

**Visitatierapport
Stichting BrabantWonen
2013 - 2016**



Visitatierapport
Stichting BrabantWonen
2013 - 2016



Utrecht, 27 november 2017

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter)
De heer H.D. Albeda (algemeen commissielid)
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex bijna 400 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording. Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Daarom geven onze commissies en de belanghouders verbeter suggesties mee. Onze visitatierapporten zijn toekomstgericht en helder geschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Stichting BrabantWonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Stichting BrabantWonen zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A Recensie Stichting BrabantWonen	9
B Scorekaart Stichting BrabantWonen	13
C Scorekaart in beeld BrabantWonen	15
D Samenvatting BrabantWonen	17
E Reactie Stichting BrabantWonen	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	21
1 Visitatie bij Stichting BrabantWonen	23
1.1 Schets Stichting BrabantWonen	23
1.2 Werkgebied Stichting BrabantWonen	24
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	30
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	31
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	31
3 Presteren volgens Belanghebbenden	33
3.1 De belanghebbenden van Stichting BrabantWonen	33
3.2 Beoordeling belanghebbenden	34
3.3 Conclusies en motivatie	35
3.4 Verbeterpunten belanghebbenden	40
4 Presteren naar Vermogen	43
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	43
4.2 Conclusies en motivatie	43
5 Governance	47
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	47
5.2 Conclusies en motivatie	48
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	53
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	55
Bijlage 2 Curricula vitae	57
Bijlage 3 Bronnenlijst	63
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	65
Bijlage 5 Prestatietabel	67
Bijlage 6 Meetschaal	73
Bijlage 7 Position paper	75

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



A Recensie

Terugblik op visitatie 2009 - 2012

Bij de vorige visitatie, over de periode 2009-2012, scoorde BrabantWonen op de verschillende prestatievelden rapportcijfers tussen 7,0 en 7,8. De toenmalige visitatiecommissie zag een corporatie die boven de norm van de visitatiemethodiek presteerde. De prestaties op het gebied van het huisvesten van bijzondere doelgroepen, (des)investeren en de kwaliteit wijken en buurten sprongen er in positieve zin uit.

Aandachtspunten zag de visitatiecommissie in het eerder betrekken van belanghebbenden bij de ontwikkeling van visie, beleid en plannen. De corporatie heeft belanghebbenden in de afgelopen jaren betrokken bij nieuwe beleid en de portfoliostrategie. Het overleg met huurders is geïntensiveerd, onder meer door het instellen van thematische verdiepingsgroepen.

Ook zag de commissie in 2013 mogelijkheden om de verbindingenstructuur te vereenvoudigen. Door het beëindigen van een fors aantal verbindingen, is de complexiteit teruggebracht. Het proces van vereenvoudiging is vrijwel afgerond.

Tot slot zag de commissie door de externe omstandigheden een aandachtspunt in het tijdig heroverwegen en prioritering van investeringen, en waar mogelijk de beschikbare middelen te verruimen. BrabantWonen heeft hierop onder meer ingespeeld door te reorganiseren en door projecten te herontwikkelen.

Naar het oordeel van de huidige commissie is BrabantWonen in de afgelopen jaren actief aan de slag gegaan met de aandachtspunten uit de vorige visitatie.

Resultaten visitatie 2013 - 2016

Gedegen en gedreven

BrabantWonen werkt actief aan het realiseren van maatschappelijke prestaties en weet ambities waar te maken. De corporatie leverde belangrijke prestaties, onder meer op het gebied van zorgvastgoed, investeren in nieuwbouw en de bijdrage aan het vernieuwen van de samenwerking op het terrein van wonen, welzijn en zorg. BrabantWonen durft te experimenteren en hiervan te leren. BrabantWonen is degelijk in de uitvoering van haar activiteiten. Binnen een veranderende context heeft de corporatie in de afgelopen jaren steeds naar mogelijkheden gezocht om haar doelen te blijven bereiken. Dat uit zich onder meer in de manier waarop de corporatie tijdens de economische crisis is doorgegaan met investeren en de wijze waarop de samenwerking met BrabantZorg binnen de nieuwe wet- en regelgeving is vormgegeven.

Tijdens economische crisis doorgegaan met investeren

Tijdens de economische crisis is BrabantWonen doorgegaan met investeren. Daardoor wist de corporatie meer dan 900 nieuwe huurwoningen te realiseren. Ook werd op meerdere locaties maatschappelijk vastgoed gerealiseerd. In het kader van wijkvernieuwing werd een fors aantal woningen gesloopt of vernieuwd.

Duurzaamheid: basis op orde, forse ambities voor de toekomst

Hoewel het bezit van BrabantWonen energiezuiniger is dan gemiddeld in de sector, zijn de duurzaamheidsactiviteiten van de corporatie nog niet zichtbaar voor alle belanghebbenden. Beleidsmatig heeft BrabantWonen, onder meer in de position paper, forse ambities benoemd: duurzaamheid wordt als leidend principe gezien dat verder gaat dan energie alleen. Om deze ambities waar te kunnen maken heeft de corporatie in de afgelopen periode al op kleine schaal geëxperimenteerd met verduurzamingsmaatregelen.

Gesprek met belanghouders vernieuwd

De relatie met belanghouders is grotendeels opnieuw vormgegeven. De huurdersparticipatie is inmiddels vormgegeven in klankbordgroepen, waarbij over thema's met verdiepingsgroepen wordt gesproken. Op deze manier kan BrabantWonen meer input van huurders ophalen en in haar beleidsvorming meenemen. Enkele belanghouders geven aan dat de reorganisatie invloed heeft op de relatie. De top van de organisatie lijkt soms minder dan voorheen tijd te hebben om het gesprek met belanghouders aan te gaan.

Blijvende samenwerking aan wonen en zorg in nieuwe context

BrabantWonen heeft er voor gekozen om binnen de veranderde regelgeving zowel in Oss en 's-Hertogenbosch als in de regio actief te blijven in zorgvastgoed. Daarvoor is onder meer de samenwerking met BrabantZorg opnieuw vormgegeven. In eerste instantie was dit vormgegeven door een gezamenlijke toegelaten instelling van beide partijen (ZorgGoedBrabant). Vanaf 2015 is de samenwerking geregeld in een samenwerkingsovereenkomst. De vernieuwing van de samenwerking is snel en soepel verlopen.

Gewaardeerd om rol in de regio

In de regio rondom Oss en 's-Hertogenbosch is BrabantWonen actief in zorgvastgoed door de samenwerking met onder andere BrabantZorg. Naast de gerealiseerde prestaties wordt ook de inbreng van volkshuisvestelijke kennis in de regio zeer gewaardeerd.

Sterke sturing, ook in het netwerk

BrabantWonen heeft haar visie binnen de eigen organisatie helder vertaald in concrete doelen. Deze doelen worden navolgbaar gemonitord en bij afwijkingen stuurt de corporatie goed bij. In de Proeftuin Ruwaard werkt BrabantWonen samen met andere partijen en bewoners aan het integraal omgaan met wonen, welzijn en zorg. In de vertaling van de doelen van deze samenwerking is veel ruimte voor de professionals in de wijk. De voortgang en resultaten worden uitgebreid en transparant in beeld gebracht. Daarmee geeft de corporatie mede invulling aan het invullen van de besturingscyclus op het niveau van het netwerk.

Intern toezicht goed op orde

Het interne toezicht is goed op orde, passend bij de complexiteit die de focus op zorgvastgoed met zich meebrengt. De samenstelling van de raad is divers en herbenoemingen zijn geen vanzelfsprekendheid. De raad legt helder uit hoe zij haar rollen als klankbord, toezichthouder en werkgever invult en is reflectief. Het aantal verbindingen is, ondanks de afbouw in de afgelopen jaren, nog altijd relatief omvangrijk. Na afronding van lopende activiteiten kunnen veel verbindingen alsnog worden beëindigd.

Ruime financiële positie, gewerkt aan beperking risico's

BrabantWonen heeft ten opzichte van de eigen en externe normen een ruime vermogenspositie. De corporatie zoekt actief en met behoud van haar zakelijke blik naar mogelijkheden om het vermogen in te zetten voor maatschappelijke prestaties. In de afgelopen jaren is intensief gewerkt aan het versterken van het risicomanagement en het beperken van feitelijk risico's, onder meer door de toekomstbestendigheid van het zorgvastgoed te verbeteren.

Sterke punten

- + BrabantWonen heeft sterke prestaties geleverd op het gebied van betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en de afstemming tussen wonen, welzijn en zorg.
- + Tijdens de economische crisis is BrabantWonen doorgegaan met investeren in nieuwbouw en wijkvernieuwing.
- + Het risicomanagement is versterkt en er is goed geanticipeerd op toekomstige risico's van het zorgvastgoed.
- + De samenwerking met BrabantZorg is in relatief korte tijd en met behoud van de oorspronkelijke bedoeling aangepast aan de veranderende context van wet- en regelgeving.
- + De corporatie heeft een sterke besturingscyclus. Zowel intern als op het niveau van het gezamenlijke netwerk rondom de Proeftuin Ruwaard wordt de PDCA-cyclus goed gesloten.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie constateert dat Stichting BrabantWonen op veel onderdelen al goed presteert. Als de corporatie zich verder wil ontwikkelen tot excellente organisatie, dan geven wij de volgende aandachtspunten mee:

Organisatieontwikkeling

- Heb aandacht voor relatiebeheer. Na de reorganisatie ervaart een deel van de belanghebbenden dat hier minder tijd voor is.
- Bevorder eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid aan de basis van de organisatie.
- Zet de ingezette vereenvoudiging van de organisatiestructuur door, door het nog verder afbouwen van verbindingen.

Maatschappelijke ambities

- Gezien de ruime vermogenspositie kan BrabantWonen, nu de focus na de reorganisatie minder op de interne organisatie hoeft te liggen, nog actiever zoeken naar mogelijkheden om het vermogen aan te wenden voor maatschappelijke prestaties.
- Inventariseer de behoefte aan kleinere goedkope woningen en de mogelijkheden om daaraan tegemoet te komen.
- Werk de ambities op het gebied van duurzaamheid verder uit in concrete projecten.

Verantwoording

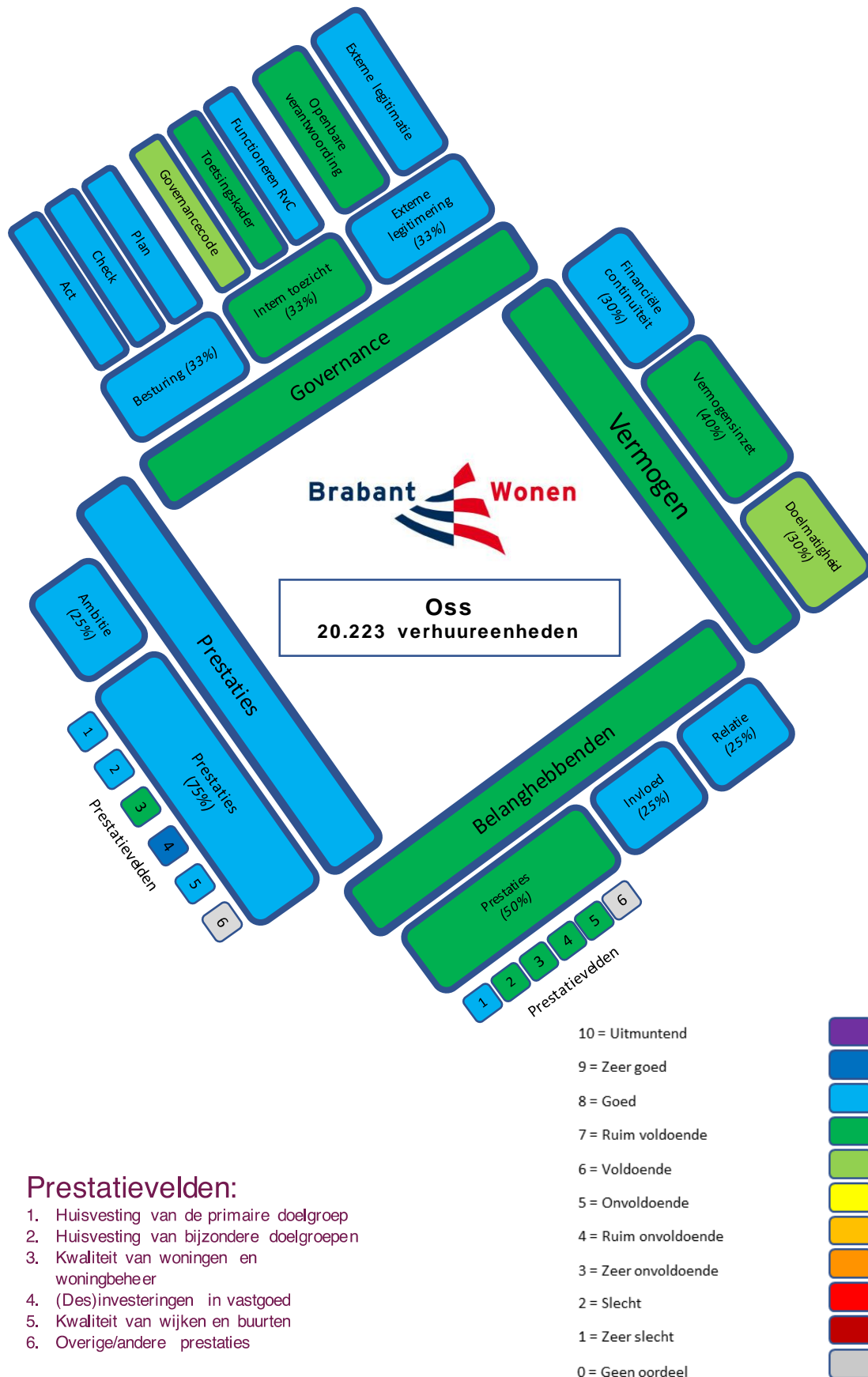
- Breng het rendement van investeringen in leefbaarheid nog scherper in beeld. BrabantWonen laat al wel zien waar het aan werkt, maar de opbrengst daarvan kan nog explicieter in beeld worden gebracht.
- De voortgaande behoefte om mensen niet in instellingen te plaatsen maar zelfstandig (met begeleiding) te laten wonen, vraagt blijvend goede samenwerking met welzijnsorganisaties, bewoners en gemeente in alle wijken en buurten rond kwetsbare personen.

B Scorekaart BrabantWonen

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									8,1
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	8,0	7,3	9,0	8,0		8,1	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									7,4
Prestaties	7,5	7,4	7,0	7,1	7,4		7,3	50%	
Relatie en communicatie							7,7	25%	
Invloed op beleid							7,5	25%	
Presteren naar Vermogen									7,0
Financiële continuïteit							8,0	30%	
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
Governance									7,4
Besturing	Plan					7,5	7,8	33%	
	Check					8,0			
	Act					8,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,7	6,9	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Governancecode					6,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

*) Alleen in hele getallen

C Scorekaart in beeld BrabantWonen



D Samenvatting BrabantWonen

Visitatie Stichting BrabantWonen

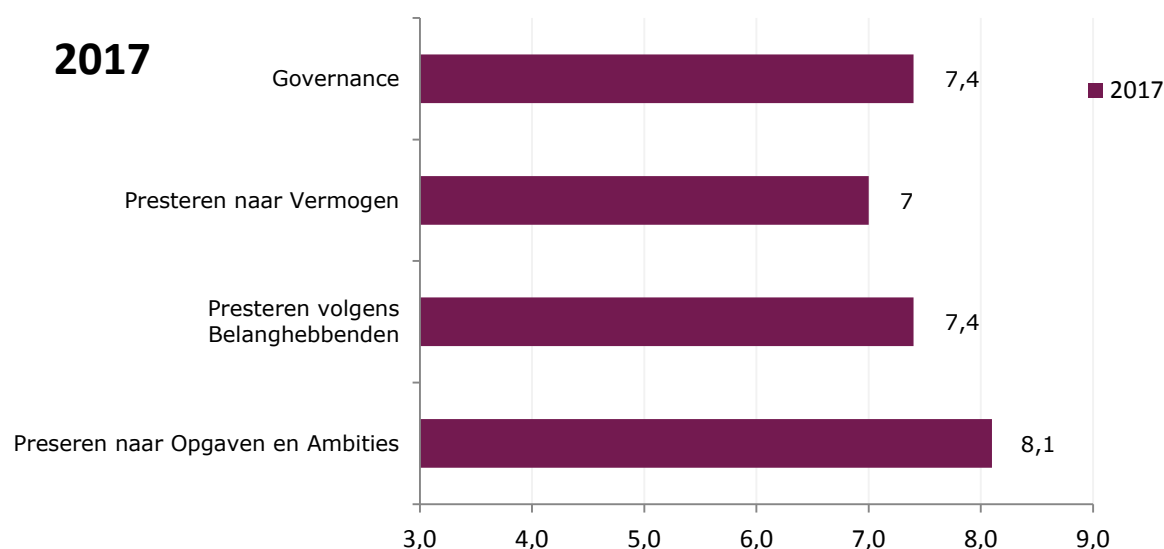
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2017.

Korte schets Stichting BrabantWonen

BrabantWonen is ontstaan uit de fusie van St. Willibrordus uit Oss en Stichting Hertoghuizen uit 's-Hertogenbosch in 1999. De geschiedenis van deze corporaties reikt tot ver in het begin van de 20e eeuw. Stichting Willibrordus is oorspronkelijk in 1911 opgericht. Woningcorporatie BrabantWonen beheert 20.223 woningen (beheer/eigendom) en werkt in 14 gemeenten, voornamelijk in de regio Oss en 's-Hertogenbosch. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Bij BrabantWonen werken eind 2016 245 medewerkers; in totaal 214 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Daarnaast bestaat de topstructuur van de organisatie uit een directeur Klant & Samenleving en een directeur Vastgoed & Bedrijfsvoering. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Beoordelingen BrabantWonen



Samenvatting in beeld Stichting BrabantWonen

Prestaties naar Opgaven en Ambities

- Aantal sociale huurwoningen toegenomen, aandacht voor betaalbaarheid.
- Zorgvastgoed voorbereid op de toekomst.
- Duurzaamheid: basis op orde, forse ambities voor de toekomst
- Tijdens economische crisis doorgegaan met investeren
- BrabantWonen levert een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid en is dragende partij bij het afstemmen van wonen, welzijn en zorg in De Ruwaard.
- De ambities van BrabantWonen zijn goed onderbouwd, worden regelmatig bijgesteld en sluiten goed aan bij de situatie in het werkgebied.

Prestaties volgens belanghebbenden

- De maatschappelijke prestaties worden door belanghebbenden beoordeeld als ruim voldoende tot goed.
- De relatie met en de communicatie van de corporatie vinden de belanghebbenden goed.
- De corporatie neemt de inbreng van belanghouders serieus bij het bepalen van haar beleid.

De belanghebbenden geven BrabantWonen de volgende verbeteruggesties mee:

- Blijf samen met belanghebbenden goed naar de opgaven in het werkgebied kijken. Zorg dat hier na de reorganisatie voldoende tijd vanuit de directie en beslissruimte bij medewerkers in de organisatie voor is.
- Daarnaast geven de belanghebbenden een aantal tips over onderdelen van het maatschappelijk presteren (zie hoofdstuk 3.4).

Prestaties naar Vermogen

- De financiële positie is ruim. De risico's zijn beperkt door goed risicomanagement en door te anticiperen op extramuralisering van de zorg.
- BrabantWonen werkt voldoende doelmatig in vergelijking met andere lokale corporaties met een focus op zorg.
- De corporatie zoekt actief naar mogelijkheden om het vermogen in te zetten voor maatschappelijke prestaties, en zet het vermogen ook daadwerkelijk in.

Governance

- De visie en jaarplannen zijn ruim voldoende uitgewerkt. De monitoring en bijsturing worden goed uitgevoerd.
- In de proeftuin De Ruwaard is ruimte gecreëerd om de vertaling van doelen en de monitoring te laten plaatsvinden in het netwerk van betrokken bewoners en organisaties.
- De raad van commissarissen is divers samengesteld, is reflectief en functioneert goed.
- Het toetsingskader wordt regelmatig geëvalueerd.
- De Governancecode wordt door BrabantWonen toegepast.
- Huurders en andere belanghebbenden worden vroegtijdig bij de beleidsvorming betrokken.
- De openbare verantwoording is ruim voldoende, onder meer via de jaarverslagen en de website brabantwonenopkoers.nl

E Reactie Stichting BrabantWonen



Reactie op Visitatierapport 2013-2016

Aan de leden van de visitatiecommissie,

Met bescheiden trots hebben we kennis genomen van de bevindingen van de commissie. Trots vanwege de mooie beoordeling. Bescheiden, omdat we weten dat er nog veel is te doen. Onze ambities om te verbeteren zijn dan ook onverminderd groot. We willen meer dan onze agenda op korte termijn aankan.

Onze opgave wordt steeds dynamischer en complexer. Tegelijkertijd stelt de samenleving steeds hogere eisen aan het functioneren van maatschappelijke organisaties. De commissie geeft aan dat een corporatie die ongeveer op hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, nu een lager cijfer krijgt. Met deze visitatie wordt over een langere periode gepeild hoe BrabantWonen presteert. Het verheugt ons daarom dat we op belangrijke delen van ons werk beter worden beoordeeld. Bij de vorige visitatie werd presteren naar opgaven en ambities beoordeeld met een 7,8 respectievelijk 7,7. Nu presteren we gecombineerd een 8,1. Ook onze governance is beter beoordeeld, een 7,4 in plaats van een 7,3. Ons presteren naar vermogen is met een 7,0 gelijk gebleven. We presteren hiermee op de norm. Het presteren volgens belanghebbenden is gedaald van een 7,7 naar een 7,4. Nog steeds boven de norm, maar wel gedaald.

De cijfers op zich vertellen een verhaal. Het gaat ons echter niet primair om de cijfers, meer om het helder krijgen van onze agenda voor de toekomst. De uitleg en onderbouwing van de commissie geeft wat dat betreft nader inzicht.

We kiezen voor duurzaamheid als leidend principe, hier ligt een brede en grote opdracht. We staan voor tevreden klanten, voor passend wonen en voor prettig thuis. Het is echter evident dat extra aandacht uitgaat naar het presteren volgens belanghebbenden. Wij zullen met de belanghebbenden dit visitatierapport bespreken. De inzet is hierbij gericht op het verbeteren van onze relatie, het helder krijgen van de verwachtingen en het ophalen van verbeterpunten. Het visitatierapport helpt ons hierbij. Dank daarvoor.

R. Prins
Voorzitter Raad van Commissarissen

H. Windmüller
Bestuurder

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Stichting BrabantWonen

In juli 2017 heeft BrabantWonen te Oss opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2017. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 3, 4 en 13 oktober 2017. Voorafgaand aan de visitatiegesprekken hebben de huurdersvertegenwoordigers een voorlichtingsbijeenkomst over de visitatiemethodiek bijgewoond. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatiecommissie bestond uit de heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter), de heer H.D. Albeda (algemeen commissielid) en de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, haalt BrabantWonen tijdens de visitatie ook graag leerpunten voor de komende periode op. Op basis van alle door BrabantWonen verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. Ook vond er een rondleiding langs het bezit in 's-Hertogenbosch en Oss plaats. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan BrabantWonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2013 tot en met 2016.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

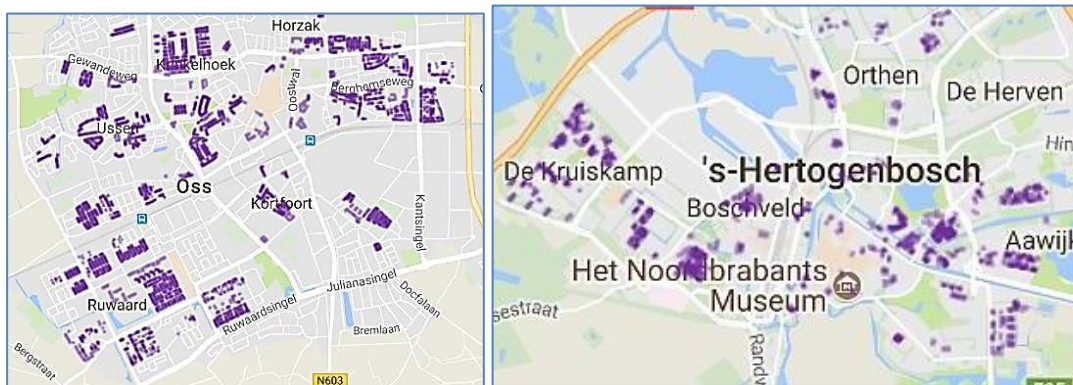
1.1 Schets Stichting BrabantWonen

BrabantWonen is ontstaan uit de fusie van St. Willibrordus uit Oss en Stichting Hertoghuizen uit 's-Hertogenbosch in 1999. De geschiedenis van deze corporaties reikt tot ver in het begin van de 20e eeuw. Stichting Willibrordus is oorspronkelijk in 1911 opgericht. Woningcorporatie BrabantWonen beheert 20.223 woningen (beheer/eigendom) en heeft bezit in 14 gemeenten: 's-Hertogenbosch, Oss, Bernheze, Boekel, Grave, Heusden, Landerd, Lelystad, Maasdriel, Schijndel, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Uden en Veghel.

Deze gemeenten samen tellen 605.695 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. In dit werkgebied zijn ook de volgende corporaties actief: Area (7.988 woningen), Bouwvereniging Huis en Erf (3.510 woningen), Centrada (8.360 woningen), Eigen Haard (44 woningen), Harmonisch Wonen (211 woningen), De Kernen (11.741 woningen), Kleine Meijerij (3.279 woningen), Mooiland (7.245 woningen), Peelrand Wonen (592 woningen), Portaal (45 woningen), Vestia (63 woningen), Woningstichting Maasdriel (949 woningen), Woonveste (4.798 woningen), Woonzorg Nederland (1.079 woningen), Woonwijze (146 woningen), Wovesto (1.343 woningen), Ymere (91 woningen) en Zayaz (12.807 woningen). Bij BrabantWonen werken 245 medewerkers; in totaal 214 fte (stand eind 2016). De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Daarnaast bestaat de topstructuur van de organisatie uit een directeur Klant & Samenleving en een directeur Vastgoed & Bedrijfsvoering. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

1.2 Werkgebied Stichting BrabantWonen

Stichting BrabantWonen is werkzaam in voornamelijk de gemeente Oss en 's-Hertogenbosch. Dit werkgebied kenmerkt zich als stedelijk gebied. In de regio Uden-Veghel-Oss, de regio 's-Hertogenbosch en de Bommelerwaard is BrabantWonen ook werkzaam, vooral in samenwerking met BrabantZorg. Het bezit in Oss en 's-Hertogenbosch is in de kaarten hieronder weergegeven (paars gekleurde vlakken).



Bron: BrabantWonen

Van alle woningen in het werkgebied is 62,7 procent een koopwoning, en 27,5 procent een corporatiewoning. De rest is een huurwoning van een andere eigenaar. Het aandeel eengezinswoningen van de totale woningvoorraad bedraagt 73,7 procent. De meeste woningen (22,4 procent) zijn gebouwd tussen 1971 en 1980. Ongeveer 13,6 procent is gebouwd vanaf het jaar 2000.

De referentiegroep waarmee BrabantWonen in Corporatie in Perspectief en de Aedes Benchmark wordt vergeleken bestaat uit corporaties met 10.001-25.000 woningen. Er zijn 50 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Stichting BrabantWonen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Stichting BrabantWonen eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

De opgaven voor BrabantWonen zijn vastgelegd in diverse documenten.

In Oss is in 2013 een Woonvisie vastgesteld door de gemeente. Daarna zijn gezamenlijk opgaven vastgelegd in een volkshuisvestelijk manifest (2016).

In 's-Hertogenbosch is in 2012 een Nota Wonen vastgesteld. Deze is in de jaren daarna uitgewerkt in nieuwe afspraken over woonruimteverdeling (2014), betaalbaarheid (woonlastenakkoord 2014) en beschikbaarheid (sociaal woonakkoord 2015).

In 2016 zijn in Oss en 's-Hertogenbosch voor het eerst prestatieafspraken gemaakt conform de nieuwe Woningwet.

Daarnaast zijn er woonvisies vastgesteld door meerdere gemeenten in de regio en heeft BrabantWonen in 2014 een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met de gemeente Sint Michelsgestel.

Zowel in Oss als in 's-Hertogenbosch zijn de opgaven op stedelijk niveau bepaald. In beide steden zijn meerdere corporaties actief. Bij de beoordeling van de prestaties van BrabantWonen heeft de commissie gekeken naar wat, op basis van de afstemming tussen corporaties en op basis van het aandeel van BrabantWonen in de woningvoorraad, redelijkerwijs als opgave voor BrabantWonen gezien mag worden. In Oss bezit BrabantWonen 76 procent van alle corporatiewoningen, in 's-Hertogenbosch is dat 29 procent. In de regio ligt de opgave van BrabantWonen door de samenwerking met BrabantZorg voornamelijk op bijzondere doelgroepen.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Een van de ambities in de woonvisie van Oss is om een (t)huis voor alle groepen inwoners te realiseren. Middeninkomens en jongeren worden daarbij specifiek benoemd. In Oss ligt er volgens de Woonvisie ook een opgave om tijdelijke arbeidsmigranten te huisvesten.

De gemeente 's-Hertogenbosch streeft volgens de Nota Wonen 2012 naar behoud van de huidige voorraad sociale huurwoningen. Ook wil de gemeente sterker op slaagkansen gaan sturen. De slaagkansen van jongeren en spoedzoekers moet daardoor toenemen. Om de betaalbaarheid van de woningvoorraad te verbeteren is in 2014 een woonlastenakkoord gesloten. Hierin is opgenomen dat de corporaties hun woningen verduurzamen, contactmomenten met huurders inzetten voor bewustwording van woonlasten en meer mogelijkheden creëren om huishoudens die het meest in de knel zitten met tijdelijke maatregelen weer op weg te helpen.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Nieuwbouw wordt volgens de woonvisie van Oss gerealiseerd volgens de vereisten van Woonkeur. De gemeente Oss ziet door het scheiden van wonen een toename van de behoefte aan specifieke woonvormen en wil initiatieven hiertoe faciliteren. Spreiding van bijzondere doelgroepen over de wijken en dorpen wordt volgens het volkshuisvestelijk manifest bevorderd.

De gemeente 's-Hertogenbosch wil voorzien in de groeiende behoefte aan woonzorg-arrangementen door nieuwbouw en omzetting van bestaande verzorgingsplaatsen naar een zwaardere categorie en ambulante zorgverlening in de bestaande woningvoorraad. In het sociaal woonakkoord is in 2016 afgesproken dat gemeente en corporaties in 's-Hertogenbosch bijdragen aan de ontwikkeling van een inclusieve samenleving. Onder meer door meer tussenvormen tussen intramuraal zorgvastgoed en reguliere woonvormen.

In de steden en de omliggende regio ligt er voor BrabantWonen een opgave om zorgvastgoed te realiseren, meestal in samenwerking met BrabantZorg. In de samenwerkingsovereenkomst met BrabantZorg is als opgave vastgesteld dat door de toenemende vergrijzing meer behoefte komt aan nieuwe diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Tegelijkertijd wordt vastgesteld dat de landelijke context (wet- en regelgeving) hierover nieuwe eisen stelt.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Aedes en de Woonbond beogen met hun landelijke energieconvenant in 2020 ten minste een gemiddeld energielabel B te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor vooral ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

Volgens de Woonvisie ligt er in Oss een opgave om huurders te informeren over de financiële voordelen van verduurzaming (woonlastenbenadering). De duurzaamheidsopgave in 's-Hertogenbosch staat ten dienste van de betaalbaarheid, zo is afgesproken in het sociaal woonakkoord.

(Des)investeren in vastgoed

Volgens de woonvisie van Oss is nieuwbouw een van de zaken om de ambitie van een comfortabele woningvoorraad te bereiken. Om aan te sluiten bij de vraag is flexibeler en kleinschaliger nieuwbouw van belang.

De gemeente 's-Hertogenbosch streeft volgens de Nota Wonen naar een nieuwbouwproductie van 700 nieuwbouwwoningen per jaar, waarvan minimaal 25 procent in het sociale segment.

Kwaliteit van wijken en buurten

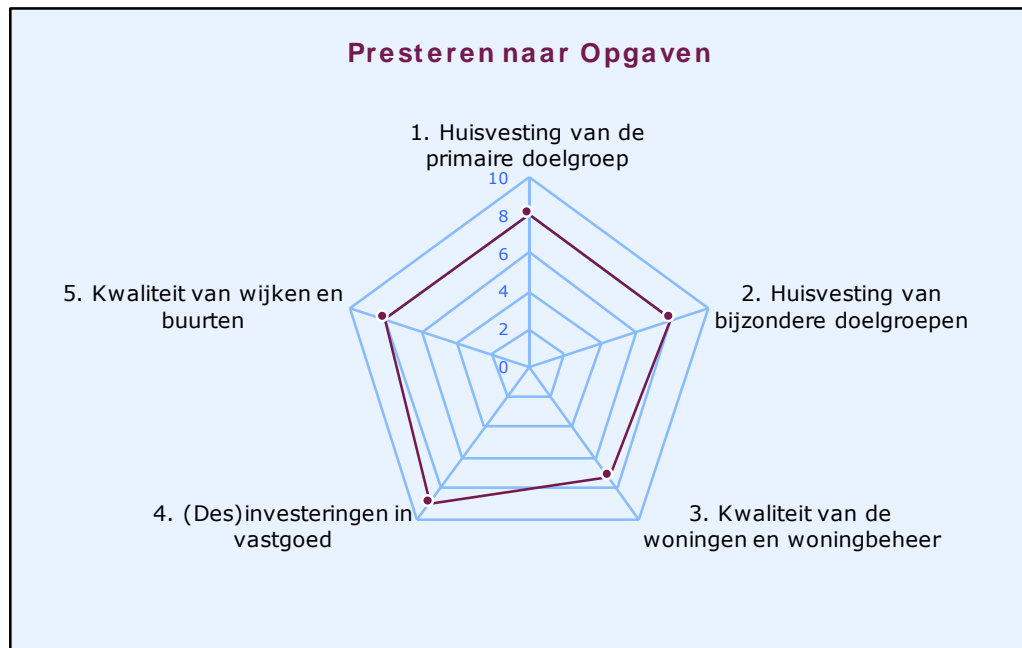
In het volkshuisvestelijk manifest is in 2016 in Oss vastgelegd dat de lokale partijen streven naar het vergroten van de absorptiekracht van wijken en dorpen. Een prettige en veilige woonomgeving voor de bewoner is daarbij een van de effecten die men wil bereiken.

Door afstemming tussen corporaties en gemeente wil men woonoverlast verminderen.

De gemeente 's-Hertogenbosch streeft naar sterke en vitale buurten. In de Nota Wonen is opgenomen dat de gemeente met lokale partners wil werken aan het integreren van wonen met sociale aspecten, zorg en welzijn. Daarvoor is ook het verbeteren van de woningkwaliteit op buurtniveau van belang.

De prestaties, zoals door BrabantWonen geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		8,1	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,3		
4. (Des)investeringen in vastgoed	9,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 8,1.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Het aantal sociale huurwoningen in het bezit van BrabantWonen is met circa 700 woningen toegenomen tussen 2013 en 2016. In 's-Hertogenbosch zijn woningen via loting beschikbaar gemaakt om doelgroepen met een lage slaagkans meer mogelijkheden te geven.

De corporatie heeft bovenop die afspraak in Oss meer woningen voor jongeren gelabeld om deze groep in Oss een grotere slaagkans te bieden.

De huren liggen bij BrabantWonen iets onder het niveau van de referentiegroep. De huurachterstand is zeer beperkt, minder dan de helft van het gemiddelde in de sector. In 2016 is BrabantWonen desalniettemin gestart met een nieuwe incassoprocedure om betalingsachterstand in een nog eerder stadium te identificeren. Huurders met betalingsproblemen wordt budgetondersteuning aangeboden. Statushouders zijn vrijwel helemaal conform de opgave gehuisvest. Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven overtreft.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

BrabantWonen bezit in 2016 2.060 onzelfstandige verhuureenheden in intramuraal zorgvastgoed in 33 verzorgings- en verpleeghuizen in de regio. BrabantWonen werkt intensief samen met BrabantZorg en andere zorgpartijen, bij het realiseren van huisvesting en diensten voor bijzondere doelgroepen. De corporatie heeft er voor gekozen om binnen de veranderde regelgeving zowel in Oss en 's-Hertogenbosch als in de regio actief te blijven in zorgvastgoed. BrabantWonen biedt samen met BrabantZorg het product Zorgwonen aan. Ondanks het scheiden van wonen en zorg kunnen senioren met een minder zware zorgvraag hierdoor tóch terecht in een zorglocatie.

Om voorbereid te zijn op de verschuivende woonvraag heeft BrabantWonen in de afgelopen jaren, voormalige verzorgingshuisplaatsen omgezet in de regulier verhuurbare woningen. In de wijk Kruiskamp leverde BrabantWonen het complex De Vrijheid op. Dit is een wooncomplex voor senioren met een zorgvraag. In 's-Hertogenbosch werd het project Badeloch gerealiseerd. Hierbij zijn Kangoeroewoningen en woningen gerealiseerd, voor huishoudens waarvan slechts één persoon een zorgindicatie heeft. Daarnaast werden, verspreid over vier locaties, in totaal 107 woningen voor mensen met een beperking opgeleverd. In Oss zijn bijna 1.800 appartementen beter toegankelijk gemaakt door het plaatsen van automatische deuropeners op de centrale deuren, zodat bewoners hier langer zelfstandig kunnen blijven wonen.

BrabantWonen is gefuseerd met Stichting Nieuw Berlerode. De stichting (bestuurd door vrijwilligers) kon op die manier zorg en dienstverlening, met de daarbij behorende zorginfrastructuur in Berlicum, veiligstellen voor de bewoners van Berlicum en Middelrode. Waar zorgwoningen niet bereikbaar dreigden te worden voor lagere inkomens, gaf BrabantWonen een korting tot maximaal € 77,- waar dat hielp om de woningen te behouden voor zorg. BrabantWonen participeerde ook in projecten waarbij bewoners van een zorgcomplex en de omwonenden elkaar ontmoeten en (beter) leren kennen.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven overtreft.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,3.

De kwaliteit van de woningen van BrabantWonen is op orde (cijfer: 7). De kwaliteit van de woningen wordt, zo blijkt uit enquêtes, ook door huurders gewaardeerd.

De dienstverlening is goed (cijfer: 8). De KWH-Huurlabelscore is tussen 2013 en 2016 gestegen van 7,5 tot 7,9. In de Aedes Benchmark scoort BrabantWonen vanaf 2016 in de hoogste groep (A-score). Huurders hebben de mogelijkheid om digitaal aanvragen te doen en hun eigen gegevens te beheren.

Op het gebied van verduurzaming van de woningvoorraad (cijfer: 7) is de basis op orde. De gemiddelde energie-index ligt eind 2016 volgens Share op 1,48. In 2017 is dit verder gedaald naar 1,41. Daarmee is BrabantWonen op koers om de landelijke opgave te halen. In de afgelopen jaren heeft de corporatie daarnaast geëxperimenteerd met instrumenten om de woningvoorraad in de toekomst verdergaand te gaan verduurzamen.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie op het prestatieveld als geheel conform de opgaven presteert.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 9.

BrabantWonen heeft tussen 2013 en 2016 meer dan 900 nieuwe huurwoningen gebouwd, voor een groot deel in 's-Hertogenbosch. Daarmee heeft de corporatie de opgave ruimschoots overtroffen. Tijdens de economische crisis is de corporatie volop doorgegaan met investeren. Daarbij is ingespeeld op de veranderende omstandigheden door te ontwikkelen koopwoningen om te zetten naar huurwoningen. Tussen 2013 en 2015 bouwde BrabantWonen relatief gezien anderhalf keer zoveel nieuwe woningen als de corporaties in de referentiegroep.

Naast woningen heeft de corporatie ook maatschappelijk vastgoed gerealiseerd: een Kulturhus (2013), een multifunctioneel centrum in de Schadewijk in Oss en een gezondheidscentrum, gecombineerd met PG-eenheden in Oss.

BrabantWonen is door te fuseren eigenaar geworden van het vastgoed van ZorgGoedBrabant (2), een gezamenlijke verbinding met BrabantZorg. In 2015 is de samenwerking met BrabantZorg bij investeringen in zorgvastgoed opnieuw vormgegeven. Binnen de nieuwe wettelijke context zijn BrabantWonen en BrabantZorg er daarbij in geslaagd om de meerwaarde van de samenwerking te behouden.

De corporatie heeft 320 woningen gesloopt, voornamelijk in het kader van de wijkvernieuwing van aandachtswijken. Ook zijn in totaal meer dan 3000 woningen verbeterd.

Sinds 2013 biedt BrabantWonen voor verkoop aangewezen woningen aan de zittende huurders aan. Als een huurder de woning niet wil kopen, wordt de aangewezen woning na huuropzegging verkocht. Eerder heeft BrabantWonen samen met drie matchingpartners geïnvesteerd in 197 woningen in Lelystad. Deze zijn in december 2016 verkocht aan Centrada.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven ruim overtreft.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Samen met de gemeenten monitort BrabantWonen de effecten op buurten en wijken en bekijkt de corporatie hoe samengewerkt kan worden aan adequate huisvesting voor specifieke doelgroepen, de balans kunnen bewaken in buurten en wijken en welke preventieve ontwikkelstrategieën daarbij horen.

In 's-Hertogenbosch wordt onder meer samengewerkt in de Bossche Bond. Daarbij is een fonds gerealiseerd waar professionals van de betrokken organisaties een beroep op kunnen doen om in complexe en vaak ook acute situaties tot effectief maatwerk te komen.

In alle wijken waar BrabantWonen woningbezit heeft, heeft de corporatie projecten om de leefbaarheid te bevorderen. Daarbij daagt de corporatie bewoners uit zelf initiatief te nemen. BrabantWonen stelt een leefbaarheidsbudget beschikbaar om deze initiatieven te ondersteunen. Bewoners nemen zelf (een deel van) de organisatie op zich.

Enkele voorbeelden van leefbaarheidsactiviteiten zijn verbeteringen van het groen en de (semi-)openbare ruimten bij complexen, onder meer door het in samenspraak met de bewoners plaatsen van foto's en kunst, het aanleggen van een speeltuin en verlichting. In 's-Hertogenbosch krijgen diverse bewoners hulp bij het wonen en leven via vrijwilligersprojecten zoals de Wooncoach, Buurtbemiddeling en Schuldhulpmaatje. BrabantWonen werkt daarbij samen met Zayaz, Kleine Meierij, welzijnsinstelling Divers en Maatschappelijke Opvang.

In aandachtswijken en preventiewijken (zoals de Gestelse Buurt) is door de corporatie fors ingezet op de aanpak van sociale problematiek, naast de fysieke vernieuwingen. Het gaat daarbij onder meer om woonlastenbeleid en samenwerking rondom overlastbestrijding.

Een bijzondere prestatie is het samen met partners realiseren van Proeftuin Ruwaard. In de wijk Ruwaard in Oss werken partners samen met wijkbewoners aan het volgende toekomstideaal: "Ruwaard is een vitale wijk waar wijkbewoners tegen lagere kosten een betere (positieve) gezondheid ervaren." Wonen, welzijn en zorg worden hierbij integraal bekeken. Om dit te realiseren worden budgetten samengebracht en worden voor concrete problemen van wijkbewoners in overleg met de bewoners en alle betrokken organisaties een gezamenlijke oplossing gezocht. De leefwereld van mensen staat daarbij centraal en professionele hulp- en dienstverlening van organisaties is aanvullend op de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers. Daardoor weten de samenwerkende organisaties nieuwe werkwijze te vinden voor de problemen die ze in de wijk aantreffen. In het project is het gelukt om schotten tussen de financiering vanuit gemeente, zorgverzekeraars, corporatie en zorg en welzijnsinstellingen te doorbreken, waardoor de oplossingen die gekozen worden beter kunnen aansluiten bij de problemen in de praktijk en die daardoor effectiever worden aangepakt. De kosten die de corporatie maakt worden gecompenseerd door besparingen in het primaire proces: onder andere minder huisuitzettingen, minder huurachterstanden en minder overlastsituaties. Proeftuin Ruwaard is een schoolvoorbeeld van een preventieve aanpak.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven overtreft.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

De ambities van BrabantWonen zijn vastgelegd in het ondernemingsplan 2012 – 2016. De missie is hierin verwoord als: *Drijvende kracht achter goed wonen en leven*. BrabantWonen wil in de eerste plaats een drijvende, stuwende kracht zijn, in het belang van goed wonen en leven van haar klanten.

De corporatie noemt naast het wonen bewust ook leven, omdat sociale vraagstukken van dit moment volgens de corporatie verder reiken dan alleen het wonen.

BrabantWonen heeft doelstellingen geformuleerd op de volgende gebieden:

Investeren in wonen

- BrabantWonen wil voldoende goede woningen tegen betaalbare prijzen kunnen bieden.
- BrabantWonen wil een hoge mate van klanttevredenheid bereiken.

Investeren in wijken en mensen

- BrabantWonen wil leefbare en veilige kernen, wijken en buurten met voldoende voorzieningen.
- BrabantWonen wil dat klanten de mogelijkheid hebben om zo lang mogelijk actief deel te nemen aan de samenleving.

Investeren in de organisatie

- BrabantWonen wil een professionele, lerende organisatie met slagkracht zijn.

2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat haar ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. De ambities, zoals op hoofdlijnen beschreven in paragraaf 2.4, zijn grotendeels uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van het volgende pluspunt:

- + Bij het evalueren van de ambities kijkt de corporatie altijd expliciet naar *de bedoeling* van haar ambities. Daarbij wordt aangesloten bij vragen die lokaal en vanuit het rijksbeleid op de corporatie afkomen. BrabantWonen is actief in het formuleren van ambities op langere termijn en is daarin stabiel, ook als de realisatie van de ambities lastiger wordt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de toekomstgerichte omgang met het zorgvastgoed.

2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 8,1.

Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	8,1	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0	25%
Gemiddelde score	8,1	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van BrabantWonen.

Alle geïnterviewde externe belanghebbenden zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zes face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van BrabantWonen.

3.1 De belanghebbenden van Stichting BrabantWonen

Huurdersorganisaties

In de gemeente Oss is sinds 1989 de Huurdersbelangenvereniging Oss actief als belangenbehartiger binnen de sociale en particuliere huursector. Jarenlang bestond deze vereniging uit slechts één persoon. Inmiddels bestaat de huurdersvertegenwoordiging in Oss uit een klankbordgroep met verdiepingsgroepen.

In 's-Hertogenbosch is al langer een klankbordgroep actief met verdiepingsgroepen op verschillende inhoudelijke thema's. Een afvaardiging vanuit de klankbordgroep, het Petit Comité, spreekt met de corporatie over het algemene beleid en is gesprekspartner bij het proces rondom de prestatieafspraken in 's-Hertogenbosch.

Gemeenten

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met de gemeente Oss, de gemeente 's-Hertogenbosch, de gemeente Sint-Michielsgestel en de gemeente Bernheze. Met alle gemeenten is regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg. In Oss is BrabantWonen de grootste corporatie. In 's-Hertogenbosch werkt BrabantWonen veel samen met de gemeente en met collega-corporaties Kleine Meijerij en Zayaz. In de andere gemeenten is BrabantWonen slechts beperkt actief, met name in zorgvastgoed.

Zorg- en Welzijnspartijen

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met BrabantZorg, GGZ Oost-Brabant, Divers en ONS Welzijn.

BrabantZorg biedt thuiszorg in onder andere de gemeenten Bernheze, Oss en 's-Hertogenbosch. Daarnaast biedt BrabantZorg intramurale zorg in 35 complexen. BrabantWonen en BrabantZorg delen hun hoofdkantoor en werken onder meer samen aan het ontwikkelen van dienstverleningsconcepten om wonen en zorg combinaties toekomstbestendig te maken.

GGZ Oost-Brabant biedt inwoners van de regio Oost-Brabant specialistische geestelijke gezondheidszorg.

ONS Welzijn biedt diverse welzijnsdiensten aan in Oss, waarmee mensen zo goed mogelijk zelfstandig kunnen functioneren in hun eigen omgeving.

Welzijnsinstelling Divers levert allerlei diensten die bijdragen aan het verbeteren van de maatschappelijke situatie van buurten en wijken en hun bewoners in 's-Hertogenbosch. Zo zijn er vanuit Divers leefbaarheidsteams actief en organiseert Divers verschillende activiteiten voor bijvoorbeeld ouderen, jongeren en allochtonen.

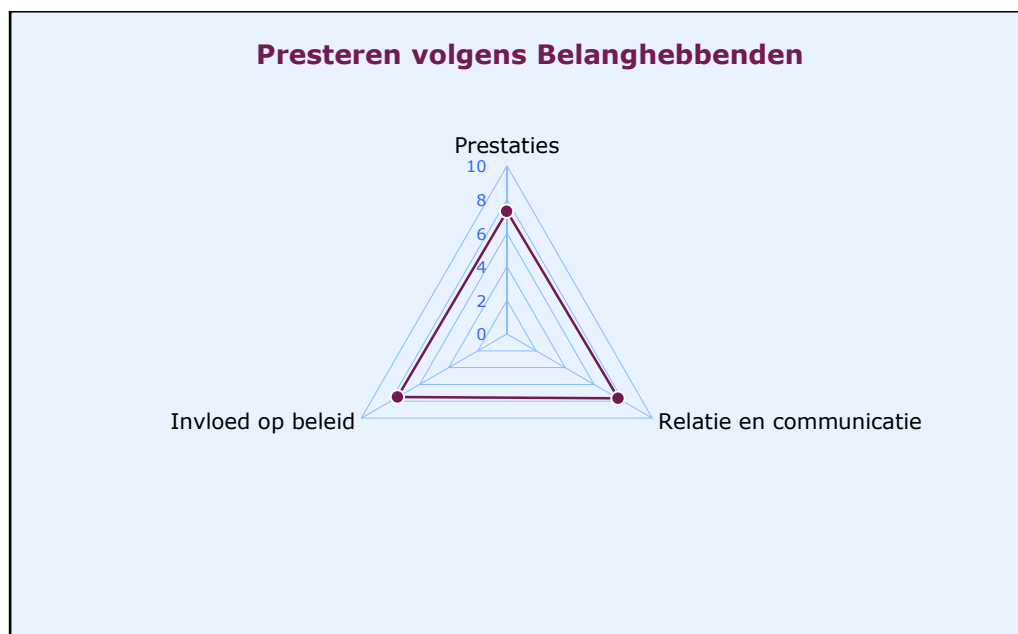
Overige partijen

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met woningcorporaties Area, Kleine Meierij en Zayaz.

Kleine Meierij is actief in de gemeente Bernheze, 's-Hertogenbosch en Sint-Michielsgestel. De corporatie heeft circa 3.500 woonegelegenheden. Zayaz heeft circa 13.000 woonegelegenheden in de regio 's-Hertogenbosch. Area heeft circa 8.000 woonegelegenheden in de regio Uden-Veghel. In 's-Hertogenbosch is er sprake van een intensieve samenwerking met Zayaz en Kleine Meierij om het beleid op elkaar af te stemmen. In Uden en Veghel heeft BrabantWonen zorgvastgoed.

3.2 Beoordeling belanghebbenden

De beoordelingen in dit hoofdstuk zijn tot stand gekomen op basis van de oordelen zoals die tijdens de gesprekken met belanghebbenden door de visitatiecommissie zijn opgetekend. De gemiddelde cijfers vanuit de huurders en de gemeenten zijn tot stand gekomen door de input van meerdere belanghouders te wegen op basis van de omvang van het bezit van BrabantWonen in de verschillende gemeenten. Waar grote verschillen waren in de beoordeling tussen belanghouders is dat in de tekst toegelicht. De beoordeling van de huurdersvertegenwoordigingen uit Oss en 's-Hertogenbosch is in de tekst op hun verzoek overal afzonderlijk vermeld.



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		7,3	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,5		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,4		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,1		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,4		
Relatie en communicatie		7,7	25%
Invloed op beleid		7,5	25%
Gemiddelde score		7,4	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige belanghebbenden	Gemiddeld cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	8,0	7,6	7,5
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,5	7,7	7,9	7,4
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,8	7,0	7,3	7,0
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0	6,5	7,8	7,1
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,9	7,5	7,9	7,4
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	7,4	8,1	7,5	7,7
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,7	8,1	7,7	7,5

3.3 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort BrabantWonen een 7,4 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De huurdersvertegenwoordigingen beoordelen dit onderdeel als ruim voldoende.

De huurdersvertegenwoordiging in Oss (oordeel: 7,5) geeft aan dat er wel een tekort aan woningen is: vooral kleine en goedkope woningen. Dat is echter vooral een aandachtspunt voor de toekomst. BrabantWonen zet zich volgens de huurdersvertegenwoordigers in voor een goede woningruimteverdeling.

Het petit comité in 's-Hertogenbosch (oordeel: 6,3) vindt dat, wat betreft de beschikbaarheid en betaalbaarheid, BrabantWonen probeert te zorgen voor voldoende woningen, ook voor studenten. Zij vinden de huren echter wel aan de hoge kant, zeker gezien het vermogen van BrabantWonen.

De gemeenten zijn van oordeel dat prestaties op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep goed zijn. De gemeente Oss geeft aan dat er slechts een gering aantal goedkope woningen zijn voor de absolute onderkant. Binnen de mogelijkheden kijkt BrabantWonen wel wat er gedaan kan worden om te zorgen dat de wachttijden niet buitenproportioneel oplopen voor een groep.

De gemeente 's-Hertogenbosch vindt dat er een goede monitoring is van slaagkansen en betaalbaarheid. Over woonlasten zijn goede afspraken gemaakt in het woonlastenakkoord. BrabantWonen en de gemeente staan gezamenlijk voor het bestrijden van armoede. De corporatie neemt deel aan het armoedenetwerk in 's-Hertogenbosch om armoede vroeg te signaleren. Ook wordt er gezamenlijk gewerkt aan realiseren van huisvesting voor stathouders. De gemeente Sint-Michielsgestel geeft aan dat de beschikbare woningen goed worden toegewezen.

De overige belanghebbenden vinden de prestaties van BrabantWonen op dit onderdeel ruim voldoende tot goed. BrabantZorg geeft daarbij aan dat de corporatie zeer gericht is op de huurder. Waar dat nodig is voor de betaalbaarheid, worden huren verlaagd.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

De huurdersvertegenwoordigingen beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,5.

De huurdersvertegenwoordigers in Oss (oordeel: 6,8) vinden de combinatie wonen en zorg goed. BrabantWonen zou zich echter meer moeten inzetten om woningen levensloopbestendig te maken.

De huurdersvertegenwoordiging in 's-Hertogenbosch (oordeel: 6,1) geeft aan dat BrabantWonen voor bijzondere doelgroepen erg haar best doet. Deze inzet mag echter gevarieerder aansluiten op groepen die andere wensen hebben. De huren zijn aan de hoge kant volgens het petit comité.

De gemeenten beoordelen het onderdeel als ruim voldoende. De gemeente Oss geeft aan dat BrabantWonen knelpunten in maatschappelijke opvang goed oplost. De samenwerking met BrabantZorg werkt volgens de gemeente goed uit.

De gemeente 's-Hertogenbosch geeft aan dat BrabantWonen veel oog heeft voor de bijzondere doelgroepen. Zo heeft BrabantWonen Project Badeloch (kangoerewoningen en woningen voor huishoudens waar een van de twee een zorgindicatie heeft) gerealiseerd. De gemeente 's-Hertogenbosch waardeert bovendien het lef van BrabantWonen, om goed te evalueren toen dat project niet direct bleek aan te slaan bij de beoogde doelgroep. De zorg- en welzijnsinstellingen vinden de prestaties van BrabantWonen op dit onderdeel goed.

BrabantWonen is een belangrijke speler met een goede reputatie en met goed zicht op het benodigde vastgoed. BrabantZorg vindt dat de samenwerking gemakkelijk gaat, ook in de nieuwe werkwijze. Voorstellen worden gezamenlijk voorbereid en er wordt gezamenlijk over besloten. Enkele zorg- en welzijnspartijen geven aan dat er rond bijzondere doelgroepen nog veel te doen valt. BrabantWonen spant zich hier duidelijk voor in. Niet alle zorginstellingen hebben een goed beeld of daarmee alle vragen vanuit de zorg zijn ingevuld.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

De huurdersvertegenwoordigingen beoordelen dit onderdeel als ruim voldoende.

De huurdersvertegenwoordiging in Oss (oordeel: 7,7) geeft aan dat de woningkwaliteit over het algemeen prima is, maar er wel altijd kleine aandachtspunten zijn. Als voorbeeld noemt de vereniging een woning die rolstoeltoegankelijk is, maar waarbij je met de rolstoel niet op het balkon kunt. De vereniging geeft aan dat huurders netjes geholpen worden, maar de afwikkeling soms lang duurt.

De huurdersvertegenwoordigers in 's-Hertogenbosch (oordeel: 5,8) vinden de kwaliteit van de dienstverlening achteruit gegaan is. Zij geven aan dat de communicatie beter kan, zo kan het soms lang duren voordat BrabantWonen terugbelt. De huurders geven aan dat de kwaliteit van de woningen wel goed is.

De gemeenten waarderen BrabantWonen op dit onderdeel met een ruim voldoende.

De gemeente Oss vindt BrabantWonen in de duurzaamheidsopgave nog wat aarzelend.

De gemeente 's-Hertogenbosch vindt de woningkwaliteit goed. De gemeente vraagt zich echter wel af waarom de investeringsruimte niet wordt gebruikt voor de verduurzaming van de voorraad. De gemeente Sint-Michielsgestel vindt de kwaliteit van de woningen goed, ook op het gebied van duurzaamheid.

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van BrabantWonen op dit onderdeel met een 7,3. De kwaliteit van dienstverlening en het onderhoud is goed en de corporatie werkt klantgericht. Rond duurzaamheid zien de zorg- en welzijnspartijen minder initiatieven. BrabantZorg geeft aan dat er een gezamenlijk visie is op duurzaamheid, maar dat deze nog geëffectueerd moet worden.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De huurdersvertegenwoordigingen beoordelen dit onderdeel als ruim voldoende.

De huurdersvertegenwoordiging in Oss (oordeel: 7,8) vindt het goed dat BrabantWonen renovatie verkiest boven sloop wanneer dit mogelijk is. Met verkoop is BrabantWonen voorzichtig, omdat er genoeg sociale woningen moeten blijven. Ook dat onderschrijven de huurders in Oss.

De huurdersvertegenwoordigers in 's-Hertogenbosch (oordeel: 6,0) vragen zich af of BrabantWonen wel genoeg bouwt, aangezien de vraag nog steeds veel groter is dan het aanbod. De huurdersvertegenwoordigers vinden echter dat BrabantWonen wel bouwt voor zover dat binnen haar mogelijkheden ligt, gezien de beschikbare grond.

De gemeenten zijn van oordeel dat de prestaties van BrabantWonen op dit gebied voldoende zijn. De gemeente Oss vindt BrabantWonen wel teveel optreden als beheerder.

Omdat BrabantWonen financieel gezond is, zou de corporatie meer kunnen doen aan transformatie en innovatiever mogen kijken naar ander aanbod.

De gemeente 's-Hertogenbosch geeft aan dat de politieke druk om niet te slopen en te verkopen hoog is. BrabantWonen heeft hierop het juiste beleid om de transitie van de voorraad mogelijk te maken. Op het gebied van investeren naar vermogen kan BrabantWonen meer doen. Men houdt zich aan de afspraken met betrekking tot nieuwbouw, maar de gemeente 's-Hertogenbosch is van mening dat er meer mogelijk is. Hier ligt nog een opgave voor toekomstige transitie.

De gemeente Bernheze is blij dat BrabantWonen de benodigde investeringsopgave op zich heeft willen nemen. De gemeente Sint-Michielsgestel vindt de gerealiseerde prestaties op dit onderdeel ruim voldoende.

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van BrabantWonen op dit onderdeel met een 7,8. De zorg- en welzijnspartijen geven aan dat BrabantWonen op dit gebied mooie prestaties geleverd heeft. BrabantZorg geeft aan dat de corporatie in het scheidingsvoorstel Daeb/niet-Daeb mogelijkheden heeft gezocht om geëxtramuraliseerde zorgwoningen ook beschikbaar te houden voor huishoudens met een hoger inkomen die zorg nodig hebben, door een aantal van deze woningen in het niet-Daeb segment te plaatsen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

De huurdersvertegenwoordigingen beoordelen dit onderdeel als ruim voldoende.

De huurdersvertegenwoordiging in Oss (cijfer: 7,2) geeft aan dat BrabantWonen het goed doet op het gebied van de kwaliteit in de wijken. De corporatie kijkt continu of het anders of beter kan.

De huurdersvertegenwoordiging in 's-Hertogenbosch (cijfer: 6,7) is van oordeel dat BrabantWonen een goede rol speelt met andere partners om de kwaliteit van de buurten goed te houden of te verbeteren. De 'vliegende huismeesters' die in de hele wijk werken doen het goed; dit verschilt wel per wijk.

De gemeenten zijn van oordeel dat BrabantWonen op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten ruim voldoende presteert. De gemeente Oss geeft aan dat BrabantWonen actief is op het gebied van de kwaliteit van buurten en wijken. De corporatie is altijd bereid te zoeken naar mogelijkheden in de wijk.

De gemeente 's-Hertogenbosch geeft aan dat de wijkaanpak voortvarend is aangepakt door BrabantWonen. Gezien de complexiteit van de wijken die zijn aangepakt vindt de gemeente dat de corporatie dit goed heeft uitgevoerd. Ook ziet de gemeente dat BrabantWonen in de praktijk blijft leveren en blijft werken aan leefbaarheid, zonder zich daar op strategisch niveau expliciet over uit te spreken.

De overige belanghebbenden vinden de prestaties van BrabantWonen op dit onderdeel goed. BrabantWonen steekt echt zijn nek uit in het werk in de wijken, zowel financieel als door inzet van medewerkers. Een voorbeeld daarvan is de inzet voor Proeftuin Ruwaard. Eerder was BrabantWonen ook opdrachtgever voor projecten waarbij welzijnsinstellingen (waaronder Divers) een rol speelden.

De collega-corporaties zien voordelen in de samenwerking in de Bossche Bond. Op het terrein van leefbaarheid is goed zichtbaar dat BrabantWonen vernieuwend bezig is.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,7.

De huurdersvertegenwoordigingen beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,4.

De huurdersvertegenwoordigers uit Oss (cijfer: 8,5) zijn tevreden over de communicatie.

De klankbordgroep voelt zich serieus genomen.

Het petit comité in 's-Hertogenbosch (cijfer: 6,0) vindt dat BrabantWonen zijn best doet rond de communicatie met de klankbordgroep. De informatieverstrekking kan echter beter.

De wisselingen door de reorganisatie lijken wat dat betreft een negatieve invloed te hebben gehad.

De gemeenten zijn van oordeel dat de communicatie met de corporatie goed is. De gemeente Oss beschrijft BrabantWonen als heel betrokken en politiek sensitief. De corporatie staat altijd open voor een gesprek.

De gemeente 's-Hertogenbosch vindt de samenwerking met BrabantWonen prettig en open.

Voor de reorganisatie vonden gesprekken op een andere manier plaats, constateert de gemeente 's-Hertogenbosch. Nu voelt de gemeente meer afstand.

De overige gemeenten geven aan dat BrabantWonen makkelijk bereikbaar is en constructief meedenkt in het overleg.

De overige belanghouders beoordelen de relatie en communicatie met een 7,5. In het algemeen hebben de zorg- en welzijnspartijen gemerkt dat BrabantWonen intern bezig is geweest met de reorganisatie. De instellingen geven aan dat de relatie met BrabantWonen een ruime 8 krijgt op intenties, maar dat de realiteit wat minder is. De zorg- en welzijnspartijen zijn positief over de manier waarop BrabantWonen informatie deelde tijdens de meest recente stakeholdersbijeenkomst. BrabantZorg ziet dat de basishouding om te willen communiceren goed is. Over en weer geldt dat de communicatie in de praktijk altijd nog beter kan. De collega corporaties merken in de relatie met BrabantWonen ook dat de reorganisatie nog niet is afgerond. De corporatie wordt daarnaast getypeerd als open en zakelijk.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,5.

De Huurdersvertegenwoordiging beoordeelt dit onderdeel als voldoende.

De huurdersvertegenwoordiging in Oss (cijfer: 7,5) vindt dat er regelmatig terugkoppeling mist van BrabantWonen over wat zij gedaan hebben met opmerkingen van de klankbordgroep.

De huurdersvertegenwoordigers in 's-Hertogenbosch (cijfer: 5,8) hebben verschillende beelden over de mate van invloed. Enerzijds voelt het Petit Comité zich serieus genomen.

Dat is ook zichtbaar doordat BrabantWonen bereid is cursussen te betalen wanneer de klankbordgroep dat wenst. Zo kan de klankbordgroep tegengas geven en dat houdt BrabantWonen scherp. De invloed op het beleid zelf is nog niet altijd voldoende.

De gemeenten zijn van oordeel dat de mate van invloed op het beleid van de corporatie goed is. De gemeente Oss heeft het beeld dat BrabantWonen gedegen is en haar maatschappelijke verantwoordelijkheid zeer serieus neemt.

De gemeente 's-Hertogenbosch geeft aan dat zij altijd aan de voorkant bij belangrijke onderdelen om input gevraagd wordt. Vanuit de overige gemeenten wordt aangegeven dat BrabantWonen open staat voor suggesties, luistert en waar de meningen eventueel verschillen goed beargumenteerd waarom een bepaald verzoek niet wordt overgenomen.

De overige belanghebbenden beoordelen hun invloed op het beleid van de corporatie met een 7,7. BrabantZorg heeft voor dit onderdeel een 9 door de intensieve samenwerking met de corporatie. Dat invloed gaat volgens BrabantZorg verder dan de afspraken, maar wordt ook versterkt door de goede contacten tussen medewerkers op alle niveaus in de organisatie. Volgens de andere zorg- en welzijnspartijen doet BrabantWonen moeite om hen bij het beleid te betrekken. De corporatie organiseert belanghoudersbijeenkomsten, probeert steeds te komen tot afspraken met partners en is serieus op zoek naar partners. Een van de gesprekspartners geeft aan dat de ervaringen met de feitelijke invloed op beleid niet in alle gevallen goed zijn. Zo had BrabantWonen meer oog kunnen hebben voor de invloed van de reorganisatie op de relatie met belanghouders.

De collega-corporaties vinden dat zij goed met BrabantWonen kunnen samenwerken. Een van de collega-corporaties merkt op dat er in 's-Hertogenbosch minder ruimte is voor samenwerking sinds de vestigingsstructuur is losgelaten.

3.4 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten zijn hieronder weergegeven.

Woningvoorraad, doelgroepen en doorstroming

- De gemeente Oss raadt BrabantWonen aan om samen met de betrokken partijen aan de transformatie van de woningvoorraad te werken. Deze is nu te eenzijdig in het licht van de toekomstige demografische ontwikkeling (meer kleinere huishouders).
- De huurdersvertegenwoordiging in 's-Hertogenbosch wil BrabantWonen meegeven om beter mee te denken met mensen om de doorstroming te bevorderen.
- De huurdersvertegenwoordiging in Oss vindt het belangrijk dat BrabantWonen ervoor blijft zorgen dat ouderen langer zelfstandig thuis kunnen wonen. Zij raadt BrabantWonen aan om bij groot onderhoud ook te kijken of de levensloopbestendigheid van een complex beter kan.
- De huurdersvertegenwoordiging in Oss ziet voor BrabantWonen ook een belangrijke opgave in het verzorgen van betaalbare huisvesting voor middeninkomens.

Huurdersvertegenwoordiging

- De huurdersvertegenwoordiging in 's-Hertogenbosch geeft aan het belangrijk te vinden dat het Petit Comité een formele positie krijgt.
- Het Petit Comité geeft aan graag tijdig en proactief informatie te ontvangen voor de klankbordgroep bijeenkomsten.
- De huurdersvertegenwoordiging in Oss vindt dat BrabantWonen in de toekomst beter kan terugkoppelen welke acties er aan de hand van gemaakte opmerkingen uitgevoerd zijn.

Betaalbaarheid

- De zorg- en welzijnspartijen zien voor BrabantWonen een opgave in het zorgdragen voor voldoende betaalbare (kleine) woningen.

Bijzondere doelgroepen

- BrabantZorg geeft als advies mee om oog te blijven houden voor het verschil in scope tussen een corporatie en een zorginstelling. Waar een corporatie in het algemeen geneigd is naar de lange termijn te kijken, moeten zorginstellingen inspelen op trends en regelgeving die aan voortdurende wijzigingen onderhevig zijn.
- De zorg- en welzijnspartijen geven BrabantWonen mee te proberen te voorkomen dat er een clustervorming ontstaat van mensen met een bepaalde psychische achtergrond.
- De gemeente Bernheze ziet dat er rond bijzondere doelgroepen (ouderen die thuis willen blijven, maar ook mensen met een GGZ-achtergrond) een opgave voor de toekomst ligt. Daar hebben de diverse partners elkaar hard in nodig: blijf daarin samen optrekken. De zorg- en welzijnsinstellingen leggen daarbij de focus vooral op het opvangen van de uitstroom uit intramuraal zorgvastgoed.
- De GGZ is van mening dat GGZ-vastgoed niet bij de GGZ hoort, maar bij een corporatie.

Verduurzaming

- De huurdersvertegenwoordiging in Oss, de gemeenten Oss en 's-Hertogenbosch en de collega-corporaties vinden het belangrijk dat BrabantWonen in de toekomst meer inzet op verduurzaming van de woningvoorraad.
- De gemeente 's-Hertogenbosch geeft daarbij aan dat de strategische visie van de corporatie op duurzaamheid goed is, maar dat de ambitie op projectniveau hoger mag liggen.

Dienstverlening

- De huurdersvertegenwoordiging in 's-Hertogenbosch raadt BrabantWonen aan in te zetten op betere telefonische communicatie, inclusief goede follow-up.

Overlast

- De huurdersvertegenwoordiging in Oss is van mening dat de aanpak van burenhinder in veel gevallen voortvarender kan, om escalatie te voorkomen.

Organisatie

- De gemeente 's-Hertogenbosch geeft aan dat het belangrijk is om de gemeenten te betrekken bij de evaluatie van de reorganisatie.
- De collega-corporaties geven aan dat de reorganisatie nog niet voltooid is. Zij vinden het belangrijk dat BrabantWonen blijft werken aan de cultuur van de organisatie. Zo kan verankerd worden dat medewerkers vaker zelfstandig beslissingen kunnen nemen. Ook BrabantZorg vindt het belangrijk om hier over een langere periode aandacht voor te houden.
- De zorg- en welzijnspartijen vinden het belangrijk dat BrabantWonen de laagdrempeligheid en de goede kennis niet kwijtraakt.

Vermogensinzet

- De gemeente 's-Hertogenbosch wil BrabantWonen meegeven om naar vermogen te investeren: zoek naar vormen om het gesprek met de gemeente hierover te faciliteren.
- De gemeente Bernheze ziet graag dat BrabantWonen transparanter wordt over de beschikbare investeringsruimte. De gemeente gaat graag in gesprek daarover, maar vindt het lastig om in te schatten wat er kan.

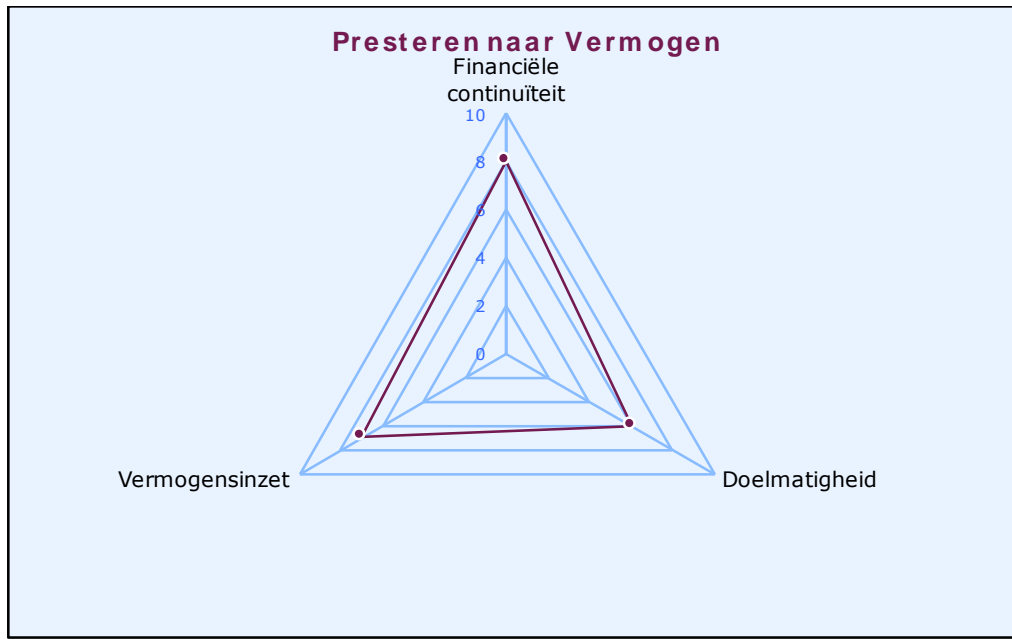
Rol in de regio

- De gemeente Sint-Michielsgestel is van mening dat BrabantWonen in de gemeente een volwaardiger rol kan kiezen. Er kan meer geïnvesteerd worden en BrabantWonen hoeft hierbij niet de leiding te laten aan de andere twee corporaties.
- De gemeente Sint-Michielsgestel raadt BrabantWonen aan de komende periode actiever en creatiever naar nieuwe kansen te zoeken voor bestaande gebouwen om woningen toe te voegen, zowel voor wat betreft nieuwbouw als renovatie.
- De gemeente Bernheze geeft aan dat de constructieve inzet van BrabantWonen zeer welkom is en raadt BrabantWonen aan om ook in andere kernen dan Heesch te investeren.
- Area geeft als advies mee om bij de prestatieafspraken in Meijerijstad als volwaardige partij mee te praten. Ondanks dat BrabantWonen hier weinig bezit heeft, kan zij door de inbreng van haar kennis en inzicht een goede bijdrage aan de prestatieafspraken leveren.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Stichting BrabantWonen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		7,0	40%
Gemiddelde score		7,0	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie financieel gezien waarborgen heeft om langdurig in staat te blijven haar maatschappelijke functie uit te oefenen. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De Autoriteit woningcorporaties (eerder Centraal Fonds Volkshuisvesting) heeft de continuïteit en solvabiliteit van BrabantWonen beoordeeld.

Beoordeling Aw / CFV	BrabantWonen
2013	Opmerkingen: De ontvangen financiële informatie over de prognosejaren 2013-2017, de verantwoordingsinformatie en de transparantie van het jaarverslag 2012 zijn volgens het CFV van onvoldoende kwaliteit. In de prognoseperiode staat de liquiditeit van BrabantWonen volgens CFV onder druk. Interventies: geen.
2014	Opmerkingen: CFV wenst te spreken over een op te stellen risico- en scenarioanalyse betreffende een juridische fusie met ZorgGoedBrabant en ZorgGoedBrabant 2. Interventies: geen.
2015	Opmerkingen: De Aw wenst geïnformeerd te worden op concrete acties op het gebied van conditiemeting volgens NEN normering. De Aw toetst de fusie met ZorgGoedBrabant en ZorgGoedBrabant 2 en kijkt naar de afspraken aangaande mogelijke financiële verevening met BrabantZorg. De Aw monitort het verloop van de beheerlasten. Interventies: geen.
2016	Opmerkingen: Opmerkingen van de accountant over dVi en het rapport van feitelijke bevindingen inzake de marktwaarde in verhuurde staat. De samenwerking met het Prins Bernhard Cultuur Fonds dient volgens de Aw na afloop van de periode van 3 jaar te worden beëindigd. Interventies: geen.

Bron: Autoriteit woningcorporaties, CFV

Voor de beoordeling van het WSW zijn de rentedekkingsgraad (ICR), de loan to value (LTV) en de schuldverdienratio (DSCR) belangrijke meetpunten.

Financiële ratio's	2013	2014	2015	Prognose	Norm Aw/WSW
ICR	1,7	2,5	3,0	3,4	Minimaal 1,4
DSCR	3,0	3,6	2,4	2,5	Minimaal 1,0
LTV (vhv expl. waarde)	47,5	48,2	49,3	51,3	Max. 75%
Solvabiliteit (vhv excl. waarde)			42,1	44,9	

Bron: toezichtsbrieven Autoriteit Woningcorporaties, CFV

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- + Het zorgvastgoed vormt een substantieel onderdeel van de portefeuille van BrabantWonen. Er is in de afgelopen jaren voortvarend gewerkt aan het toekomstbestendig maken van het zorgvastgoed, door in te spelen op de voortgaande extramuralisering van de zorg. Er zijn afspraken gemaakt met zorgaanbieders over lange termijn investeringen in zorgvastgoed en de financiële dekking die daarbij hoort. Daardoor heeft de corporatie op dit vlak de risico's beperkt.
- + BrabantWonen heeft in de afgelopen jaren actief gewerkt aan het verbeteren van haar risicomanagementsysteem en stuurt daar ook op.
- + In de notitie Risicomanagement BrabantWonen uit 2016 heeft de corporatie het risicomanagement, de risicobereidheid en het risicoprofiel van de corporatie uitgebreid uitgewerkt en toegelicht.

Doelmatigheid

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met vergelijkbare corporaties. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde in de corporatiesector is BrabantWonen duurder. De focus op zorg (vastgoed) is een bijzonder element in de bedrijfsvoering van BrabantWonen. Door de bijzondere doelgroep die hierin gehuisvest en het aantal mutaties levert dat per definitie hogere bedrijfslasten op. De commissie heeft er daarom voor gekozen om BrabantWonen te vergelijken met andere lokale corporaties met een focus op zorg en/of seniorenhuisvesting. In vergelijking met deze referentiegroep scoort BrabantWonen beter.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Kerngegevens	Brabant Wonen	Lokale corporaties met focus op zorg ¹	Corporatie 10.000 – 25.000 vhe	Landelijk gemiddelde
Beïnvloedbare netto bedrijfslasten (geharmoniseerd, per vhe, 2016)	€851	€903	€797	€ 790
Ontwikkeling beïnvloedbare netto bedrijfslasten (2013-2016)	-20%	0%	-21%	-22%
Personeelskosten (geharmoniseerd, per vhe, 2016)	€440	€ 460	€324	€ 332
Aantal vhe per fte (2016)	84	97	110	136

Bron: Aedes Benchmark (2013-2016)

De geharmoniseerde bedrijfslasten bij BrabantWonen liggen onder die bij andere lokale corporaties met een focus op zorg. BrabantWonen is er in de afgelopen jaren door een reorganisatie in geslaagd de bedrijfslasten met 20 procent omlaag te brengen. Bij andere lokale corporaties met een focus op zorg bleven de lasten gemiddeld gelijk. Mogelijk hangt dit samen met de veranderende context rondom zorgvastgoed. De personeelslasten liggen bij BrabantWonen lager, terwijl de corporatie relatief gezien (nog) wel meer medewerkers in dienst heeft. De effecten van de reorganisatie zijn nog niet volledig zichtbaar in de hierboven gepresenteerde cijfers.

BrabantWonen heeft in de afgelopen jaren gewerkt aan het verlagen van de bedrijfslasten door middel van het doorvoeren van een reorganisatie. Daarbij is het model met twee vestigingen (in Oss en 's-Hertogenbosch) omgezet in een centraal bedrijfsmodel. Het aantal fte is daarbij verlaagd van 275 naar 214 fte (eind 2016). Dit wordt nog verder verlaagd naar 190 fte in 2019.

¹ Deze groep bestaat naast BrabantWonen uit de volgende corporaties: Laurens Wonen, Woon Compas, Patrimonium Woonservice en SOR.

Vermogensinzet

BrabantWonen heeft ten opzichte van de eigen en externe normen een ruime vermogenspositie. BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. Dit doet de corporatie door eigen normen met betrekking tot de vermogensontwikkeling vast te leggen in relatie tot de opgaven in het werkgebied en de eigen risicobereidheid. De voorgenomen vermogensinzet wordt onder meer in de jaarlijkse activiteitenplannen uitgebreid toegelicht.

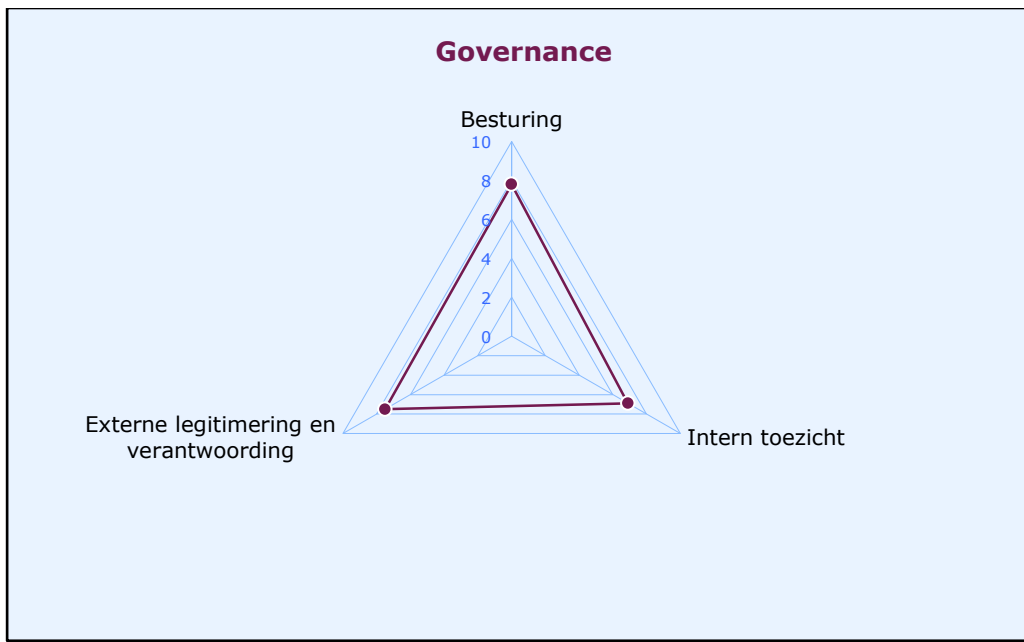
De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + De corporatie zoekt actief naar mogelijkheden om het vermogen in te zetten voor maatschappelijke prestaties. Ook tijdens de economische crisis is volop geïnvesteerd. Tegelijkertijd is de corporatie zakelijk genoeg om te voorkomen dat de inzet van vermogen onvoldoende maatschappelijk rendement oplevert.
- + Op projectniveau worden de gemaakte keuzes transparant verantwoord aan belanghouders.
- + In de portfoliostrategie is op basis van een gedegen marktanalyse een uitgebreide wensportefeuille geformuleerd. De voortgang hiervan wordt door de corporatie geëvalueerd.

5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			7,8
- Plan		7,5	
<i>Visie</i>	7		
<i>Vertaling doelen</i>	8		
- Check		8,0	
- Act		8,0	
Intern toezicht			6,9
- Functioneren RvC		7,7	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	7		
<i>Zelfreflectie</i>	8		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		6,0	
Externe legitimering en verantwoording			7,5
- Externe legitimatie		8,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
Gemiddelde score			7,4

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,8.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5. Dit subonderdeel bestaat uit twee meetpunten: visie en vertaling doelen.

• Visie

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren.

De visie is vastgelegd in het ondernemingsplan 2012-2016. De visie is hierin op hoofdlijnen geformuleerd. Voor de periode 2016-2020 is een nieuw ondernemingsplan opgesteld. Hierbij blijft de visie waaraan BrabantWonen aan wil werken in grote lijnen ongewijzigd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- + De ambities worden op belangrijke onderdelen (zoals de portefeuillesturing) jaarlijks bijgesteld. Daarbij wordt steeds teruggegrepen op de bedoeling van de gekozen ambities. Daarbij wordt aangesloten bij vragen die lokaal en vanuit het rijksbeleid op de corporatie afkomen. Dit maakt dat niet het middel, maar het echte doel centraal staat in de corporatie.

• Vertaling doelen

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij haar ondernemingsplan heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + In de jaarplannen wordt expliciet de relatie gelegd tussen de doelen uit het ondernemingsplan, de accenten voor het betreffende jaar en de activiteiten die hieruit voortvloeien.
- + De portfoliostrategie is uitgebreid uitwerkt, zowel voor de woningen als voor het zorgvastgoed. De portefeuilledoelen zijn daarnaast ook op wijkniveau uitgewerkt.
- + BrabantWonen is een van de initiatiefnemers en dragende partijen van de Proeftuin De Ruwaard (zie ook hoofdstuk 2). De vertaling van doelen gebeurt hier door bewoners en professionals in het netwerk, waardoor gezamenlijke doelformulering mogelijk is. Per casus worden doelen vastgelegd.

Check

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De kwartaalrapportages zijn zeer compleet. De koppeling tussen de doelen, jaarplannen en resultaten is hierin expliciet gemaakt.
- + De inzet op het gebied van wonen, welzijn en zorg in de Proeftuin Ruwaard wordt nauwlettend gevolgd, zowel op casusniveau als op het niveau van de proeftuin als geheel. Dit maakt het mogelijk om de kosten en baten achteraf tussen de betrokken organisaties te verrekenen.
- + Onderdelen van de visie en de vertaling van doelen in onder meer het portefeuilleplan, het risicomanagement, het financieel statuut en het treasury jaarplan, worden regelmatig geëvalueerd.

Act

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. Een voorbeeld hiervan is het anders labelen van woningen als de wachttijden voor specifieke groepen zoals jongeren te hoog oplopen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De corporatie stuurt actief bij wanneer de veranderende context daarom vraagt. Een voorbeeld daarvan is de gewijzigde opzet van de samenwerking met BrabantZorg. Hierbij zijn de oorspronkelijke doelen overeind gebleven. De corporatie heeft voor de hierbij behorende fusie met ZorgGoedBrabant (2) en de nieuwe samenwerkingsovereenkomst in korte tijd de benodigde toestemming van de toezichthouders gekregen.
- + BrabantWonen heeft ingespeeld op veranderende regelgeving door de herontwikkeling van plannen voor het gezondheidscentrum in Oss.
- + Op de effecten van de crisis is goed ingespeeld door nieuwbouw van koopwoningen om te zetten in huurwoningen.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,9. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

Functioneren RvC

De commissie beoordeelt het functioneren van de raad met een 7,7. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

• Samenstelling van de RvC

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de profielschets van de raad past bij de aard en activiteiten van de corporatie, de raad nieuwe leden buiten de eigen kring werft en aandacht besteedt aan de deskundigheid van zijn leden. De raad heeft een selectiecommissie ingesteld. Deze commissie heeft tot taak nieuwe leden te werven, selecteren en voor te dragen voor benoeming door de raad.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De raad stuurt actief op een diverse samenstelling, zowel in kennis als in persoonlijkheden en in affiniteit met de verschillende rollen van de raad als toezichthouder, werkgever en klankbord.
- + Herbenoeming is binnen de raad geen vanzelfsprekendheid. Dit moment wordt door de raad benut om gezamenlijk de samenstelling van de raad te evalueren.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad zich bewust is van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord.

De toezichthoudende rol van de raad is mede geborgd binnen de auditcommissie. Binnen deze commissie is veel ruimte om voorstellen grondig te toetsen aan de gestelde kaders.

Om invulling te kunnen aan de werkgeversrol is een remuneratiecommissie ingesteld.

De diverse samenstelling van de raad maakt een passende invulling van de klankbordrol mogelijk.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + De raad realiseert een heldere balans tussen de rollen van klankbord, toezichthouder en werkgever.
- + In het jaarverslag wordt uitgebreid en transparant toegelicht hoe de raad invulling heeft gegeven aan elk van zijn rollen.

- **Zelfreflectie**

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad zijn functioneren eenmaal per jaar evalueert, buiten aanwezigheid van de bestuurder.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De zelfevaluatie is zeer compleet. Alle rollen van de raad en relevante thema's komen uitgebreid aan bod. Waar dat relevant is wordt ook de opvatting van de bestuurder bij de evaluatie betrokken.
- + Verbeterpunten die voortkomen uit de zelfevaluatie worden actief opgevolgd. Dit blijkt uit de verslagen van de RvC vergaderingen.
- + Ook buiten de formele zelfevaluatie toont de raad zich zeer reflectief. Inhoudelijke en procesmatige kaders voor de raad en de organisatie worden regelmatig geëvalueerd.

Toetsingskader

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert dat onder meer gericht is op risicomanagement. Naast het ondernemingsplan vormen de portfoliostrategie, de jaarplannen en kwartaalrapportages, diverse statuten en beleidsdocumenten rondom financiële sturing de belangrijkste onderdelen van het toetsingskader.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- + Onderdelen van het toetsingskader worden regelmatig, in veel gevallen jaarlijks, geëvalueerd en geactualiseerd.

Toepassing Governancecode

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de Governancecode toepast en in de jaarverslagen transparant uitlegt waar en waarom zij afwijkt van de bepaling dat de bestuurder voor een maximale periode van vier jaar kan worden benoemd. Bij BrabantWonen is dat niet het geval omdat de huidige bestuurder al ver voor de inwerkingtreding van de Governancecode voor onbepaalde tijd bij de corporatie in dienst getreden is. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering en verantwoording beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

Dit oordeel valt uiteen in twee onderdelen: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

Externe legitimatie

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + Door het instellen van klankbordgroepen rondom voor huurders relevante thema's, is de corporatie in staat om meer huurders te betrekken bij haar beleidsvorming.
- + Belanghebbenden worden vroegtijdig betrokken bij de beleidsvorming.
- + De raad van commissarissen heeft veel contact met belanghebbenden en is daardoor goed op de hoogte van wat er onder belanghebbenden leeft.
- + BrabantWonen organiseert goed bezochte belanghoudersbijeenkomsten waarbij veel ruimte is voor discussie over het door de corporatie te voeren beleid.

Openbare verantwoording

BrabantWonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ze haar prestaties in het jaarverslag presenteert en daarbij de afwijkingen toelicht. De jaarverslagen zijn uitgebreid en transparant opgezet.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- + Via de website brabantwonenopkoers.nl worden de prestaties van de corporatie toegankelijk gepresenteerd.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex

Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Stichting BrabantWonen, Oss
Jaar visitatie : 2017

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Stichting BrabantWonen, Oss hebben.

Directeur Raeflex B.V., mevrouw drs. W.M.R. de Water


.....
26 juli 2017


Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Stichting BrabantWonen, Oss verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.


In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

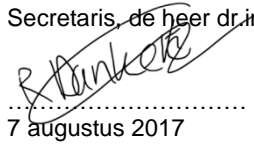
Voorzitter, de heer H.D. Albeda


.....
1 augustus 2017

Algemeen commissielid, prof. dr. P. Hooimeijer

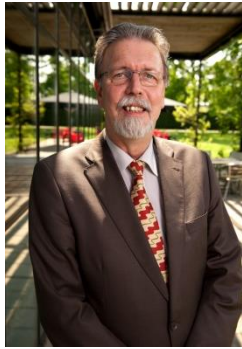

.....
1 augustus 2017

Secretaris, de heer dr.ing. R.Dankert


.....
7 augustus 2017

Bijlage 2 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



Voorzitter Prof. dr. P. Hooimeijer (Pieter)

Vanuit mijn functie als hoogleraar Sociale Geografie en Demografie kijk ik met enige afstand naar het functioneren van corporaties op regionale woningmarkten. Hoewel ik niet dagelijks betrokken ben bij het werk van de corporaties, ben ik goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. Ik treed regelmatig op als voorzitter van discussiedagen over volkshuisvestelijke onderwerpen en heb zo een brede kijk op de positie van corporaties in het stelsel. Ik heb diverse onderzoeken gedaan en publicaties geschreven over ontwikkelingen op de woningmarkt en over wonen en zorg. Naast mijn werk als hoogleraar en wetenschappelijk directeur van de landelijke onderzoeksschool voor Stedelijk en Regionaal onderzoek, ben ik toezichthouder bij het Woon Investeringsfonds. Ook ben ik voorheen zeven jaar bestuurslid geweest van de Nederlandse Woonbond. Vanaf 2006 ben ik visitator bij Raeflex. Per jaar doe ik circa een à twee visitatietrajecten. Ik heb verder een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de eerste visitatiemethodiek.

Visitaties

Met mijn kennis over regionale woningmarkten, kijk ik allereerst naar de prestatievelen Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities. Daarnaast kijk ik naar de onderlinge samenhang van de verschillende prestatieonderdelen. Zit er consistentie in bijvoorbeeld de wijze waarop de corporatie omgaat met het vermogen en de opgave in de regio? Visitatie is dan ook meer dan het afvinken van een aantal checkpunten uit de methodiek. Als visitator wil ik de corporatie leren kennen en begrijpen hoe de strategie is opgebouwd en waar deze op is gebaseerd. Visitaties horen het evenwicht te vormen tussen het afleggen van verantwoording en het aangeven van verbeterpunten.

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van ontwikkelingen op de woningmarkt, zowel regionaal als landelijk
- Uitgebreide kennis van wonen en zorg
- Brede kijk op de volkshuisvesting vanuit verschillende perspectieven
- Betrokken geweest bij ontwikkeling visitatiestelsel

Reeds gevisiteerd

2006	Woningstichting Etten-Leur
2007	Wetland Wonen , Vollenhove; Wonen Weert
2009	Hestia Groep , Landgraaf; Wooncompagnie , Hoorn; Woonwaard , Alkmaar
2010	IntermarisHoeksteen , Hoorn; Mooiland , Wageningen; Woonstichting Etten-Leur
2011	Kleine Meierij , Rosmalen; Woonzorg Nederland , Amstelveen
2012	Rochdale , Amsterdam
2013	BrabantWonen , Oss
2015	Woonpunt , Maastricht; Domesta , Emmen; Kleine Meierij , Rosmalen
2016	Woningstichting Den Helder , Den Helder
2017	Oost Flevoland Woondiensten , Dronten; Vestia , Rotterdam; BrabantWonen , Oss

Kort CV

Geboortjaar 1955

Opleiding

- Lerarenopleiding Aardrijkskunde en Engels
- Universitaire studie Sociale Geografie (cum laude afgestudeerd)
- 1988 Gepromoveerd, onderwerp proefschrift 'Vergrijzing en individualisering woningmarkt'

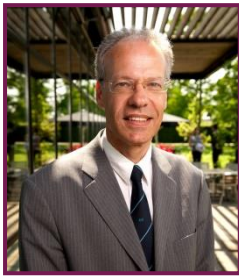
Carrière

- 1983-heden Diverse functies in het hoger onderwijs,
- Heden hoogleraar Sociale Geografie en Demografie en wetenschappelijk directeur van Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research

Nevenfuncties

- 1999-2006 Bestuurslidmaatschap van de Woonbond
- 2006-2011 Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- 2006-heden Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)
- 2006-heden Lid raad van toezicht van het WoonInvesteringsFonds
- 2006-heden Voorzitter Programmaraad van het Onderzoeksinstituut OTB-TU Delft
- 2007-heden Voorzitter Gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragswetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (MaGW/NWO) (eerst lid, sinds 2012 voorzitter)
- 2008-2012 Lid van het Standing Committee for the Social Sciences van de European Science Foundation
- 2010-heden Voorzitter Wetenschappelijke Commissie Wijk aanpak Ministerie van WWI
- 2010-heden Lid Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid van de SER
- 2012-heden Lid Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RI)

<http://nl.linkedin.com/pub/pieter-hooimeijer/4/118/621>



Voorzitter H.D. Albeda (Hein)

Als zelfstandig adviseur houd ik me vooral bezig met burgerparticipatie en verantwoording voor gemeentes. Ik publiceer regelmatig over vraagstukken op het snijvlak tussen individueel belang en collectief belang. Sinds 2011 richt ik me ook op de verantwoording en de governance van verzekeraars. Als adviseur bij gemeentes hoor en zie ik meestal hoe gemeentes tegen corporaties aankijken; als visitator bij woningcorporaties zie ik het omgekeerde. Ik vind het belangrijk dat de maatschappij ziet wat corporaties voor elkaar krijgen. Als corporaties het beter kunnen doen, dan moet dat ook zichtbaar zijn. Als corporaties het goed doen, hoort daar de erkenning van de maatschappij bij.

Visitaties

Visitaties zijn belangrijk voor de verantwoording van de corporaties en voor de ontwikkeling van corporaties. Minstens zo belangrijk is het leereffect dat visitaties teweeg brengen. Vanuit mijn achtergrond als adviseur let ik scherp op de governance en de financiële bedrijfsvoering van corporaties. Verder kijk ik naar de wijze waarop corporaties hun maatschappelijke omgeving meenemen in het formuleren van hun beleidsagenda. Ik kijk ook naar het netwerk. De scheiding van wonen en zorg betekent dat je moet kijken naar de kwaliteit van een netwerk: wie doet wat om maatschappelijke prestaties te behalen? Dat zien we ook bij gemeenten: als de corporatie terug gaat naar de kerntaak is het belangrijk om samen resultaten te behalen. De kwaliteit van de relatie met belanghebbenden is daarmee voor mij ook een belangrijk aandachtspunt in de visitaties.

Specifieke deskundigheid

- Bestuurservaring door het vervullen van diverse bestuursfuncties. Het meest recentelijk als voorzitter van stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers.
- Uitgebreide kennis van burgerparticipatie en overheidsverantwoording, onder meer door de functie van directeur bij de stichting Rekenschap, gecombineerd met financiële deskundigheid.
- Brede kennis van governance door lidmaatschap van de monitoring commissie governance verzekeraars.

Reeds gevisiteerd

- 2005 **De Woonschakel Westfriesland**, Medemblik;
Woningstichting Eerbeek
- 2007 **Wetland Wonen**, Vollenhove; **Woonmij Dinkelborgh**, Denekamp

- 2008 **Gemeente Hoorn**
- 2009 **Hestia Groep**, Landgraaf; **Woonstade**, Groningen
- 2010 **Domaas**, Limburg; **Habeke Wonen**, Hazerswoude-Dorp; **Woningstichting Kessel**, **Woningstichting Roermond**; **St. Joseph**, Stramproy; **Woningvereniging Nederweert**; **Ubach over Worms**, Landgraaf
- 2011 **Alphons Ariëns**, Druten; **Wetland Wonen**, Vollenhove; **Woningstichting Wittem**, Mechelen
- 2012 **Lyaemer Wonen**, Lemmer; **Valburg** (Midterm Review), Zetten; **VitaalWonen**, Limbricht; **Woningstichting Naarden**; **Goed Wonen** (Midterm Review), Gemert
- 2013 **Woonwaard**, Alkmaar; **wonenCentraal**, Alphen a/d Rijn; **De Woonschakel**, Medemblik
- 2014 **Stek**, Lisse; **Eemland Wonen**, Baarn; **Vooruitgang**, Sassenheim; **Woonstede**, Ede; **Ressort Wonen**, Rozenburg; **De Goede Woning**, Apeldoorn; **De Woonmensen**, Apeldoorn; **Ons Huis**, Apeldoorn
- 2015 **Standvast Wonen**, Nijmegen; **Dudok Wonen**, Hilversum; **St. Willibrordus**, Wassenaar; **Woningbouwvereniging Lopik**; **Goed Wonen**, Benschop; **De Goede Woning Driemond**, A'dam Z-O
- 2016 **Maasvallei Maastricht**; **Wetland Wonen Groep**, Vollenhoven; **Land van Altena**, Nieuwendijk; **de Kern**, Hedel
- 2017 **QuaWonen**, Bergambacht; **BrabantWonen**, Oss
- 2018 **Woonstichting St. Joseph**, Boxtel; **Wocom**, Someren, **Oosterpoort**, Groesbeek

Kort CV

Geboortjaar 1959

Opleiding

- Kandidaats en lerarenopleiding Wiskunde;
- Diverse trainingen strategisch wetgeven, governance, gespreksvaardigheden, publieke sector in control

Carrière

- 1982-1990 Fractiemedewerker bij de PPR, later GroenLinks, eerst in de gemeenteraad van Amsterdam, vanaf 1986 bij de Tweede Kamer
- 1990-1999 Beleidsfuncties onder meer bij de Consumentenbond en als consultant bij Andersson, Elfers en Felix
- 1999-2005 Directeur Stichting Rekenschap, een stichting die zich ten doel stelde de verantwoording over overheidsuitgaven aan burgers te verbeteren
- 2005-heden Zelfstandig adviseur

Nevenfuncties

- 2006-heden Bestuurslid Stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- 2008-2012 Voorzitter VVE de Kersentuin
- 2012-2013 Lid Monitoring Governance Verzekeraars
- 2013-heden Voorzitter commissie Advies Stichting Toetsing Verzekeraars

<http://nl.linkedin.com/pub/hein-albeda/0/369/a48>



Secretaris dr. ing. R. Dankert (Ritske)

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het gebied van beleid voor woningcorporatie. Grote en kleine corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energie-besparingsmaatregelen en het ontwikkelen van portefeuille- en assetmanagement bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Ik werk aan vastgoedsturing, onderhoudsbeleid en het benchmarken van bedrijfslasten. Daarnaast schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoord ook vind.

Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen en financiën bij corporaties.
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

Reeds gevisiteerd

- | | |
|------|--|
| 2014 | Wovesto , Sint-Oedenrode |
| 2014 | Woningstichting Putten ; Heuvelrug Wonen , Doorn; Woonstichting SSW , De Bilt; Ressort Wonen , Rozenburg; Oosterpoort , Groesbeek; Rondom Wonen , Pijnacker; Rhenense Woningstichting |
| 2015 | Patrimonium woonservice , Veenendaal; Woonborg , Vries; l'escaut woonservice , Vlissingen; Veenendaalse Woningstichting ; Woningbouwvereniging Lopik ; Woningbouwvereniging Goed Wonen , Benschop; Woningstichting SWZ , Zwolle |
| 2016 | Woonstichting Land van Altena , Nieuwendijk; R.K. Woningbouwvereniging Zeist ; Woningbouwvereniging Beter Wonen , Ooltgensplaat; Woonstichting De Kernen , Hedel; Woningbouwvereniging Heerjansdam ; Woningstichting Naarden |
| 2017 | Woonlinie , Woudrichem; Vestia , Rotterdam; Woningbouwvereniging Langedijk , Noord-Scharwoude; Woningstichting St. Joseph , Almelo; BrabantWonen , Oss |
| 2018 | Woonstichting St. Joseph , Boxtel; |

Kort CV

Geboortjaar 1981

Opleiding

1. 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
2. 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen

Carrière

3. 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
4. 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
5. 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
6. 2012-2014 Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
7. 2012-heden Eigenaar/adviseur bij De Corporatiestrategie in Nijmegen

<http://nl.linkedin.com/in/ritskedankert>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan • Jaarverslagen • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten met opvattingen van belanghebbenden • Verslagen van overleg met belanghebbenden • Onderzoeken naar klanttevredenheid • <u>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</u>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal dertien face-to-face gesprekken en drie telefoongesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stichting BrabantWonen.

Raad van Commissarissen

- de heer R.P. Prins, voorzitter
- mevrouw drs. A.F. Bijl, vicevoorzitter
- mevrouw drs. J.J. van Blokland RA, lid
- de heer J. de Leeuw, lid
- de heer R.C.M. Geelhoed, lid

Directeur/bestuurder

- de heer ir. H.M.H. Windmüller

Directieteam

- de heer H.G.P.F. Roozendaal
- de heer drs. S.F.L. Kunkels RA

Ondernemingsraad

- de heer P. Krol, voorzitter
- mevrouw M. Heeres, secretaris
- de heer C. Jordaans, lid
- mevrouw N. Cakir, lid

Controller

- de heer C. Lommers (concerncontroller)

Huurders Oss

- de heer M. Hopman, lid klankbordgroep
- mevrouw R. van den Heuvel, lid klankbordgroep
- de heer R. Surstedt, huurdersbelangenvereniging

Petit Comité 's-Hertogenbosch

- de heer F. Dirks
- de heer R. de Ron
- de heer W. Saebu

Gemeente Oss

- de heer drs. G.W.P. Wagemakers (wethouder Wonen, Gemeente Oss)
- de heer I. Schoppema (ambtenaar, Gemeente Oss)

Gemeente 's-Hertogenbosch

- de heer E.H.P. Logister (wethouder Wonen, Gemeente 's-Hertogenbosch)
- de heer T. Cools (ambtenaar, Gemeente 's-Hertogenbosch)

BrabantZorg

- de heer drs. A.C.M. Van Osch (lid raad van bestuur)
-

Zorg- en Welzijnspartijen

- mevrouw M. van der Smissen (bestuurder, Ons Welzijn)
- de heer O.O.J. Dekker MHA (bestuurslid, GGZ Oost Brabant)

Collega-corporaties (gesprek 1)

- de heer S. Jansen MRE (bestuurder, Kleine Meierij)
- de heer J. van Vucht (bestuurder, Area)

Collega-corporaties (gesprek 2)

- de heer M. Acharki (bestuurder, Zayaz)

Telefonische interviews

- de heer P. van Boekel (wethouder Gemeente Bernheze)
- de heer K. Loose (wethouder Sint-Michielsgestel) en mevrouw L. van Doorn (beleidsmedewerker Sint-Michielsgestel).
- de heer E. De Rooij (bestuurder Divers)

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2013 - 2016					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					8
Woningtoewijzing en doorstroming					
• Beschikbaarheid woningen					
Zelfstandige woningen	2013	2014	2015	2016	
Goedkoop	1.747	1.617	1.514	1.719	
Betaalbaar	9.869	9.778	10.580	10.842	
Duur	2.622	2.653	3.048	2.383	
Duur > toeslaggrens	206	357	386	694	
Totaal zelfstandige vhe	14.444	14.405	15.528	15.638	
Bron: Aedes, BrabantWonen					
• Passend toewijzen					
	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal	
2013	1.092	10	264	1.366	
2014	881	4	396	1.281	
2015	1.241	5	428	1.674	
2016	1.305			1.585	
Bron: Aedes, BrabantWonen					
BrabantWonen heeft in 2016 meer dan 5% niet passend toegewezen. Voordat de regelgeving in 2015 bekend werd, waren in Heesch al nieuwbouwwoningen toegewezen waarvan de huurcontracten in 2016 zijn ingegaan. Daarnaast waren er in de wijk Orthen-Links terugkeerafspraken gemaakt in een Bewoners Verhuisregeling. Deze afspraken dateren ook van vóór de regelgeving rondom passend toewijzen.					
	Toegewezen aan inkomens tot de lage EU-grens				
2013	91,4%				
2014	95,7%				
2015	94,3%				
2016	93,8%				
Bron: Aedes, BrabantWonen					
• Tegengaan woonfraude					
Wanneer er sprake is van woonfraude, hennep of handel in drugs gaat BrabantWonen over tot uitplaatsing en gerechtelijke procedures. Door hier actief op in te zetten kon BrabantWonen diverse ongewenste situaties beëindigen en deze woningen regulier op de woningmarkt brengen. In 2016 heeft BrabantWonen ervoor gekozen zich te focussen op de (zware) overlastsituaties, hennep en drugs.					
• Mutatiegraad					
	Mutatiegraad (exclusief nieuwbouw)				
2013	8,0%				
2014	8,1%				
2015	9,3%				
2016	8,6%				
Bron: Aedes, BrabantWonen					

**Geleverde prestaties op de prestatievelen
2013 - 2016**

Cijfer

• **Leegstand**

	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal
2013	0,9%	0,0%	0,9%
2014	0,5%	0,0%	0,5%
2015	0,7%	0,0%	0,7%
2016	0,6%	0,0%	0,6%

Bron: Aedes, BrabantWonen

Toewijzingen aan statushouders

	Aantal woningen voor statushouders	Taakstelling
2013	47	
2014	88	
2015	113	Gehaald
2016	154	Den Bosch: gehaald Oss: niet gehaald

Bron: BrabantWonen

Betaalbaarheid

• **Huurprijsbeleid sociale huurwoningen**

	Gemiddelde huurprijs / maand
2013	469,00
2014	495,00
2015	510,00
2016	511,00

Bron: Aedes, BrabantWonen

• **Aanpak huurachterstanden**

	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %
2013	0,3%
2014	0,5%
2015	0,5%
2016	0,6%

Bron: Aedes, BrabantWonen

In 2016 is BrabantWonen gestart met een nieuwe werkwijze voor de afdeling Incasso. Het doel van incasso is om vroegtijdige, passende en blijvende oplossingen te zoeken voor huurachterstand. BrabantWonen gaat samen met partners, bewindvoerders en huurders op zoek naar gezamenlijke oplossingen. Er hebben een aantal veranderingen plaatsgevonden:

- Er is een risicoprofiel opgesteld waarmee onregelmatig betaalgedrag vroegtijdig herkend kan worden. Daardoor kan eerder ingegrepen worden.
- BrabantWonen zoekt zo vroeg mogelijk contact met huurders. Risicogroepen worden nagebeld en echte risico's worden zo snel mogelijk gesignaleerd en opgepakt.
- Medewerkers zijn rayongericht gaan werken. Daardoor hebben ze meer feeling met de wijk en de mensen die er wonen, en de hulpverlening die hier actief is.
- Medewerkers van Incasso en Sociaal Beheer leggen huisbezoeken af, en er worden meer afspraken op kantoor geregeld.
- Er worden afspraken gemaakt die haalbaar zijn voor de huurder.
- Bij de keuze voor een deurwaarder stonden de uitgangspunten vroegtijdig, passend en blijvend centraal.

BrabantWonen biedt budgetondersteuning aan huurders die betalingsproblemen hebben of waarvan verwacht wordt dat ze betalingsproblemen kunnen krijgen.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2013 - 2016					Cijfer
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen					8
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte					
	2013	2014	2015	2016	
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	4.556	5.050	6.259	6.457	
Toewijzingen aan ouderen	170	119	308	305	
Bron: Aedes, BrabantWonen					
Toewijzingen aan ouderen en bijzondere doelgroepen	2013	2014	2015	2016	
Totaal aantal toewijzingen	1.366	1.281	1.674	1.585	
Waarvan aan bijzondere doelgroepen (%)			4,9%	14,2%	
Waarvan aan ouder dan 65 jaar (%)	12,4%	9,3%	18,4%	19,2%	
Bron: Aedes, BrabantWonen					
<p>Tot 2015 werkte BrabantWonen samen met BrabantZorg in twee verbindingen: ZorgGoedBrabant (1 en 2). ZorgGoedBrabant is in 2015 gefuseerd met BrabantWonen. BrabantWonen bezit in 2016 2.060 onzelfstandige verhuureenheden in intramuraal zorgvastgoed in 33 verzorgings- en verpleeghuizen in de regio.</p> <p>In de afgelopen jaren heeft BrabantWonen (onder andere binnen ZorgGoedBrabant) voormalige verzorgingshuisplaatsen omgezet in de regulier verhuurbare woningen.</p> <p>In 2014 leverde de corporatie in de Kruiskamp De Vrijheid (wooncomplex voor senioren met een zorgvraag) op.</p> <p>In 2015 zijn bijna 1.800 appartementen in Oss beter toegankelijk gemaakt door het plaatsen van automatische deuropeners op de centrale deuren, zodat bewoners hier langer zelfstandig kunnen blijven wonen.</p>					
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking					
<p>BrabantWonen leverde tussen 2013 en 2016 een aantal nieuwbouwwoningen op voor personen met een beperking. Dit zijn gewone woningen in gewone wijken.</p> <p>2013: Zorgcomplex Litsberg in Den Dungen: 28 groepswoningen voor PG-cliënten 2014: 19 woningen voor verstandelijk beperkten in de wijk Deuteren en 30 niet-zelfstandige eenheden in Hostel Broekhovenlaan 2015: 12 appartementen ten behoeve van cliënten van Cello in Eikendonk. 2016: 48 PG-eenheden op Park Zwanenberg in Oss.</p>					
<p>BrabantWonen participeert in de zeven Wijkpleinen die in 's-Hertogenbosch zijn ontwikkeld. Hier kunnen bewoners terecht met vragen over de WMO. Voor 's-Hertogenbosch Zuidoost is in 2013 een pilot gestart, die in 2015 heeft geresulteerd in een Sociaal Wijkteam, een wijkteamleider, een aanpak rond de dagbesteding en het opzetten van een Zorgcirkel. BrabantWonen participeert hierin en is bestuurlijk trekker van het spoor crisispreventie.</p> <p>In Oss zijn in alle wijken wijkpunten waar BrabantWonen participeert in de sociale wijkteams.</p>					
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer					7,3
Woningkwaliteit					
• Prijs-kwaliteitverhouding					
	gem. puntprijs niet-DAEB (eur)	gem. puntprijs DAEB (Eur)	Huur als % van WOZ-waarde		
2013	3,86	2,77	3,8%		
2014	3,89	2,92	4,2%		
2015	4,12	3,24	4,4%		
2016	4,18	3,29	5,3%		
Bron: Aedes, BrabantWonen					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2013 - 2016 **Cijfer**

- **Conditie en onderhoudstoestand**

	2013	2014	2015	2016
Klachtenonderhoud [€/vhe]	435	411	430	776
Planmatig onderhoud [€/vhe]	1.134	831	1.129	1.130
Mutatieonderhoud [€/vhe]	98	136	263	387
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1.666	1.377	1.823	2.293

Bron: Aedes, BrabantWonen

Kwaliteit dienstverlening

Aedes Benchmark	2014		2015		2016	
	Score	Positie	Score	Positie	Score	Positie
Totaal score	7,41	B	7,45	B	7,64	A
Deelscore nieuwe huurders	7,32	B	7,30	B	7,64	B
Deelscore huurders met reparatieverzoeken	7,69	A	7,72	B	7,88	A
Deelscore vertrokken huurders	6,78	C	6,88	C	7,53	B

Bron: Aedes, BrabantWonen

	2013	2014	2015	2016
KWH-Huurlabelscore [score]	7,47	7,71	7,6	7,9
Klantwaardering Contact [score]	7,57	7,37	7,8	8,1
Klantwaardering Woning zoeken [score]	7,24	7,83	7,9	7,6
Klantwaardering Nieuwe woning [score]	7,46	7,91	7,8	7,7
Klantwaardering Huur opzeggen [score]	8,11	7,70	7,9	7,7
Klantwaardering Reparaties [score]	8,13	8,38	8,2	8,1
Klantwaardering Onderhoud [score]	7,26	8,36	7,9	7,9
Klantwaardering Uiten ontevredenheid [score]	6,41	6,44		

Energie en duurzaamheid

- **Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels**

	2013	2014	2015 (NV)	2016 (NV)
Woningen A t/m B label [%]	31,2%	36,6%		40,0%
Woningen E t/m G label [%]	13,2%	11,7%		12,0%
Energie-Index [index]	1,57	1,52	1,57	1,48

- **Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen**

BrabantWonen introduceert in het ondernemingsplan duurzaamheid als leidend principe voor het handelen, waarbij de volgende drie lijnen gevolgd worden:

- Verduurzaming van het bezit.
- Bewustwording van de huurders.
- Verduurzaming van de eigen organisatie.

Bij renovatie zet BrabantWonen in op energiebesparende maatregelen, waardoor de energieprestatie en energie-index verbeteren. Het gebruik van duurzaamheidsaanpassingen, zoals waterbesparende toiletspoelingen en douchekoppen en het plaatsen van HR-ketels wordt doorgezet. Voorafgaand en tijdens renovaties heeft BrabantWonen contact met de huurders uit de betreffende complexen. Duurzaamheid is daarbij een terugkerend gespreksonderwerp.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2013 - 2016			Cijfer
4. (Des)investeringen in vastgoed			9
Nieuwbouw			
	Nieuwbouw		
	Huur	Koop	
2013	246	-	
2014	132	-	
2015	302	-	
2016	252	-	
Bron: Aedes, BrabantWonen			
Sloop, samenvoeging			
	Sloop		
2013	58		
2014	80		
2015	57		
2016	125		
Bron: Aedes, BrabantWonen			
In 2016 heeft BrabantWonen 125 woningen gesloopt in de wijk Orthen-Links in 's-Hertogenbosch, om plaats te maken voor nieuwe woningen.			
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)			
	Verbeteren en renovaties		
2013	230		
2014	1.300		
2015	666		
2016	887		
Bron: Aedes, BrabantWonen			
Maatschappelijk vastgoed			
BrabantWonen heeft een afdeling Zorgvastgoed die verantwoordelijk is voor het beheer van het zorgvastgoed (zie hierboven bij het onderdeel bijzondere doelgroep). De afdeling Ontwikkeling houdt zich bezig met nieuwbouw en renovaties van het Zorgvastgoed.			
In 2016 heeft de corporatie 28 eenheden (8.545 m ²) maatschappelijk onroerend goed en 58 eenheden (9.304 m ²) in bezit.			
Enkele opgeleverde projecten: 2013: een Kulturhus. 2014: multifunctioneel centrum (Schadewijk) 2015/2016: een gezondheidscentrum (Park Zwanenberg, Oss).			
BrabantWonen is sinds 2013 geen nieuwe complexe projecten (nieuwbouwwoningen, MOG, BOG, meerdere afnemers) meer gestart. Hiermee is geanticipeerd op nieuwe wetgeving.			
Verkoop			
	Verkoop bestaand bezit		
2013	19		
2014	110		
2015	100		
2016	295		
Bron: Aedes, BrabantWonen			
Sinds 2013 biedt BrabantWonen voor verkoop aangewezen woningen aan de zittende huurders aan. Als een huurder de woning niet wil kopen, wordt de aangewezen woning na huuropzegging verkocht. BrabantWonen heeft samen met drie matchingpartners geïnvesteerd in 197 woningen in Lelystad. Deze zijn in december 2016 verkocht aan Centrada. In 2016 heeft BrabantWonen het voormalig verzorgingshuis Sint Jozef in Oijen verkocht.			

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2013 - 2016	Cijfer
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8
<p>Leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer</p> <p>Samen met de gemeenten monitort BrabantWonen de effecten op buurten en wijken en kijken ze hoe ze samen kunnen werken aan adequate huisvesting voor specifieke doelgroepen, de balans kunnen bewaken in buurten en wijken en welke preventieve ontwikkelstrategieën daarbij horen.</p> <p>In alle wijken waar BrabantWonen woningbezit heeft, heeft de corporatie projecten om de leefbaarheid te bevorderen. Daarbij daagt de corporatie bewoners uit zelf initiatief te nemen. BrabantWonen stelt een leefbaarheidsbudget beschikbaar om deze initiatieven te ondersteunen. Bewoners nemen zelf (een deel van) de organisatie op zich.</p> <p>Enkele voorbeelden van leefbaarheidsactiviteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbeteringen van het groen en de (semi-)openbare ruimten bij complexen, onder meer door het plaatsen van foto's en kunst en het verbeteren van het groen. • Participatie in de werkgroep die de activiteiten in het wijkcentrum Schadewijk (Oss) coördineert. • Overleg met en ondersteuning van 40 ('s-Hertogenbosch) en 66 (Oss) bewonerscommissies. • Aanleg van een buurtspeeltuin (Kleine Beer). • Lichtplan voor de openbare ruimte in 't Zand. • 'schoon, heel en veilig'-rondes van wijkbeheerders en huismeesters. • Huisbezoek nieuwe huurders • In 's-Hertogenbosch krijgen diverse bewoners hulp bij het wonen en leven via vrijwilligersprojecten zoals de Wooncoach, Buurtbemiddeling en Schuldhulpmaatje. BrabantWonen werkt daarbij samen met Zayaz, Kleine Meierij, Divers en Maatschappelijke Opvang. 	
<p>Aanpak overlast</p> <p>BrabantWonen zag in 2016 een toename van problematische, zorgelijke overlastsituaties. Dit was vooral zichtbaar bij bewoners die uitstromen uit de hulpverlening of wonen met ambulante begeleiding. BrabantWonen gebruikt steeds vaker tijdelijke contracten, gedragsaanwijzingen en 'laatste kans contracten' bij bewoners die extra begeleiding nodig hebben en een stok achter de deur nodig hebben.</p>	

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

Bijlage 7 Position paper

Positionpaper BrabantWonen; Visitatie 2017

1. Waar staan we voor

Onze missie en visie komen voort uit onze ontstaansgeschiedenis. We zijn opgericht om sociale vraagstukken op te pakken, (sociale) hygiëne, overbewoning, daar zat de drijfveer. Ons vastgoed op orde houden vraagt voortdurend inzet. Verduurzaming is een grote opgave. We moeten nog volop bouwen en herstructureren, maar in de huidige context zijn dat geen grote sociale vraagstukken. We hebben sinds kort, met alle aandacht die corporaties de afgelopen tijd hebben gehad, na meer dan 100 jaar dan ook geen 'eigen' ministerie van volkshuisvesting meer. Vanaf de jaren 70 professionaliseren corporaties. De vereniging werd een stichting, samen met nieuwe vormen van externe democratisering. Als reactie hierop rees de vraag: van wie zijn we? Maar ook: wie komt nog op voor de belangen van de corporatie? Ons antwoord hierop is dat we ons richten op de sociale vraagstukken van deze tijd. Hiermee maken we opnieuw verbinding met onze maatschappelijke partners. Met een smalle rolopvatting zou je maatschappelijke vraagstukken links laten liggen. Vraagstukken waarbij geen enkele partij oplossend kan interveniëren, die alleen door samen te werken kunnen worden opgelost. Als je daar met de rug naar toe staat, dan wordt het grijze gebied tussen wonen en zorg, leefbaarheid, veiligheid en welzijn al snel een zwart gat.

Voor onze grote groep oudere bewoners gaat het om de vraag; 'kan ik thuis op de momenten dat ik het wil, de juiste ondersteuning en zorg krijgen?' Het gaat ook om de veiligheid en leefbaarheid van onze kwetsbare wijken in de steden, de leefbaarheid in dorpen waar voorzieningen wegtrekken. We willen een voorttrekkersrol vervullen. Dat vraagt om een open houding. Je begint bij de kern van de uitdaging en niet bij de vraag waar houdt mijn verantwoordelijkheid op en waar begint die van een ander. De sociale vraagstukken van deze tijd liggen immers in het grijze gebied tussen wonen en zorg of tussen wonen en veiligheid. Onze missie en visie hebben we hierop afgesteld.

Onze Missie is: *Drijvende kracht achter goed wonen en leven*. Onze Visie: *Samen maken we het verschil*. Onze motivatie, betrokkenheid en houding, onze kernwaarden: 'Met respect voor mens en omgeving', 'Gepassioneerd betrokken bij de samenleving' en 'Open en aanspreekbaar', sluiten hierbij aan.

2. Waar komen we vandaan

BrabantWonen is een maatschappelijk breed georiënteerde corporatie. Bij de visitatie in 2009 werden we uitgedaagd om een duidelijke keuze te maken tussen een oriëntatie op vastgoedontwikkeling en vastgoedbeheer aan de ene kant of wijkontwikkeling en samenwerkingspartner aan de andere kant. Ongeacht onze keuze hierin werden we eveneens uitgedaagd om beter te presteren naar vermogen. Vermogen verplicht! Omdat de samenleving in onze ogen dat vraagt hebben we vastgehouden aan onze missie en visie en gekozen voor het handhaven van een brede maatschappelijke oriëntatie. De volgende visitatiecommissie constateerde in 2013 dat we dat succesvol hebben gedaan; "Zowel op het terrein van vastgoedbeheer en ontwikkeling als in het (samen)werken in wijken en het werken aan wonen en zorg heeft BrabantWonen zich sterk geprofileerd, zo blijkt uit de hoge waardering die commissie en belanghebbenden aan deze prestatievelden hebben toegekend". Daarnaast concludeerde de commissie in 2013 dat het vermogen in de afgelopen jaren maximaal is ingezet op basis van de beredeneerde plannen. Daarbij woog de commissie ook het 'organisatievermogen'.

De commissie had in 2013 een drietal aandachtspunten:

- Co-creatie: De commissie ziet ruimte om belanghebbenden in een vroegtijdig stadium bij de ontwikkeling van visie, beleid en plannen te betrekken, en het 'te bereiken effect' als vertrekpunt en beoordelingspunt voor de samenwerking te kiezen.
- Verbindingsstructuur: De veranderende regelgeving biedt kansen aan BrabantWonen om de verbindingsstructuur te evalueren en te vereenvoudigen. De commissie ziet daarin mogelijkheden om de bestuurlijke complexiteit te verminderen en de transparantie te bevorderen.
- Tijdige heroverweging investeringen en inzet op verruiming van investeringsmiddelen: de commissie acht het raadzaam om gezien de ontwikkelingen bijtijds investeringen te heroverwegen en te prioriteren en waar mogelijk de beschikbare middelen te verruimen.

We hebben niet in alle rust aan deze opgaven kunnen werken. De afgelopen jaren waren turbulent. We hebben een parlementaire enquête achter de rug die is vertaald in een nieuwe Woningwet. De verhuurdersheffing, DAEB en niet DAEB en vele andere zaken hebben grote impact op wat een corporatie mag en kan.

We werden geconfronteerd met toenemende armoede, grote stromen vluchtelingen en toenemende druk op onze wijken. De stapeling van de ontwikkelingen in onze sector en die in de zorg en welzijn, de transities naar de gemeenten, de WMO en het perspectief van een participatiemaatschappij hebben onze agenda breed en complex gemaakt. Als je met het gezicht naar de samenleving staat, krijg je de dynamiek die daarin plaatsvindt terug. Aan de hand van de aandachtspunten van de commissie van 2013 kijken we terug op de afgelopen periode.

2.1 Co-creatie

We hebben na een intensief traject verschillende akkoorden (sociaal, woonlasten) gesloten die de basis vormen voor prestatieafspraken met onze huurders en gemeenten. Ons investeringsbeleid, huurbeleid, verkoopbeleid is hierop aangepast. Hetzelfde geldt voor onze voorstellen voor het scheiden van DAEB en niet DAEB en het overhevelen van vastgoed. Ook onze nieuwe portfoliostrategie en ander nieuw beleid hebben we in dialoog met onze belanghouders vastgesteld. We hebben tenslotte op basis van het voorgaande een nieuw ondernemingsplan gemaakt: 'Doen wat ertoe doet'. Een ondernemingsplan waarin we met name ingaan op waar we voor staan, wat we willen zijn, hoe we willen samenwerken. Geen blauwdruk of overzicht van projecten die we achtereenvolgens in vier jaar willen uitvoeren. Dat kan ook niet. We leven in een turbulente wereld. Dat vraagt eerder om wendbaarheid dan lange termijn plannen. Het hoeft ook niet. De concrete inzet hebben we immers vastgelegd in onze akkoorden.

We hebben onze aandacht gericht op het verbeteren van de samenwerking met onze belanghouders, het verbeteren van de proceskwaliteit en onze responsiviteit. Het gaat over houding, gedrag en onze cultuur. Over leiderschap, eigenaarschap, de ruimte die we bieden voor maatwerkoplossingen, over onze houding en gedrag waarmee we samenwerken. Overigens heeft onze nieuwe structuur ook sec impact op onze cultuur. Het feit dat we van een beperkte 'span of control' per leidinggevende, dubbel zijn gekanteld naar een grotere 'span of support' heeft effect op onze wendbaarheid, op de ruimte die medewerkers krijgen en nemen, ook in de samenwerking met onze partners.

De dialoog met onze huurdersvertegenwoordigingen is geïntensiveerd en anders ingestoken. Veel meer aan de voorkant, daarmee meer open. Dat vraagt veel, maar levert ook veel op. De oprichting van een klankbordgroep, structureel overleg met jongeren en het bestuur van de moskee, de afbouw van de HuurdersBelangenVereniging, de ontwikkeling van verdiepingsgroepen voor de nadere uitwerking van specifieke onderwerpen, de verdere professionalisering van het Petit Comité in 's-Hertogenbosch en de start van de voorbereidingsgroep in Oss. Beide organen bepalen de agenda van de klankbordgroepen en voeren overleg met directie, RvC en gemeente(n). We zijn samen op weg in het doorontwikkelen van die samenwerking.

We hebben veel aandacht besteed aan 'ruimte voor maatwerk'. Hoe doen we dat in samenwerking met andere belanghouders? Hoe doen we dat in combinatie met het tegelijkertijd lean en mean krijgen van processen waarin we juist routinevragen beantwoorden? Dat is vertrouwen, steunen, vallen, opstaan en leren. Onze resultaten en zoektocht hierin komen het mooist tot uiting in de gezamenlijke aanpak in de Osse wijk de Ruwaard: 'Anders doen en denken' en de gezamenlijke aanpak van armoede in 's-Hertogenbosch: de Bossche Bond. De casuïstiek biedt de beste inspiratie!

2.2 Verbindingenstructuur

In de afgelopen periode werd onze samenwerking met BrabantZorg via de constructie van ZorgGoedBrabant (2) door gewijzigde wet- en regelgeving onmogelijk gemaakt. Na een intensief traject heeft dit geleid tot een fusie van BrabantWonen en de beide entiteiten ZorgGoedBrabant. Onze samenwerking is volledig herijkt. Een complex proces dat we in overleg met alle belanghouders hebben afgerond. Onze verhouding met de lokale belanghouders in de regio is hiermee overigens veranderd. BrabantWonen is nu immers direct aanwezig. Daarnaast hebben we tenslotte een aantal andere entiteiten opgeheven. De bestuurlijke complexiteit is hiermee sterk gereduceerd.

2.3 Tijdige heroverweging investeringen

Door de impact van de verhuurdersheffing op onze kasstromen, veranderende marktomstandigheden, nieuwe wetgeving, de ontwikkelingen in de bouwbranche (standaardisering en ketensamenwerking) is de context van investeringsbeslissingen veranderd. Dat heeft geleid tot het schrappen, temporiseren en aanpassen van projecten en tot een veranderende rol van onze eigen afdeling projectontwikkeling. Daarnaast is het sturen op kasstromen in de investeringen verbeterd. Na een eerste dip hebben we onze investeringsruimte, mede door de reorganisatie en het besparen op overige bedrijfskosten weer vergroot. Terugkijkend kunnen we constateren dat we wat betreft de (voorgenomen) investeringen goed uit de crisis zijn gekomen. We hebben stevig doorgebouwd zonder onze investeringskaders op te rekken.

3. Waar staan we nu

Een aantal zaken en inzichten is de afgelopen jaren bij elkaar gekomen. Ten eerste de wens om onze vastgoedsturing verder te professionaliseren. Door de toenemende druk op onze kasstromen is het sturen op rendement, het sturen op kasstromen, het verbeteren van de performanceanalyses, de waardeontwikkeling van ons vastgoed, kortom het verbeteren van ons assetmanagement van groot belang.

Daarnaast groeide mede op basis van onze Medewerkers Motivatie Meting het inzicht dat er een einde zit aan de 'rek' van het verbeteren van de doelmatigheid in ons bestaand organisatiemodel. Een model met relatief zelfstandige vestigingen, twee geografisch (Oss en Den Bosch) en één functioneel (Maatschappelijk Vastgoed, met onder andere hierin het beheer van het vastgoed van ZorgGoedBrabant). Tenslotte is sprake van een beter functionerende benchmark. We werken met maatschappelijk geld en willen dat zo efficiënt mogelijk inzetten.

Alles bij elkaar heeft dat ertoe geleid dat we onze organisatie in een tweetal reorganisaties vanaf 2013 tot aan vandaag, stap voor stap goedkoper en wendbaarder hebben gemaakt. In de eerste fase is het directieteam versmald, hebben we een managementlaag geschrapt en zijn met name de centrale afdelingen gereorganiseerd. In de tweede fase zijn na een bottom-up proces waarin we langs verschillende, opeenvolgende processen ideeën hebben opgehaald in de organisatie, de drie afzonderlijke vestigingen afgeschaft. We hebben, met behoud van de lokale verankering en geïnspireerd door het driekamermodel, gekozen voor één directie Klant en Samenleving en één directie Vastgoed en Bedrijfsvoering. Hierdoor is het directieteam verder verkleind tot 3 personen en hebben we ook het aantal managers verder teruggebracht.

In een paar jaar tijd krompen we van 275 Fte naar 190. Na de benoeming van de nieuwe managers is opnieuw bottom-up een proces gestart waarbij we per afdeling de vraag hebben gesteld waartoe zijn we op aarde? Welke uitdagingen staan er in ons ondernemingsplan? Wat moeten we daarvoor doen of juist laten? En hoe doen we dat efficiënt? Bij het realiseren van de hiermee samenhangende krimpdoelstelling voor onze medewerkers hebben we een werkgarantie gegeven. Desondanks is het een periode met onzekerheid en tijdelijke impact op onze inzet en agenda.

We staan aan het begin van een nieuwe fase. We hebben een nieuw ondernemingsplan, de impact van de nieuwe Woningwet is zo goed als verwerkt en we hebben akkoorden en prestatieafspraken met onze partners. We weten welke maatschappelijke effecten we willen bereiken en maken per jaarschijf concrete (project-)afspraken over onze inzet. Die moeten we waarmaken.

We zijn daarnaast in de laatste fase van onze organisatorische veranderingen en komen meer tot rust. Het driekamermodel gaat landen. We bieden intern mensen nieuwe kansen en zijn op zoek naar nieuwe collega's die ons komen versterken.

4. Wat staat op de agenda

Duurzaamheid is gekozen als leidend principe in ons ondernemingsplan. Bij het scherp krijgen van ons duurzaamheidsbeleid hebben we te maken (gehad) met bewegende doelen, nieuwe inzichten, nieuwe technologie en veranderende regelgeving. We ronden een samenhangende visie en ambitie af. We zijn in dialoog met onze belanghouders om dit aan te scherpen en daar vervolgens een Duurzaamheidsakkoord over te sluiten als basis voor jaarlijkse prestatieafspraken. Dat doen we voor een aantal ontwikkellijnen: Energie, Circulariteit, Biodiversiteit en Bewustwording.

We werken samen met onze huurdersvertegenwoordiging aan het verbeteren van onze samenwerking: Participatie 2.0. We werken samen met BrabantZorg aan nieuwe huisvestingsconcepten, zowel wat betreft diensten als het vastgoed. In het Project 'Anders denken en doen' in de wijk de Ruwaard in Oss staan we voor een belangrijke stap om omvangrijke, uiteenlopende budgetten daadwerkelijk bij elkaar te leggen.

We werken aan een nieuwe klantvisie. Dat gaat onder andere over het lean en mean maken van processen, over het digitaliseren van onze dienstverlening, over kanaalsturing al of niet, over het inrichten van één klantinformatiecentrum, over ruimte voor en het leren van maatwerk. Dat doen we samen met en toetsen we bij onze klanten. Het gaat ook over onze houding en gedrag. Dit proces is daarmee tegelijkertijd een motor en drager voor het werken aan onze cultuur. Hiermee samenhangend hebben we voor de komende periode diverse projecten gedefinieerd in ons strategisch HR-plan.

Tenslotte bouwen, onderhouden en verhuren we elke dag woningen. Werken we elke dag aan onze doelen: passend wonen, tevreden klanten en een prettig thuis! We nodigen iedereen uit om ons daarbij te helpen.

Harrie Windmüller
Bestuurder BrabantWonen
September 2017