie de opgaven in de gemeenten waar zij werkzaam is naar behoren oppakt.

Wat betreft transparantie kan de corporatie nog wat slagen maken. Het is voor buitenstaanders niet altijd duidelijk wat en waarom men iets doet. Dat is ook gebleken uit de aangeleverde documentatie en (in mindere mate) gesprekken met belanghebbenden. Extra aandacht voor de communicatie met belanghebbenden lijkt dan ook geboden, zeker wanneer wordt geconstateerd dat Thuisvester

het product is van meerdere fusies. Verschillende belangengroepen, met andere achtergronden, kijken daar gewoon anders tegenaan. Niet alleen wát men doet is van belang, maar zeker ook waarom men iets wel of niet doet. Zo ook op het niveau van de operationele activiteiten is niet altijd even inzichtelijk op welke wijze bijsturing plaatsvindt of heeft plaatsgevonden. Dit vraagt om extra aandacht, vooral verantwoordingstechnisch.

Wat betreft vermogenspositie is de corporatie in staat aan haar verplichtingen te voldoen. Daarentegen is de afhankelijkheid van verkoop voor de ontwikkeling van gronden erg groot en zorgt de beklemming van vermogen door de derivatenposities voor minder investeringskracht. Als groot lichtpunt geldt dat de corporatie efficiënter presteert dan anderen. De netto bedrijfslasten zijn, gezien de omvang, goed te noemen. Bij verdere integratie en standaardisatie zal de efficiëntie, zo is de verwachting, nog toenemen. De corporatie heeft ruim lagere bedrijfslasten dan corporaties in de referentiegroep en de landelijk gemiddelde corporatie. Ook is het aantal verhuureenheden per werknemer ruim hoger, wat betekent dat de corporatie minder personeelsleden nodig heeft om het bezit te exploiteren. Ten aanzien van de ontwikkelportefeuille worden de komende jaren uitdagend. Het zal nog lastig blijken het aanbod van Thuisvester in balans te brengen en te houden met een betaalbare vraag. Een deel van het vermogen wordt aangewend om kosten te kunnen opvangen die samenhangen met het ontwikkelen van projecten en de aankoop van grondposities uit het verleden. Opvallend zijn daarbij de relatief hoge stichtingskosten van nieuwbouw (grond en bouw). Door de keuzes (posities) uit het verleden en de recessie, lijkt de nieuwbouwproductie minder rooskleurig dan aanvankelijk gepland.

De visitatiecommissie constateert dat de Raad van Commissarissen over het algemeen goed en tijdig wordt geïnformeerd. De kwaliteit van de informatie is dusdanig dat de Raad haar rol als toezichthouder kan vervullen. Evenals bij vermogen geldt ook hier dat de overzicht tussen en inzicht in de verschillende documenten die van belang zijn bij de uitoefening van de toezichthoudende rol kunnen worden verbeterd. De corporatie heeft veel informatie beschikbaar, maar heeft dit in veel verschillende documenten weergegeven waardoor de onderlinge samenhang (voor externen) niet altijd duidelijk is. Zoals eerder gesteld is de externe legitimatie goed.

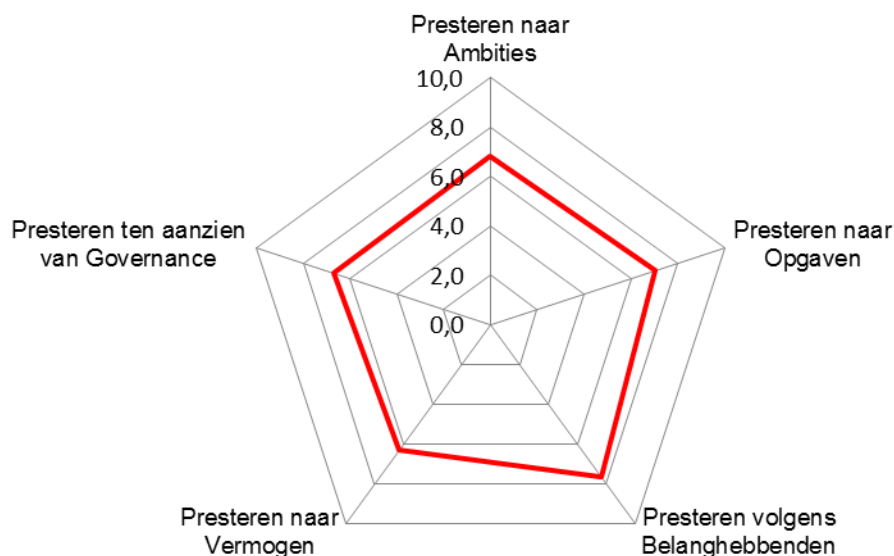
Het risicoprofiel van de corporatie neemt de komende jaren toe. De cashflow staat onder druk. De recessie en de gevolgen van het regeringsbeleid helpen daarbij niet, integendeel. Dit betekent een herbezinning van een aantal projecten en plannen. Keuzes in de hoogte van onderhoud, de fasering hiervan en de kwantitatieve en kwalitatieve nieuwbouw zijn vereist. Niet alle belanghebbenden zullen tegelijk tevreden kunnen worden gesteld. Verdere professionalisering, het steeds doelmatiger omgaan met middelen en vooral een krachtdadige communicatie zal nodig zijn. Er is geen reden om eraan te twifelen dat Thuisvester hierin succesvol kan zijn de komende jaren, mits de juiste stappen worden ondernomen.

## Samenvatting

**6,9**

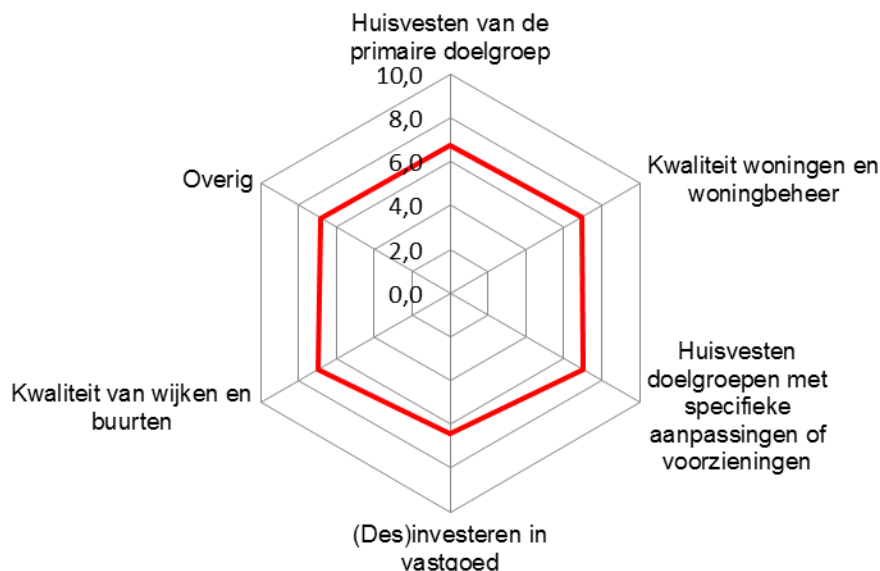
Thuisvester heeft over het geheel van de visitatie gemiddeld een 6,9 behaald. Het maatschappelijk presteren is in het licht van de visitatiemethodiek daarmee beoordeeld als ruim voldoende. Thuisvester krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is (6,8);
- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven is (7,1);
- Goed, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,6);
- Voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (6,3);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van de Governance (6,7).



### Presteren naar Ambities

Thuisvester scoort ten aanzien van het Presteren naar Ambities een ruime voldoende. Op alle prestatievelden wordt een voldoende tot ruim voldoende score behaald. Het ondernemingsplan 'Kracht in samenleving en wonen' loopt in 2013 ten einde. In de beleidsperiode zijn op de voorgenomen ambities zichtbaar maatschappelijke prestaties geleverd. Op enkele ambities scoort de corporatie onder de norm, wat te maken heeft met de hoogte van de ambitie in relatie tot de (onvoldoende) mate waarin deze is bijgesteld. Dit heeft met name betrekking op de bouwambitie, die met 2.900 te realiseren woningen in de periode 2009 tot en met 2013, fors te noemen is. Hoewel de corporatie (los van de eigen ambities) met de gerealiseerde productie een goede nieuwbouwprestatie neerzet, wordt daarmee de gestelde ambitie maar in beperkte mate benaderd. Ondanks dat de jaarlijkse doelen in relatie tot de gewijzigde marktomstandigheden zijn bijgesteld en worden behaald, blijft de corporatie vasthouden aan de meerjarenambitie. Geconcludeerd kan worden dat Thuisvester in ruim voldoende mate maatschappelijke prestaties levert op de eigen ambities.



### Presteren naar Opgaven

Ondanks dat de opgaven niet in alle gemeenten even volledig zijn weergegeven in prestatieafspraken gedurende de periode waarover de maatschappelijke visitatie terugblijkt, kan worden geconcludeerd dat Thuisvester invulling geeft aan de aanwezige maatschappelijke opgaven in de gemeenten waar de corporatie werkzaam is. Dit vindt over de volle breedte van de prestatievelden plaats, waarbij de huisvesting van de primaire doelgroep met name vanwege de inspanningen op het gebied van huisvesting voor starters boven de norm scoort. Voor de overige prestatievelden geldt, dat Thuisvester haar aandeel in de opgaven waarmaakt. Dit betekent dat Thuisvester ten aanzien van de opgaven gemiddeld een ruime voldoende scoort.



### Presteren volgens Belanghebbenden

De maatschappelijke prestaties van Thuisvester worden door de belanghebbenden gemiddeld gewaardeerd met een 7,6. Thuisvester levert zichtbare prestaties op alle prestatievelden en presteert op geen enkel veld onder de norm of zet onevenredig veel in op één van de velden. De gemeenten geven aan dat Thuisvester op goede wijze en naar vermogen invulling geeft aan de prestatieafspraken en de opgaven die in het werkgebied liggen. Belanghebbenden merken daarbij

wel op dat Thuisvester wat behoudender is geworden, maar vinden dat gezien de economische en politieke situatie niet vreemd. Daarin ervaren belanghebbenden een terugtrekkende beweging en toegenomen focus op de kerntaak. In de samenwerking typeren belanghebbenden Thuisvester als een betrokken, actieve, ondernemende, maar ook stabiele en gedegen corporatie, die zich richt op de kerntaak. In de besluitvorming ervaren belanghebbenden strakkere kaders en meer formele procedures. Belanghebbenden duiden dit overwegend positief. De professionaliteit is daarmee toegenomen vinden zij. Daarnaast is Thuisvester een betrokken corporatie, die bereid is mee te denken. In onder andere de planvorming is zichtbaar dat de corporatie luistert naar de belanghebbenden.



### Presteren naar Vermogen

Op het gebied van Presteren naar Vermogen worden de prestaties van Thuisvester beoordeeld met een 6,3. Daarmee wordt dit onderdeel van de gehanteerde methodiek als laagste beoordeeld. In de beoordeling is een zekere onevenwichtigheid te zien tussen de verschillende onderdelen. Waar de corporatie op het gebied van financiële continuïteit gemiddeld ruim voldoende scoort, worden de overige drie onderdelen (financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet) met een voldoende beoordeeld. Ook in deze onderdelen is een duidelijk verschil waarneembaar: de prestaties op met name planning en controle-cyclus en het formuleren van efficiencydoelstellingen blijven achter. Concluderend heeft Thuisvester een voldoende vermogenspositie en voldoende middelen, is het treasury management op orde en wordt het vermogen voldoende ingezet.

### Presteren ten aanzien van Governance

Thuisvester scoort op dit onderdeel een ruimte voldoende. De beleidscyclus is op orde, waarbij met name het onderdeel plan goed en transparant is weergegeven. De ambities worden in samenspraak met de belanghebbenden opgesteld en worden op zeer transparante wijze vermeld in het jaarverslag. De onderdelen check en act worden iets lager beoordeeld. Bij een verdere integratie en benadering zoals geschiedt bij de meerjarenambities uit het ondernemingsplan en de verantwoording daarvan in het jaarverslag, kunnen gemakkelijk stappen worden gezet. Het intern toezicht functioneert in voldoende mate, waarbij de open cultuur en verdere (rol)invulling nog aan scherpte kunnen winnen. Ditzelfde geldt voor de samenhang tussen en het inzicht in de documenten die dienst doen als toetsingskader. De corporatie voldoet aan de Governancecode. Op met name het onderdeel externe legitimatie scoort Thuisvester goed: de belanghebbenden worden goed en volledig betrokken bij de formulering van de ambities en uitvoering van de werkzaamheden.

# Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	6,8	6,9	7,0	6,4	7,0	6,8	6,8	100%	6,8
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	7,3	6,9	7,0	7,0	7,0	-	7,1	n.v.t.	7,1*
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,5	7,6	7,7	7,7	7,4	-	7,6	n.v.t.	7,6
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7,0	20%	1,4
	Middelen						7,0		
	Sturing op kasstromen						6,5		
Financieel beheer	Planning en controle-cyclus						5,5	20%	1,3
	Treasurymanagement						7,0		
Doelmatigheid	Doelstellingen						5,0	20%	1,2
	Netto bedrijfslasten						7,0		
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement						6,0	40%	2,5
	Vergroten van vermogen						6,5		
	Maximale inzet vermogen						6,0		
Eindcijfer voor Vermogen									6,3*
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7,0	33%	2,1
	Check						6,5		
	Act						6,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC						6,0	33%	2,1
	Toetsingskader						6,0		
	Governance Code						7,0		
Externe legitimatie	Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden						7,5	33%	2,5
Eindcijfer voor Governance									6,7
<b>Geïntegreerd eindoordeel</b>									<b>6,9</b>

\* na afronding

# 1 Thuisvester

## 1.1 Profiel

Thuisvester heeft een bezit van ongeveer 13.500 huurwoningen, inclusief circa 600 onzelfstandige overige wooneenheden. Daarnaast bezit Thuisvester een aantal garages, bedrijfsruimten/winkels, maatschappelijk vastgoed en overig bezit. Het werkgebied van de corporatie beslaat de regio Midden- en West-Brabant, waar zij vooral actief is in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Verder heeft Thuisvester nog ongeveer 260 huurwoningen verdeeld over zes andere gemeenten (Baarle-Nassau, Oudenbosch, Kats, Dordrecht, Hoeven en Nieuw Vossemeer). De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel en een accent op eengezinswoningen. In totaal behoren 99 van de 384 corporaties tot deze referentiegroep.

## 1.2 Bezit

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van Thuisvester voor het grootste deel bestaat uit eengezinswoningen. In vergelijking met het landelijk gemiddelde heeft de corporatie een relatief groot aandeel van dit woningtype. Wat betreft meergezinswoningen geldt dat het overgrote deel gelegen is in kleinschalige complexen zonder lift. Van de woningvoorraad is 75% gebouwd in de jaren '60, '70 en '80, waarbij de bouwperiode binnen deze jaren gelijk is verspreid. Met name de jaren '60 en '70-voorraad is groter dan landelijk gemiddeld. Tevens is dit een indicatie van de opga-ve die Thuisvester binnen de bestaande voorraad heeft.

Tabel 1.1 Woningbezit Thuisvester

Type woningen	Thuisvester	Landelijk
Eengezinswoningen	66,3%	43,2%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	13,7%	26,4%
Meergezinsetagebouw met lift	7,1%	13,7%
Hoogbouw	8,3%	11,1%
Onzelfstandige overige wooneenheden	4,6%	5,6%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Corporatie in Perspectief, Thuisvester, 2012, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De woningen van Thuisvester hebben een gemiddeld huurprijsniveau van €440 per maand. Dit is 64,1% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt de huurprijs van de woningen van Thuisvester licht hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk €423 en €433). Het percentage van de maximaal toegestane huur is enigszins hoger dan die van de referentiegroep (61,8%), maar duidelijk lager dan het landelijk gemiddelde (70,2%). Wat betreft het gemiddeld puntenaantal is te zien dat de gemiddelde woning van Thuisvester ongeveer evenveel punten krijgt als de woningen van de referentiegroep, maar meer dan het landelijk gemiddelde. Dit heeft te maken met het feit dat Thuisvester relatief meer eengezinswoningen in haar bezit heeft. Op basis van de maximaal toegestane huur kan worden geconcludeerd dat de woningen van Thuisvester een relatief gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2011 respectievelijk 21,3% en 66,1%. Thuisvester heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde landelijke corporatie een relatief laag aandeel goedkope en

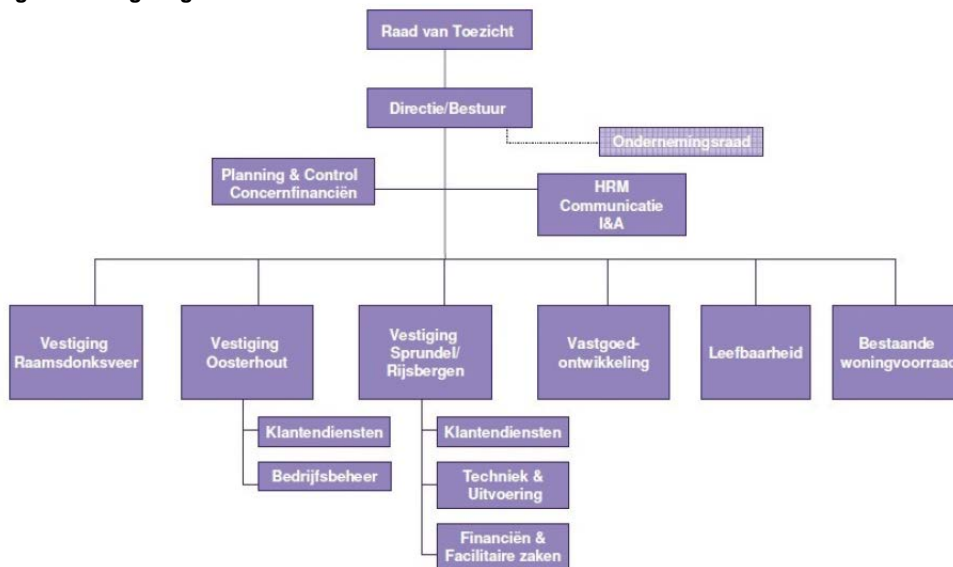
betaalbare woningen, zo komt uit de CFV-cijfers naar voren. Met 12,7% heeft de corporatie meer dure huurwoningen dan corporaties uit de referentiegroepen. Van dit percentage valt 9,9% onder de huurtoeslaggrens en 2,8% boven deze grens.

## 1.3 Organisatie

### 1.3.1 Organisaatiestructuur

Thuisvester is in juni 2009 voortgekomen uit een fusie tussen Cires en Zorgvoorwonen. Met ingang van 20 mei 2011 zijn Thuisvester en Stichting Volksbelang uit Raamsdonksveer juridisch gefuseerd. Thuisvester is een woningcorporatie met ongeveer 160 medewerkers. Het bestuur en de dagelijkse leiding van Thuisvester is in handen van de directie, die bij de uitvoering ondersteund wordt door medewerkers. De medewerkers werken verspreid over drie vestigingen namelijk Oosterhout, Geertruidenberg en Sprundel, waaronder ook de woonwinkel Rijsbergen valt. Het hoofdkantoor is gelegen in Oosterhout.

Figuur 1.1 Organogram



Bron: Jaarverslag Thuisvester (2012)

### Collegiaal bestuur

Thuisvester kent een tweehoofdig collegiaal bestuur. De verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de twee bestuurdersleden: maatschappelijk presteren, governance en financiën enerzijds en projectontwikkeling en HRM anderzijds. Elke vestiging van Thuisvester valt onder de eerste verantwoordelijkheid van een directeur-bestuurder. Beide directeur-bestuurders zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de missie, doelen en doelstellingen en resultaten van Thuisvester, zoals geformuleerd in het ondernemingsplan 'Kracht in samenleving en wonen 2009-2013'.

### Managementteam

Het managementteam bestaat uit beide directeur-bestuurders, de manager projecten, de manager leefbaarheid, de manager bestaande woningvoorraad en de manager financiën/controller. Het MT is verantwoordelijk voor de operationalisering en verwezenlijking van de strategie en organisatie-doelen. In het MT vindt de afstemming tussen de organisatieonderdelen plaats en wordt het gemeenschappelijk gevoel voor de overkoepelende strategie en bedrijfswaarden versterkt.



## Vestigingsmanagement

Op elke vestiging is een vestigingsmanagement dat bestaat uit een bestuurder en de afdelingshoofden van de vestiging. Het vestigingsmanagement is verantwoordelijk voor de tactisch-operationele aansturing van de vestiging. Door het werken vanuit de regionale vestigingen blijven de lokale verankering en kwaliteit van de dienstverlening geborgd. Strategische afwegingen worden op MT-niveau gemaakt.

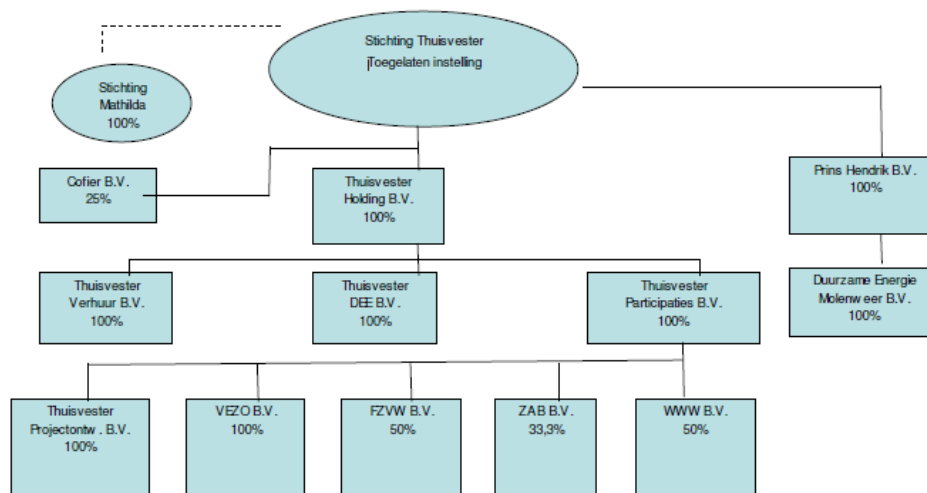
## Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat op dit moment uit zeven leden. In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

### 1.3.2 Verbindingen

Thuisvester heeft een aantal verbindingen met andere rechtspersonen. De hieruit voortvloeiende activiteiten vinden allemaal plaats op het terrein van en in het belang van de volkshuisvesting. In de statuten van de stichting is omwille van controle en transparantie het toezicht op deze deelnemingen apart geregeld. De Stichting Thuisvester (de toegelaten instelling), Prins Hendrik BV, Duurzame Energie Molenweer B.V., Thuisvester Holding B.V., Thuisvester Verhuur B.V., Thuisvester DEE B.V., Thuisvester Participatie B.V. en Thuisvester Projectontwikkeling B.V. zijn geconsolideerd. Niet geconsolideerd zijn Cofier B.V., VEZO B.V., FZVW B.V., ZAB B.V. en WWW B.V. De juridische nevenstructuur van Thuisvester ziet er als volgt uit.

Figuur 1.2 Juridische nevenstructuur



Bron: Jaarverslag Thuisvester (2011)

## 2 Presteren naar Ambities



## 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Thuisvester wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, globaal omschreven wat de prestaties zijn. Deze prestaties vormen tevens de basis voor de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. Aan de hand van de prestaties en ambities wordt vervolgens een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Ambities.

## 2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en andere documenten zijn de belangrijkste prestaties van Thuisvester in de afgelopen vier jaar beschreven. Een gedetailleerde koppeling tussen de prestaties en de ambities staat weergegeven in bijlage drie.

### 2.2.1 Prestatievelden

Het huisvesten van de primaire doelgroep is een belangrijke kerntaak voor Thuisvester. De corporatie geeft hier vorm en inhoud aan, door onder andere de prestaties die zijn geleverd ter invulling van het strategische doel 'de betaalbaarheid van het wonen actief te ondersteunen'. Zo zorgt Thuisvester ervoor dat minimaal 80% van de woningvoorraad een huurprijs heeft die op of onder de huurtoeslaggrens ligt. Daarnaast is voor alle jaren een inflatievolgend huurbeleid gevolgd. Om voldoende woningen beschikbaar te houden voor de doelgroep wordt het aantal huurwoningen tenminste gehandhaafd. Afname door verkoop en sloop wordt volledig gecompenseerd door nieuwbouw. Thuisvester voert een actief beleid ter voorkoming en aflossing van betalingsachterstand om huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen. Daartoe heeft een verscherping van het incassobeleid plaatsgevonden en zijn zogenaamde 'crisismaatregelen' ingevoerd, zoals actieve verhuismiddeling, tijdelijke huurverlaging en instellen van schuldmeldpunten. Als het gaat om het bevorderen van het eigen woningbezit maakt Thuisvester gebruik van MGE-regelingen om de kans op eigen woningbezit onder mensen met een smalle beurs mogelijk te maken. In 2011 is het product Thuiskeuze ingevoerd. Met Thuiskeuze beslissen woningzoekenden zelf of zij een woning willen huren, kopen in de vrije sector of kopen onder de startersvoorwaarden van MGE.

Ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer heeft Thuisvester als strategisch doel geformuleerd dat de kwaliteit van de woningen up to date is. Vanuit dit gegeven heeft de corporatie in de periode waar de visitatie betrekking op heeft jaarlijks tussen de € 16 en 20 miljoen geïnvesteerd in onderhoud. In Oosterhout is Thuisvester op weg om binnen een periode van 8 jaar 3.000 badkamers en toiletten te vervangen. In relatie tot de veiligheid van het bezit is geïnvesteerd in nieuwe sleutelbeheersystemen, aanbrenge van het Politiekeurmerk Veilig Wonen, aanbrenge van verlichting en verbeteren van entrees. Om het woningbezit energiezuiniger te maken heeft Thuisvester beleid geformuleerd om het gebruik van gas met minimaal 20% te reduceren in 2016 ten opzichte van 2008. Daartoe worden energiebesparende maatregelen doorgevoerd in circa 1.700 woningen. Nieuwe woningen worden ontwikkeld conform het convenant Duurzaam Bouwen. Als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening is Thuisvester in het bezit van het KWH-huurlabel. De gemiddelde score ligt rond de 8,0 en is daarmee hoog te noemen. Thuisvester monitort ook zelf de kwaliteit van de dienstverlening door tevredenheidsonderzoeken onder huurders en woningzoekenden. Daarnaast zijn doelen vastgesteld ten aanzien van de afhandeling van reparatieverzoeken, die ook worden gehaald. Om de dienstverlening te verbeteren en uit te breiden worden jaarlijks nieuwe initiatieven ontwikkeld en ontplooid zoals de inzet van een allround

onderhoudsmedewerker, inzet buurtmeesters en uitbreiding van het servicepakket met nieuwe diensten.

Naast het huisvesten van de primaire doelgroep zet Thuisvester zich in voor het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Voor de periode tot 2013 heeft Thuisvester zich ten doel gesteld om 270 zorgwoningen voor bijzondere doelgroepen op te leveren. Tot en met 2011 zijn 226 woningen opgeleverd. Tot en met 2013 zullen 357 zorgwoningen worden gerealiseerd, waarmee ruimschoots aan de doelstelling wordt voldaan. Ook werkt Thuisvester aan de realisatie van woonconcepten voor mensen met een verstandelijke beperking. Daartoe ontwikkelt de corporatie het project Kaaistraat en zijn twee groepswoningen en 10 zorgappartementen gerealiseerd voor SDW Oudenbosch. Naast nieuwbouw investeert Thuisvester in het aanpassen en levensloopbestendig maken van het bezit.

Voor de periode waarover de visitatie terugblik, had Thuisvester een forse nieuwbouwoelstelling geformuleerd, bestaande uit de realisatie van in totaal 2.900 woningen, waarvan 1.880 koopwoningen. In verband met de huidige economische situatie zijn de jaarlijkse doelen bijgesteld en kent het programma een langere doorlooptijd. Vanaf 2009 tot en met 2012 heeft Thuisvester in totaal bijna 850 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Thuisvester bedient door nieuwbouw ook de doelgroep starters en heeft ruim 130 woningen opgeleverd binnen de constructie maatschappelijk gebonden eigendom. In 2012 heeft Thuisvester een geheel nieuwe portefeuillestrategie opgesteld. Vanuit een marktanalyse is een wensportefeuille opgesteld en afgezet tegen de huidige portefeuille. De portefeuillestrategie geeft daarmee richting aan de toekomstige investeringen in de vastgoedportefeuille. Naast de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen investeert Thuisvester in maatschappelijk vastgoed. Zo heeft de corporatie een gemeenschapshuis in Schijf en diverse steunpunten gerealiseerd en wordt gewerkt aan de realisatie van enkele multifunctionele accommodaties zoals in Sprundel, Rucphen en Achtmaal.

Wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten heeft Thuisvester voor diverse aandachtswijken concrete plannen ontwikkeld, onder andere voor de wijken De Berk in Zundert, Gagelrijzen in Rucphen en Dommelbergen in Oosterhout. Daartoe zijn diverse wijkschouwen georganiseerd. Thuisvester investeert jaarlijks 1% van de huuromzet in leefbaarheid, waarbij het gaat om circa € 600.000 per jaar. De corporatie investeert zowel in de fysieke als sociale aspecten van leefbaarheid, waarbij op het fysieke vlak wordt uitgegaan van het principe schoon, heel en veilig. Op het sociale vlak zet Thuisvester zich in om bewoners meer te betrekken en verantwoordelijk te laten voelen voor de leefomgeving. In dat licht zijn projecten gerealiseerd als Buurt in Actie, de wedstrijd mooiste voortuin, bijdrage Burendag en project Buurtkanjers. Daarnaast zet Thuisvester zich in om de zelfredzaamheid van bewoners te stimuleren, de signaleringsfunctie bij sociale en financiële problematiek te versterken en projecten in relatie tot armoedebestrijding te ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn de projecten Buurten bij de Buren en Blijvend Thuis in Eigen Huis, de ingestelde crisismaatregelen en participatie in diverse overleg- en samenwerkingsstructuren. Vanaf 2011 heeft Thuisvester, in het kader van de koerswijziging (en op verzoek van de huurdersorganisaties), de focus verlegt naar een viertal grotere projecten: het ontwikkelen van een online servicedienst, het vergroten van de steunpuntfuncties in Rucphen, het ombuigen van buurt- en dorpshuizen naar activiteitencentra in Oosterhout en het huisvesten van arbeidsmigranten in Zundert.

## 2.2.2 Projecten

In deze paragraaf zijn enkele bijzondere projecten toegelicht.

### Thornzicht, Oosterhout

Thornzicht in Oosterhout betreft een van de grootste projecten die Thuisvester realiseert. Het project bestaat uit drie woongebouwen, die naast het nieuwe woonzorgcentrum Oosterheem komen. Er worden drie wooncomplexen gerealiseerd met 64 huur- en 44 koopappartementen en 3 commerciële ruimten. Onder de drie gebouwen komt een parkeergarage voor meer dan 140 auto's. Thornzicht wordt in 2013 opgeleverd.



### Nonnekeshof, Zundert

Thuisvester heeft aan de Burgemeester Manderslaan, nabij het centrum van Zundert in totaal 38 zorgappartementen gerealiseerd. Het complex werd eind 2011 opgeleverd en is gerealiseerd voor mensen met een zorgindicatie. Het complex bestaat uit twee vleugels van drie woonlagen, beiden gelegen aan een groen hof. Op de begane grond is ruimte gereserveerd voor zorgvoorzieningen in de vorm van een 'Pluspunt'. In samenwerking met Surplus, die de zorg levert, zijn de appartementen verhuurd.



### MFA Sprundel

Thuisvester zet zich in voor de verbouwing van de Joannes de Doperkerk in Sprundel. Het gebouw zal niet alleen als kerk fungeren, maar ook als Multifunctionele Accommodatie (MFA). Het bestaande kerkgebouw wordt beperkt uitgebreid met een foyer en alle overige ruimten worden binnen de bestaande muren van het kerkgebouw gerealiseerd. Ten behoeve van SKW worden er naast een grote zaal (voor musicals, voorstellingen en grote bijeenkomsten) ook diverse multifunctionele lokalen en vergaderruimten gerealiseerd. Deze ruimten bieden onder andere plaats aan verenigingen en clubs op het gebied van creativiteit, muziek, dans en ontspanning. Jongeren krijgen er een eigen ruimte, een zogenaamd jongerenactiviteitencentrum waar zij elkaar kunnen ontmoeten. De ruimten ten behoeve van de kerk bestaan onder andere uit de huiskamer waar parochianen terecht kunnen voor een gesprek of informatie, een sacristie, kapel en kerkelijke ruimte voor de kerkdiensten.



### Uitbreiding De Vlegter, St. Willibrord

Thuisvester realiseert in samenwerking met Stichting Groenhuysen de uitbreiding van het bestaande gebouw van De Vlegter in St. Willibrord. Er worden 62 nieuwe zorgappartementen gerealiseerd, waarna het bestaande gebouw wordt verbouwd tot 48 verpleegplaatsen een grand café en een ontmoetingsruimte. De nieuwbouwwoningen zijn in 2012 opgeleverd. De verbouwing van het bestaande deel wordt in 2013 opgeleverd.



## 2.3 Beleidskader

Gedurende de periode waarover de maatschappelijke visitatie terugblijkt, heeft Thuisvester de ambities en doelstellingen vastgelegd in overkoepelend beleid. Hieronder wordt in hoofdlijnen een toelichting gegeven op de missie en visie van Thuisvester evenals de wijze waarop deze zijn vertaald in ambities.

### 2.3.1 Ondernemingsplan 2009-2013 'Kracht in samenleving en wonen'

In 2009 zijn Cires en Zorgvoorwonen gefuseerd. De corporatie is onder de naam Thuisvester gaan opereren. Bij de fusie is direct gekozen voor een nieuw gezamenlijk ondernemingsplan en een meerwaardedocument. Een fusieplan is destijds niet opgesteld. In het ondernemingsplan zijn de missie en visie van de nieuwe organisatie beschreven en vertaald in doelen en doelstellingen.

De nieuwe corporatie wil herkend worden als een organisatie met een breed maatschappelijk profiel, die zowel aandacht heeft voor fysieke als voor sociaal-maatschappelijke opgaven in het werkgebied. Dit vanuit een perspectief van gezond en actief ondernemerschap. Thuisvester hecht veel belang aan contact met de samenleving en zoekt naar aansluiting bij de belevingswereld en behoeften van de huurders. Het belang van het samen met anderen in een samenwerkingsrelatie boeken van tastbare resultaten bij een brede doelgroep staat voorop. Er wordt gestreefd naar continuering en intensivering van de al sterk ontwikkelde banden met de gemeentelijke organisaties en maatschappelijke partijen in het gebied waar beide fusiecorporaties hun wortels hebben. Bovenstaande uitgangspunten leiden tot de geformuleerde missie en visie:

#### Missie

De fusieorganisatie is een transparante gedreven woningcorporatie die midden in de maatschappij staat en naar vermogen presteert. De fusieorganisatie zet in op tevreden individuele klanten in voldoende kwalitatief goede woningen met een betaalbare huurprijs.

#### Visie in kerndoelen

De organisatie wil zich inzetten voor de volgende doelen.

- Versterken van de woon- en leefkwaliteit in brede zin voor de huidige en toekomstige klanten van de beide corporaties in het werkgebied. Klanten zijn bestaande en toekomstige huurders; gezinnen, starters, senioren en mensen met een bijzondere woon- en/of zorgvraag.
- Het intensiveren en borgen van investeringen in het wonen in het gehele werkgebied.
- Samen met maatschappelijke partners en de gemeenten gestructureerd bijdragen aan een leefbare samenleving in het stedelijk gebied en op het platteland van het werkgebied.
- Helpen belemmeringen in realisatie van zelfregie bij klanten weg te nemen en kansen op sociale stijging te ondersteunen.

In het ondernemingsplan zijn een zevental strategische thema's en onderliggende doelstellingen geformuleerd. Onderstaand zijn de thema's en strategische doelen weergegeven. In de jaarplannen vindt een uitwerking in concrete activiteiten plaats, met daarin een toedeling naar vestigingen en business units. In verantwoordingsrapportages zoals het jaarverslag is de koppeling tussen de thema's, strategische doelen, concrete doelstellingen en activiteiten helder weergegeven:

- Thema 1: Hoogwaardige dienstverlening en lokale verankering;
- Thema 2: Betaalbaar wonen in kwalitatief hoogwaardige woningen en uitbreiding woningvoorraad;
- Thema 3: Maatschappelijke investeringen in de samenleving en in wijken en buurten;
- Thema 4: Investeren in vastgoed voor zorg en welzijn.

Thema vijf tot en met zeven (een deskundige en slagvaardige organisatie met betrokken medewerkers, open en integere organisatie met sterke governance en financieel economisch sterke organisatie die presteert naar vermogen) hebben betrekking op de interne organisatie en zijn niet verder uitgewerkt. De hoofdstukken presteren naar vermogen en governance gaan hier verder op in.

### 2.3.2 *Kracht in samenleving en wonen 2.0*

In 2011 zijn Thuisvester en Volksbelang Raamsdonksveer gefuseerd. Thuisvester heeft daarbij het bestaande ondernemingsplan 'Kracht in Samenleving en Wonen' gehandhaafd en aangevuld met een aantal volkshuisvestelijke ambities in Raamsdonksveer. In 2009 had Volksbelang een strategische visie opgesteld. In de visie stonden de volgende elementen centraal:

- Kwaliteitsimpuls van de bestaande voorraad en woonomgeving;
- Participatie en keuzevrijheid van onze klanten;
- Passend huisvesten van bijzondere doelgroepen als senioren, (her)starters en kwetsbare groepen door introductie van nieuwe arrangementen;
- Aandacht voor maatschappelijke voorzieningen;
- Samenwerken met de gemeente, partners in zorg en welzijn en collegacorporaties.

Deze elementen blijven gehandhaafd na de fusie. Wel leidt een verandering van de woningmarkt tot een herprioritering van voorgenomen ambities. De prioriteit voor de periode tot 2013 ligt in:

- Het financieel gezond maken van de vestiging in Raamsdonksveer. Dit volgens het principe dat elke vestiging van Thuisvester een gezonde exploitatie heeft, waaruit toekomstige investeringen gedaan kunnen worden;
- Daarnaast staan de volkshuisvestelijke taken in Raamsdonksveer centraal, te weten:
  - Het borgen van de kwaliteit van de bestaande voorraad binnen de kaders van Thuisvester;
  - Een kwaliteitsimpuls van de Prinsessenbuurt en Sandoel;
  - Het continueren van de investeringen Pieter Breugelstraat en Henricusgebouw;
  - Het realiseren van maatschappelijk vastgoed, mits dit binnen aanvaardbare financiële randvoorwaarden kan gebeuren.
- Het in balans brengen van het programma en activiteiten met de financiële mogelijkheden van de vestiging Raamsdonksveer. Hierdoor blijven nieuwe investeringen in een realistisch tempo mogelijk.

Rechtsvoorganger Volksbelang heeft voor de jaren 2009 en 2010 jaarplannen geformuleerd. De doelstellingen uit de jaarplannen zijn in de visitatie voor zover mogelijk meegenomen voor deze jaren, om zo de prestaties van Volksbelang voor 2009 en 2010 recht te doen.

### 2.3.3 *Koerswijziging huurders eerst*

In oktober 2011 heeft Thuisvester een imago-onderzoek onder huurders en andere belanghebbenden gehouden. Daaruit werd duidelijk dat belanghebbenden graag zien dat Thuisvester zich nog meer bezighoudt met haar belangrijkste taak: het bieden van voldoende goede, betaalbare huurwoningen voor hen die op Thuisvester zijn aangewezen. Vanuit dat gegeven heeft Thuisvester de koers aangescherpt. Dit betekent dat de corporatie zich met de bijgestelde koers nog meer richt op de huurder, met bijzondere aandacht voor huishoudens met een bescheiden inkomen zoals starters, senioren en mensen met een beperking. Thuisvester blijft maatschappelijk betrokken, maar richt zich nog sterker op sociale huisvesting en woningbouw. Deze aanscherping van het beleid is in samenspraak met de huurdersorganisaties doorgevoerd. Ten opzichte van het oorspronkelijke ondernemingsplan betekent dit dat aan een aantal doelstellingen geen of op een andere wijze invulling wordt gegeven. Bijstelling en verantwoording zijn zichtbaar weergegeven in het jaarverslag.

### 2.3.4 Overig beleid

In samenhang met de strategische koers zoals in het ondernemingsplan is uitgezet is op verschillende terreinen aanvullend beleid geformuleerd, waaronder:

- Strategisch Voorraadbeleid (2012 vernieuwd);
- Verkoopbeleid;
- ZAV beleid;
- Participatiereglement.

## 2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Thuisvester ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op de volgende informatie:

- Ondernemingsplan 'Kracht in Samenleving en Wonen 2009-2013';
- Jaarplannen 2009 -2012;
- Jaarverslagen 2009-2012;
- Kwartaalrapportages 2009-2012.

Het referentiekader voor Presteren naar Ambities betrof het ondernemingsplan 'Kracht in Samenleving en Wonen 2009-2013' en de daaruit voortvloeiende SMART ambities. Daarnaast zijn de jaarplannen 2009 en 2010 van Volksbelang opgenomen. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

Tabel 2.1 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,9
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	6,4
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Overige prestaties	6,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,8</b>

### 2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

**6,8**

Thuisvester scoort ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep op de norm van de visitatiemethodiek, wat betekent dat zij ruim voldoende invulling geeft aan de eigen ambities en doelen op dit vlak. Dit doet Thuisvester bijvoorbeeld door een voldoende grote kernvoorraad aan te houden voor de doelgroepen en wordt afname door sloop of verkoop volledig door nieuwbouw gecompenseerd. Ook ten aanzien van de betaalbaarheid behaalt Thuisvester de eigen ambitie dat minimaal 80% van de voorraad een huurprijs op of onder de huurtoeslag kent. Als het gaat om de ambitie die is geformuleerd ten aanzien van prijs-kwaliteitverhouding, dan is te zien dat Thuisvester deze ambitie zelfs overschreed. Voor enkele doelstellingen geldt dat het de corporatie net niet lukt deze te behalen, zoals de doelen ten aanzien van de huurachterstand. De percentages lagen net wat hoger dan de corporatie dat zelf graag ziet. Verder is zichtbaar dat Thuisvester de normen bijstelt. In het licht van de economische situatie heeft Thuisvester, de markt volgend, haar verkoopdoelstelling van 2010 neerwaarts bijgesteld.



#### 2.4.2 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

**6,9**

De corporatie heeft zichzelf ten doel gesteld dat de kwaliteit van de woningen up to date is. Hiertoe is jaarlijks zichtbaar geïnvesteerd in het onderhoud van het bezit. In Oosterhout wordt als het ware een inhaalslag gemaakt door 3.000 badkamers en toiletten te renoveren. Ook ten aanzien van veiligheid en energie en duurzaamheid wordt invulling gegeven aan de eigen ambities. Verder is zichtbaar dat Thuisvester heeft gewerkt aan de kwaliteit van de meerjarenonderhoudsbegroting. Ten aanzien van de realisatie van de onderhoudsbegroting is dan ook te zien dat deze gedurende de visitatieperiode beter in lijn komt, waarbij realisatie en begroting beter op elkaar aansluiten. Als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening, dan is Thuisvester in het bezit van het KWH-huurlabel, waar goede scores op worden behaald en daarmee wordt voldaan aan de eigen normstelling. De prestaties in relatie tot de afhandeling van reparatieverzoeken overstijgen de ambitie en zijn dan ook als goed beoordeeld. Aan de ambities en doelstelling op dit prestatieveld is zichtbaar dat Thuisvester werkt aan het afstemmen en integreren van de verschillende systemen en kwaliteitsniveaus van de rechtsvoorgangers.

#### 2.4.3 *Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

**7,0**

Langs de lijn van de strategische doelen dat de doelgroep hoogwaardige zorg in een kwalitatieve woning heeft en het welzijn van bewoners in het werkgebied is ondersteund, heeft Thuisvester ruim voldoende invulling gegeven aan de eigen ambities op dit prestatieveld. Ten aanzien van alle doelen zijn prestaties geleverd. Concrete prestaties bestaan onder andere uit de realisatie van zorgvastgoed, aanpassen van het bestaande bezit, ontwikkelen van bijzondere woonconcepten, beschikbaar stellen van woningen aan instellingen en bijvoorbeeld de aanpak van de problematiek rond arbeidsmigranten.

#### 2.4.4 *(Des)investeren in vastgoed*

**6,4**

Thuisvester heeft voor de periode waar de visitatie betrekking op heeft een aanzienlijke nieuwbouwambitie geformuleerd, namelijk de realisatie van 2.900 nieuwbouwwoningen in de periode 2009-2013. Deze meerjarendoelstelling is in alle jaarplannen tot en met 2013 gehandhaafd. In de periode 2009 tot en met 2012 zijn ongeveer 700 nieuwbouwwoningen gerealiseerd, wat op zichzelf een goede prestatie is als gekeken wordt naar de huidige marktomstandigheden en prestaties elders in het land. In het licht van de eigen meerjarenambitie is echter een geringe prestatie geleverd. Ook richting de toekomst blijft de forse nieuwbouwambitie staan. Wel heeft de corporatie de jaarambitie in de jaarplannen en meerjarenbegroting bijgesteld, waarmee Thuisvester oog heeft voor het bijstellen van de ambities op de korte termijn. Kijkende in de jaarplannen wat de corporatie aan oplevering in het betreffende jaar prognosticeert, dan is te zien dat de corporatie deze doelstellingen waarmaakt en soms ook overstijgt. Hiervoor is dan ook een goede beoordeling gegeven. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie de meerjarendoelstelling had moeten aanpassen aan de jaardoelstellingen, zodat ambitie en realisatie meer met elkaar in lijn had gelegen.

#### 2.4.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

**7,0**

Kijkende naar de ambities die Thuisvester heeft geformuleerd op het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten dan is zichtbaar dat op al deze ambities maatschappelijke prestaties zijn geleverd. Zowel op het fysieke als op het sociale vlak is het nodige geïnvesteerd en georganiseerd ten behoeve van de verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten. Ten aanzien van dit prestatieveld is in de jaarverslagen de koerswijziging

Huurders eerst, duidelijk verantwoord. Deze koerswijziging houdt in dat de corporatie zich met de bijgestelde koers nog meer richt op de huurder, met bijzondere aandacht voor huishoudens met een bescheiden inkomen zoals starters, senioren en mensen met een beperking. Ook betekent dit dat een aantal ambities zijn komen te vervallen, maar dat een viertal grotere projecten daarvoor in de plaats de aandacht krijgen.

#### 2.4.6 Overige prestaties

**6,8**

Onder overige prestaties vallen de prestaties die de corporatie levert ten aanzien van het betrekken van belanghebbenden bij het beleid en beheer van de corporatie. Zo organiseert de corporatie diverse bijeenkomsten voor huurders en voert zij onderzoek uit onder haar (toekomstige) klanten om wensen, behoeften en trends ten aanzien van wonen in beeld te brengen. Daarnaast heeft de corporatie zich ingespannen om met de gemeenten in het werkgebied tot prestatieovereenkomsten te komen, wat heeft geleid tot prestatieafspraken met de gemeenten waar Thuisvester werkzaam is.

### 3 Presteren naar Opgaven



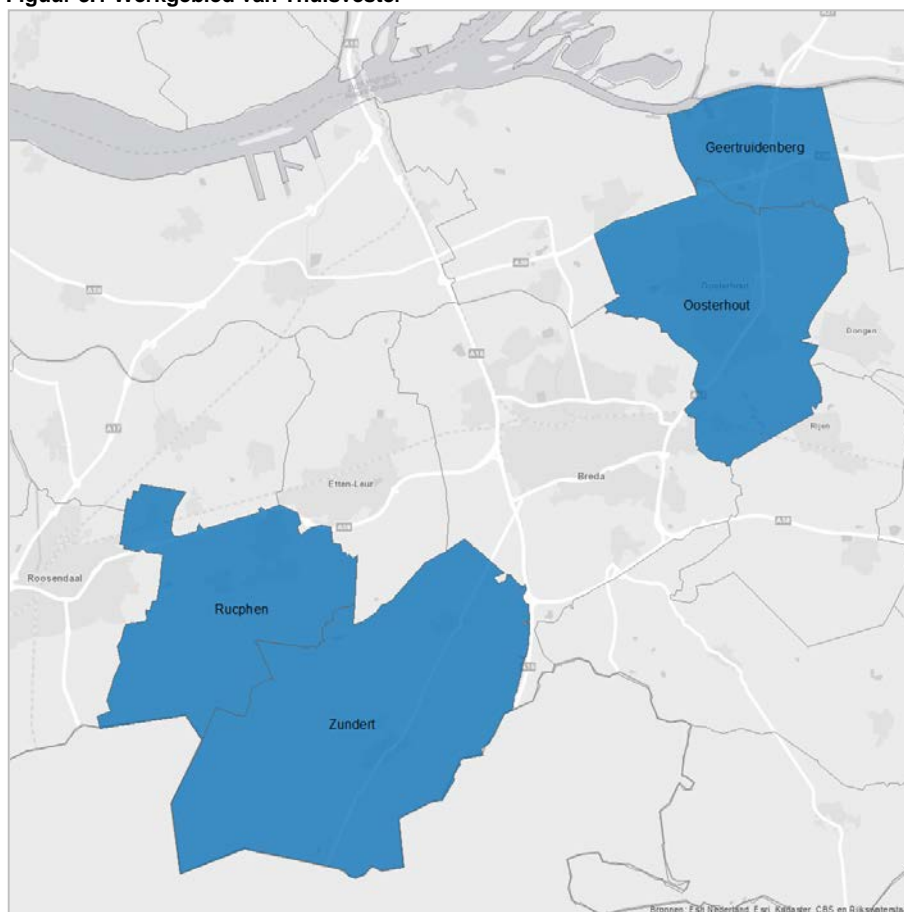
### 3.1 Inleiding

Het onderdeel Presteren naar Opgaven begint met een duiding van het werkgebied waarin Thuisvester werkzaam is. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de opgaven in het werkgebied. In de laatste paragraaf wordt een koppeling gelegd tussen enerzijds de prestaties van Thuisvester, die reeds zijn toegelicht in het voorgaande hoofdstuk, en de opgaven. Op basis hiervan wordt een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Opgaven.

### 3.2 Beschrijving van het werkgebied

Thuisvester is werkzaam in het westelijk deel van Brabant met een bezit dat voor het grootste deel gesitueerd is in de gemeente Oosterhout, gevolgd door Rucphen, Geertruidenberg (Raamsdonksveer) en Zundert. Deze gemeenten worden door Thuisvester aangemerkt als het kerngebied, zie hieronder het werkgebied van de corporatie.

**Figuur 3.1 Werkgebied van Thuisvester**



Met uitzondering van de gemeente Geertruidenberg is de corporatie in deze gemeenten de enige dan wel veruit grootste sociale verhuurder. Daarnaast heeft Thuisvester bezit in andere gemeenten. In de tabel hieronder is de verdeling van het woningbezit van de corporatie weergegeven.

**Tabel 3.1 Verdeling woningbezit**

Gemeente	Aantal woningen	
Oosterhout	7.347	54,8%
Geertruidenberg	1.770	13,2%
Rucphen	2.874	21,4%
Zundert	1.153	8,6%
Overige gemeenten:		
• Baarle-Nassau	8	0,1%
• Oudenbosch	75	0,6%
• Kats	5	0,0%
• Dordrecht	165	1,2%
• Hoeven	5	0,0%
• Nieuw Vossemeer	1	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>13.405</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Jaarverslag Thuisvester

Wanneer gesproken wordt over de opgaven in het werkgebied zullen de vier gemeenten, waar het overgrote deel van het bezit is gesitueerd, aan de orde komen. In de overige gemeenten is sprake van een dermate kleine omvang van de voorraad, dat Thuisvester niet deelneemt aan de lokale opgaven anders dan dat zij een goed beheerder is van haar woningen.

### 3.3 Opgaven in het werkgebied

#### 3.3.1 Regionale opgaven

Anders dan in andere delen van de provincie Brabant zijn er in de regio waar Thuisvester actief is recent geen regionale opgaven geformuleerd. De opgaven in de regio zijn gebaseerd op de lokale woonvisies van de verschillende gemeenten. Daarnaast is duidelijk dat ook de regio steeds meer om afstemming van het lokale woonbeleid vraagt. De regionale samenwerking concentreert zich op dit moment op de West-Brabantse samenwerking met achttien gemeenten. Binnen dit samenwerkingsverband vinden subregionale overleggen plaats met de gemeenten uit de Amerstreek Geertruidenberg en Drimmelen. Ook met Breda en Etten-Leur wordt overleg gevoerd op het vlak van het woonbeleid. Doel van deze subregionale overleggen is dat de gemeenten meer inzicht krijgen in het woonbeleid en het woningbouwprogramma van de afzonderlijke gemeenten. Met gemeenten zoals Dongen en Gilze-Rijen zijn op het gebied van wonen ook raakvlakken. Deze gemeenten vallen buiten de West-Brabantse samenwerking, maar ook met deze gemeenten zal het woonbeleid besproken en afgestemd worden.

#### 3.3.2 Lokale opgaven

##### Gemeente Oosterhout

###### Woonvisie 2011-2016

De huidige woonvisie van de gemeente Oosterhout is de opvolger van de Woonvisie 2004-2008. In het coalitieakkoord 2010-2014 was een actualisatie van de woonvisie opgenomen, hetgeen in 2011 heeft geleid tot de vaststelling van de huidige woonvisie. De algemene doelstelling van de gemeente Oosterhout is om via een gevarieerd aanbod van woningen, de ambities van 'Oosterhout Familiestad' te ondersteunen en te versterken. Op die manier wordt ervoor gezorgd dat Oosterhout een aantrekkelijke woongemeente blijft met een gevarieerd woningaanbod voor alle categorieën inwo-

ners. De Woonvisie 2011-2016 vormt een belangrijk kader voor de prestatieafspraken die de gemeente samen met Thuisvester opstelt.

#### *Prestatieafspraken gemeente Oosterhout – Thuisvester*

Gedurende de periode waar de visitatie betrekking op heeft is een drietal documenten van kracht:

- Prestatieafspraken tussen Cires en de gemeente Oosterhout periode 2006-2010;
- Verlenging prestatieafspraken d.d. 3 december 2010 (in afwachting van de nieuwe Woonvisie);
- Prestatieafspraken 2012-2015 Thuisvester – gemeente Oosterhout.

In de prestatieafspraken is voor de periode 2006-2010 nadrukkelijk vermeld dat de afgesproken woningproductie in onderling overleg kan worden bijgesteld indien er sprake is van gewijzigde omstandigheden. De prestatieafspraken zijn ingedeeld in een aantal onderwerpen:

**Tabel 3.2 Onderwerpen prestatieafspraken**

Periode 2006-2010 (+ verlenging)	Periode 2012-2016
Woningbouw	Woningvoorraad
Betaalbaarheid	Doelgroepen
Doelgroepen	Betaalbaarheid
Leefbaarheid	Wonen, zorg en welzijn
Procesafspraken	Leefbaarheid en buurtbeheer
Informatie-uitwisseling/voorziening	Procesafspraken

#### **Gemeente Rucphen**

Gedurende de visitatieperiode zijn er voor de gemeente Rucphen een woonvisie en prestatieafspraken relevant.

#### *Woonvisie 2008-2012 'update voor een blijvend vitale gemeente'*

Deze woonvisie is een update van de woonvisie uit 2005 en bestrijkt deels dezelfde periode. De woonvisie is interactief opgesteld, waarbij de gemeente, corporatie (toen Zorgvoorwonen) en andere professionele partijen en belangenvetegenwoordigers input hebben geleverd. Er zijn drie vraagstukken naar voren gekomen, die in deze woonvisieperiode aan de orde zijn:

- Verbeteren van de toegang tot de woningmarkt voor starters/terugkeerders;
- Toekomstbestendiger maken van woningvoorraad in het kader van de vergrijzing en zorgvraag;
- Faciliteren van kwaliteitsdoorstromers.

#### *Prestatieafspraken 2010-2013*

De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de update van de woonvisie, die bovenstaand beschreven is. De afspraken zijn ingedeeld in een aantal onderwerpen:

**Tabel 3.3 Onderwerpen prestatieafspraken**

Periode 2010-2013
Bestaande voorraad
Nieuwbouw
Kwaliteit
Betrekken van klanten bij beleid en beheer, huurdersvereniging
Financieel beleid
ISV
Leefbaarheid, maatschappelijk ondernemen
Woningtoewijzing

## Gemeente Geertruidenberg

Gedurende de visitatieperiode zijn er voor de gemeente Geertruidenberg twee woonvisies relevant.

### *Woonvisie 2004-2009*

De algemene doelstelling van deze woonvisie was: een goed woon- en leefklimaat voor de gehele gemeente, zowel in geplande nieuwbouw als in de bestaande voorraad. Deze algemene doelstelling is uitgewerkt in beleids- en actiepunten. In het kader van de maatschappelijke visitatie worden deze beleids- en actiepunten, voor zover deze het speelveld van de corporatie raken, gezien als de opgaven in de gemeente Geertruidenberg. In deze periode waren er namelijk geen prestatieafspraken vastgelegd.

### *Woonvisie 2012-2016 "Bouwen naar Behoefte"*

Uitgangspunt binnen deze woonvisie is het behouden van een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. Het woonmilieu dient ruimtelijk en kwalitatief van hoogwaardig gehalte te zijn met voldoende betaalbare woningen voor alle doelgroepen. De diverse (her)ontwikkelingslocaties zullen gefaseerd worden gerealiseerd, afhankelijk van de ontwikkelingen op de woningmarkt. Uitgangspunt is bouwen naar behoefte, met de nadruk op kwaliteit en een duurzaam gedifferentieerde woningvoorraad met aandacht voor starters, ouderen en collectief particulier opdrachtgeverschap. De woonvisie is opgedeeld in een aantal aandachtsvelden:

- Doelstellingen voor nieuwbouwwoningen (waarbij opvallend is, dat er geen sociale huurwoningen meer gerealiseerd zullen worden in de gemeente Geertruidenberg);
- Doelstellingen voor bestaande woningen en wijken;
- Doelstellingen voor de doelgroepen;
- Woonruimteverdeling.

In de Woonvisie wordt duidelijk aangegeven dat het kader van de Woonvisie de basis vormt voor het opstellen en vastleggen van prestatieafspraken. Deze prestatieafspraken zijn in 2012 opgesteld door Thuisvester en de gemeente Geertruidenberg.

### *Prestatieafspraken 2013-2017*

De prestatieafspraken zijn ingedeeld in een aantal onderwerpen:

**Tabel 3.4 Onderwerpen prestatieafspraken**

Periode 2013-2017
Woningvoorraad
Doelgroepen
Betaalbaarheid
Wonen, zorg en welzijn
Leefbaarheid en buurtbeheer
Procesafspraken

## Gemeente Zundert

Gedurende de visitatieperiode zijn er voor de gemeente Zundert twee woonvisies relevant.

### *Woonvisie 2006-2015 'bouwen aan een vitaal Zundert'*

De gemeente Zundert heeft verschillende partijen betrokken bij de totstandkoming van deze visie. De projectgroep die het proces heeft begeleid bestond uit vertegenwoordigers van verschillende beleidsdisciplines binnen de gemeente (Wonen, RO, Welzijn en zorg) en woningcorporatie Zorg-

voorwonen, als belangrijke partner binnen de doelstellingen van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Daarnaast hebben diverse partijen middels twee werkconferenties hun inbreng kunnen leveren binnen de woonvisie.

De woonvisie is opgezet rondom elf belangrijke hoofdpunten. Deze zijn:

1. Vitaliteit en leefbaarheid in de kernen staat voorop;
2. Lichte bevolkingsgroei is mogelijk door de pilot BBSC (Bouwen Binnen Strakke Contouren);
3. Huisvesting van starters is belangrijk voor vitaliteit en leefbaarheid;
4. Realiseren van geschikte huisvesting voor senioren en zorgvragers;
5. Doorstromers zijn vooral aangewezen op de bestaande voorraad;
6. Voorsorteren op 'beheersscenario': rol van bestaande voorraad;
7. Woonruimteverdelingssystematiek aanpassen;
8. BBSC is impuls voor nieuwbouw tot en met 2008...
9. ... en heeft gevolgen voor invulling na 2008;
10. Gemeente in de rol van regisseur;
11. Zorgvoorwonen is belangrijke partner bij de uitvoering.

#### *Woonvisie 2010-2014*

De vorige woonvisie dateert uit 2006 en was sterk gebaseerd op de pilot Bouwen Binnen Strakke Contouren (BBSC). In mei 2009 is de pilot geëindigd en gezien alle ontwikkelingen op de woningmarkt was er behoefte aan nieuw woonbeleid, beter gericht op de toekomst. De gemeente wil in de nieuwe woonvisie meer inzoomen op kwaliteit en de opgaven in de afzonderlijke kernen.

De woonvisie verwoordt het woonbeleid van de gemeente Zundert, maar is in samenwerking met veel partijen tot stand gekomen, zoals Thuisvester, de huurdersvereniging, makelaardij en bewoners van de verschillende kernen. De visie op wonen is middels de volgende aandachtspunten verwoord: 1) levendige kernen voor jong en oud, 2) woningbouw met kwaliteit en passend bij de gemeente Zundert en 3) regie nemen, sturen en faciliteren.

#### *Prestatieafspraken 2011-2014*

In de woonvisie worden verschillende onderwerpen benoemd, die van toepassing zijn op de samenwerking tussen gemeente en Thuisvester. Deze onderwerpen komen terug in de prestatieafspraken die tussen beide partijen vastgelegd zijn voor de periode 2011-2014. De afspraken zijn ingedeeld in een aantal onderwerpen:

**Tabel 3.5 Onderwerpen prestatieafspraken**

Periode 2011-2014
Bestaande voorraad
Nieuwbouw
Kwaliteit
Communicatie
Financieel beleid
Maatschappelijk investeren
Woningtoewijzing

De prestatieafspraken zijn op hoofdlijnen beschreven. Jaarlijks maken partijen voor het daaropvolgende jaar SMART afspraken die nader inhoud geven aan en een afgeleide zijn van de prestatieafspraken op hoofdlijnen.



### 3.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Thuisvester ten aanzien van de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de volgende informatie:

- Prestatieafspraken;
- Woonvisies.

Het referentiekader voor Presteren naar Opgaven betreft informatie uit de woonvisies en de prestatieafspraken. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

Tabel 3.6 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,9
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,1*</b>

\* Na afronding

#### 3.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

**7,3**

Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep kent als enige prestatieveld bij Presteren naar Opgaven een score boven de norm. Wat betreft beschikbaarheid en betaalbaarheid doet Thuisvester wat met de betreffende gemeenten in het werkgebied is afgesproken. Thuisvester laat in de gemeente Oosterhout zeer goede prestaties zien als het gaat om het huurprijsniveau van nieuwe huurwoningen. Daar waar de afspraak is dat Thuisvester minimaal 50% van deze woningen op het niveau van de huurtoeslag zal aanbieden, realiseert Thuisvester hier 91%. Ook op het gebied van de huisvesting van starters doet Thuisvester opvallend meer dan zij in prestatieafspraken heeft vastgelegd (gemeenten Oosterhout en Geertruidenberg). Tot slot het bevorderen van het eigen woningbezit: daar waar afspraken gemaakt zijn, komt Thuisvester deze na. Dit betreft vooral het aanbieden van koopwoningen voor de doelgroep middels een MGE-constructie.

#### 3.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**6,9**

Wanneer wordt gekeken naar de kwaliteit van woningen, moet geconstateerd worden dat hier weinig concrete afspraken over zijn gemaakt. In de prestatieafspraken met de verschillende gemeenten wordt vooral gesproken over het instandhouden van een bepaalde basiskwaliteit van de voorraad, beschreven in complexplannen. Op het gebied van kwaliteit van dienstverlening zijn geen opgaven vastgelegd, hetgeen niet verwonderlijk is. De kwaliteit van dienstverlening is vooral iets dat speelt tussen huurder en verhuurder en is vastgelegd in hun samenwerkingsovereenkomst en vertaald in de ambities van de corporaties. Voor wat betreft energie en duurzaamheid is duidelijk zichtbaar, dat dit onderwerp in de loop van de visitatieperiode steeds belangrijker is geworden. Zo heeft het in de meest recente prestatieafspraken een expliciete plek gekregen. Uit de prestaties van Thuisvester is duidelijk te herleiden dat de corporatie dit onderwerp serieus neemt. Daar waar het nu nog vaak gaat om onderzoeken naar de meest duurzame oplossingen en dergelijke zullen de daadwerkelijke prestaties op dit gebied in de komende jaren duidelijk zichtbaar moeten worden.

### 3.4.3 *Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

**7,0**

Huisvesting van deze doelgroepen is verweven met hetgeen de corporatie in de dagelijkse praktijk doet. De opgaven die op dit gebied geformuleerd zijn, zijn veelal abstract van aard en komen niet veel verder dan dat de corporatie uitvoering geeft aan het beleid, dat ook op gemeenteniveau is vastgesteld. In een aantal gemeenten is concreet een bouwplan voor deze doelgroepen benoemd in de prestatieafspraken. Vanaf 2011 worden in de gemeente Zundert de inspanningen zichtbaar, die partijen gezamenlijk doen voor de huisvesting van arbeidsmigranten.

### 3.4.4 *(Des)investeren in vastgoed*

**7,0**

Op het gebied van reguliere woningbouw is het bouwprogramma van de gemeente een van de onderleggers van het bouwprogramma van Thuisvester. Ondanks de moeilijke economische tijden lukt het Thuisvester de bouwambities, zoals die zijn vastgelegd in prestatieafspraken te realiseren. Daar waar Thuisvester zelf de ambitie heeft om jaarlijks een project met maatschappelijk vastgoed op te pakken, heeft dit alleen in de gemeente Oosterhout een plek gekregen in de prestatieafspraken. En ook dan gaat het niet om een concreet project, maar om het verkennen van de mogelijkheden.

### 3.4.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

**7,0**

In een aantal gemeenten zijn expliciet aandachtswijken benoemd, waar de gemeente en corporatie samen zullen optrekken. In de prestaties is zichtbaar, dat de corporatie middelen hier voor inzet. Er is niet alleen aandacht voor de fysieke leefbaarheid (woning en woonomgeving), maar ook voor de sociale leefbaarheid (zoals tweede-kansbeleid). Een groot deel van de prestaties die geleverd worden, is niet terug te leggen op een expliciete opgave, maar vindt veel meer zijn basis in de ambities van Thuisvester om sterke en leefbare woonwijken te realiseren.

## 4 Presteren volgens belanghebbenden



## 4.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties van Thuisvester beoordelen. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling en het algemene beeld dat de belanghebbenden hebben van Thuisvester. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

## 4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Thuisvester is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van diverse (telefonische) interviews en een belanghebbendenbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. De gemeenten Rucphen is middels een persoonlijk interview betrokken en de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg en Zundert door middel van een telefonisch interview. De huurdersverenigingen zijn tevens betrokken via een persoonlijk interview en de maatschappelijke partners zijn bevraagd door middel van een bijeenkomst. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te formuleren ten aanzien van:

- De prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- Beeld van de corporatie;
- Boodschap aan de corporatie.

De beoordeling van de prestaties van Thuisvester op de vijf prestatievelden van de visitatiemethodiek is hierin het meest van belang. De wijze van samenwerken, beeld van de corporatie en de boodschap aan Thuisvester zijn bedoeld als inkleuring van het oordeel van de belanghebbenden. Belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van Thuisvester op de verschillende prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en Thuisvester een boodschap mee te geven.

**In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

## 4.3 Prestaties en beoordeling

Bij de maatschappelijke visitatie van Thuisvester zijn belanghebbenden betrokken vanuit diverse richtingen, namelijk:

- Gemeenten;
- Huurdersverenigingen;
- Maatschappelijke partners.

### 4.3.1 Prestaties

De aanwezige belanghebbenden is gevraagd om per prestatieveld de maatschappelijke prestaties op de verschillende prestatievelden te beoordelen. In het onderstaande schema staan de gemiddelde resultaten weergegeven. Daarbij zijn de verschillende beoordelingen van belanghebbenden gewogen naar mate van belangrijkheid. Het oordeel van zowel de huurders als de gemeenten telt ieder voor 40% mee, de overige belanghebbenden hebben een gewicht van 20%.

**Tabel 4.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeenten	Partners	Gemiddelde
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8	8,1	7,8	7,5
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,2	8,1	7,6	7,6
Huisvesting bijzondere doelgroepen <sup>1</sup>	7,3	7,9	8,4	7,7
(Des)investeren in vastgoed	7,4	8,4	7,0	7,7
Kwaliteit van wijken en buurten	7,1	7,8	7,5	7,4
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,2</b>	<b>8,1</b>	<b>7,7</b>	<b>7,6</b>

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**7,5** Belanghebbenden beoordelen de prestaties op dit prestatieveld als goed. Over het geheel genomen zijn belanghebbenden tevreden over de wijze waarop Thuisvester invulling geeft aan het huisvesten van de primaire doelgroep. Positieve elementen die belanghebbenden noemen zijn oog voor betaalbaarheid, invulling geven aan de taakstelling ten aanzien van de huisvesting van statushouders, goede prijs-kwaliteitverhouding van woningen en goed inspelen op de lokale situatie in relatie tot de woonbehoefte en cultuur. Thuisvester onderzoekt en weet wat nodig is in de kernen en stemt bijvoorbeeld de ontwikkeling van woningen daar op af, waarbij er duidelijk oog is voor de doelgroepen starters en senioren. Belanghebbenden waarderen het belang van dit prestatieveld als hoog en geven aan dat het huisvesten van de primaire doelgroep ook voor Thuisvester de belangrijkste kerntaak is. Gemeenten geven aan dat Thuisvester in het licht van de prestatieafspraken tevens goede prestaties levert op dit vlak. Er worden ook enkele kritische opmerkingen gemaakt. Ten aanzien van de beschikbaarheid van betaalbare huisvesting zouden er meer woningen gebouwd kunnen worden voor de primaire doelgroep, door meer snelheid te maken met enkele plannen met bouwvergunning die klaar staan voor realisatie. Voor de huurders zijn betaalbaarheid, maar ook wachttijden en doorstroming aandachtspunten. Hoewel de gemiddelde huurprijs van de woningen onder het percentage maximaal redelijk ligt dat landelijk geldt, stijgen de huren door het streefhuurbeleid. Zeker in deze tijd is oog voor betaalbaarheid belangrijk.

### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,6** Belanghebbenden beoordelen de prestaties die de corporatie levert ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer als goed. Thuisvester investeert in de kwaliteit van haar vastgoed en het woningbezit staat er gemiddeld genomen dan ook goed bij. Ook de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en maatschappelijk vastgoed is goed. Thuisvester besteedt voldoende aandacht aan energie en duurzaamheid en er wordt goed planmatig onderhoud gepleegd. In sommige gemeenten wordt de prijs-kwaliteit zelfs als uitstekend omschreven. Daarnaast is er voldoende aandacht voor veiligheid als het gaat om verlichting, brandveiligheid en inbraakpreventie. Op het gebied van energie en duurzaamheid is Thuisvester bezig met het ontwikkelen van plannen en projecten als het gaat om het optrekken van bezit naar gemiddeld label B, het toepassen van zonne-energie en het toepassen van maatregelen ten aanzien van energie en duurzaamheid bij nieuwbouwwontwikkelingen. Enkele belanghebbenden geven aan dat hoewel Thuisvester hard werkt aan het thema, de tastbare resultaten nog moeten worden gerealiseerd.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt veelal omschreven als goed. Klachten worden over het geheel genomen netjes afgehandeld en Thuisvester wordt omschreven als benaderbaar, open, vriendelijk en zakelijk.

<sup>1</sup> Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Opgemerkt dient te worden dat het beeld vanuit de groep huurders op dit onderdeel meer gedifferentieerd is, wat te maken heeft met de prestaties van de rechtsvoorgangers van Thuisvester. In Rucphen en Zundert wordt de kwaliteit van het bezit, de dienstverlening en het onderhoud omschreven als goed tot zeer goed. In Oosterhout spreekt men over een inhaalslag ten aanzien van de kwaliteit van het bezit. De prestaties van de rechtsvoorgangers bleven achter op dit vlak. Huurders waarderen echter de inzet die Thuisvester nu pleegt, de wijze waarop dit gebeurt en de inhaalslag die wordt gemaakt. Daarbij wordt opgemerkt dat Thuisvester goed haar best doet, maar dat er zeker nog slagen moeten worden gemaakt. Ook wat betreft het betrekken van huurders bij het beleid en beheer en kwaliteit van de dienstverlening zijn er in Oosterhout en Raamsdonksveer belangrijke stappen gezet, die ook worden gewaardeerd door de huurders daar. Het terugwinnen van vertrouwen vraagt echter tijd.

#### Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

7,7

Belanghebbenden kennen aan het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen het hoogste cijfer toe (samen met het prestatieveld (des)investeren). Belanghebbenden geven aan dat Thuisvester veel initiatieven heeft ontwikkeld voor de bijzondere doelgroepen als het gaat om het huisvesten van senioren, mensen met een verstandelijke beperking, maar ook de realisatie van welzijnsvoorzieningen. Belanghebbenden menen dat de corporatie goed is ingericht op het realiseren van vastgoed voor bijzondere doelgroepen. Ze bespeuren op dit terrein een professionaliseringslag bij Thuisvester. Bij de ontwikkeling van projecten wordt goed meegedacht en geluisterd naar wat nodig is voor de specifieke doelgroep. Belanghebbenden merken wel een meer voorzichtige houding ten opzichte van nieuwe plannen. Met name als het gaat om welzijnsvoorzieningen wordt een terugtrekkende beweging ervaren. Dergelijke investeringen brengen meer risico's met zich mee en belanghebbenden tonen hiervoor overwegend begrip gezien de landelijke ontwikkelingen in de sector. Een deel van de belanghebbenden zou wel graag helder beleid zien geformuleerd op dit onderwerp. Maak aan de omgeving duidelijk waar je wel en niet meer in investeert en waarom, dan is voor partners de koers en het beleid helder. Een duidelijk beleid en heldere uitleg van keuzes wordt soms nog gemist. Hoewel Thuisvester ten opzichte van het verleden behoudender is ten aanzien van nieuwe projecten, waarderen belanghebbenden de prestaties die zijn geleverd. Het compliment wordt geuit dat Thuisvester (binnen de kaders) nog steeds haar nek uitsteekt ten behoeve van de bijzondere doelgroepen. De gemeenten waarderen de inzet van Thuisvester in relatie tot het huisvesten van MOE-landers (mensen uit Midden- en Oost-Europa). Thuisvester denkt en investeert mee ten aanzien van de problematiek rondom deze doelgroep.

#### (Des)investeren in vastgoed

7,7

Belanghebbenden omschrijven Thuisvester als een actieve en ondernemende corporatie die gedurende de visitatieperiode behoorlijk heeft geïnvesteerd in de realisatie van vastgoed. Belanghebbenden geven daarbij aan dat door de fusie Thuisvester een betere balans heeft gevonden tussen ondernemend en terughoudend zijn. Daarnaast spreken belanghebbenden over een toegenomen professionaliteit die samengaat met een meer zakelijke en formele benadering van investeringen. Belanghebbenden duiden dit als positief, maar waarschuwen wel om daarin niet door te slaan en te waken voor een te hoge mate van bureaucratie. Huurders geven aan dat Thuisvester zich inzet om bewoners op goede wijze te betrekken en te informeren ten aanzien van herstructureringsprojecten. Enkele belanghebbenden geven aan dat door de fusie projecten niet in eenzelfde tempo worden uitgevoerd en dat er wat aan slagvaardigheid is ingeboed. Belanghebbenden zien hierin graag een heldere koers en duidelijke uitleg en spreken de hoop uit dat Thuisvester ook in de toekomst een ondernemende corporatie blijft, die (op financieel gezonde wijze) blijft investeren in de opgaven in het werkgebied. Enkele belanghebbenden uiten zorgen over de (grote) portefeuille grondposities en wat dit in financiële zin betekent voor de corporatie wanneer deze niet ontwikkeld kunnen worden.

Thuisvester heeft naast de realisatie van woningen ook het nodig aan maatschappelijk vastgoed gerealiseerd. Belanghebbenden ervaren hierin de maatschappelijke betrokkenheid van Thuisvester. De realisatie van de multifunctionele accommodaties in Sprundel en in Achtmaal worden als voorbeeld genoemd, maar ook de overname van gemeenschappelijke ruimten in Oosterhout, zodat deze voorzieningen behouden blijven.

#### Kwaliteit van wijken en buurten

**7,4** Hoewel belanghebbenden voor dit prestatieveld relatief het laagste cijfer toekennen, beoordelen zij de prestaties van Thuisvester nog steeds met een ruim voldoende. Het beeld van belanghebbenden op dit onderdeel is wat gedifferentieerd, ook naar gelang de opgaven die in de verschillende gemeenten en kernen liggen en de verwachtingen die men heeft op basis van de prestaties in het verleden van de rechtsvoorganger. Een deel van de belanghebbenden geeft aan dat Thuisvester veel investeert in leefbaarheid en daarbij naast de fysieke kant ook oog heeft voor de sociale aspecten van leefbaarheid. Thuisvester investeert daarbij in welzijnsprojecten zoals een klussendienst, activiteiten in de buurt en buurtbemiddeling. Daarnaast investeert de corporatie in de realisatie van gemeenschappelijke voorzieningen, speelplaatsen voor jongeren en hulp aan de voedselbank. Andere belanghebbenden geven aan dat Thuisvester participeert en haar taak voldoende invult op dit vlak, maar dat zij geen koploper is. Belanghebbenden geven wel aan dat investeren in de kwaliteit van wijken en buurten altijd een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, die niet alleen aan de corporatie toegerekend kan worden, maar zeker ook aan bijvoorbeeld de gemeente. Belanghebbenden hopen dat de corporatie in samenwerking met anderen, hierin haar taak blijft vervullen.

#### 4.3.2 Kwalitatieve beoordeling

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Thuisvester en desgewenst een boodschap mee konden geven aan de corporatie.

#### Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Thuisvester?

Belanghebbenden typeren Thuisvester als een betrokken, actieve, ondernemende, maar ook stabiele en gedegen corporatie, die zich richt op haar kerntaak. Afhankelijk van de rechtsvoorgangers wordt de ontwikkeling van Thuisvester omschreven van behoudend naar ondernemend, of vice versa. Een deel van de belanghebbenden geeft aan dat Thuisvester daarin nu een gezonde balans heeft gevonden en dat in die zin de rechtsvoorgangers complementair aan elkaar waren. De samenwerking wordt door belanghebbenden omschreven in termen van goed, betrouwbaar, open, transparant, vriendelijk, maar ook zakelijk. De zakelijke en formele kant is met de fusies wat sterker geworden. In de besluitvorming ervaren belanghebbenden strakkere kaders en meer formele procedures. Belanghebbenden duiden dit overwegend positief. De professionaliteit is daarmee toegenomen vinden zij. Daarnaast is Thuisvester een betrokken corporatie, die bereid is mee te denken. In onder andere de planvorming is zichtbaar dat de corporatie luistert naar haar belanghebbenden. Enkele belanghebbenden geven aan dat de afstand tot het bestuur groter is geworden en vragen Thuisvester aandacht te blijven houden voor de lokale verbondenheid en deze niet te verliezen. Verder wordt Thuisvester geduid als een financieel gezonde corporatie, waar voldoende deskundigheid en financiële armslag aanwezig is.

Figuur 4.1 Thuisvester in kernwoorden



#### Houdt Thuisvester zich naar uw mening met de goede zaken bezig of mist u zaken?

Belanghebbenden geven aan dat Thuisvester zich met de goede zaken bezig houdt. Thuisvester levert zichtbare prestaties op alle prestatievelden en presteert op geen enkel veld onder de norm of zet onevenredig veel in op één van de velden. De gemeenten geven aan dat Thuisvester op goede wijze en naar vermogen invulling geeft aan de prestatieafspraken en de opgaven die in het werkgebied liggen. De belanghebbenden merken daarbij wel op dat Thuisvester wat behoudender is geworden, maar vinden dat gezien de economische en politieke situatie niet vreemd. Daarin ervaren belanghebbenden ook wel een terugtrekkende beweging en toegenomen focus op de kerntaak. Thuisvester richt zich op de primaire doelgroep, dat in lijn ligt met de landelijke ontwikkelingen m.b.t. de kerntaken van corporaties. Thuisvester stelt zich behoudender op ten aanzien van investeringen en er is minder ruimte voor de extra dingen. Belanghebbenden begrijpen deze beweging, maar spreken eveneens de hoop uit dat de corporatie maatschappelijke blijft investeren waar dat nodig is, onder andere in het licht van de decentralisatie op het gebied van zorg en welzijn.

#### Wordt u als belanghebbende voldoende geïnformeerd en betrokken?

Belanghebbenden worden over het algemeen voldoende geïnformeerd en betrokken door de corporatie. Zo heeft Thuisvester bijvoorbeeld onlangs een belanghebbendenbijeenkomst georganiseerd waar belanghebbenden de gelegenheid hebben gekregen om input te leveren op het beleid (nieuwe ondernemingsplan). Ook de huurdersverenigingen worden voldoende betrokken en geïnformeerd. Zij beschrijven de relatie met de corporatie als open, vriendelijk en toegankelijk. In Oosterhout en Raamsdonksveer is de betrokkenheid van huurders na de fusie aanzienlijk toegenomen en verbeterd. In Rucphen en Zundert is de relatie en samenwerking met de corporatie van oudsher goed, en hopen de huurders dat dit zo wordt voortgezet. De gemeenten en maatschappelijke partners geven overwegend aan dat de samenwerking goed is en dat lijnen kort zijn. Thuisvester betreft belanghebbenden bij actuele ontwikkelingen en stemt deze goed af. In de samenwerkingsrelatie zijn partijen wederzijds aanspreekbaar. Hoewel belanghebbenden de samenwerking over het geheel genomen als goed omschrijven, merkt een deel van de belanghebbenden op dat er in de communicatie een discrepantie bestaat tussen het bestuur en de organisatie, als gevolg van de fusie. Met de fusie zijn taken lager in de organisatie komen te liggen, maar worden daar niet op dezelfde wijze opgepakt. Belanghebbenden weten niet altijd bij wie ze moeten zijn en het is nog niet altijd duidelijk welke mensen waar verantwoordelijk voor zijn. Deze belanghebbenden zien graag dat taken en verantwoordelijkheden zich nog wat beter uitkristalliseren en dat ook de terugkoppeling nog wat verbeterd. Daarnaast zien belanghebbenden ten aanzien van investeringen op het gebied van zorg en welzijn, graag een duidelijke koers en helder beleid, zodat afwegingen duidelijk zijn.



## Hebt u een boodschap voor Thuisvester?

Samenvattend hebben de belanghebbenden van Thuisvester de volgende boodschap:

- Probeer het hoge niveau van dienstverlening in stand te houden;
- Ga zo door. Overleg is constructief en open, er wordt opvolging gegeven aan opmerkingen;
- We doen het samen goed. Laten we proberen om het samen goed te blijven doen. In het overleg met de huurdersvereniging het gezamenlijk gevoel behouden;
- Blijf doen wat je doet, op dezelfde manier en houdt daarbij het belang van de huurders (net als nu) goed in de gaten. Ofwel ga zo door;
- Thuisvester is de goede weg aan het bewandelen en dat geeft een tevreden gevoel;
- Richt je vooral op je corebusiness, maar verlies zeker het maatschappelijk veld niet uit het oog;
- Je wint het niet door je alleen te richten op de primaire taak;
- Blijf investeren in onrendabele, ondersteunende voorzieningen, die belangrijk zijn voor de kwaliteit van leven van mensen (zeker in relatie tot de decentralisatie van beleid);
- Door de extramuralisatie wordt de doelgroep ouderen die in een gewone huurwoning woont groter. Heb oog voor deze groeiende doelgroep en zorg daar goed voor;
- De gemeente trekt zich terug en er wordt meer gekeken naar andere partners om zaken mee op te pakken. Ga die uitdaging aan en wordt de beste corporatie op het gebied van welzijn;
- Betrek de huurdersvertegenwoordiging aan de voorkant bij de totstandkoming van prestatieafspraken met gemeenten. Zorg dat de stem van huurders daarin wordt geborgd;
- De communicatie in relatie tot de terugkoppeling is een aandachtspunt. Werk aan de hapering in de communicatie tussen het bestuurlijke en operationeel niveau;
- Investeer in de relatie met commerciële partijen, die betrokken zijn bij diverse projecten, zodat ook deze partners goed werk leveren;
- Ga niet nog meer fusies aan;
- Let op de betaalbaarheid en hoogte van de huurverhogingen;
- De gemeente vraagt aandacht voor de gevolgen van de investeringen van Thuisvester in andere gemeenten voor de voortgang van investeringen, woningbouwprojecten en prestatieafspraken in de betreffende gemeente.



# 5 Presteren naar Vermogen



## 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van Thuisvester en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak bouwt Ecorys mede een beeld op ten aanzien van de mate waarin Thuisvester 'in control' is. Het presteren naar Vermogen is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit;
- Financieel beheer;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Thuisvester en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken naar de vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

### 5.2.1 Vermogenspositie

**Continuïteitsoordeel:** Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Op basis van de ingediende prognosegegevens 2012-2016 concludeert het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van Thuisvester, hetgeen leidt tot een A1-oordeel. In de voorgaande jaren heeft Thuisvester tevens een A-oordeel gekregen.

**Solvabiliteitsoordeel:** Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2011 en de berekende waarde van het risico ultimo 2011, krijgt Thuisvester in 2012 een voldoende solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Ook in voorgaande jaren was er sprake van een positief solvabiliteitsoordeel.

**7,0**

In het ondernemingsplan 2009-2013 'Kracht in samenleving en wonen' heeft Thuisvester een zevental strategische thema's benoemd, waaronder: een financieel-economisch sterke organisatie die presteert naar vermogen. De corporatie voert zorgvuldig financieel beleid en beheer om dit mogelijk te maken en heeft daarvoor twee ankerpunten van financieel beleid geformuleerd, waaraan jaarlijks de meerjarenramingen en de uitkomsten via het jaarverslag worden getoetst:

- Solvabiliteit: op langere termijn is er sprake van een minimum solvabiliteit van 25%, gemeten volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV);
- Liquiditeit: op kortere termijn moeten de kasstromen gemiddeld over de eerste 5 jaar positief zijn (inclusief 2% aflossingsfictie), gemeten volgens de normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Als norm is bepaald dat de interest coverage ratio (ICR) van Thuisvester minimaal 1,6 moet zijn.

Thuisvester waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde volgens eigen normen en parameters. In de meerjarenbegroting 2013-2017 is een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de solvabiliteit en interest coverage ratio. Daaruit is op te maken dat Thuisvester gedurende deze jaren ruim aan de gestelde normen voldoet. Als gevolg van externe ontwikkelingen heeft de corporatie begin

2013 een portefeuillestrategie opgesteld over een periode van 30 jaar, waarin een aantal beleidskeuzes zijn gemaakt. De keuzes hebben gevolgen voor de ontwikkeling van de genoemde ratio's, welke in de bijlage van de betreffende notitie door de corporatie zijn toegelicht. Daaruit is op te maken dat de interest coverage ratio in 2014 onder de gestelde norm komt. In de overige jaren voldoet Thuisvester aan de doelstellingen.

Uit de portefeuillestrategie komt naar voren dat er in de periode tot en met 2017 ruim € 90 miljoen wordt geïnvesteerd in verbeteringen van het bestaand bezit, € 225 miljoen in nieuwe huurwoningen en ruim € 216 miljoen in de bouw van nieuwe koopwoningen. Op basis hiervan concludeert de accountant dat de stevige investeringsopgave financieel haalbaar lijkt. Er is sprake van een stevige financiële basis en, ondanks zwaar belast, blijven de ratio's binnen de gestelde marges. Uit een doorrekening van Thuisvester blijkt dat het niet tot ontwikkeling brengen van gronden, waardoor enkel de rentelasten hoeven te worden betaald, kan worden opgevangen door de corporatie. De visitatiecommissie wijst wel op de forse aantallen nieuwe huur- en koopwoningen die zijn geprognosticeerd, terwijl de eigen meerjarenambities structureel niet worden gehaald. In de financiële toets op de portefeuillestrategie schrijft de accountant daar over: De (verwachte) impact van het investeringsprogramma op de organisatie en de financieringsverhoudingen van de corporatie zijn wel van dien aard dat nadrukkelijke monitoring van de realiseerbaarheid gedurende de uitvoering van het programma noodzakelijk wordt geacht. Voor Thuisvester blijft het belangrijk dat in een sterk veranderende omgeving continu kritisch wordt gekeken naar de financiële prestaties in relatie tot de nu voorgestelde ambitie. Immers zonder een gezonde financiële basis en toekomst kan de (maatschappelijke) ambitie niet (volledig) worden bereikt. De accountant schrijft daarnaast dat de voorgestelde maatregelen in de strategie een zekere mate van flexibiliteit hebben, doordat er nog geen verplichtingen aan ten grondslag liggen. Dit impliceert dat Thuisvester bij eventueel tegenvallende huur- of verkoopopbrengsten nog in staat is de ambitie bij te stellen zonder dat de financiële situatie teveel negatief wordt beïnvloedt. Doordat per project afwegingen worden gemaakt over het al dan niet in ontwikkeling nemen van projecten op basis van rendementseisen en/of voorverkooppercentages, is de vermogenspositie van Thuisvester toereikend voor de toekomst.

### 5.2.2 Middelen

**Kredietwaardigheid:** Thuisvester is in 2012 onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Bij de kredietwaardigheidstoets 2011 constateerde het WSW dat de investeringsambitie van Thuisvester fors was, het faciliteringsvolume te beperken en het jaar 2013 nog niet vrij te geven. Als reactie daarop heeft Thuisvester de investeringsplannen aangepast en zullen de investeringen in de begroting verschuiven van investeringen in koopwoningen naar meer onderhoudsinvesteringen. Op basis hiervan heeft het WSW geconcludeerd dat het risicoprofiel is gereduceerd en is het faciliteringsvolume voor drie jaar vrijgegeven.

**7,0** Naast het faciliteringsvolume van het WSW wil Thuisvester middelen genereren door de verkoop van woningen uit de bestaande voorraad en de bouw en verkoop van nieuwe koopwoningen. In de meerjarenbegroting 2012-2016 is te zien dat, conform de wens van het WSW, de bouw van nieuwe koopwoningen vooruit is geschoven in de tijd. Echter, in de meerjarenbegroting 2013-2017 is het aantal nieuwe koopwoningen weer sterk toegenomen.

Uit verschillende documenten komt naar voren dat Thuisvester voor de beschikbare middelen voor de omvangrijke geplande investeringen grotendeels afhankelijk is van de verkoop van zowel bestaande als nieuwe woningen. De accountant schrijft dat, indien de verkopen tegenvallen, de verhouding tussen de leningen en het vermogen negatief wordt beïnvloed omdat meer vreemd

vermogen moet worden aangetrokken. Tegenvallende verkopen van bestaande en nieuwe woningen vormen een realistisch risico, zo blijkt uit de woningverkopen in 2012, waarmee de beschikbaarheid van middelen in de toekomst onder druk kan komen te staan. Thuisvester is zich dit naar eigen zeggen terdege bewust en stemt toekomstige investeringen af op de beschikbaarheid van middelen. Zoals de accountant schrijft heeft de corporatie deze flexibiliteit doordat er nog geen verplichtingen aan ten grondslag liggen. Verder heeft de verkoop van woningen onder voorwaarden (MGE), bijna de helft van het geplande nieuwbouwaanbod, een groot vermogensbeslag tot gevolg met een beperking van de vermogensinzet tot gevolg. Thuisvester heeft verder nieuw huurbeleid geformuleerd, waarin is opgenomen dat bij mutatie de huur wordt verhoogd naar 73% van de maximaal toegestane huur.

### 5.2.3 Sturen op kasstromen

**6,5**

Thuisvester stuurt op alle kasstromen en heeft in de meerjarenbegroting een overzicht van de kasstromen opgenomen voor een periode van vijf jaar. Intern worden overzichten opgesteld met een looptijd van 10 jaar. In het eerste kwartaal van 2012 heeft de corporatie het document 'Financieel sturingskader Thuisvester' opgesteld, waarin de ankerpunten ten aanzien van continuïteit en middelen de uitgangspunten vormen. Dit document vormt het financiële sturingskader waarmee de financiële continuïteit van Thuisvester wordt gevolgd en gewaarborgd. In het financieel sturingsmodel staat het maatschappelijk presteren centraal en wordt uitgegaan van kasstromen, resultaat- en rendementsdoelstellingen, rendement op investeringen, waardeontwikkeling en vermogensontwikkeling. De sturing op operationele, (des-)investerings- en financieringskasstromen vindt integraal en in samenhang plaats. Het financieel beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste (maatschappelijke) rendement te behalen.

Projecten worden individueel beoordeeld of ze passen binnen het strategisch kader en de begroting en welke invloed het project heeft op de ratio's van de corporatie. De projectgegevens worden periodiek geactualiseerd, zodat Thuisvester naar eigen zeggen een goed beeld heeft van de projectrisico's en resultaten. Daarnaast geeft de corporatie aan dat voor elke fase van het ontwikkelproces een apart besluitvoorstel wordt voorgelegd aan het bestuur en de Raad van Toezicht. Opgemerkt wordt dat in de management letter 2012 de accountant constateert dat er gedurende het jaar 2012 en de eerste maanden van 2013 beperkte voortgang is gemaakt in het beheersen van de risico's rondom één van de projecten, maar dat de voorbereidende acties hier op korte termijn toe moeten leiden. Daarnaast constateert de visitatiecommissie dat bij meerdere projecten de onrendabele top steeds verder oploopt naarmate het betreffende project dichterbij komt. Een aantal risico's van commerciële projecten lijken onvoldoende ingeschat met deels langdurige leegstand tot gevolg. Om de afzetrisico's te beperken zet de corporatie programma's met koopwoningen naar MGE-koopwoningen en sociale huurwoningen. Hoewel de risico's inderdaad beperkt worden hebben de programma's wel een (zij het beperkter) negatief effect door extra beklemming van het investeringsvermogen.

In de meerjarenbegroting 2012 heeft Thuisvester een overzicht gegeven van de belangrijkste risico's, te weten overheidsbeleid, rente en de eigen strategie. Daarbij worden tevens scenario's opgesteld, waarmee het financiële effect op het vermogen wordt weergegeven. In deze scenario's heeft de corporatie onderscheid gemaakt tussen macro-economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro-economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Thuisvester kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen (bijvoorbeeld de ontwikkeling van de inflatie en de rente op de geld- en kapitaalmarkt). Er kan worden uitgegaan van een meest reëel scenario en van optimistische en pessimistische varianten. De scenario's krijgen een plaats in het jaarlijkse begrotingsproces. Ook tussentijds kunnen, bijvoorbeeld bij omvangrijke investeringsbe-

slissingen, de effecten op de kengetallen worden doorgerekend. In de meerjarenbegroting 2013-2017 staat aangegeven dat dergelijke scenario's moeten worden uitgewerkt en de saneringssteun, huurverhoging en de opbrengst van de verkopen hierin worden meegenomen. Scenario's op de voorgaande onderwerpen zijn opgesteld.

Wat betreft operationele kasstromen heeft Thuisvester gedurende de looptijd van de meerjarenbegroting een positief exploitatieresultaat. De rentedekkingsgraad is gedurende deze jaren minimaal 1,62. Daarmee ligt deze net op de interne minimale rentedekkingsgraad van 1,6 en boven de gewenste 1,3. In het 'Financieel sturingskader Thuisvester' heeft de corporatie een groot aantal kengetallen beschreven die van toepassing zijn op de operationele, portfolio- ((des-)investerings) en financieringskasstromen. Daarin is te zien dat er een direct rendementseis op portefeuilleniveau wordt gehanteerd die gelijk is aan of groter dan 4,2%. De corporatie hanteert een IRR, gedifferentieerd naar type vastgoed en DAEB en niet-DAEB investeringen. Thuisvester is momenteel bezig met het in kaart brengen van de gevolgen voor de financiering van niet-DAEB investeringen, waaronder de grote hoeveelheid MGE-woningen. Daarnaast is een investerings- en financieringsratio op portefeuilleniveau vastgesteld op maximaal 45% en mag de loan to value maximaal 65% op basis van de bedrijfswaarde bedragen. De consequenties hiervan zijn echter niet allemaal eenduidig en volledig in kaart tot nu toe.

### 5.3 Financieel beheer

De paragraaf financieel beheer geeft inzicht in de realisatie van de financiële voornemens en het functioneren van treasury binnen de corporatie.

#### 5.3.1 Planning en controle-cyclus

**5,5**

In de documenten die onderdeel uitmaken van de planning en controle-cyclus wordt een vertaling gemaakt van de ambities in een meerjarenbegroting over vijf jaar. In deze cyclus worden de strategische doelen uit het ondernemingsplan vertaald in ambities per jaar. Deze jaarplannen vormen vervolgens weer de input voor de meerjarenbegroting. De kwartaalrapportages en management letter/oplegnotities zijn onderdeel van de planning en controle-cyclus, waarin ook rapportage aan de RvT een vaste plaats heeft.

In de kwartaalrapportages wordt informatie gegeven over een achttal onderwerpen. In de management letter wisselen zowel de onderwerpen zelf als het aantal onderwerpen. Thuisvester geeft aan dat de kwartaalrapportages worden opgesteld ten behoeve van de monitoring en niet worden opgesteld voor de strategische bijsturing. De management letters worden hiervoor opgesteld. Echter, waar wel een toelichting is gegeven op onderdelen ontbreekt een helder overzicht in welke mate wordt voldaan aan alle gestelde jaardoelen en is onvoldoende inzichtelijk waarom welke doelen achterblijven, wat de vervolgstappen zijn en welke bijsturing plaatsvindt. Een groot deel van de informatie lijkt wel beschikbaar, maar een samenvattend overzicht lijkt te ontbreken. Doordat de planning en controle-cyclus over verschillende documenten is verdeeld en de indeling van deze documenten wisselt, is voor de visitatiecommissie niet geheel inzichtelijk op welke wijze de strategische sturing plaatsvindt. Verder lijken de kwartaalrapportages structureel na ongeveer twee maanden na afloop van het kwartaal beschikbaar te komen. Voorgaande geeft de indruk dat de planning en controle-cyclus nog onvoldoende concreet en de controle daarop niet snel en goed genoeg is.

In mei 2012 is in de Raad van Toezicht benoemd dat er een aanzet zou worden gemaakt tot een Balanced Score Card. Echter, tot op heden is dit nog niet gebeurd. Voorgaande tezamen met een

overzicht waarbij de strategische doelen kunnen worden gevolgd via de uitwerking in jaarplannen en de meerjarenbegroting, monitoring in de kwartaalrapportages en strategische sturing inclusief goedkeuring van de Raad zou kunnen helpen bij de verdere invulling van de cyclus.

Een belangrijk onderdeel voor het bepalen van de strategie vormt de in maart 2013 vastgestelde portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie richt zich alleen op de sociale huurportefeuille; de behoefte aan koopwoningen is hierin niet meegenomen, terwijl de geprognosticeerde investeringen hierin omvangrijk zijn. De demografische ontwikkelingen in het werkgebied zijn op hoofdlijnen uitgewerkt. Echter, deze ontwikkelingen lijken in de betreffende documenten onvoldoende transparant vertaald in een, met name kwalitatieve, woningbehoefte. Waar de technische kwaliteit van de bestaande voorraad inzichtelijk is en beleid voor is opgesteld, is er in de portefeuillestrategie geen koppeling zichtbaar tussen de demografische ontwikkelingen en benodigde ontwikkeling van de bestaande voorraad. Niet duidelijk wordt welke woningen waarom moeten worden gesloopt, aangepast of gerenoveerd en welk type woningen waarom aan de voorraad moeten worden toegevoegd. De corporatie geeft aan dat de planning is om eind 2013 de gedetailleerde uitwerking van de bestaande woningportefeuille in beeld te hebben en wordt in de 2<sup>e</sup> helft van 2013 nader bezien wat de eventuele mismatch is tussen grondposities en nieuwbouwprogramma's en worden in dezelfde periode de aanvullende onderzoeksvragen omgezet in acties. Het strategisch voorraadbeleid (SVB) verdient volgens de visitatiecommissie een opwaardering.

De accountant stelt in de managementletter 2012 vast dat de interne controle functie voldoet aan de daaraan te stellen eisen, reikwijdte van het werk en de controleprogramma's voldoen aan de daaraan te stellen eisen. Interne controles worden adequaat gepland, gereviewd en gedocumenteerd en deze bieden voldoende grondslag voor het trekken van conclusies die recht doen aan de omstandigheden en consistent zijn met de bevindingen. Tegelijk schijft de accountant dat de uitvoering van interne controles mede vertraging heeft opgelopen door de aandacht voor de inrichting van het nieuwe financiële systeem. Hierdoor is de interim controle later uitgevoerd dan was gepland. Naast het strakker plannen van de interne controle adviseert de accountant om meer aandacht te besteden aan de analyse van de oorzaken van geconstateerde omissies. Verder heeft de accountant aandachtspunten benoemd inzake de derivaten, grond- en vastgoedposities, afgrenzing onderhoudskosten, verantwoording BTW onderhoud en de validatie van taxatierapporten. Het gaat met name om aspecten die te maken hebben met structureel te laat of onvoldoende voldoen aan bepaalde punten.

### 5.3.2 Treasurymanagement

**7,0**

Thuisvester heeft voor interne doeleinden de kasstromen voor de komende 10 jaar in beeld. Daarbij is eveneens inzicht gegeven in de investeringsbehoefte. De financieringsbehoefte van Thuisvester is niet groter dan de som van de beschikbare middelen.

Zoals reeds in voorgaande onderdelen is beschreven, rekent de corporatie voor de financiering op een aanzienlijke ontwikkeling en verkoop van zowel bestaande als nieuwe koopwoningen. Indien deze verkopen niet worden gerealiseerd, dan moet Thuisvester de ontwikkeling van de grondposities stevig bijstellen. Doordat er nog geen verplichtingen zijn aangegaan, heeft de corporatie deze ruimte. Nogmaals, de afhankelijkheid van verkoop is wel erg groot.

Eind 2009 heeft Thuisvester het treasurystatuut opgesteld. Het statuut heeft tot doel een formeel kader te scheppen waar binnen alle financierings- en beleggingsactiviteiten van Thuisvester dienen plaats te vinden. Het treasurystatuut heeft enerzijds de functie van een interne handleiding en is anderzijds een toetsingsinstrument voor het bestuur en de Raad van Toezicht. De hoofddoelstelling van de treasury, namelijk het helpen waarborgen van de financiële continuïteit van Thuisvester in brede zin, heeft een directe relatie met de maatschappelijke doelstellingen. De belangrijkste daar



van afgeleide doelstellingen zijn:

- Het waarborgen van tijdige en voldoende toegang tot de vermogensmarkten (geld- en kapitaalmarkt);
- Het realiseren van zo gunstig mogelijke transacties, gegeven het vast te stellen risicoprofiel van de Stichting en de regels en richtlijnen van bevoegde instanties;
- Het bijdragen aan de gewenste vermogenspositie en -structuur;
- Het realiseren van een kostenefficiënt, flexibel en controleerbaar cashmanagement en betalingsverkeer;
- Het realiseren van informatievoorziening, mede ter ondersteuning van het strategische beleid;
- Het adviseren van de directeuren/bestuurders en andere belanghebbenden over het financieel economisch en bedrijfseconomisch beleid in het algemeen.

In het treasurystatuut zijn de taken en bevoegdheden beschreven, waarbij het met name gaat over de uitvoering van treasurytransacties. In het statuut is tevens aandacht besteed aan derivaten. De derivatenportefeuille van de corporatie heeft een forse negatieve waarde, waarbij Thuisvester een stortingsplicht heeft wanneer een bepaalde (ultimo 2012 bijna overschreden) limiet wordt overschreden. In de 3<sup>de</sup> kwartaalrapportage 2012 schrijft de corporatie dat er voldoende liquiditeit is om aan deze plicht te voldoen. Verder geeft de corporatie aan maandelijks de derivatenportefeuille te beoordelen met behulp van de accountant. In het treasuryjaarplan, dat Thuisvester jaarlijks opstelt, wordt dit meegenomen en worden concrete doelstellingen en acties inzake treasury opgesteld.

## 5.4 Doelmatigheid

De mate waarin Thuisvester de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. De door Thuisvester gestelde doelen ten aanzien van doelmatigheid en netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het referentiekader van de maatschappelijke visitatie de relevante maat – zonder doel is de maatvoering lastig. Daarnaast is gekeken naar de focus die Thuisvester heeft op efficiëntie.

### 5.4.1 Doelstellingen

**5,0** In het ondernemingsplan 2009-2013 'Kracht in samenleving en wonen' heeft de corporatie vijf thema's opgenomen. Eén van de thema's betreft een deskundige en slagvaardige organisatie met betrokken medewerkers. Ondanks de titel van dit thema zijn hier geen specifieke op efficiëntie gerichte doelstellingen geformuleerd. Efficiëntie komt verder vrijwel niet terug in andere documenten in de beleidscyclus. Voorgaande geldt tevens voor het beperkt aantal documenten, dat is opgesteld met betrekking tot efficiëntie. Dat valt vooral ook op bij de analyse van de eerste fusie. Wat was nu de rationale van de fusie en welke doelstellingen stonden daar voor? Zijn die behaald? Behoudens het benoemen van permanente aandacht voor inefficiëntie zijn er geen concrete efficiëntiedoelstellingen gesteld aan de fusie. Ditzelfde geldt voor de fusie tussen Thuisvester en Volksbelang in 2011. Verder is de efficiëntiewinst als gevolg van de fusie tot op heden niet gemeten.

Ten aanzien van een efficiencydoelstelling heeft Thuisvester in de begroting 2013 opgenomen dat de effecten van de verhuurdersheffing vanaf 2017 aan beheerskosten moet zijn bespaard. Verder is Thuisvester momenteel bezig met de afrondende fase van één nieuw bedrijfsinformatiesysteem (BIS). Daarmee worden, toch weer enkele jaren na de fusie, processen en procedures geautomatiseerd en gestandaardiseerd. Door de BIS is de informatievoorziening eenduidiger en wordt de uitwisselbaarheid van mensen veel groter. Over andere efficiëntiemogelijkheden wordt momenteel nagedacht, zoals het opzetten van één frontoffice, herzien van de inkoopprocedures en het terug-

brengen van het aantal zakenpartners. Aangegeven is dat de efficiëntieslag op basis van de fusie feitelijk nog moet worden gemaakt. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de corporatie sinds de fusie(s) weinig efficiëntiemogelijkheden heeft weten te materialiseren en ontbreekt het aan gericht beleid hierop. Thuisvester heeft geen expliciete doestellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie. Daardoor wordt het tevens niet mogelijk actie te ondernemen op afwijkingen.

#### 5.4.2 Netto bedrijfslasten

**7,0**

Uit de tabel hieronder komt naar voren dat Thuisvester efficiënter presteert dan de corporaties in de referentiegroep en de landelijk gemiddelde corporatie. De corporatie verdient alle lof hiervoor. De personeelskosten per full time equivalent (fte) zijn lager en het aantal verhuureenheden (vhe) per fte ligt hoger. De bedrijfslasten per vhe geven echter een gedifferentieerder beeld: de lasten liggen hoger dan bij corporaties uit de referentiegroep, maar lager dan de gemiddelde landelijke corporatie. Uit de cijfers is verder op te maken dat de netto bedrijfslasten in de afgelopen jaren zijn gedaald in tegenstelling tot de ontwikkeling bij corporaties in de referentiegroepen. Bij een nadere beschouwing blijkt dat met name de bedrijfslasten in 2009 zeer laag waren, waarna deze in 2010 en 2011 weer licht zijn gestegen.

**Tabel 5.1 Netto bedrijfslasten 2011 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2008-2011**

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2008-2011 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.354	1.308	1.393	-0,5%	4,3%	4,0%
Personeelskosten / fte	62.406	64.189	64.267			
Aantal vhe / fte	100	96	88			

Bron: CiP (2012), Thuisvester, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het verschil in onderhoudslasten met de referentiegroep lijkt te worden veroorzaakt door enerzijds hogere onderhoudslasten en anderzijds hogere overige bedrijfslasten (inclusief bijzondere waardeverandering vlottende activa). De onderhoudslasten liggen ook, ondanks de lagere totale bedrijfslasten, aanzienlijk hoger dan bij de gemiddelde corporatie in Nederland. Thuisvester geeft aan dat dit enerzijds wordt veroorzaakt door de extra voorzieningen die de corporatie aanbiedt en anderzijds het gevolg is van tijdelijk hogere planmatige uitgaven en mutatieonderhoud. In de gemeente Oosterhout is momenteel op grote schaal een inhaalslag gaande met betrekking tot het vervangen van badkamers en keukens. Overigens heeft Thuisvester bepaalde onderhoudswerkzaamheden naar voren gehaald om te profiteren van de tijdelijke BTW-verlaging op arbeid. In de in 2013 opgestelde portefeuillestrategie is uitgegaan van een lagere onderhoudsnorm door onder andere de uitgangspunten op het gebied van de onderhoudscyclus te herzien.

## 5.5 Vermogensinzet

De vermogensinzet van Thuisvester wordt beoordeeld met behulp van de volgende vraag: zet de corporatie haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft de corporatie kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

#### 5.5.1 Visie op maatschappelijk rendement

**6,0**

Thuisvester heeft middels het ondernemingsplan en de daarin beschreven doelstellingen aandacht voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Dit blijkt onder meer uit de fusie met Volksbelang in 2011 en het overnemen van projecten van WSG, zodat

deze toch doorgang konden vinden. Echter, op het gebied van maatschappelijk rendement heeft de corporatie nog geen uitgewerkte geschreven visie ontwikkeld. Daardoor kan de corporatie in beperkte mate expliciete beleidsmatige keuzes maken ten aanzien van onrendabele investeringen en het daarmee gemoeide maatschappelijke rendement. Ook bevatten de verantwoordingsdocumenten geen gegevens over de hoogte van investeringen die zijn gedaan ten aanzien van maatschappelijke projecten, zoals bijvoorbeeld de (maatschappelijke) kosten van wijkbeheerders of de kosten die zijn gemoeid met het omvangrijke schuldhulpverleningsprogramma. Wel heeft de corporatie in interne documenten budgetten toegekend aan verschillende programma's.

Binnen Thuisvester wordt momenteel nagedacht over het toevoegen van een leefbaarheidsparagraaf aan projectvoorstellen, waarin de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van de kosten en opbrengsten worden toegelicht. De corporatie geeft aan dat het maatschappelijk rendement moeilijk te kwantificeren is, maar ook dat het nog niet voldoende integraal wordt meegenomen in de afwegingen. Een manier waarop Thuisvester hier vorm aan probeert te geven, is door middel van het houden van effectenarena's bij grotere projecten. Jaarlijks wordt een samenvatting gemaakt van de effectgesprekken. Verder stelt de corporatie effectenkaarten op. Een voorbeeld hiervan betreft de effectenkaart voor de boodschappenplusbus, waar de beoogde maatschappelijke effecten, hoe deze effecten te bereiken, met welke partners, welke resultaten worden nagestreefd en de meetwijze van de effecten staat weergegeven. De investeringen van de corporatie in middelen, uren of anderszins staat echter niet weergegeven. Bij andere effectenkaarten heeft de corporatie wel een te investeren bedrag opgenomen. Thuisvester beschrijft in andere documenten welke acties er zijn uitgevoerd en heeft op sommige onderdelen concreet weergegeven wat de effecten zijn. In weer andere documenten worden aan sommige maatregelen conclusies verbonden en wordt aangegeven of het project wordt voortgezet of stopgezet. Net als op andere vlakken geldt ook hier dat de corporatie informatie heeft, maar de beschikbare informatie gefragmenteerd aanwezig is waarmee dit nog verder kan worden verbeterd.

### 5.5.2 *Vergroten van vermogen*

**6,5**

De corporatie heeft goed zicht op de ontwikkeling van de verschillende financiële parameters en de beschikbare borging bij het WSW. De ontwikkeling van de verschillende ratio's wordt in de jaarverslagen toegelicht, maar komen niet terug in de kwartaalrapportages. Zoals beschreven heeft Thuisvester in het nieuwe huurbeleid vastgesteld dat het percentage maximaal toegestane huur wordt opgehoogd. Daarnaast heeft de corporatie monitoring toegelicht bestaande huurwoningen te willen verkopen, inkoopprocedures te herzien, het aantal partners terug te willen brengen en rendement te behalen op projectontwikkeling. Thuisvester heeft voldoende vermogen om aan de financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Het waarborgen van voldoende vermogen blijft van belang voor het leveren van prestaties op de lange termijn.

### 5.5.3 *Maximale inzet van vermogen*

**6,0**

De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van het vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Waar in het verleden sprake was van maximale inzet van het vermogen, is het in de huidige omstandigheden van groter belang te spreken over de meest optimale inzet van het vermogen. In de eerste duiding, maximale inzet van vermogen, kan op basis van de financieel sterke positie van de corporatie worden geconcludeerd dat het vermogen in het verleden onvoldoende is ingezet. Echter, evengoed kan worden geconcludeerd dat Thuisvester verstandig beleid heeft gevoerd en er goed aan heeft gedaan reserves aan te houden. Immers, juist door dit beleid is de corporatie in de afgelopen jaren in staat geweest te fuseren met Volksbelang en projecten van WSG over te nemen.

Naast het leveren van maatschappelijke prestaties wordt een deel van het vermogen aangewend om kosten op te vangen die met name gemoeid zijn met de ontwikkelactiviteiten die in het verleden zijn ondernomen om enerzijds de sociale voorraad op peil te kunnen houden en anderzijds middelen te genereren. Zo heeft Thuisvester een zeer omvangrijke grondportefeuille die bestaat uit zowel gronden met als zonder bouwbestemming. Op deze gronden had en heeft de corporatie voor een groot deel koopwoningen gepland. Uit de CFV-cijfers komt naar voren dat het aantal nieuw te bouwen koopwoningen door Thuisvester meer dan vier maal zo hoog ligt als bij corporaties in de referentiegroep (jaargemiddelde van de voorraad van 1,4% versus 0,3%). Door de veranderde marktomstandigheden is een deel van het programma reeds omgezet naar sociale huurwoningen en MGE-koopwoningen, waardoor moet worden afgeboekt of het vermogen wordt beklemd en niet kan worden ingezet voor andere doeleinden.

De nieuwbouwinvesteringen liggen over het algemeen op een hoog niveau. Dit heeft te maken met beleidskeuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de kwaliteit van de woningen: Thuisvester ontwikkelt woningen met een relatief groot oppervlak. De stichtingskosten zijn hoger dan landelijk. Daarnaast heeft de corporatie kosten gemaakt als gevolg van eisen die de gemeente heeft gesteld ten aanzien van parkeren. Uit de CFV-cijfers komt onder andere naar voren dat de corporatie in de voorgaande jaren jaarlijks beduidend minder of geen investeringen heeft gedaan in de verbetering van woningen en in 2011 geen investeringen heeft gedaan in energiebesparende maatregelen, terwijl andere corporaties daar wel veel in hebben geïnvesteerd. Thuisvester heeft richting de toekomst grotere investeringen gepland in de bestaande voorraad, waaronder de genoemde grote inhaalslag met betrekking tot het vervangen van badkamers en keukens in de gemeente Oosterhout. Als gevolg van voorgaande keuzes uit het verleden lijkt er wel een onbalans tussen de investeringen in de nieuwe en bestaande voorraad. Over het algemeen is de visitatiecommissie van mening dat het vermogen in voldoende mate is ingezet.

## 5.6 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Thuisvester resulteert het volgende beeld.

**Tabel 5.2 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt		Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	20%	1,4
	Middelen	7,0		
	Sturing op kasstromen	6,5		
Financieel beheer	Planning en controle-cyclus	5,5	20%	1,3
	Treasurymanagement	7,0		
Doelmatigheid	Doelstellingen	5,0	20%	1,2
	Netto bedrijfslasten	7,0		
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement	6,0	40%	2,5
	Vergroten van vermogen	6,5		
	Maximale inzet vermogen	6,0		
<b>Gemiddeld</b>				<b>6,3*</b>

\* na afronding

## 6 Presteren ten aanzien van Governance



## 6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Thuisvester omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Toezicht.

## 6.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 6.2.1 Plan

**7,0**

De beleidscyclus van Thuisvester bestaat uit het ondernemingsplan, jaarplannen, meerjarenbegroting, treasuryjaarplan, projectenboek, maand- en kwartaalrapportages en het jaarverslag. In het ondernemingsplan zijn op een zevental thema's strategische doelen en doelstellingen geformuleerd. Het ondernemingsplan is gericht op de strategie van de corporatie en biedt daarmee een kader voor de jaarplannen. Deze strategische doelen uit het ondernemingsplan zijn uitgewerkt in meer SMART geformuleerde doelstellingen. In de jaarplannen vindt een uitwerking in concrete activiteiten plaats, met daarin ook een toedeling naar vestigingen en business units. De jaarplannen zijn voorzien van een beschrijving van de belangrijkste trends en ontwikkelingen die de omgevingsvariabelen weergeven die van invloed zijn op de corporatie. In verantwoordingsrapportages zoals het jaarverslag is de koppeling tussen de thema's, strategische doelen, concrete doelstellingen en activiteiten helder weergegeven. Voorts betreft de corporatie belanghebbenden bij de strategievorming. Zo heeft Thuisvester de belanghebbenden door middel van een bijeenkomst betrokken bij de vorming van het nieuwe ondernemingsplan. De belanghebbenden zijn in de gelegenheid gesteld om input te leveren voor het beleid. In relatie tot de prestatieafspraken worden ook de gemeenten voldoende betrokken en geïnformeerd ten aanzien van het beleid van de corporatie.

### 6.2.2 Check

**6,5**

Het monitorings- en managementinformatiesysteem heeft zich gedurende de visitatieperiode verder ontwikkeld en is zich nog aan het uitkristalliseren. De kwartaalrapportages aan de Raad van Toezicht geven vooral de bedrijfsmatige informatie weer. Het gaat om een bondig document waarin ingegaan wordt op thema's als politieke ontwikkelingen, markt en klanten, financiën, bedrijfsvoering, vastgoedontwikkeling, leefbaarheid en personeel. In het verleden hadden de kwartaalrapportages een andere structuur en bevatten deze een grotere inhoud. Daarnaast ontvangt de Raad een doelstellingrapportage dat zicht geeft op de voortgang op de strategische doelen en doelstellingen. Verder bestaat er een aparte managementletter waarin het bestuur beknopt rapporteert aan de Raad over die onderwerpen die niet in de reguliere rapportagestructuur zijn opgenomen en ook (zoals daarin aangegeven) geen aparte agendering behoeven.

Vanaf 2011 ontvangt de Raad van Toezicht, naast de bestaande kwartaalrapportages, tweemaal een voortgangsrapportage over de volledige projectenportefeuille, waarin de risico's ten aanzien van de projectenportefeuille zijn opgenomen. De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht en verantwoord. De managementletter van de accountant over 2011 geeft aan dat Thuisvester voornemens is om de rapportages verder te ontwikkelen volgens het principe van de Balanced Score Card. In 2012 is nog geen zichtbare Balanced Score Card ontwikkeld. De visitatiecommissie is van mening dat een dergelijk instrument kan bijdragen aan de verdere professionalisering ten aanzien van de plan-do-check-act cyclus. Ditzelfde geldt voor het kunnen sturen op de efficiency van de bedrijfsvoering door middel van het managementinformatiesysteem; efficiency komt als onderwerp momenteel niet terug in de doelstellingen van de corporatie.

De visitatiecommissie concludeert dat de check in voldoende mate aanwezig is, zij het dat de informatie wel in allemaal aparte documenten is weergegeven waartussen de samenhang lijkt te ontbreken. De bedrijfsmatige informatie is opgenomen in de kwartaalrapportages, de projecten en projectrisico's in de projectenrapportage en de voortgang op de strategische doelen is weergegeven in de doelstellingenrapportage.

### 6.2.3 Act

**6,0**

Bij het onderdeel act wordt gekeken naar de mate waarin de corporatie zichtbaar bijstuurt indien zich afwijkingen voordoen, zowel ten aanzien van de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen. Op onderdelen vindt door Thuisvester actieve bijsturing plaats. Zo heeft Thuisvester, de markt volgend, de jaarlijkse verkoopdoelstelling zichtbaar neerwaarts bijgesteld. Dit getuigt van realiteitszin. Hetzelfde geldt voor de bouwambitie in de jaarplannen. In de meerjarenstrategie heeft Thuisvester een forse bouwambitie gerealiseerd, welke slechts in geringe mate wordt gerealiseerd in de beleidsperiode. Door deze initiele meerjarenambitie weer te geven, wil Thuisvester transparant zijn over de doelstellingen. In het jaarplan 2011 en het bestuursbesluit daarbij is een toelichting gegeven op de omvangrijke bijstelling van het bouwprogramma als gevolg van marktverandering. In mindere mate is dit in de jaarverslagen gebeurd. Deze vorm van toelichting, waarbij niet tevens de tekst van het meerjarige en ondernemingsplan is bijgesteld, wijkt af van de richtlijnen in de methodiek ten aanzien van de bijsturing van de meerjarenstrategie (methodiek 4.0, artikel 5.1.4).

Kijkende naar de mate waarin de begroting en de realisatie ten aanzien van het onderhoud met elkaar in lijn liggen, dan is daarin te zien dat het prognosticerend vermogen van de corporatie toeneemt. Waar in het verleden forse afwijkingen zichtbaar zijn tussen prognose en realisatie, is dit de laatste jaren meer met elkaar in lijn gekomen. In de jaarverslagen vindt verantwoording plaats over de jaardoelen, maar niet ten aanzien van de meerjarenambitie, waardoor de mate waarin aan dit strategische doel wordt voldaan ook voor belanghebbenden onvoldoende zichtbaar is. Ook in de managementletter van de accountant over 2012 komt op een aantal fronten naar voren dat het onderdeel act de aandacht behoeft, waaronder het opvolging geven aan actiepunten.

## 6.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Toezicht, toetsingskader en Governance Code.

### 6.3.1 Functioneren van de Raad van Toezicht

6,0

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Toezicht een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

#### Samenstelling

Thuisvester heeft op overzichtelijke wijze de informatie rondom de Raad van Toezicht weergegeven. In 2012 bestond de Raad van Toezicht uit acht leden. In het interview geeft de delegatie van de Raad van Toezicht aan dat alle disciplines goed zijn vertegenwoordigd. Ultimo 2012 traden een drietal leden af vanwege aflopende zittingstermijnen. Deze drie leden zijn vervangen door twee nieuwe leden, waarvan één op voordracht van de koepel van huurdersorganisaties. Daarmee bestaat de Raad uit het door de corporatie wenselijk geachte zeven leden. Een selectiecommissie uit de Raad van Toezicht heeft de invulling van de vacatures voorbereid. De Raad van Toezicht heeft een profielschets opgesteld voor haar leden, die vrij toegankelijk is via de website van Thuisvester. In de profielschets is onderscheid gemaakt tussen algemeen geldende kenmerken voor elke Raad van Toezicht en specifieke kenmerken voor Thuisvester als maatschappelijke onderneming op het gebied van en in het belang van de volkshuisvesting. De profielschets wordt gezien als een richtinggevend kader voor de samenstelling van de Raad van Toezicht.

Tabel 6.1 Samenstelling Raad van Toezicht

Algemeen	Kenmerk	Aantal commissarissen
Kennissen en ervaring	Bestuurlijke/managementervaring	Minimaal de helft
	Bedrijfsleven	Minimaal 2 personen
	Semi-publieke sector	Minimaal 2 personen
	Financien en bedrijfseconomie	Minimaal 2 personen
	Vastgoed en projectontwikkeling	Minimaal 2 personen
Attitude	Maatschappelijke sensitiviteit	Alle
	Strategisch denken	Alle
	Snel overzicht en inzicht verwerven	Alle
	Pro-actief kritisch	Alle
	Besluitvaardig en verantwoordelijkheid willen nemen	Alle
	Werken in een collectief	Alle en goed matchen
Overige	In staat tot kritische zelfreflectie	Alle
	Onafhankelijk en onbevangen	Alle
	Uit werkgebied en van buiten	Conform de afspraken
	Diversiteit	Goede verdeling
	Integriteit	Alle
	Voldoende tijd	Alle

Binnen de Raad van Toezicht zijn een tweetal commissies actief. In het kader van de werkgeversrol van de Raad van Toezicht is er een remuneratiecommissie benoemd die de bevoegdheid heeft om de functionerings- en beloningsgesprekken met het collegiaal bestuur te voeren. In 2012 heeft deze commissie met beide bestuurders een functioneringsgesprek gehouden. In totaal kwam de commissie in 2012 drie maal bijeen. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een auditcommissie ingesteld, die in 2012 permanent vorm heeft gekregen en zes maal bij elkaar is geweest.



## Open cultuur

Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Toezicht ontstaat het beeld, dat er sprake is van een open cultuur, waarbij commissarissen elkaar en de directie kunnen bevragen. De visitatiecommissie vraagt zich wel af of de juiste vragen worden gesteld en of men zowel binnen de Raad van Toezicht als tussen de Raad en het bestuur wel voldoende kritisch is naar elkaar toe.

Thuisvester wordt aangestuurd door een bestuur bestaande uit twee leden. Voorgaande is vanuit de fusie van Cires en Zorgvoorwonen in 2009 zo gegroeid. De Raad van Toezicht geeft aan heel gelukkig te zijn met twee verschillende invalshoeken en bestuurstypen. Er is sprake van een collegiaal bestuur en daarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In de afgelopen jaren is er regelmatig sprake geweest van portefeuillewisselingen tussen de bestuurders. Ook in 2013 vindt er weer een portefeuillewisseling plaats, ditmaal ingegeven door het besluit de werkwijze van het bestuur en het MT aan te vullen. Daartoe is binnen het collegiale bestuur een bijzondere verantwoordelijkheid gelegd bij de voorzitter van het bestuur, waarmee de slagvaardigheid binnen de corporatie moet worden versterkt.

## Zelfreflectie

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren en heeft dit na de fusie nadrukkelijk gedaan onder begeleiding van een externe deskundige. Eind 2011 is een professionaliseringslag opgestart onder leiding van een extern adviseur. In het einddocument 'Professionalisering Raad van Toezicht Thuisvester' d.d. april 2012 is dit verder vormgegeven.

## Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

In het kader van governance is het van belang dat de Raad van Toezicht zich goed bewust is van de verschillende rollen en primair toeziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurders. De Raad van Toezicht van Thuisvester heeft de volgende taken:

- Toezien op voldoende inbreng van belanghebbenden (huurdersorganisaties, gemeente, maatschappelijke organisaties);
- Benoemen en ontslaan van de eigen leden;
- Toezien op de ontwikkelingsrichting van Thuisvester;
- Al dan niet goedkeuren van statutenwijzigingen, jaarplan/begroting, jaarverslag, grote organisatiewijzigingen, grote investeringen, beleidsplannen, treasurystatuut;
- Klankbord zijn voor de directie;
- Vervullen van de werkgeversrol van de algemeen directeuren/bestuurders.

Wat betreft de toezichthoudende functie heeft de Raad van Toezicht een professionaliseringslag ingezet. Vanaf 2011 tot en met het voorjaar van 2012 werd de Raad in zijn positionering en uitoefening van verschillende rollen begeleid door een extern adviseur. Voor de visitatiecommissie is niet duidelijk in hoeverre dat nodig was en wat men wil bereiken. In de afgelopen tijd is de Raad van Toezicht bezig geweest met onder andere de eigen invulling van governance, kritischer zijn op informatie, meer aanspreekbaar zijn, het opstellen van de eigen agenda waar eerst het bestuur dat deed en het innemen van een actievere rol in de informatievoorziening. Niet alleen vanuit de eigen organisatie, maar ook vanuit de buitenwereld. De Raad van Toezicht geeft aan steeds professioneler te worden, ook op het gebied van financiën. Ook wordt aangegeven dat er nog ruimte voor verdere verbetering is. Daarnaast zijn de leden lid van de VTW en worden relevante congressen bezocht. In de verslagen van de Raad van Toezicht is te lezen dat leden van de Raad van Toezicht en bestuursleden opleidingen volgen aan de Amsterdam School of Real Estate (Corporatie & Vastgoed) en de Erasmus Universiteit (Finance & Risk Management).

De Raad van Toezicht is werkgever van het collegiaal bestuur. Zoals aangegeven heeft de Raad een remuneratiecommissie ingesteld, die is belast met het voeren van de functionerings- en be-

loningsgesprekken met de bestuurders. De Raad van Toezicht van Thuisvester stelt de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders vast. Voor het bepalen van de hoogte van de beloning van de directeur-bestuurder volgt de Raad de 'Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties', zoals die is opgesteld door de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties (NVBW). De beloning van de bestuurders is vormgegeven conform de richtlijnen. Gelijk met de 'Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties' heeft de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) de 'Honoreringcode Commissarissen' opgesteld. Deze code geldt ook sinds 1 juli 2010 en hanteert voor het vaststellen van de functiezwaarte van het commissariaat dezelfde methodiek als de beloningscode voor bestuurders.

De klankbordfunctie staat expliciet benoemd als taak van de Raad van Toezicht. In het jaarverslag 2012 staat beschreven dat de Raad van Toezicht werd geconsulteerd voor definitieve goedkeuring van de genomen besluiten, op grond van reglementen, bevoegdheden en BBSH. Daarnaast kon de Raad van Toezicht op basis van verschillende meerjarige scenario's een goedkeuringsbesluit nemen ten aanzien van de begroting. Waar voorgaande over formele besluitvorming gaat, komt de klankbordfunctie beperkt naar voren uit de documentatie. In een van de verslagen van de Raad van Toezicht uit 2012 is een discussie te lezen over het klankborden, waarbij wordt aangegeven dat het een kwestie is van oefenen en de Raad nog regelmatig in de oude rol blijft hangen.

### 6.3.2 Toetsingskader

**6,0**

Het toezichtskader voor de Raad van Toezicht wordt jaarlijks door de corporatie toegelicht in de jaarverslagen. Over het algemeen geldt dat het toetsingskader van de Raad van Toezicht wordt gevormd door:

- De taakverdeling tussen Raad van Toezicht en bestuur zoals vastgelegd in de statuten, waarbij het BBSH en het Burgerlijk Wetboek zijn gevolgd;
- De beleidscyclus bestaande uit het ondernemingsplan 'Kracht in samenleving en wonen 2009-2013', de jaarplannen en de (investerings)begroting, het treasuryjaarplan, het projectenboek, de maand- en kwartaalrapportages en het jaarverslag;
- De normen voor financiële continuïteit op de korte en lange termijn: positieve operationele kasstromen volgens de systematiek van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) respectievelijk een minimale solvabiliteit van 25 procent volgens de systematiek van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV);
- Afspraken met externe belanghebbenden zoals prestatieafspraken met gemeenten;
- instemmingsbevoegdheid van de Raad bij de besluiten van het bestuur die buiten het mandaat van de statuten of van het jaarplan vallen;
- De besturings- en toezichtstructuur op de deelnemingen, vastgelegd in de uitwerking van artikel 10, lid (o) van de statuten.

In het jaarverslag staat benoemd dat de Raad van Toezicht kennis neemt van de kwartaalrapportages en andere documenten in de beleidscyclus. Zoals eerder toegelicht ontbreekt het in de kwartaalrapportages aan een helder overzicht van de ambities, maatschappelijke prestaties daar op en actieve bijsturing. Daarnaast is er geen informatie weergegeven met betrekking tot de ontwikkeling van financiële ratio's in relatie tot beleidskeuzes en externe ontwikkelingen. De Balanced Score Card, waarover in de Raad van Toezicht is gesproken, is tot op heden nog niet opgesteld. Wel heeft de Raad via de doelstellingenrapportage goed inzicht in de realisatie van doelstellingen uit het ondernemingsplan. Waar in de verslagen van de Raad van Toezicht naar voren komt dat er over een groot aantal onderwerpen wordt gesproken, is er van een overzichtelijke structuur te weinig sprake. Het lijkt er op dat het toetsingskader nog niet geheel is uitgekristalliseerd en de Raad nog zoekende is naar de juiste wijze van informatievoorziening. Voorgaande komt ook naar voren bij de

toelichting van de Raad van Toezicht betreffende de professionaliseringsslag die is gemaakt ten aanzien van onder andere prestatieafspraken met gemeenten, treasurystatuut en het financieel sturingskader.

### 6.3.3 Governancecode

7,0

Thuisvester onderschrijft de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties, die in 2011 is vernieuwd. Voor de Code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sectorbrede beloningscode van bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen. Thuisvester houdt zich aan de Governancecode Woningcorporaties, maar geeft specifieke invulling aan onderstaande onderdelen:

- De openbare nevenfuncties in het maatschappelijk verkeer van de leden van de Raad van Toezicht worden vermeld in het online jaarverslag;
- Nevenfuncties van een andere strekking worden gemeld binnen de Raad van Toezicht conform artikel 7 van het eigen reglement van de Raad van Toezicht;
- De Governancecode wordt zodanig toegepast dat tijdelijk gedelegeerde bestuurstaken van toezichthouders bij ontstentenis van de bestuurder niet leiden tot afhankelijkheid zoals bedoeld in de Governancecode.

## 6.4 Externe legitimatie

7,5

Thuisvester heeft een zeer duidelijk beeld van de verschillende belanghebbenden van de corporatie. Zowel op de website als in de jaarverslagen wordt op transparante wijze weergegeven wie de belanghebbenden zijn en wat de relatie is die de betreffende belanghebbende heeft met Thuisvester. De corporatie hecht sterk aan de input van de belanghebbenden, onder andere blijkende uit het jaarverslag 2012. De activiteiten werden bepaald door de wensen van de belangrijke belanghebbenden, te weten: de huurdersverenigingen uit Oosterhout, Raamsdonk en Raamsdonksveer, Ruphen en Zundert en de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Rucphen en Zundert. Het ondernemingsplan 2009-2013 'Kracht in samenleving en wonen', dat in 2011 als gevolg van veranderende omstandigheden is herijkt, is dan ook opgesteld in samspraak met belanghebbenden. Ditzelfde geldt voor andere strategische documenten die zijn of worden opgesteld. De belanghebbenden worden actief betrokken bij onder andere de nieuwe strategische visie en het nieuwe ondernemingsplan. Verder worden de doelen die samenhangen met de samenwerking zeer overzichtelijk weergegeven en is aangegeven welke prestaties zijn geleverd en wat de vervolgstappen zijn.

Om goed in te spelen op lokale verwachtingen van de huurdersverenigingen en gemeenten zoekt Thuisvester actief de dialoog en vindt structureel afstemming plaats over de activiteiten van de corporatie. In 2012 werden de huurdersverenigingen en koepelorganisatie CIZO betrokken bij onder andere de crisismaatregelen, jaarverslag 2011, energiebesparende maatregelen, jaarlijkse huuraanpassingen en product- en uitvoeringskeuzen. Verder bekleedt het CiZo de zwaarste positie tijdens consultatieprocessen als het gaat over beleidsontwikkeling, het jaarplan, de visitatie en het ondernemingsplan. In 2012 werden bovendien een nieuwe samenwerkingsovereenkomst en het participatiereglement ondertekend, waarmee de vier huurdersverenigingen formeel zijn erkend en officieel de huurders van Thuisvester vertegenwoordigen. Met de gemeenten wordt op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau overleg gevoerd over de prestatieafspraken en leefbaarheids- en nieuwbouwprojecten. Thuisvester heeft met alle gemeenten prestatieafspraken geformuleerd, die periodiek worden gemonitord en herijkt. Ook wordt in elk werkgebied een lokale leefbaarheidsconferentie georganiseerd, waarbij de belanghebbenden worden betrokken.

Naast gemeenten en huurdersorganisaties heeft Thuisvester intensief contact met maatschappelijke partners in zorg, welzijn, onderwijs en veiligheid. Partijen als Surplus, Amarant, Avoord Zorg en Wonen, Groenhuysen, SDW, de politie en Delta basisonderwijs behoren tot deze groep. Instanties die minder belang hebben bij Thuisvester worden vooral geconsulteerd tijdens bestaand regulier overleg. Naast het bestuur heeft ook de Raad van Toezicht contact met de belanghebbenden. Zo sprak de Raad van Toezicht in 2012 met vertegenwoordigers van alle huurdersorganisaties via CIZO.

## 6.5 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Thuisvester resulteert het volgende beeld.

**Tabel 6.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing	Plan	7,0	33%	2,1
	Check	6,5		
	Act	6,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC	6,0	33%	2,1
	Toetsingskader	6,0		
	Governance Code	7,0		
Externe legitimatie	Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	7,5	33%	2,5
<b>Gemiddeld</b>				<b>6,7</b>

# Bijlagen

## Bijlage 1: Betrokken personen

### Thuisvester

Naam	Functie
Mevr. Groen	Voorzitter Raad van Toezicht
Dhr. Lopik	Vice-voorzitter Raad van Toezicht
Dhr. Westra	Directeur-bestuurder
Dhr. Pooye	Directeur-bestuurder
Mevr. Wals	Manager leefbaarheid
Dhr. Hobbelen	Manager bestaande woningvoorraad
Dhr. Hartman	Manager vastgoedontwikkeling
Dhr. van Gastel	Manager financiën, planning en control
Mevr. Schets	Hoofd klantdiensten Oosterhout
Dhr. Pals	Adviseur plannen en control
Dhr. van Oosterhout	Ondernemingsraad
Dhr. van Overbeek	Ondernemingsraad

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. van Kemenade	Huurdersvereniging Oosterhout
Dhr. Egging	Huurdersvereniging Oosterhout
Mevr. Petersen	Huurdersvereniging Oosterhout
Dhr. Stapper	Huurdersvereniging Raamsdonk en Raamsdonksveer
Dhr. Rouwenhorst	Huurdersvereniging Raamsdonk en Raamsdonksveer
Dhr. Sprenkels	Huurdersvereniging Rucphen
Dhr. Rommens	Huurdersvereniging Rucphen
Dhr. Tack	Huurdersvereniging Rucphen
Dhr. Backx	Huurdersvereniging Zundert
Mevr. Bode	Gemeente Oosterhout (wethouder wonen)
Dhr. Willemsen	Gemeente Oosterhout (wethouder ruimtelijke ordening)
Dhr. Oolhorst	Gemeente Oosterhout (directeur realisatie en ontwikkeling)
Dhr. Quirijen	Gemeente Geertruidenberg (wethouder)
Dhr. van Hal	Gemeente Rucphen (wethouder)
Dhr. Lazeroms	Gemeente Rucphen (wethouder)
Mevr. De Hoon	Gemeente Zundert (wethouder)
Mevr. Hartmans	Surplus Welzijn
Dhr. van Mansum	Markenlanden
Dhr. Grave	Amarant
Dhr. Weggen	Avoord Zorg en Wonen

## Bijlage 2: Bronnenlijst

### Bronnen

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2012) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Strategische beleidsplannen Jaarverslagen 2009 tot en met 2012 Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Begrotingen Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

## Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
<b>Beschikbaarheid</b>				
Volksbelang 2009: Een van de uitkomsten van het verkennende woningmarktonderzoek was dat er op termijn een overschot zou ontstaan aan grondgebonden sociale huurwoningen. Daarom zijn in 2009 - in vergelijking met voorgaande jaren - beduidend meer leeggekomen woningen de verkoop in gegaan. Door het als Maatschappelijk Gebonden Eigendom aanbieden van sociale koopwoningen voor starters is voor deze categorie nieuw aanbod in de koopsector gecreëerd. Ten behoeve van mensen met een zorgbehoefte is in 2009 gestart met het realiseren van nieuwbouw in Boterpolder en zijn er 12 woningen opgeleverd aan de Vijfhoevenlaan ten behoeve van bewoners van Prisma.	Doelstelling Volksbelang 2009: de primaire voorraad woningen kleiner zou worden, maar voldoende groot zou blijven om de primaire doelgroepen te kunnen huisvesten. Daarnaast zou ook aandacht worden geschonken, onder andere door nieuwbouw, aan het huisvesten van bewoners die zorg behoeven, onze 'nieuwe' primaire doelgroep.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Volksbelang 2010: In jaarverslag 2010 geen zichtbare prestaties weergegeven.	Doelstelling Volksbelang 2010: Evenwichtige spreiding van de voor de primaire doelgroep bereikbare voorraad over alle wijken waar Volksbelang bezit heeft	n.v.t.	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2009: afname door verkoop en sloop wordt in nieuwbouwprogramma volledig gecompenseerd.	De nieuwe organisatie zal het aantal huurwoningen tenminste handhaven. Afname door verkoop en sloop wordt volledig gecompenseerd met nieuwbouw van huurwoningen; dit geldt ook voor de primaire werkgebieden afzonderlijk.	7,0	<u>Geertruidenberg 2013-2017</u> : Thuisvester houdt een voorraad van tenminste 1.500 huurwoningen aan	7,0
2010: Aantal huurwoningen nam af door verkoop van 86 huurwoningen, sloop van 109 huurwoningen en bouw van 38 huurwoningen. Afname wordt t.z.t. volledige gecompenseerd door nieuwbouw.				
2011: Aantal huurwoningen nam af door verkoop van 107 huurwoningen, sloop van 14 huurwoningen en bouw van 93 huurwoningen. Afname wordt t.z.t. volledig gecompenseerd door nieuwbouw.				
2011: De voorraad huurwoningen bedraagt in 2011 in Geertruidenberg 1.770 woningen en in Rucphen 2.874	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	<u>Rucphen 2010-2013</u> : gemeente en Thuisvester zetten zich in voor het in stand houden van de kernvoorraad (2.875 woningen), zolang dat voor de huisvesting van de primaire doelgroep van beleid nodig is.	



woningen.				
<b>Woningtoewijzing</b>				
Volksbelang 2009: Het woonruimte-verdelingssysteem is niet aangepast in 2009. 2010 geen prestatie zichtbaar.	Doelstelling Volksbelang 2009 en 2010: het aanpassen van het woonruimteverdelingssysteem.	1,0	<u>Geertruidenberg 2004-2009</u> : woningverdeling via aanbodmodel.	7,0
	<i>Hoofddoel: Er is een passend woonruimteverdeelsysteem</i>			
2009: Op 1 maart 2009 werd in Oosterhout een nieuw woningzoekstelsel in de vorm van een aanbodmodel ingevoerd. Het aanbodmodel in Rucphen/Zundert werd gehandhaafd. 2010: Aanbodmodel is gehandhaafd in Oosterhout en Rucphen/Zundert. In Oosterhout werd het aanbodmodel geëvalueerd. 2011: Aanbodmodel is gehandhaafd in Oosterhout en Rucphen/Zundert en geoptimaliseerd. In Geertruidenberg zijn voorbereidingen getroffen om het model aan te passen.	Handhaven aanbodmodel in Rucphen/Zundert en invoeren nieuw woningzoekstelsel in Oosterhout, in de vorm van een aanbodmodel.	7,0	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : Cires handhaaft het geldende stelsel voor woonruimteverdeling en verhuurt op basis van wachttijd in combinatie met woonwens. <u>Oosterhout 2012-2016</u> : sinds medio 2011 biedt Thuisvester 15 tot 20% van haar vrijkomende woningen aan tegen twee huurprijzen (sociale huur en huur boven toeslaggrens), tegemoet komen aan de woonwensen van mensen met een middeninkomen. Het Woonruimteverdeelsysteem blijft van kracht. <u>Geertruidenberg 2013-2017</u> : Thuisvester spant zich in voor een uniforme methodiek van het woonruimteverdelingssysteem in de gemeente. gezocht wordt naar middelen om scheefwonen tegen te gaan. Sinds medio 2011 biedt Thuisvester 15 tot 20% van haar vrijkomende woningen aan tegen twee huurprijzen (sociale huur en huur boven toeslaggrens), tegemoet komen aan de woonwensen van mensen met een middeninkomen. Het Woonruimteverdeelsysteem blijft van kracht. <u>Zundert 2011-2014</u> : Thuisvester hanteert het aanbodmodel. Bij wijzigingen van het model stelt zij de gemeente op de hoogte.	7,0
<i>Aantal verhuizingen starters</i>				
Oosterhout: 2009: 112 verhuizingen/ 21% 2010: 176 verhuizingen/ 37% 2011: 169 verhuizingen/ 37%	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : Cires zal tenminste 20% van de vrijkomende bestaande woningen aanbieden aan starters. <u>Oosterhout 2012-2016</u> : Thuisvester zal 20% van de vrijkomende huurwoningen verhuren aan starters in de leeftijd 18 tot en met 29 jaar.	9,0

Geertruidenberg: 2009: 28 verhuizingen/ 34% 2010: 37 verhuizingen/ 33% 2011: 38 verhuizingen/ 26%	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	<u>Geertruidenberg 2013-2017</u> : Thuisvester zal 20% van de vrijkomende huurwoningen verhuren aan starters in de leeftijd 18 tot en met 29 jaar.	9,0
Rucphen/ Zundert: 2009: 115 verhuizingen/ 57% 2010: 102 verhuizingen/ 52% 2011: 57 verhuizingen/ 28%	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2009: Er zijn geen wijzigingen doorgevoerd op het gebied van inschrijving, urgentieverlening en verhuur. 2010: bestaande afspraken gehandhaafd.	Handhaven bestaande afspraken over inschrijving, voorrang en verhuur	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Het lokale beleid is van kracht gebleven.	Handhaven lokaal beleid voor het toewijzen van koopwoningen.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: Voorbereiding van de toekenning door Surplus is afgerond. 2011: Toekenning verloopt door Surplus. Werkwijze is geëvalueerd en gecontinueerd. Tevens ingevoerd in Geertruidenberg.	Doelstelling 2010 en 2011: In Oosterhout toekenning sociale urgentie uitbesteden aan externe partner, zoals in Sprundel	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Volksbelang 2009 en 2010: Er zijn in 2009 5 statushouders gehuisvest en in 2010 2 statushouders gehuisvest.	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	Geertruidenberg: Opgave Volksbelang huisvesten 6 statushouders in 2009 en 8 statushouders in 2010.	5,0
Huisvesting statushouders: 2009: Oosterhout 15 toewijzingen, Rucphen/Zundert 23 toewijzingen. 2010: Oosterhout 10 toewijzingen, Rucphen/Zundert 20 toewijzingen. 2011: Oosterhout 14 toezeggingen, Rucphen/Zundert 27 toezeggingen, Geertruidenberg 3 toezeggingen	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : Cires zal voldoende woningen beschikbaar stellen voor statushouders, zodat aan de jaarlijkse taakstelling kan worden voldaan. <u>Oosterhout 2012-2016</u> : Thuisvester zal tijdig voldoende woningen beschikbaar stellen voor statushouders om aan de halfjaarlijkse taakstelling te voldoen. <u>Geertruidenberg 2013-2017</u> : Thuisvester zal tijdig voldoende woningen beschikbaar stellen voor statushouders om aan de halfjaarlijkse taakstelling te voldoen. <u>Rucphen 2010-2013</u> : huisvesten statushouders (ca. 30-35 personen in periode 2008-2010). <u>Zundert 2011-2014</u> : Thuisvester zal tijdig voldoende woningen beschikbaar stellen voor statushouders om aan de halfjaarlijkse taakstelling te voldoen (6 tot 8 p. per	7,0

			jaar).	
Huisvesting medische urgentie: 2009: Oosterhout 22 toewijzingen, Rucphen/Zundert 18 toewijzingen 2010: Oosterhout 16 toewijzingen, Rucphen/Zundert 13 toewijzingen 2011: Oosterhout 11 toewijzingen, Rucphen/Zundert, 13 toewijzingen, Geertruidenberg 4 toewijzingen	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Huisvesting sociale urgentie: 2009: Oosterhout 25 toewijzingen, Rucphen/Zundert 17 toewijzingen 2010: Oosterhout 27 toewijzingen, Rucphen/Zundert 20 toewijzingen 2011: Oosterhout 24 toewijzingen, Rucphen/Zundert 18 toewijzingen, Geertruidenberg 8 toewijzingen.	Geen zichtbare doelstellingen geformuleerd.	n.v.t.	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
<b>Betaalbaarheid</b>				
	<i>Hoofddoel: Betaalbaarheid actief ondersteunen</i>			
2009: Ruim 88% van de woningvoorraad is bereikbaar voor huurtoeslag.	80% van de woningvoorraad heeft een huurprijs die op of onder de huurtoeslaggrens ligt.	7,0	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : betaalbaarheid wordt gewaarborgd door minstens 80% van het woningbestand zeker tot 2008 bereikbaar te houden met Huurtoeslag. <u>Oosterhout 2012-2016</u> : tot en met 2012 ligt de maandelijkse huurprijs van minimaal 80% van de woningvoorraad van Thuisvester op of onder de huurtoeslaggrens. <u>Geertruidenberg 2013-2017</u> : tot en met 2013 ligt de maandelijkse huurprijs van minimaal 80% van de woningvoorraad van Thuisvester op of onder de huurtoeslaggrens.	7,0
2010 en 2011: 80% van de woningvoorraad is bereikbaar voor huurtoeslag.			<u>Rucphen 2010-2013</u> : tot 2013 ligt de huurprijs van minimaal 80% van de woningvoorraad op of onder de huurtoeslaggrens voor drie- of vierpersoonshuishoudens <u>Zundert 2011-2014</u> : de huurprijs van minimaal 80% van de woningvoorraad ligt op of onder de huurtoeslaggrens.	

2009: In Oosterhout kende 91% van de aangeboden woningen een huurprijs onder de huurtoeslaggrens.	2009: 60% van de aangeboden woningen in Oosterhout kent een huurprijs onder de huurtoeslaggrens.	9,0	<u>Oosterhout 2006-2012</u> : betaalbaarheid wordt gewaarborgd door minstens 50% van de nieuwe huurwoningen onder de aftoppingsgrens Huurtoeslag voor 1- of 2-persoonshuishoudens te realiseren.	10,0
2009: 34% van het woningbezit in de gemeenten Rucphen en Zundert heeft een huurprijs van 357,37 euro of lager en is als goedkoop aan te merken.	25% van het woningbezit in Rucphen en Zundert is goedkoop.	7,5	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: 31% van het woningbezit in Rucphen/Zundert is als goedkoop aan te merken.				
2009: Het inflatiepercentage bedraagt 2,5% over 2008. Na overleg met de huurdersorganisaties is de huurverhoging per 1 juli vastgesteld op gemiddeld 2,5%.	Huuraanpassing bedraagt maximaal het inflatiepercentage.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: Het inflatiepercentage en de huurverhoging betroffen 1,2%.				
2011: Het inflatiepercentage en de huurverhoging betroffen 1,3%.				
2009: Het percentage huurachterstand bedroeg op 31 december 1,51% van de jaarhuur.	Doelstelling 2009 en 2010 In Oosterhout is het percentage huurachterstand maximaal 1,2 % van de jaarhuur.	6,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: Op 31 december bedroeg het percentage huurachterstand 1,41% van de jaarhuur in Oosterhout.				
2011: Op 31 december bedroeg het percentage huurachterstand voor zittende huurders als percentage van de jaarhuur: Oosterhout: 0,83%.	Doelstelling 2011: In Oosterhout is het totale percentage huurachterstand maximaal 1,3% van de jaarhuur (vertrokken en zittende huurders). Voor alleen de zittende huurders is dit 0,73%.	6,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2009: bedroeg de huurachterstand 0,73% van de jaarhuur.	Het percentage huurachterstand van de zittende huurders is maximaal 0,75% van de jaarhuur in Rucphen en Zundert.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: In Rucphen/Zundert bedroeg het percentage huurachterstand van zittende huurders 0,70%.				
2011: Op 31 december bedroeg het percentage huurachterstand voor zittende huurders als percentage van de jaarhuur: Geertruidenberg: 0,55%, Rucphen en Zundert: 0,81%.				

<p>De huurprijs in 2010 bedroeg in Oosterhout 65% van de maximale huur en in Rucphen/Zundert 60%. Eind 2010 is een aangepast streefhuurbeleid voorgelegd aan de huurdersorganisaties.</p>	<p>Doelstelling 2010 en 2011: In Oosterhout wordt bij verhuizing geharmoniseerd naar gemiddeld 76% van de maximale huur. In Rucphen /Zundert ligt dit percentage op 64%.</p>	<p>7,0</p>	<p>Geen opgaven geformuleerd.</p>	<p>n.v.t.</p>
<p>Het nieuwe streefhuurbeleid werd– na goedkeuring door de huurdersorganisaties – ingevoerd in september 2011.</p>				
<p><b>Bevorderen eigen woningbezit</b></p>				
<p>2009: Zo komt de corporatie starters tegemoet met de kortingsregeling Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE). 111 nieuwe woningen werden op basis van de MGE-regeling verkocht.</p>	<p>Producten tussen huur en koop worden ontwikkeld (MGE) om de kans op eigen woningbezit onder mensen met een smalle beurs mogelijk te maken.</p>	<p>7,0</p>	<p><u>Oosterhout 2012-2016:</u> Thuisvester zal voor koopstarters MGE-woningen aanbieden.</p>	<p>7,0</p>
<p>2010: Verkoop van 23 woningen op basis van MGE-regeling. Ontwikkeling van Thuiskeuze.</p>			<p><u>Geertruidenberg 2013-2017:</u> gestreefd wordt dat 30% van de nieuwbouwwoningen wordt gebouwd voor de lagere midden inkomensgroepen als goedkope koopwoning, al dan niet met kortingsconstructie. Thuisvester zal voor koopstarters woningen met een kortingsregeling via Slimmer Kopen ofwel met een starterslening via Thuisvester aanbieden.</p>	
<p>2011: Oplevering van 28 MGE-woningen. Invoering van Thuiskeuze. Met Thuiskeuze beslissen woningzoekenden zelf of zij een woning willen huren, kopen in de vrije sector of kopen onder de startersvoorwaarden van Maatschappelijk Gebonden Eigendom.</p>			<p><u>Oosterhout 2012-2016:</u> Met Thuiskeuze biedt Thuisvester bij nader te bepalen nieuwbouwprojecten keuzemogelijkheden op het gebied van huur, koop en MGE met als doel een betere bereikbaarheid van nieuwbouwwoningen voor de doelgroep - verkoop nieuwbouw ca. 338 woningen (waarvan 114 MGE)</p> <p><u>Rucphen 2010-2013:</u> aandacht voor starters, MGE-regeling is van toepassing.</p> <p><u>Zundert 2010-2014:</u> aandacht voor starters, MGE-regeling is van toepassing. Thuisvester maakt beleid ten aanzien van Te Woon. Met Thuiskeuze biedt Thuisvester bij nader te bepalen nieuwbouwprojecten keuzemogelijkheden op het gebied van huur, koop en MGE met als doel een betere bereikbaarheid van nieuwbouwwoningen voor de doelgroep.</p>	

Verkochte woningen bestaand bezit: 2009: totaal 64 woningen.	Voor de jaren 2009 tot en met 2013 is een aantal bestaande woningverkopten geraamd van niet minder dan 585 stuks, hetgeen op gemiddeld 115 woningen per jaar neerkomt. De begroting voor 2009 gaat uit van de verkoop van 115 bestaande huurwoningen.	4,0	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : Cires overweegt een deel van de bestaande woningen onder zodanige voorwaarden te verkopen dat deze voor een bredere inkomensgroep bereikbaar zijn. - Verkoop ca. 350 woningen uit bestaand bezit <u>Oosterhout 2012-2016</u> : Verkoop ca. 300 woningen uit bestaand bezit	7,0
2010: Zowel in Oosterhout als in Rucphen/Zundert werden 43 huurwoningen verkocht. 39 woningen in Roosendaal verkocht aan Allee Wonen.	Doelstelling 2010: Verkoop van circa 50 huurwoningen in Oosterhout.	7,0	<u>Geertruidenberg 2013-2017</u> : geen kortingsconstructies bij de verkoop van bestaande woningen om particuliere woningverkopers niet te benadelen. - Thuisvester heeft aantal complexen aangewezen voor verkoop.	7,0
2011: 33 woningen in Oosterhout, 39 woningen in Geertruidenberg en 35 woningen in Rucphen/Zundert.	Doelstelling 2011: Verkoopdoelstelling is bijgesteld naar 75 verkopen voor beide vestigingen samen.	7,0	<u>Rucphen 2010-2013</u> : 15 woningen per jaar verkopen (al vanaf 2008). <u>Zundert 2011-2014</u> : Thuisvester verkoopt huurwoningen (mits huurvoorraad minimaal op peil blijft).	7,0
Volksbelang 2010: In april 2010 werd Slimmer Kopen® geïntroduceerd. Daarbij werd een korting verleend van 25% op de getaxeerde (markt)waarde. Als 'tegenprestatie' krijgt Volksbelang het terugkooprecht op de verkochte woningen. Door de inzet van Slimmer Kopen® werd het voor veel meer mensen mogelijk een woning te kopen.	Volksbelang doelstelling 2010: Introduceren per 1 april 2010 van 'Slimmer Kopen' bij uitponding van bestaand bezit.	7,0	<u>Geertruidenberg 2004-2009</u> : voor starters en lagere inkomensgroepen initiatieven ontwikkelen met beperkte stichtingskosten van de woningen. Stimuleren MGE-constructies om mensen met lagere inkomens aan een goede woning te kunnen helpen.	7,0
<b>Overig</b>				
In 2009 heeft verscherping van het incassobeleid plaatsgevonden.	De organisatie voert een actief beleid ter voorkoming en aflossing van betalingsachterstanden. Aanscherping incassobeleid met als doel huurachterstanden beperken.	7,0	<u>Gemeente Oosterhout 2012-2016</u> : Thuisvester zal het door haar ingestelde meldpunt crisismaatregelen handhaven. Huurders met betaalachterstanden worden proactief benaderd door Thuisvester, waarbij maatregelen worden ingezet zoals het opstellen van een betalingsregeling. Thuisvester en de gemeenten zetten in op een gezamenlijke en projectgewijze aanpak van schuldhulpverlening.	7,0

<p>2010: Aanscherping incassobeleid Integrale en structurele aanpak schuldenproblematiek i.s.m. gemeente Oosterhout. Direct persoonlijk contact met huurders na signaleringachterstand. Invoering crisismaatregelen. Budgetvoorlichting door het Nibud. Meldpunten voor huurders met betalingsproblemen.</p>			<p><u>Gemeente Zundert 2011-2014</u>: Procedure rondom schuldhulpverlening wordt in 2011 geëvalueerd. In 2011 beoordelen gemeente, Thuisvester en Surplus Welzijn of het project budgetcoaches uitvoerbaar is.</p>	
<p>2011: Continueren verscherpt incassobeleid. Uitvoering speciale crisismaatregelen zoals actieve verhuisbemiddeling, tijdelijke huurverlaging, continueren schuldmeldpunten, bevorderen automatische incasso en aantal ontruimingen terugbrengen. Evaluatie schuldhulpverleningsprocessen gemeenten.</p>			<p><u>Gemeente Rucphen 2010-2013</u>: De gemeente heeft een meldpunt Schuldhulpverlening opgericht. Thuisvester maakt gebruik van de diensten van dit meldpunt. Jaarlijkse evaluatie convenant Schulphulpverlening.</p>	
<p>2010: De prijs-kwaliteitsverhouding uitgedrukt in een puntprijs was over het verslagjaar 2009 gemeten 6,9% beter dan die van de vergelijkingsgroep.</p>	<p>De organisatie biedt in de beleidsperiode een betere gemiddelde huurprijs/kwaliteitverhouding dan de landelijke vergelijkingsgroep van corporaties gekeken naar de gemiddelde puntprijs per WWS punt (resultierend in een 5% lagere gemiddelde puntprijs dan de door het Centraal Fonds onderzochte vergelijkingsgroep).</p>	<p>10,0</p>	<p>Geen opgaven geformuleerd.</p>	
<p>2011: De prijs-kwaliteitsverhouding uitgedrukt in een puntprijs was over het verslagjaar 2010 gemeten 8,9% beter dan die van de vergelijkingsgroep.</p>				
<p><b>Gemiddelde beoordeling</b></p>		<p><b>6,8</b></p>		<p><b>7,3</b></p>

## Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>				
Volksbelang 2009: De complexbeheerplannen zijn verder uitgewerkt, zodat het strategisch voorraadbeleid en de dagelijkse praktijk meer op elkaar aansluiten. Het opstellen van leefregels is nog niet afgerond. 2010: geen prestatie zichtbaar.	Doelstelling Volksbelang 2009 en 2010: het verder uitwerken van de complexbeheerplannen en opstellen van leefregels.	6,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
	<i>Hoofddoel: Het bieden van kwalitatieve woningen</i>			
2009: Er zijn 79 badkamers en 88 toiletten gerenoveerd. 2010: Er zijn 140 badkamers en toiletten vervangen in de Burgen en Steinenbuurt. 2011: Vervangen van 720 badkamers en toiletten. Budget tijdelijk verhoogd naar € 3,5 miljoen per jaar. Besteed: € 3,7 miljoen.	In Oosterhout worden in een periode van 8 jaar projectmatig en bij mutatie 3.000 badkamers en toiletten gerenoveerd tot 2016.  Doelstelling: 2009: Renoveren van 150 badkamers en toiletten bij verhuizing voor circa 1,1 miljoen euro in Oosterhout.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2009: De prognose om 90.000 euro te besteden aan een nieuw sleutelbeheersysteem op deuren van entrees en algemene ruimten is niet gehaald. In 2010 wordt het volledige project voor 250.000 euro uitgevoerd. 2010: Twee woongebouwen zijn uitgerust met een nieuw sleutel- dan wel toegangssysteem 2011: Alle flats en bijna alle geselecteerde portiekwoningen in Oosterhout-Zuid zijn uitgerust met een nieuw sleutel- dan wel toegangssysteem, inclusief videofoon.	Gefaseerde uitvoering van nieuw sleutelbeheerplan in Oosterhout. 2010 en 2011: Start uitvoering nieuw sleutelbeheerplan algemene ruimten in Oosterhout	7,0	Oosterhout 2012-2016: Thuisvester brengt de eerstkomende jaren in diverse appartementsgebouwen veiligheidsbevorderende toegangssystemen aan	7,0
2009: Plannen zijn vastgesteld: binnen vijf jaar voldoet 50% van het hang-en-sluitwerk in de woningen aan de richtlijnen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen. 2010: Via planmatig onderhoud is veiliger sluitwerk aan de schil van 644 woningen aangebracht. 2011: Veiliger hang-en-sluitwerk is bij 1.470 woningen aangebracht.	In Oosterhout voldoet in 2013 50% van het sluitwerk van woningen aan het PKVW. In Sprundel is dit percentage 100% in 2012. Doelstelling 2009: Plannen voor veiliger hang-en-sluitwerk afronden in Oosterhout. Doelstelling 2010 en 2011: Start vervangen hang-en-sluitwerk in Oosterhout volgens de richtlijnen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen.	7,0	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : Cires zal haar deel in het programma integrale veiligheid realiseren <u>Oosterhout 2012-2016</u> : De woningen van Thuisvester voldoen waar mogelijk aan het PKB+VW. Eind 2014 voldoet 50% van alle woningen hieraan.	7,0



<p>Vanwege de veranderende regelgeving worden er structureel inventarisaties gedaan om woningen blijvend aan het keurmerk te kunnen laten voldoen. In 2009 hebben 250 woningen het PKM-certificaat.</p> <p>2010: Anno 2010 zijn 426 woningen gecertificeerd en 378 woningen gereed voor aanmelding.</p> <p>Eind 2011 zijn 1.722 woningen gecertificeerd en 125 woningen gereed voor aanmelding.</p> <p>Eind 2012 voldoen bijna alle woningen aan het keurmerk.</p>	<p>Gefaseerd uitvoeren van het Politiekeurmerk Veilig Wonen in Zundert en Rucphen. Doelstelling 2010 en 2011: Eind 2012 voldoet 100% van de woningen in Rucphen/Zundert aan het Politiekeurmerk Veilig Wonen.</p>	6,5	<p><u>Zundert 2011-2014</u>: Uiterlijk eind 2012 is al het hang- en sluitwerk van allen woningen van Thuisvester in de gemeente Zundert op het niveau gebracht van het PKVW.</p>	6,5
<p>Er is afgesproken om in Futura-verband een raamovereenkomst op te zetten voor het afsluiten van schoonmaakcontracten. Dit zorgt ervoor dat de uitvoering zijn beslag krijgt in 2010.</p>	<p>2009: Kwaliteit schoonmaakwerkzaamheden gemeenschappelijke ruimten verbeteren in Oosterhout.</p>	7,0	<p>Geen opgaven geformuleerd.</p>	n.v.t.
<p>In 2009 zijn 56 mutatiewoningen grondig gerenoveerd voor een bedrag hoger dan 5000 euro en vervolgens opnieuw verhuurd.</p> <p>2010: Onderhoud van 208 mutatiewoningen.</p> <p>2011: Onderhoud van 202 mutatiewoningen, inclusief isolerende maatregelen. Verschillen in kwaliteit mutatiewoningen in kaart gebracht en opgepakt.</p>	<p>In Rucphen/Zundert kwaliteit huurwoningen bij mutatie op niveau van 25 jaar marktconform brengen.</p>	7,0	<p>Rucphen 2010-2013: partijen streven een goed basiskwaliteitsniveau van de woningvoorraad na. In de periode 2008-2010 zal Thuisvester 90 woningen grondig renoveren.</p>	7,0
<p>Voor Rucphen en Zundert bestaat een goed functionerende meerjarenonderhoudsplanning, die jaarlijks wordt geactualiseerd, aan de hand van uitgevoerde inspecties. In Oosterhout wordt in een doorlopende cyclus jaarlijks één derde van het totale woningbezit geïnspecteerd, dit vooruitlopend op de geplande werkzaamheden in het opvolgende jaar. Een aantal jaar geleden is een start gemaakt met prestatie gericht onderhoud. Aan de hand van tussentijdse opnames adviseren de diverse onderhoudspartijen over het benodigde onderhoud en de kwaliteit van de complexen.</p>	<p>In 2009 is er voor de totale organisatie een goed functionerende meerjarenonderhoudsplanning.</p>	7,0	<p>Geen opgaven geformuleerd.</p>	

2010: Voor de 10 meest voorkomende werkzaamheden zijn eenheidsprijzen ingesteld en ingevoerd. De doorlooptijd van reparatieverzoeken is verbeterd. Onderhoudsuitgaven op de lange termijn zijn getoetst met strategisch voorraadbeleid. Online aannemersmodule is verbeterd. Een derde van de woningvoorraad is geïnspecteerd.	Doelstelling 2010 en 2011: Optimaliseren van de kwaliteit van de meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB) in Oosterhout		Oosterhout 2012-2016: Thuisvester stemt jaarlijks met de huurders en huurdersvereniging af welke ingrijpende onderhouds- en projectmatige activiteiten zij uit gaan voeren. Deze afstemming zal ook jaarlijks plaatsvinden tussen de gemeente en Thuisvester, waarbij een meerjarig inzicht wordt gegeven.	7,0
2011: MJOB is verder ontwikkeld en uitgebreid met: beheer en onderhoud van de nutsaansluitleidingen, kwaliteitsindicatie voor klanten, online melden en afwickelen van reparatieverzoeken.			Geen opgaven geformuleerd.	
In een digitaal beheersplan staan per complex naast de strategie (verkoop, sloop op termijn of doorexploiteren) ook de eigenschappen en afspraken beschreven. 2010: De toekomststrategie is verder verfijnd. Beheerlijnen zijn opgesteld.	Per complex in Oosterhout is er een toekomststrategie op technisch, financieel en sociaal gebied.	7,0	Oosterhout 2012-2016: Thuisvester maakt complexbeheerplannen, waarin het beleid per complex is opgenomen.	7,0
Dit maakt deel uit van het nieuwe strategisch voorraadbeleid waarmee is gestart in 2009. Het programma van eisen is opgesteld voor de nieuwbouwwoningen in Rucphen/Zundert. Alle nieuwe woningen zijn inwisselbaar voor huur of koop	Voor elk type woning ligt er een overzicht van kwaliteiten in de vorm van een programma van eisen.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: Voorstel servicedienst is uitgewerkt en vastgesteld, na advisering door huurdersorganisaties 2011: Bijgestelde onderhoudsabonnement ingevoerd.	Doelstelling 2010 en 2011: Opzet voor integraal onderhoudsabonnement voltooiën en vaststellen.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: 98 woningen zijn geïnspecteerd voor groot onderhoudswerkzaamheden in 2011. 776 woningen zijn geïnspecteerd voor schilderwerk in 2012. Inzet schilderwerkadviseur ter beoordeling geleverde kwaliteit door schildersbedrijven.	Doelstelling 2010 en 2011: Handhaven goed functionerende MJOB in Rucphen/Zundert.	7,0	Rucphen 2010-2013: partijen streven een goed basiskwaliteitsniveau van de woningvoorraad na. In de periode 2008-2010 zal Thuisvester 90 woningen grondig renoveren.	7,0
2011: Grootonderhoudswerkzaamheden aan 98 woningen. Circa 765 woningen zijn geïnspecteerd voor schilderwerk in 2012. Verder werken aan gelijkstelling onderhoudsniveaus vestigingen.				

2011: Start inspectie woningbezit Geertruidenberg met als doel te komen tot een nieuwe MJOB.	Doelstelling 2011: Meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) in Geertruidenberg opzetten.	7,0	<u>Geertruidenberg 2013-2017</u> : Thuisvester maakt complex-beheerplannen, waarin het beleid per complex is opgenomen. Thuisvester stemt jaarlijks met de huurders en huurdersvereniging af welke ingrijpende onderhouds- en projectmatige activiteiten zij uit gaan voeren. Deze afstemming zal ook jaarlijks plaatsvinden tussen de gemeente en Thuisvester, waarbij zo mogelijk een meerjarig inzicht wordt gegeven.	7,0
2010: Verlichting is aangebracht bij 500 woningen in de kruidenbuurt in Oosterhout. In Rucphen en Zundert zijn de brandgangen waar verlichting moet komen in kaart gebracht.	Doelstelling 2010 en 2011: Aanbrengen brandgangverlichting.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2011: Verlichting is aangebracht bij 500 woningen. Met gemeente Rucphen is overeenstemming bereikt om brandgangverlichting aan te brengen, gekoppeld aan de openbare verlichting. In de wijk de Berk in Zundert is brandgang verlichting aangebracht als pilot en succesvol verlopen.				
2010: De entrees van twee woongebouwen aan de Boerhaavelaan en de Van Leeuwenhoeklaan zijn verbeterd.	Doelstelling 2010 en 2011: Verbeteren van de uitstraling van de entrees bij hoogbouwflats in Oosterhout.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2011: Start werkzaamheden toegankelijkheid aan de wooncomplexen Smaragd, Diamant en Robijn – in combinatie met verbeteren entrees.				
2010: Doelstelling doorgeschoven naar 2011. Zie boven.				
Thuisvester plaatste voor ruim €725.000 aan schuttingen via het servicepakket. Vastgesteld beleid is voortgezet en het servicepakket is uitgebreid met o.a. plaatsen tweede toilet en aanbrengen verlengd keukenblad.	Doelstelling 2011: Aanbrengen van schuttingen, aanleggen van voortuinen en achterpaden via servicepakket	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	
Investeringen in onderhoud totaal Oosterhout (excl. verbeteringen): 2009: 9.744.000	Uit vierde kwartaalrapportages 2009-2011. Begroot 16.741.000/ realisatie 10.802.000	6,5	Geen opgaven geformuleerd.	
2010: 13.514.000	Begroot 22.632.000/ realisatie 17.165.000			

2011: 14.784.000	Begroot 24.045.000/ realisatie 24.045.000			
Investeringen in onderhoud totaal Rucphen/Zundert (excl. verbeteringen)	Uit vierde kwartaalrapportages 2009-2011			
2009: 6.282.000	Begroot 5.888.000/ realisatie 5.921.000			
2010: 4.778.000	Begroot 4.825.000/ realisatie 4.575.000			
2011: 4.667.000	Begroot 6.316.000/ realisatie 6.316.000			
Investeringen in onderhoud totaal Geertruidenberg (excl. verbeteringen)	Uit vierde kwartaalrapportages 2011.			
2011: 1.666.000	Begroot 2.867.000/ realisatie 2.025.000			
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>				
	<i>Hoofddoel: Thuisvester is ingericht om klantgedreven te werken</i>			
Volksbelang: De kwaliteit van de dienstverlening is op peil gebleven: het KWH-label is verlengd in 2009 en 2010	Doelstelling Volksbelang 2009 en 2010: Behoud van het KWH-huurlabel.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
In 2009 is het KWH-huurlabel opnieuw behaald	Behouden KWH-huurlabel.	7,0		
2010: KWH-Huurlabel is behouden met een gemiddelde score van 8,0.				
2011: KWH-Huurlabel is behouden met een gemiddelde score van 7,9.				
2009: 81% van de reparatieverzoeken over verwarming is binnen 2 dagen opgelost. Van andere verzoeken is 70% binnen 2 dagen opgelost.	Afhandeling van 75% van de reparatieverzoeken binnen 2 dagen in de gemeenten Rucphen en Zundert.	7,0		
2010: De vestiging in Sprundel loste 67% van de verzoeken binnen 2 werkdagen op.				
2011: In Sprundel werd het beoogde percentage gehaald.				
2009: In gemeente Zundert startte het initiatief buurtbemiddeling. In gemeente Rucphen inzet dagelijks allround onderhoudsmedewerker vanwege leegstand door herstructurering. In Oosterhout inzet buurtmeester bij herstructurering. Vestiging Oosterhout intensiverde nazorg sleuteloverdracht.	De organisatie organiseert jaarlijks 2 nieuwe producten/diensten voor klanten.	7,0		

2010: Voorbereidingen pilot Televester: huurders komen in contact met Thuisvester via beeldscherm. Daarnaast is het servicepakket uitgebreid met nieuwe diensten.			
2011: In overleg met de huurdersorganisaties is de pilot van de online servicedienst gecontinueerd. Zo kunnen huurders in 2012 onder andere met Thuisvester in contact komen via een beeldscherm; is er gestart met een behoefteonderzoek onder potentiële huurders in Oosterhout naar een verhuisservice; is het servicepakket uitgebreid met nieuwe diensten.			
2009: Alle betrokken aannemers zijn geïnformeerd over de kwaliteitsdoelstelling. Daarnaast is in 2009 gewerkt aan het meetbaar maken van deze prestatiedoelstelling.	Afhandeling van 50% van de reparatieverzoeken binnen 2 dagen (in loop van 2010) het ontwikkelen van een goede meetmethodiek in Oosterhout.	8,0	
2010: In Oosterhout werd het percentage van 50% gehaald. Bij spoedreparaties lag dit op 85%.			
2011: De vestiging in Oosterhout loste 75% van de verzoeken binnen 2 werkdagen op. Bij spoedreparaties lag dit op 85%.			
Woonwinkel is aangepast: bezoekers hebben de mogelijkheid het woningaanbod van Thuisvester via een computer te bekijken. Ook is sinds 1 oktober 2009 de bezetting aan de balie uitgebreid. Dit waarborgt een goede doorstroom en een betere dienstverlening.	Aanpassen woonwinkel Oosterhout.	7,0	
Door meer en betere informatie op de website daalde het aantal vragen aan klantadviseurs. In plaats van louter informatie te verstrekken kregen de balied medewerkers een meer adviserende rol.	Vermindering van 35% van het aantal vragen aan klantenadviseurs door betere internetinformatie in Oosterhout.	7,0	
Het nieuwe ZAV-beleid is in 2009 in overleg met de huurdersorganisaties vastgesteld in ingevoerd.	Invoeren beleid voor Zelf Aangebrachte Voorzieningen in Oosterhout.	7,0	
Er zijn eenheidsprijzen ingevoerd voor schilderwerk, gepland badkameronderhoud, stucwerk, tegelwerk en het plaatsen van keukens. Dit bevordert het administratieve proces aanzienlijk, waardoor er tijdwinst wordt geboekt.	Versnellen van reparatie- en verhuizingsproces door het invoeren van eenheidsprijzen in Oosterhout.	7,0	

Doelstelling vervallen i.v.m. koerswijziging huurders eerst.	De organisatie laat in 2011 een externe meting uitvoeren om te toetsen of het zich een klantgedreven organisatie mag noemen.	n.v.t.		
In 2009 startten de gesprekken met huurdersorganisaties over de invoering van het onderhoudsabonnement in Oosterhout. In Rucphen en Zundert bestaat het servicefonds reeds. In 2010 wordt dit afgerond.	2009: Nadere uitwerking van de opzet voor een onderhoudsabonnement in Oosterhout.	7,0		
Volksbelang: De communicatie bij woningverbeteringsprojecten is verbeterd. In 2009 zijn gesprekken met bewoners van de Prinsessenbuurt en Sandoel gevoerd over de toekomst van hun wijk.	Doelstelling Volksbelang 2009: het verbeteren van de communicatie met bewoners bij woningverbeteringsprojecten, gebaseerd op ervaringen uit de pilot 'Op de koffie in Sandoel';	7,0		
<b>Energie en duurzaamheid</b>				
	<i>Hoofddoel: Woningen energiezuiniger en -besparender maken</i>		<u>Oosterhout 2012-2016:</u>	7,0
2009: Thuisvester ziet er op toe dat bij nieuwbouw rekening wordt gehouden met het gebruik van duurzame materialen, verantwoord watergebruik, gasbesparingen, en het gebruik van duurzame energie.	Elke nieuwe woning voldoet aan het uitgangspunt duurzaam bouwen.	7,0	- Thuisvester investeert in de verbetering van de energiezuinigheid van haar woningvoorraad door complexmatige investeringen in isolatie van bestaande woningen en ontwikkelen van maatregelen op het gebied van energetische woningverbeteringen.	
2010: Voortzetting bouwen volgens convenant Duurzaam Bouwen.			- Thuisvester voorziet collectieve woongebouwen van duurzame installaties ten tijde van de vervanging van conventionele systemen.	
2011: Voortzetting bouwen volgens convenant Duurzaam Bouwen. Warmtepomptechniek toegepast in twee hoogbouwcomplexen in Oosterhout. Start opstellen programma van eisen voor duurzaamheid. Materiaalgebruik dat demontabel is en hergebruikt kan worden. Opzichters volgden training over EPA-meting.			- Thuisvester onderzoekt in 2012 de haalbaarheid van het toepassen van duurzame installaties in individuele woningen. In 2012 worden twee haalbaarheidsstudies verricht (naar de mogelijkheid voor het individueel aanbieden van zonnepanelen + pilot om woonlast als totaalpakket aan te bieden).	
Bij elk nieuw huurcontact wordt het label overhandigd aan de nieuwe huurder.	Verstrekken energielabel bij nieuwe verhuringen.	7,0	- Thuisvester onderzoekt in 2012 de haalbaarheid van het aanbrengen van zonnepanelen op de daken van de collectieve woongebouwen met als doel energieopwekking voor de centrale installaties en de installaties van derden.	
in 2009 is een speciale werkgroep ingericht	Het verbruik van gas zal met minimaal 20% zijn teruggebracht in 2016 t.o.v. 2008.	7,0		
2010: Energienotitie is geschreven en er is een start gemaakt met de eerste projecten.	Doelstelling 2009: uitwerken van plannen.			

<p>2011: Via lopende projecten is kennis gedeeld over energetische maatregelen in woningen. Verbetering van de energieprestatie met 2 labels in een hoogbouwcomplex met 110 woningen in Oosterhout. Bij herstructureringsplannen wordt deze doelstelling ook gerealiseerd.</p>			<p>- In 2012 komen Thuisvester en de gemeente tot concrete, meetbare prestatieafspraken op het gebied van duurzaamheid.</p> <p><u>Geertruidenberg 2013-2017:</u></p> <p>- Groot onderhoud Prinsessenbuurt; hierna voldoen de woningen aan energielabel B.</p>				
<p>2010: Ruim 360 huurders zijn aangeschreven, bij 143 woningen zijn maatregelen getroffen. Start planvorming voor de energetische verbeteringen van de totale woningvoorraad.</p>	<p>Doelstelling 2010 en 2011; Energiebesparende maatregelen doorvoeren in circa 1.000 woningen.</p>	-	<p>- Thuisvester investeert in de verbetering van de energiezuinigheid van haar woningvoorraad (uitgangspunt Manifest Duurzaam Dongemond) door complexmatige investeringen in isolatie van bestaande woningen en ontwikkelen van maatregelen op het gebied van energetische woningverbeteringen.</p> <p><u>Rucphen 2010-2013:</u></p> <p>- Thuisvester werkt conform convenant Duurzaam Bouwen (ten aanzien van nieuwbouw en bestaande voorraad).</p> <p>- verbruik van gas zal met minimaal 20% zijn teruggebracht in 2016 ten opzichte van 2016.</p>				
<p>2011: Plan van aanpak opgesteld om de belangstelling onder huurders te vergroten. Maatregelen maken nu deel uit van planmatig onderhoud. Er wordt meer maatwerk geboden en er wordt gewerkt met eenheidsprijzen. In Oosterhout kregen huurders van in totaal 460 woningen een bod. Ruim 200 deden meien Rucphen/Zundert zijn 219 huurders aangeschreven, waarvan 87 woningen zich hebben aangemeld.</p>				<p>In communicatie aandacht schenken aan energiebesparende maatregelen.</p>	7,0	<p>- Thuisvester zal enerzijds investeren in voorlichting aan huurders om het bewustzijn van huurders over energiebesparende mogelijkheden te vergroten en anderzijds in het jaarlijks uitbrengen van een notitie over energiebesparende maatregelen om te investeren in kennis van haar medewerker.</p> <p><u>Zundert 2011-2014:</u></p> <p>Thuisvester conformeert zich aan het beleid voor duurzaam bouwen (naar verwachting is regionaal beleid medio 2011 gereed).</p>	
<p>2009: Er verschenen artikelen in het bewonersmagazine Thuisinfo en op de website. Ook kwam er een speciale folder voor huurders</p> <p>2010: idem.</p>	<p>2011: Huurders werden via een brochure en het bewonersmagazine Thuisinfo geïnformeerd over het energieverbruik. Ook stond Thuisvester op een energiemarkt in Schijf.</p>						
							<p>Doelstelling Volksbelang 2009: De doelstelling voor 2009 was het E-loket te implementeren. Via deze weg willen we bij onze klanten energiebewust handelen stimuleren.</p>

Volksbelang 2010: In jaarverslag 2010 geen zichtbare prestaties weergegeven. Prestaties voortgezet binnen Thuisvester.	Doelstelling Volksbelang 2010: Verbeteren van de duurzaamheid van ons bezit en daarmee het verlagen van de woonlasten binnen nieuwbouw en bestaand bezit.	n.v.t.	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>	<b>6,9</b>



Huisvesten doelgroepen met bijzondere aanpassingen of voorzieningen

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</b>				
Volksbelang 2009: Oplevering 25 nieuwbouwwoningen in Het Veer Centraal voor senioren.	Doelstelling Volksbelang 2009: In de plannen voor 2009 werd geformuleerd dat de primaire voorraad woningen kleiner zou worden, maar voldoende groot zou blijven om de primaire doelgroepen te kunnen huisvesten. Daarnaast zou ook aandacht worden geschonken, onder andere door nieuwbouw, aan het huisvesten van bewoners die zorg behoeven, onze 'nieuwe' primaire doelgroep.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Volksbelang 2010: Oplevering van 20 nieuwbouwappartementen voor senioren, 12 patiowoningen en 6 mantelzorgwoningen.				
Volksbelang 2009: Met Thebe zijn twee voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd over het thema 'Veiligouder worden in eigen huis'. Een bijeenkomst was bedoeld voor de toekomstige bewoners van Het Veer Centraal. De tweede bijeenkomst, waarvoor bijna 600 bewoners van 65 jaar en ouder werden aangeschreven, werd door bijna 200 ouderen bezocht.				
Volksbelang 2009 en 2010: In 2009 is € 57.675,61 uitgegeven aan woningaanpassingen. Dit bedrag is volledig door de gemeente vergoed in het kader van de Wmo. In 2010 is € 111.647,72 uitgegeven aan woningaanpassingen (€ 57.675,61 in 2009). Van dit bedrag is € 102.412,45 door de gemeente vergoed in het kader van de WMO. Voor rekening van Volksbelang kwam € 9.235,27.				
	<i>Hoofddoel: Doelgroep heeft hoogwaardige zorg in een kwalitatieve woning</i>			
2009: Er zijn 150 zorgwoningen opgeleverd (Oosterheem fase 1).	Tot 2013 worden 270 zorgwoningen voor bijzondere doelgroepen opgeleverd.	7,0	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : nieuwbouw harde plannen 182 huurwoningen, 111 koopwoningen en 140 zorgappartementen. <u>Rucphen 2010-2013</u> : Uitbreiding Kim/Vlegter st. Willibrord 62 woningen, Steunpunt Zegge fase 1 en 2.	7,0
2010: Doelstelling ligt op schema met het opleveren van 12 zorgwoningen (groepswonen) voor SDW.				
2011: Doelstelling ligt op schema met de oplevering van 26 zorgappartementen en een steunpunt in Zegge en het opleveren van 38 zorgwoningen en een steunpunt in Zundert (St. Anna, fase 3).				

2012: Uitbreiding Kim/Vlegter: 10 aanleunwoningen (huur), 52 zorgappartementen, 48 verpleegeenheden, algemene ruimten. In 2011 in uitvoering, oplevering medio 2013.				
2009: Met stichting Groenhuysen, stichting Amarant, stichting Avoord, SDW, Surplus, Merites, SBO/de Volckaert, Prisma en wijkteams voert Thuisvester structureel overleg. Het structurele overleg is ingevoerd. 2010 en 2011: Overleg is gehouden.	Met zorginstellingen wordt minimaal 2x per jaar overleg gevoerd vanaf 2009.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
in 2009 is een rapportage verschenen met daarin de uitkomsten van dit onderzoek. Dit krijgt in 2010 een vervolg.	Er is een kwaliteitstoets voor het niveau van zorg, dat geleverd wordt als voorwaarde voor de verhuur van woningen waar zorg aan verbonden is. De toets is ontwikkeld en geïmplementeerd in 2009.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
In 2009 werden 6 levensloopbestendige woningen opgeleverd in de Zoeksestraat in Schijf en 12 seniorenappartementen (huur en koop) in Thornerhof in Sprundel. Daarnaast werden in De Linde te St. Willebrord 18 huurappartementen en 11 koopappartementen opgeleverd. In deze woningen zijn de badkamer, de slaapkamer en de woonkamer op dezelfde verdieping gelegen. Appartementen zijn via een lift bereikbaar.	De organisatie investeert in de beleidsperiode 2 miljoen euro in verbetering van de levensloopbestendigheid en toegankelijkheid van woningen. Hiermee wordt het thuis kunnen blijven wonen bevorderd.	7,0	<u>Rucphen 2010-2013</u> : ingrijpend verbeteren ca. 150 seniorenwoningen (in periode tot 2017).	7,0
In 2009 werden in Oosterhout - voor een totaal bedrag van 520.000 euro -204 aanpassingen gedaan in het kader van Wmo. In Rucphen/Zundert werden voor een bedrag van 132.000 euro 266 aanpassingen gedaan.	Aanpassingen van huurwoningen in het kader van Wmo.	7,0	<u>Oosterhout 2012-2016</u> : Voor de periode van 1 jaar is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten over woningaanpassingen in het kader van de WMO. Afhandeling conform afspraak.	7,0
2010: Dialoogbijeenkomst vond plaats met de gemeente Rucphen, stichting Groenhuysen, Surplus en Avoord, o.l.v. extern bureau.	Doelstelling 2010: Met partners bekijken of er samen ingespeeld kan worden op de teruggang van de kwaliteit en mogelijkheden van de dagverzorging.	7,0	<u>Zundert 2011-2014</u> : uitvoeren afspraken conform WMO beleidsplan.	
2010: Overleg heeft hierover plaatsgevonden met gemeente Oosterhout. Beslissing valt in 2011. 2011: Gemeentelijk akkoord gekregen voor uitbreiding mandatering.	Doelstelling 2010: Doorlooptijden verkorten van kleine Wmo-aanpassingen door uitbreiding mandatering in Oosterhout.	7,0	<u>Rucphen 2010-2013</u> : Thuisvester heeft een taak bij het huisvesten van senioren en neemt hiertoe initiatieven, voert plannen uit. O.a. conform afspraken WMO beleidsplan.	

2010: Thuisvester betaalt WMO-voorzieningen onder de 329.	Doelstelling 2010: Afspraak maken met de gemeente Rucphen dat Thuisvester Wmo-voorzieningen onder € 329,00 betaalt.	7,0		
<b>Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking &lt; 65</b>				
	<i>Hoofddoel: Doelgroep heeft hoogwaardig zorg in een kwalitatieve woning</i>			
In 2009 startten de voorbereidingen van een woonconcept voor jongeren met gedragsproblemen in St. Willebrord. Dit project kent verdere uitwerking in 2010.	Er worden woonconcepten ontwikkeld en geëxploiteerd voor bijzondere doelgroepen, waaronder mensen met een verstandelijke beperking en woonwagenbewoners. Jaarlijks ontwikkelt de organisatie 1 nieuw concept.	7,0	Gemeente Rucphen 2010-2013: 40 woningen Kaaistraat St. Willibrord.	7,0
2010: Start ontwerpfase project Kaaistraat St. Willebrord voor 48 zorgeenheden voor mensen met een verstandelijke beperking in opdracht van Amarant. Huurovereenkomst getekend met Kempenhaeghe, expertisecentrum epilepsie in Oosterhout. Realisatie van 2 groepswoningen en 10 individuele zorgappartementen voor SDW in Oudenbosch.			Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2011: Voorbereidingen bouwproject Kaaistraat in St. Willebrord voor mensen met een verstandelijke beperking in opdracht van Amarant. Oplevering steunpunt in Zegge. Oplevering steunpunt in Zundert, St. Anna. Verhuur 5 woningen aan. Kempenhaeghe, expertisecentrum epilepsie in Oosterhout. Oplevering 38 zorgappartementen St. Anna, Nonnekeshof. Overname bouwclaim van WSG voor woonzorgcentrum Slotjesveld in Oosterhout.			Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
<b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen stellen</b>				
2010: Thuisvester biedt epilepsiecliënten van de Hans Berger Kliniek zelfstandige huurwoningen nabij de kliniek. Ook stelt de corporatie woningen beschikbaar voor SMO, Tender en SDW.	Doelstelling 2010 en 2011: Aantal woningen beschikbaar stellen aan maatschappelijke instellingen voor goede doorstroming naar zelfstandig wonen.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2011: Thuisvester stelde woningen beschikbaar voor de Hans Berger Kliniek, SMO, Tender en SDW.				

	<i>Hoofddoel: Welzijn van bewoners in het werkgebied is ondersteund</i>			
Collegeprogramma's waren deels niet gereed in 2010, waardoor doelstelling is doorgeschoven naar 2011	Samen met gemeente en lokale zorg- en welzijnsinstellingen wordt in 2010 een visie ontwikkeld op omgang met de lokale zorgbehoefte en welzijn van bewoners.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	
Met gemeenten en lokale partners in zorg en welzijn gesprekken gevoerd over veranderingen in de zorg als Wmo en AWBZ. Dit leidde tot samenwerking o.a. op het gebied van eenzaamheid.				
2010: Start gesprekken met gemeenten over huisvesting arbeidsmigranten	Doelstelling 2010: Aanpak problematiek huisvesting arbeidsmigranten	7,0	<u>Gemeente Zundert 2011-2014</u> : Partijen spannen zich gezamenlijk in om projecten te initiëren waarbij arbeidsmigranten kunnen worden gehuisvest. Partijen betrekken elkaar bij het maken van nieuw beleid.	7,0
2011: Deelname themabijeenkomst over huisvesting arbeidsmigranten, samen met gemeenten Zundert, Breda en Moerdijk.				
Thuisvester verhuurt in gemeente Zundert 3 standplaatsen/ woonwagens.	Geen zichtbare ambities geformuleerd.	n.v.t.	<u>Gemeente Zundert 2011-2014</u> : De doelgroep woonwagengebwoners is klein. Partijen stellen vast dat het aantal niet hoeft te worden vergroot. <u>Gemeente Rucphen 2010-2013</u> : De locatie aan de Helakerstraat voldoet niet meer aan de eisen. De 14 woonwagengstandplaatsen worden binnen een termijn van 5 jaar opgeheven. Partijen spannen zich in voor de realisatie van vervangende huisvesting.	7,0
Jaarverslag 2010: In project Vissenberg in Sprundel ontwikkeling van 3 woonwagewoningen. Jaarverslag 2011 geen prestaties zichtbaar.				
In 2009 is het stagebeleid voor huurders voortgezet in Oosterhout en hebben voorbereidingen plaatsgevonden om dit beleid ook in de regio Rucphen/Zundert door te voeren.	Het maatschappelijke stagebeleid van Oosterhout wordt gecontinueerd en ingevoerd in Sprundel Hierbij krijgen kinderen van huurders in het kader van hun opleiding de mogelijkheid stage te lopen bij de corporatie of een van haar leveranciers.	7,0	<u>Zundert 2011-2014</u> : partijen spreken af om jaarlijks gezamenlijk minimaal 1 project aan te wijzen voor een leerling-bouwplaats. <u>Rucphen 2010-2013</u> : partijen spreken af om jaarlijks gezamenlijk minimaal 1 project aan te wijzen voor een leerling-bouwplaats.	?
2010: Stagebeleid is gecontinueerd en geïmplementeerd in de vestiging Sprundel. In totaal hebben 13 leerlingen stage gelopen, waarvan 2 kinderen van huurders.				
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>		<b>7,0</b>

**(Des)investeren in vastgoed**

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>				
Volksbelang 2009: Het bouwen van 43 starterswoningen als Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE) heeft bijgedragen aan de differentiatie van ons aanbod. De inzet van het instrument Slimmer Kopen® bij het uitpanden van bestaand bezit zal ook zeker een bijdrage leveren. De geplande duurdere huurwoningen in Het Block zijn uiteindelijk omgezet naar koopwoningen. De vraag bleek toch te klein. 2010 doelstelling niet verantwoord in jaarverslag.	Doelstelling Volksbelang 2009 en 2010: De opgave voor 2009 was het verder differentiëren van ons bezit, met alle instrumenten die we daarvoor hebben	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	
Volksbelang: 2009 25 nieuwbouwwoningen opgeleverd.(Jan van Beekhof in Het Veer Centraal).	Doelstelling Volksbelang 2009: het realiseren van de nieuwbouwplannen.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	
Volksbelang 2010: 26 huurwoningen en 55 koopwoningen opgeleverd.	Doelstelling Volksbelang 2010: het realiseren van de nieuwbouwplannen.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	
	<i>Hoofddoel: Netto uitbreiding van de woningvoorraad en woningtypen</i>			
Doelstellingenrapportage 2012: In relatie tot het ondernemingsplan zijn de bouwprogramma's bijgesteld. In de jaren 2009-2011 zijn ca. 400 woningen gerealiseerd. In de begroting 2012-2024 zijn 3.243 woningen opgenomen in de bouwplanning. Eerst worden eigen grondposities ontwikkeld, voordat nieuwe worden verworven. Bouwprogramma's worden bijgesteld en verder in de tijd uitgesmeerd.	De voorziene realisatie van nieuwbouwwoningen is voor de jaren 2009 t/m 2013 (jaar van oplevering): 2.900 woningen, waarvan 1.020 huurwoningen en 1.880 koopwoningen. Deze doelstelling is voor alle jaren van de beleidsperiode blijven staan in de jaarplannen, zonder neerwaartse bijstelling. Dit betekent dat in de periode 2009-2012 30% van deze ambitie is gerealiseerd.	2,0	Oosterhout 2012-2016: jaarlijks wordt het nieuwbouwprogramma geëvalueerd en waar nodig bijgesteld	7,0
In de periode 2009-2012 zijn in totaal 702 woningen opgeleverd.				
2009: oplevering 203 huurwoningen en 10 MGE starterswoningen en 48 koopwoningen.	2009: Realisatie van in totaal 70 koopwoningen en 240 huurwoningen.	8,0	Zie opgaven hieronder.	n.v.t.
2010: Oplevering van 22 koopwoningen, 38 huurwoningen en 93 MGE-woningen.	2010: Oplevering van in totaal 6 koopwoningen, 48 huurwoningen en 34 MGE-woningen.			
2011: Oplevering van 10 koopwoningen, 93 huurwoningen, 4 overige huureenheden en 28 MGE-woningen.	2011: Oplevering van in totaal 12 koopwoningen, 80 huurwoningen en 38 MGE-woningen.			



Jacob van Lennepstraat Steunpunt Zegge fase 2, 26 huurappartementen, 1 steunpunt, 1 supermarkt	
Oranje Nassaustraat/Van Marxhemstraat fase 2, Rucphen, 3 levensloopbestendige Huurwoningen, 4 MGE-starterswoningen	
In 2011 werd de besluitvorming afgerond voor de bouw van een woonzorgcentrum aan de Kaaistraat in St. Willebrord voor Amarant. In 2012 start de bouw, afhankelijk van de lopende planologische procedure	
In 2011 89 woningen in uitvoering. In 2012 22 woningen fase 1 start bouw.	
Geen resultaat zichtbaar	
Project gerealiseerd	
Uitbreiding Kim/Vlegter: 10 aanleunwoningen (huur), 52 zorgappartementen, 48 verpleegeenheden, algemene ruimten. In 2011 in uitvoering, oplevering medio 2013.	
Vissenberg fase 2a in 2012 start bouw.	
Ontwikkeling locatie St. Janschool nog planvorming.	
Geen prestaties zichtbaar.	
Geen prestaties zichtbaar.	
Thuisvester hoopt in 2013 aan de westzijde van de Onze Lieve Vrouwestraat in Zegge te kunnen beginnen met de bouw van twintig verpleeghuisplaatsen. Dat complex moet komen op de plek van café De Roode Leeuw.	
Gemeente geertruidenberg	
Volksbelang 2009 25 nieuwbouwwoningen opgeleverd. (Jan van Beekhof in Het Veer Centraal)	
Steunpunt Zegge fase 2, 26 woningen en 2 objecten maatschappelijk vastgoed	
Oranje Nassaustraat/ Van Marxhemstraat, 19 woningen, oplevering 2011	
Kaaistraat St. Willibrord, 40 woningen, oplevering 2011	
Emmastraat/Irenestraat fase 1 (82 woningen) en 2 (69 woningen), oplevering 2012	
Vijverstraat, 12 woningen, oplevering 2012	
Dorpsstraat/Rozenkransstraat, 12 woningen, oplevering 2011	
Uitbreiding Kim/Vlegter, 62 woningen, oplevering 2012	
Vissenberg twee fase 2a en b, 54 woningen, oplevering 2011 en 12	
St. Jansschool, Sprundel, 18 woningen, oplevering 2012	
Wildenbergstraat Zegge, 4 woningen, oplevering 2011	
Zegge, OLVstraat 128A, 4 woningen, oplevering 2011	
Zegge, Rode Leeuw/Pastorie, 16 woningen, oplevering 2012	
Geertruidenberg 2004-2009: algemene randvoorwaarden nieuwbouw in gemeente: minimaal 33% appartementen, verdeling huur-koop is 30-70, duurzaam bouwen en	7,0





2011				
Havengebied plandeel F, Oudenbosch, 4 huurwoningen				
Open Hof, Colijnsplaat, 10 MGE-starterswoningen, 4 levensloopbestendige koopwoningen.				
Beltmolen fase 1, Nieuw Vossemeer, 11 MGE-starterswoningen, 1 huurwoning.				
Geen prestaties zichtbaar.	Bij de ontwikkeling van woningen voor starters wordt het principe van collectief particulier opdrachtgeverschap gehandhaafd en waar mogelijk verbreed op basis van het concept van maatschappelijk gebonden eigendom (MGE).	n.v.t.	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Beleidsvoorstellen voor het streefhuurbeleid en de basiskwaliteit bij verhuizing zijn ingevoerd. Er is verder gewerkt aan het verkoopbeleid. Toewijzing van woningen aan bijzondere doelgroepen is geanalyseerd en waar nodig aangepast. Op 8 locaties zijn investeringen gedaan in het kader van energiebesparing. Voor 2012 staat het ontwikkelen van een geheel nieuwe portefeuillestrategie op de agenda.	In 2011 is er een nieuw strategisch voorraadbeleid geformuleerd.	4,0	Geen opgaven geformuleerd.	
<b>Sloop</b>				
2009: In Oosterhout zijn 8 woningen gesloopt en in Rucphen/Zundert 19 woningen.	Geen zichtbare ambities geformuleerd.	n.v.t.	<u>Gemeente Oosterhout 2006-2011</u> : sloop 200 huurwoningen.	n.v.t.
2010: Sloop van 109 huurwoningen.			<u>Gemeente Rucphen 2010-2013</u> : sloop ca. 150 voornamelijk verouderde eengezinswoningen (vervangen door nultredenwoningen) (in periode tot 2017).	
2011: sloop van 14 huurwoningen.			Geen opgaven geformuleerd.	

<b>Herstructurering</b>				
In 2010 leverde Thuisvester alle 36 woningen op. Het betreft 21 MGE-starterswoningen 15 vrijesectorwoningen. Met deze realisatie is het eerste deelplan van de gemeentelijke herstructurering in de wijk Slotjes-Midden gestart. Hier vervangt Thuisvester meer dan 600 portiekwoningen en bedrijfspercelen door ruim 900 nieuwbouwwoningen voor allerlei doelgroepen.	Zie ambities nieuwbouw.		<u>Oosterhout 2012-2016</u> : herstructurering Slotjes-Midden (Samenwerkingsovereenkomst van 2008 is basis).	7,0
Overige projecten herstructurering, zie prestaties ten aanzien van nieuwbouw.			Geen opgaven geformuleerd.	
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>				
	<i>Hoofddoel: Welzijn van bewoners in het werkgebied is ondersteund</i>			
2009: De kerk in Sprundel wordt door Thuisvester verbouwd tot een multifunctionele accommodatie. Zo kan dit beeldbepalende gebouw behouden blijven.	Jaarlijks wordt minimaal 1 maatschappelijk vastgoedproject gerealiseerd.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2009: Het gemeenschapshuis D'n Hoge Dries in Schijf werd geopend. Thuisvester breidde dit gemeenschapshuis uit, omdat het multifunctionele gebouw te klein was. Op deze locatie zijn tal van verenigingen ondergebracht, zoals een toneelgroep, maar ook een peuterspeelzaal, een dependance van de bibliotheek, de bloedprikdienst en een thuiszorgorganisatie. De naastgelegen basisschool maakt gebruik van de gymzaal.				
2010: Start bouw MFA in kerk in Sprundel. Start ontwikkeling MFA in kerk in Rucphen. Positieve afronding haalbaarheidsstudie naar gezondheidscentrum in Rucphen.				
2011: Start voorbereidingen MFA in kerk in Sprundel. Haalbaarheidsonderzoek naar MFA in kerk in Rucphen. Voorbereidingen MFA in Achtmaal. Voorbereidingen start bouw van gezondheidscentrum in Rucphen. Voorbereidingen start bouw van woonzorgcentrum in Oosterhout. Realisatie steunpunt Zegge en uitbreiding woonzorgcen-				
			<u>Oosterhout 2012-2016</u> : Thuisvester en de gemeente verkennen in 2012 de mogelijkheden voor de inzet van Thuisvester bij het ontwikkelen van de nieuwe activiteitscentra.	7,0

trum Kim/Vlegter te St.Willebrord.			
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,0</b>	<b>7,0</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
<p>Volksbelang 2009: Eind 2009 is de overdracht van de brandgangen van de gemeente aan Volksbelang in gang gezet. De feitelijke overdracht zal in 2010 plaatsvinden. In 2009 is al gestart met het verbeteren van de brandgangen in de wijk Boterpolder; dit ter afronding van het renovatieproject aldaar.</p> <p>In 2010 is €52.470,71 uitgegeven aan wijk- en buurtbeheer. Een deel van deze uitgaven is besteed aan 'fysieke' uitgaven als bijvoorbeeld het opknappen van het trappenhuis aan de H. Gorterlaan, het plaatsen van schuttingen, het verwijderen van bomen en het op andere wijze opknappen van de woonomgeving (o.a. incidentele extra schoonmaakbeurten).</p>	<p>Doelstelling Volksbelang 2009 en 2010: het verbeteren van de directe woonomgeving, te beginnen met de brandgangen.</p>	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
<p>Volksbelang 2009: Bij de uitvoering van de renovatie van Boterpolder is er veel aandacht geschonken aan dedirecte woonomgeving. Bergingen en schuttingen zijn vervangen of opgeknapt. Het plan voor de aanpak van de binnenterreinen is in overleg met een vertegenwoordiging van de bewoners uit de wijk verder ingevuld. De realisatie is doorgeschoven naar 2010. In de discussie over het strategisch voorraadbeleid is verder invulling gegeven aan het wijk- en buurtbeheer. Bij elk woningverbeteringsproject wordt in het programma van eisen ook de woonomgeving meegenomen. Na afloop van het project wordt geprobeerd samen met debewoners regels op te stellen om de kwaliteit van de woonomgeving in stand te houden. In 2009 is hierover met de bewoners van Boterpolder, Benraatshoef en Hertogshoef overleg gevoerd. Omdat ook de gemeente zich in 2009 heeft georiënteerd op de wijze waarop wijk- en buurtbeheer moet worden voortgezet, heeft Volksbelang op eigen initiatief een aantalprojecten ontwikkeld.</p>	<p>Doelstelling Volksbelang 2009: In 2009 wilden we verder aandacht geven aan leefbaarheid in woningcomplexen.</p>	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.

<p>Volksbelang 2010: Het wijk- en buurtbeheer dat op initiatief van de gemeente plaatsvindt, heeft in 2010 geen concrete resultaten opgeleverd. Behalve een aantal bijeenkomsten van de klankbordgroepen stond er in 2010 weinig op de agenda van het wijk- en buurtbeheer dat samen met de gemeente wordt uitgevoerd. Volksbelang heeft in 2010 ingezet op: Door de renovatie van de Benraatshoef is niet alleen de kwaliteit van de woningen verbeterd, ook de onderlinge bewonerscontacten in de wijk zijn versterkt. In september is met medewerking van een aantal bewoners een groot feest georganiseerd voor de bewoners van Benraatshoef. Voor de tweede keer werden in 2010 activiteiten georganiseerd in het kader van de Nationale Burendag.</p>	<p>Doelstelling Volksbelang 2010: Aanpak brandgangen en integreren van wijk- en buurtbeheer binnen gemeentelijke woonvisie 2010-2015</p>	6,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
<i>Hoofddoel: Bewoners wonen in sterke en leefbare wijken</i>				
<p>In 2009 formuleerde Thuisvester voor de Leefbaarheids- en Veiligheidsmonitor van de gemeente Oosterhout extra vragen. De enquête-uitkomsten worden gebruikt als nulmeting, zodat de maatschappelijke effecten (outcome) zichtbaar worden bij de tweede meting over vier jaar.</p>	<p>Monitor maken die periodiek de leefbaarheidsontwikkeling in kaart brengt</p>	7,0	<p><u>Oosterhout 2006-2011:</u> Cires start met de invoering van de Leefbaarheidsmonitor</p>	7,0
<p>Voor 650 huishoudens in de wijk De Berk in Zundert is een vragenlijst opgesteld. Deze enquête maakt deel uit van het project De Schakel, dat in opdracht van de gemeente Zundert en Thuisvester wordt uitgevoerd door Surplus Welzijn. Een methode die inzicht geeft in de mate waarin bewoners zich prettig en veilig voelen in hun wijk. Uitkomsten worden verwerkt in een plan van aanpak in 2010. Het plan voor Gagelrijzen is doorgeschoven naar 2010.</p> <p>Er is een wijkfoto gemaakt van de wijk Dommelbergen. Deze dient als basis voor de wijkaanpak die in 2010 opgesteld wordt. In 2010 wordt de wijkfoto doorgezet naar andere buurten, zoals Oosterheide</p>	<p>In 2009 formuleert de organisatie voor in ieder geval de 'aandachtswijken' concrete doelstellingen met betrekking tot leefbaarheid. Voor de gemeente Zundert zal er in de komende jaren meer aandacht zijn voor de wijk De Berk. In de gemeente Rucphen zal het gebied in de wijk Gagelrijzen ook aandacht krijgen. In Oosterhout in het bijzonder de vernieuwing van Slotjes Midden, het project Oosterheide Wel Zo Goed Wonen, de aandachtswijken Larenbuurt en Donkenbuurt.</p> <p>Doelstelling 2009: Ontwikkelen van een wijkaanpak voor een wijk in oosterhout.</p>	7,0	<p><u>Oosterhout 2006-2011:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cires, gemeente en andere partners in buurtbeheer werken samen in de aanpak van aandachtswijken.</li> <li>- Cires participeert in wijkteams Noord, Midden en Zuid en is voorzitter van een van deze wijkteams</li> <li>- Cires neemt deel aan de stuurgroep Leefbaarheid en veiligheid en de regiegroep Buurtbeheer</li> </ul> <p><u>Oosterhout 2012-2016:</u> Verbetering van de sociale leefbaarheid wordt nagestreefd. Samen met partners als Surplus en de politie zijn de gemeente en Thuisvester in de buurt actief in wijkteams.</p>	7,0

<p>2010: In De Berk vond een wijkschouw plaats, zijn gemeentelijke toezichthouders aangesteld, bewonersbijeenkomsten opgezet, brandgangverlichting aangebracht en vluchtwegen beperkt. Wijkfoto De Berk (Zundert) in concept gereed. Start gemaakt met de inventarisatie ten behoeve van de Wijkfoto Gagelrijzen (Rucphen). Inschakelen jongerenwerk in Gagelrijzen in overleg met gemeente Rucphen. Evaluatie buurtbemiddeling gemeente Zundert. Evaluatie hennepconvenant regio Breda.</p>			<p><u>Gemeente Zundert 2011-2014:</u> Partijen houden onverminderd aandacht voor alle kernen en specifiek wijk De Berk. Partijen investeren in 2011 in extra toezicht in De Berk</p>	7,0
<p>2011: Concept wijkanalyse opgesteld voor De Berk. Verdere uitvoering wijkanalyse De Berk incl. eerste evaluatie. Jongerenwerk is ingeschakeld in Gagelrijzen. Verdere wijkaanpak is stopgezet i.v.m. koerswijziging. Bijdrage geleverd aan gemeentelijke iDOP's. Inspectie MJOB gekoppeld aan beoordeling onderhoud voortuin. Circa tien huurders zijn aangeschreven. Er vonden 2 wijkschouwen plaats. Project buurtbemiddeling gestopt door de gemeente Zundert. Geanticipeerd op evaluatie hennepconvenant. Financiële bijdrage inzet toezichthouders door gemeente.</p>			<p><u>Gemeente Rucphen 2010-2013:</u> Thuisvester meldt knelpunten bij de gemeente en vide versa. In dit verband moet de wijk Gagelrijzen te St. Willibrord worden aangemerkt als aandachtswijk.</p>	7,0
<p>2010: Wijkfoto Dommelbergen gereed. Wijkaanpak voor aandachtsgebieden Dommelbergen is in concept opgesteld op basis van de wijkfoto. Deelname aan vierjaarlijkse leefbaarheids- en veiligheidsmonitor gemeente Oosterhout inzake Dommelbergen.</p>	<p>Doelstelling 2010 en 2011: Wijkaanpak Dommelbergen gereed en start uitvoering i.s.m. partners in Oosterhout</p>	7,0	<p>Geen opgaven geformuleerd.</p>	n.v.t.
<p>2011: Vaststelling wijkaanpak Dommelbergen</p> <p>2010; Aanpak vastgesteld verbetering leefbaarheid en versterken bewonersparticipatie Slotjes-Midden. Voorbereiding campagne Slotjes-Midden 'Samen maken wij de wijk'. Veelvuldige aanwezigheid van buurtmeester en medewerker verhuur in Slotjes-Midden. Ingebruikname leegstaande sloopwoningen door anti-kraakorganisatie in St. Willebrord. Voorbereidingen kunstproject met basisscholen in St. Willebrord rondom de renovatie Emma-</p>	<p>Doelstelling 2010: Anticiperen op consequenties leefbaarheid door herstructurering in de wijk Slotjes-Midden in Oosterhout en Emmastraat/ Irenestraat in St. Willebrord</p>	7,0	<p>Gemeente Oosterhout 2012-2016: Daarnaast zet Thuisvester in op de leefbaarheid in appartementsgebouwen en andere complexen door de inzet van huis en/of buurtmeesters. De huismeesters en buurtmeesters zien ook toe op het onderhoud van de directe omgeving bij hoogbouw en Slotjes- Midden</p>	7,0

<p>straat/ Irenestraat.</p>				
<p>2011: Uitvoering plan van aanpak in Oosterhout. Gerichte wijkmomenten met bewoners Slotjes-Midden. Start campagne 'Samen maken wij de wijk' in Slotjes-Midden. Extra aandacht door inzet toezicht in de omgeving Emmastraat in St. Willebrord. Uitvoering kunstproject Emmastraat/Irenestraat met basisscholen in St. Willebrord.</p>				
<p>2009: Er is een afspraak gemaakt met de gemeente Oosterhout dat beide partijen elkaar financieel ondersteunen als leefbaarheidsprojecten zich ervoor lenen. In de gemeenten Rucphen en Zundert is 304.000 euro besteed aan leefbaarheid, dit is 1,4 procent van de huromzet. In Oosterhout is 287.896 euro besteed aan leefbaarheid.</p>	<p>Elk jaar wordt ten minste 1% van de huromzet besteed aan leefbaarheid in brede zin. Hieruit worden onder andere de burger- en lokale initiatieven gefinancierd en projecten in samenwerking met onderwijs, welzijn, politie.</p>	<p>7,0</p>	<p>Geen opgaven geformuleerd.</p>	
<p>2010: € 625.000 geïnvesteerd in leefbaarheid. Volgens doelstelling gerealiseerd.</p>				
<p>2011: € 579.000 is besteed aan leefbaarheidsprojecten.</p>				
<p>2009: Circa 400 voortuinen zijn gecontroleerd in Zundert. Bewoners met een niet verzorgde voortuin zijn aangeschreven. In 2010 krijgt dit project een vervolg. Daarnaast werd een schuttingenbeleid geformuleerd voor het gehele werkgebied van Thuisvester. Dit beleid creëert eenheid en biedt borging aan de eigen ruimte. In 2010 wordt het beleid geëffectueerd. Ook mobiliseerde het initiatief Buurt in Actie bewoners om een bijdrage te leveren. Verder werd er een onderhoudscontract op achterpa-</p>	<p>De organisatie wil stimuleren dat huurders zich verantwoordelijk voelen voor hun woonomgeving. Dit uit zich in minder vervuiling en verwaarlozing in en rondom de woningen. Voorbeeldproject is 'buurt in actie' waarbij bewoners gestimuleerd worden een bijdrage te leveren. In Oosterhout wordt dit gemonitord in de gemeentelijke burgerij-enquête. Gekeken wordt of Rucphen en Zundert hier aansluiting op kunnen vinden.</p>	<p>7,0</p>	<p>Oosterhout 2012-2016: Thuisvester biedt haar huurders producten ten behoeve van de verbetering van de fysieke woonomgeving (vernieuwing erfafscheiding, aanleg en onderhoud tuinen).</p>	<p>7,0</p>

den – in het kader van veiligheid – opgesteld.				
2010: Hele jaar door ideeën honoreren voor Buurt in Actie i.p.v. tweemaal per jaar. Wedstrijd mooiste voortuin gemeente Zundert, wijk De Berk				n.v.t.
2011: 18 aanvragen voor Buurt in Actie ontvangen en gehonoreerd. Wedstrijd mooiste voortuin in de gemeenten Oosterhout, Geertruidenberg, Zundert en Ruphen. Initiëren van buurt- en integratiebijeenkomsten i.s.m. partners uit de wijk is vervallen i.v.m. koerswijziging. - Bijdrage aan de Langste Eettafel voor Burendag: ruim 260 huurders van Thuisvester lunchten met hun buurtgenoten.				n.v.t.
2010: Plan is gereed, incl. beloningssystematiek voor goed huurderschap.	De organisatie stelt ter stimulering van de leefbaarheid vanaf 2009 een aantal stimuleringsprijzen in waarover een onafhankelijk jury beslist.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2011: Plan 'Buurtkanjers' vastgesteld en uitgevoerd in alle vier de kerngemeenten.				
De film 'Jong & Oud' werd enthousiast ontvangen. De première vond plaats op 25 mei 2009. De bijbehorende activiteit is doorgeschoven naar 2010.	Eén activiteit ontplooiën in het kader van 'Jong & Oud in Oosterhout.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Vorbereidingen gestart.	Doelstelling 2010: Ontwikkelen tweede kansbeleid.	7,0	<u>Oosterhout 2006-2011</u> : Cires zal in samenwerking met haar maatschappelijke partners en de gemeente een samenhangend tweede kansbeleid ontwikkelen en implementeren.	7,0
	<i>Hoofddoel: Gestructureerd werken aan leefbaarheid</i>			
Realisatie buurtspeelplaats bij Paolo Freire-school in Oosterhout i.s.m. Delta-onderwijs Oosterhout, gemeente, Surplus en buurt.	Nieuwe concepten ontwikkelen m.b.t. werken in buurten en wijken.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2011: Plan ontwikkeld om buurtspeelplaats bij Paolo Freire-school in Oosterhout te introduceren op een school in een andere wijk. Ontwikkelen en laten uitvoeren van de Studiekring en Beweegkring.				



	<i>Hoofddoel: Zelfredzaamheid van mensen wordt gestimuleerd</i>			
2009: Het gemeentebestuur nam nog geen inhoudelijk besluit over de realisatie van een sociaal pensioen voor dak- en thuislozen. Deze beslissing volgt.	De organisatie realiseert in de beleidsperiode in Oosterhout een sociaal pensioen voor dak- en thuislozen, zoals past in het regiobeleid voor Stedelijk Kompas in de regio Breda.	7,0	<u>Oosterhout 2012-2016</u> : Gemeente en Thuisvester onderzoeken samen met SMO Breda de mogelijkheden om een woonvoorziening voor dak- en thuislozen in Oosterhout te realiseren.	7,0
2010: Overleg met gemeente over realisatie woonvoorziening dak- en thuislozen.				
2011: Betrokken gebleven bij uitvoering Stedelijk Kompas en Regionaal Kompas na besluitvorming gemeenten.				
2009: Speciale crisismaatregelen zijn opgesteld. In samenspraak met de gemeente Oosterhout wordt een vernieuwd schuldhulpverleningstraject opgezet in 2010. Daarnaast is in de vestiging Oosterhout 0,5 fte ingezet voor een medewerker die zich specifiek richt op deze problematiek.	De organisatie versterkt haar signaleringsfunctie bij sociale problematiek van haar huurders en brengt hen eerder en vaker in contact met hulpverleningsinstanties. De succesvolle aanpak in Oosterhout kan ook in Zundert/Rucphen worden geïntroduceerd. Hierbij is er een integraal plaatselijk overleg over individuele probleemgevallen dat er voor zorgt dat mensen niet tussen de wal en het schip komen. Bestaande overleggen met belanghouders worden voortgezet.	7,0	<u>Gemeente Oosterhout 2012-2016</u> : Thuisvester en de gemeente Oosterhout continueren de actieve deelname aan het MASS; Cojor overleg, Het Carrousel.	7,0
2010: Deelname aan MASS-overleg in Zundert en Oosterhout. Mee opzetten MASS-overleg in Rucphen. Oplossen van 15 zaken waarbij sprake was van woonfraude in Oosterhout. Deelname van de vestiging Sprundel aan het Regionaal Dementie Ondersteuningsnetwerk (RDO). Participatie in Stichting Steunpunten Rucphen (SSR).				
2011: Deelname aan MASS-overleg in Oosterhout, Zundert en Geertruidenberg. MASS-overleg in Rucphen mee opgezet en van start. Oplossen van zaken waarbij sprake was van woonfraude in Oosterhout. Deelname van de vestiging Sprundel aan het Regionaal Dementie Ondersteuningsnetwerk (RDO). Dit is eind 2011 gestopt. Participatie in Stichting Steunpunten Rucphen (SSR). Maatschappelijk werk ingeschakeld bij burengeschillen in gemeente Rucphen. Bijdrage geleverd aan de gemeente Rucphen voor extra capaciteitsinzet jongerenwerkers. Evaluatie inzet casemanager schuldhulpverlening.				

2011: Bijdrage geleverd aan Stichting Leergeld Oosterhout, Stichting Leergeld Etten-leur, Goederen/voedselbank Oosterhout, Voedselbank Etten-Leur en Stichting WW Help ons Helpen Bavel.	De organisatie ondersteunt (in natura) een vijftal projecten met betrekking tot armoedebestrijding in de komende beleidsperiode.	7,0	<u>Gemeente Oosterhout 2012-2016</u> : Thuisvester en de gemeente Oosterhout werken samen op het gebied van armoedebestrijding onder meer bij preventie en sanering van schulden en ondersteunen van voedselbanken.	7,0
2010: Participatie project 'Buurten bij de burenen', gemeente Rucphen. Ontwikkelen kansen voor jongeren Participatie Blijvend Thuis in Eigen Huis, Zundert.	Doelstelling 2010 en 2011: Bevorderen zelfredzaamheid.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2011: Ondersteuning gemeentelijk project 'Buurten bij de burenen'. Deelname Woonbeurs Zundert. Participatie Blijvend Thuis in Eigen Huis, Zundert.				
Het lespakket is ontwikkeld in samenwerking met twee vmbo-scholen en een praktijkschool. Het bereidt scholieren voor op zelfstandig wonen en verduidelijkt wat goed burgerschap inhoudt. In 2010 wordt het pakket getest op beide scholen en bij gebleken succes breder weggezet op andere scholen.	Doelstelling 2009: Ontwikkelen lespakket 'Wonen' voor vmbo-scholieren. Doelstelling 2010: Afronden en evalueren pilotfase lespakket wonen.	7,0	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
2010: Lespakket is aangescherpt met punten uit evaluatie en ingevoerd op VMBO-scholen in Oosterhout en scholen in Rucphen/ Zundert. Lespakket wonen voor het praktijkonderwijs ontwikkeld, getest en aangepast.				
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>		<b>7,0</b>

## Overige prestaties

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
	<i>Hoofddoel: De organisatie kent wensen en behoeften van klanten en partners en speelt daar adequaat op in</i>		Geen opgaven geformuleerd.	
2010: De wensen en behoeften wat betreft de bereikbaarheid van Thuisvester – zowel telefonisch als fysiek – is onder huurders en woningzoekenden onderzocht.	Er is vanaf 2009 een jaarlijks onderzoek onder klanten en potentiële klanten om wensen, behoeften en trends op het gebied van wonen te kennen.	7,0		
2011 Er is een start gemaakt met de opzet van een online klantenpanel om de wensen en behoeften te peilen onder klantgroepen. Er is onderzoek gedaan naar de inzet van huismeesters onder bewoners van complexen in Oosterhout. De tevredenheid over de communicatiemiddelen onder (potentiële) huurders werd onderzocht en positief bevonden. Bewoners van Oosterheide konden hun mening geven over hun woonomgeving. Ze gaven deze buurt in Oosterhout gemiddeld een 7,7.				
2010: Zowel in Oosterhout als in Rucphen/Zundert organiseerde Thuisvester een lokale werkconferentie over eenzaamheid.	Jaarlijks wordt er in elk van de primaire werkgebieden van de organisatie een lokale leefbaarheidsconferentie georganiseerd waarbij belanghouders worden betrokken.	7,0		
2011: In Oosterhout is de werkconferentie 'Wijk in beweging' gehouden. Als gevolg van de koerswijziging 'de huurder eerst' vond er geen werkconferentie in het werkgebied Rucphen/Zundert plaats. Op verzoek van de gemeenten Rucphen en Zundert hield Thuisvester nog de regie over de plannen van aanpak n.a.v. de werkconferentie 2010 over eenzaamheid.				
2012: De verandering in focus houdt in dat niet langer leefbaarheidsconferenties geïnitieerd worden door Thuisvester zonder dat daarvoor een vraag bij ons is weggelegd door onze primaire stakeholders				

2010 Er werden twee bijeenkomsten met nieuwe huurders georganiseerd. Overleggen met huurdersverenigingen en werkgroepen zijn voortgezet. Jaarlijkse bijeenkomst voor de 150 werkgroepvrijwilligers vond plaats op 24 september in Oosterhout.	Jaarlijks zijn er lokale huurdersbijeenkomsten waarbij lokale klanten actief betrokken worden.	7,0		
2011: Zowel in de vestiging in Oosterhout als in de vestiging in Sprundel werden bijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe huurders. Overleggen met huurdersverenigingen, werkgroepen en CiZo zijn voortgezet. Jaarlijkse vrijwilligersbijeenkomst vond plaats op 23 september in Oosterhout.				
2010: Voorbereidingen getroffen voor een pilotklantenonderzoek.	Jaarlijks is er een internetpanel, waarin de beleving van de doelgroep wordt gepeild over onder andere het handelen van de organisatie (communicatie, imago, dienstverlening, beleid), de woon- en leefsituatie van mensen en de wijk waarin zij wonen.	6,0		
2010:Tekenen overeenkomst nieuwe prestatieafspraken 2010-2013 met de gemeente Rucphen. Prestatieafspraken zijn aangescherpt en/of opgepakt, mede dankzij onderzoek Rekenkamer.	Met de gemeenten Zundert, Rucphen en Oosterhout zijn en worden (meer)jaarlijkse prestatieafspraken gemaakt. De organisatie is zeker bereid dit ook met andere gemeenten in het werkgebied te doen.	7,0		
2011: Gemeente Oosterhout heeft de Woonvisie vastgesteld, in overleg met Thuisvester. Evaluatie prestatieafspraken met de gemeenten Rucphen en Zundert. Tekenen prestatieafspraken 2011-2014 met de gemeente Zundert. Gesprek met gemeente Steenberghe voor opstellen prestatieafspraken.				

<p>Volksbelang 2009: Nadat aan het begin van het jaar de gesprekken met de Huurdersvertegenwoordiging in oprichting waren stilgelegd, is het overleg medio 2009 opnieuw gestart. Het belangrijkste onderwerp van gesprek is het meten van het draagvlak onder de huurders. Mocht onder huurders voldoende draagvlak zijn, dan kan er een samenwerkingsovereenkomst met Volksbelang worden gesloten.</p> <p>Volksbelang 2010:Tegelijkertijd met de omzetting naar de stichting is de Huurdersvereniging Raamsdonksveer-Raamsdonk (HVR) opgericht. De HVR behartigt de belangen van de huurders en zal daartoe regelmatig overleg hebben met Volksbelang. Volksbelang heeft de HVR officieel erkend als vertegenwoordiger van de belangen van de huurders.</p>	<p>Doelstelling Volksbelang 2009: het in beeld brengen van de haalbaarheid voor het invoeren van bewonersparticipatie.</p> <p>Doelstelling 2010: Oprichten huurdersvereniging.</p>	7,0		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,8</b>		<b>n.v.t.</b>



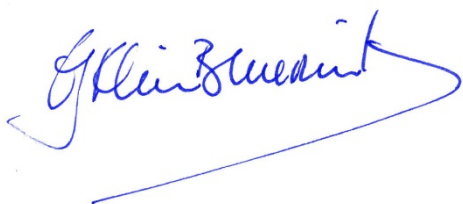
## Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Thuisvester in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Thuisvester op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, 23 augustus 2013



Geert Jan Klein Bluemink





## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

*Thuisvester*

*Visitatieperiode maart 2013 – juli 2013*

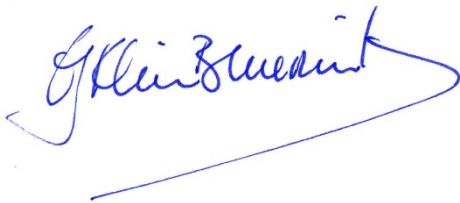
verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Geert Jan Klein Bluemink

*Naam en handtekening:*

Ewoud Dekker

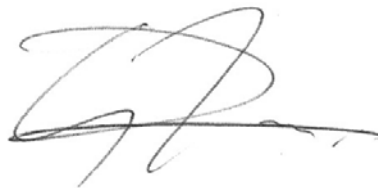


*Naam en handtekening:*

Marleen Roekx

*Naam en handtekening:*

Jochum Deuten



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

23 augustus 2013

## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

Klein Bluemink, Dr., G.J.

### Geboorteplaats en –datum:

Emmen, 14 februari 1960

### Woonplaats:

Leidschendam

### Huidige functie:

Managing partner Ecorys

### Onderwijs:

- 2000: Doctoraat Internationale Betrekkingen, Faculteit Rechten, RUL
- 1992: Merger & Acquisitions, INSEAD  
Global Information & Telecommunication Industry, INSEAD
- 1991: Marketing II, PHILIPS, IMD
- 1988: Postdoctoraal Informatie Analyse & Management, Rotterdam
- 1987: Postdoctoraal Internationaal Recht, RUL
- 1981 – 1986: Doctoraal Internationale Betrekkingen, RUL

### Loopbaan:

- 2007 - heden: Managing partner Ecorys, advies en management vastgoed sector: interim directie functies gebiedsontwikkeling (Den Helder, Westland), voorzitter visitatie commissies woningcorporaties.
- 2006 – 2007: KPN, Directeur Real Estate Services. Management, verkoop/afstoot vastgoed portfolio (ruim €1 miljard). Opbouw nieuwe gebouwen infrastructuur. Voor ruim €100 miljoen verkocht. Vastgoed prijs 2006 FD Property NL Award.
- 2003 – 2006: KPN, Directeur Vastgoed & Facilities. Turnaround, management, verkoop en sanering, met als resultaat een structurele besparing (€140 miljoen op jaarbasis).
- 2002: KPN, Directeur Concern Contracten. Opzetten van inkooporganisatie, openbreken en heronderhandelen van mantel- en outsourcing contracten (€60 miljoen aan structurele kostenbesparingen).
- 1998 – 2002: Dubbele functie als KPN Country Manager Tsjechië en President Directeur Tel-Source N.V. (joint venture met Swisscom), met bestuursfuncties in Tsjechische participaties. Opbouw landenorganisatie, succesvolle lobby en positieve oplossing van de 'corruptie' affaire, implementatie projecten (\$ 130 miljoen) binnen tijd en budget, afbouw organisatie (180 man) en verkoopklaar maken.
- 1996 – 1998: UNISOURCE en KPN, Vice President Business Development, ontwikkeling en uitbouw van pan-Europese alliantie met AT&T en UNISOURCE partners Swisscom, Telia en Telefónica op het gebied van electronic commerce en solutions/outourcing. Project Directeur Strategie PTT Telecom acquisities op het gebied van call centers en multimedia.
- 1993 – 1996: Directeur Information Technology Services, Marketing en Verkoop PTT Telecom, Bestuurder Communication Services Nederland B.V. - de eerste communicatie service provider van het bedrijf. Turn-around management van bestaande verlieslatende naar winstgevendende bedrijven en succesvolle expansie van de outsourcing portfolio richting multinationals en overheid.

- 1992 – 1993: Business Development Manager, UNISOURCE. Start van outsourcing business; overname geïntegreerde ICT met 330 man van DSM.
- 1991 – 1992: Business Development Adviseur, Telematica Systemen en Diensten PTT Telecom. Ontwikkeling nieuw business portfolio en outsourcing diensten.
- 1989 – 1991: Account Manager, PHILIPS Telecommunicatie en Informatie Systemen, verkoop van datacommunicatie voor corporate accounts en overheid.
- 1988: De Veer Automatisering, detachering IT-specialisten.

#### Profielbeschets:

Geert Jan is een brede, resultaatgerichte manager en bestuurder en heeft posities vervuld in een (inter)nationale context, met de nadruk op infrastructuren: telecommunicatie- en informatie technologie branches, facilitaire en vastgoed sector, Energie en Maritieme sector. Hij heeft een bewezen staat van dienst in zowel de publieke als private sector en is ervaren in complexe (financiële) constructies, zowel aan de verkoop- als aan de inkoopkant, waarbij de nadruk ligt op risicomanagement. Geert Jan is een ervaren onderhandelaar en succesvolle turn-around manager in: acquisities, fusies, deelnemingen, outsourcing trajecten en politieke lobby. Turnaround successen zijn het saneren en fuseren van verliesgevende afdelingen en bedrijven tot winstgevende entiteiten en de winstgevende verkoop van vastgoed. Daarnaast is hij een strategisch marketeer met oog voor positionerings vraagstukken (5 P's) en veranderingsmanagement. Als enthousiaste en ervaren spreker tijdens seminars, congressen en 'op de kist' krijgt hij de zaal mee. Geert Jan is te typeren als een alliantiebouwer, relatiebeheerder, management consultant, lobby'er op (directie)niveau en in de politiek. Geert Jan is als voorzitter bij de visitaties betrokken.

## Secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

### Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

- 2006 – 2008: Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2001 – 2005: Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede
- 1994 – 2000: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle

### Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

### Nevenactiviteiten:

- 2011 – heden: FRESH Professionals, voorzitter
- 2010: FRESH Professionals, debat commissie, organiseren van het FRESH Forward Debat: "projectontwikkeling anno 2011"

### Profielchets:

Ewoud is consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van het inrichten van organisaties en strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel financieel als maatschappelijk, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties in de grote steden, waarbij hij wisselend de rol van secretaris en commissielid heeft vervuld.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Roekx, MSc., M.

### Geboorteplaats en –datum:

Maassluis, 24 januari 1981

### Woonplaats:

Mijnsheerenland

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

2012: Corporatie en Vastgoed, Amsterdam School of Real Estate  
2011: Interne cursus projectmanagement, Ecorys  
2010: Interne vastgoedcursus, Ecorys  
2004 – 2007: Master Regionale Geografie, Universiteit Utrecht  
2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht  
2002 – 2003: Sociaal Pedagogisch Medewerker (3), ROC Zadkine Rotterdam  
1999 – 2000: VWO ROC-Zadkine, Capelle a/d IJssel  
1994 – 1999: Rudolf Steiner College, Rotterdam

### Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Junior consultant  
2001 – 2004: Pedagogisch medewerker St. Kinderopvang Mundo

### Profielchets:

Marleen is binnen Ecorys vanuit de afdeling vastgoed betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Andere werkzaamheden zijn onder andere het uitvoeren van woningmarktonderzoeken. Naast kennis van de woningmarkt heeft Marleen zich met de Master Regionale Geografie gericht op het fenomeen krimp. Een thema dat in Nederland steeds meer aandacht krijgt. Ook binnen de maatschappelijke visitaties komt dit thema terug. Marleen heeft verschillende visitaties mede uitgevoerd, zowel bij grote als kleine corporaties, in de stad en op het platteland in verschillende delen van Nederland.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Deuten, Jochum

### Geboorteplaats en –datum:

15 januari 1973

### Woonplaats:

Eindhoven

### Huidige functie:

Advies en onderzoek rond maatschappelijke effecten

### Onderwijs:

1997-2010	Diverse postacademische leergangen en trainingen, bijv. Nirov-masterclass Gebiedsontwikkeling en Stadswijkstudies
sept.1997- dec. 1998	Aanvullende studie <b>Ethiek</b> , scholar Radboudstichting, afgerond met scriptie over management, bedrijfsethiek en narrativiteit
sept.1992-okt.1997 Faculteit	Doctoraal <b>Bedrijfswetenschappen</b> , afstudeerrichting Bedrijfskunde, der Beleidswetenschappen, Radboud Universiteit, afgerond met scriptie over toepassing van aristotelische deugdethiek in de bedrijfsethiek
augustus 1992	Propedeuse Bestuurs- en Beleidswetenschappen, Radboud Universiteit
juni 1991	Vwo-diploma aan het College Noetsele te Nijverdal

### Profielchets:

Jochum is vrijgevestigd adviseur en onderzoeker. Het inzichtelijk maken van maatschappelijke effecten is zijn specialiteit: wat levert het op voor bewoners, de wijk of de maatschappij in brede zin? Hij maakte rendementsanalyses van uiteenlopende interventies: van innovatieve woonzorzconcepten tot het stoomschip De Rotterdam, van klushuizen tot een 10 jarige wijkaanpak. De afgelopen jaren verzorgde hij meer dan 140 trainingen en workshops rond het thema. Het bijdragen aan vernieuwing van het vakgebied heeft zijn voorliefde. Zo ontwikkelde hij voor de SEV de Effectenarena: een basisinstrument voor maatschappelijk rendement dat ondertussen is uitgegroeid tot een landelijke standaard. En nam hij met diverse partijen in 2011 het initiatief voor een nieuwe landelijke kennisbank voor effectieve wijkinterventies: Wat Werkt in de Wijk.





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***