

Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis

Thuisvester *Ondernemingsplan* **2013 - 2017** **Betalbaar thuis, voor nu en later**

Dynamische tijden vragen om een heldere koers. Daarom hebben wij begin 2013 een strategische visie vastgesteld voor onze organisatie die vooruit kijkt tot 2025. De strategische visie bepaalt in grote lijnen de koers van onze organisatie. De vertaling van deze visie naar ons dagelijks werk leggen wij vast met dit ondernemingsplan voor de periode juli 2013 tot en met 2017. De corporatiesector staat voor een ingrijpende verandering van haar taken. Het Rijk grijpt in in de mogelijkheden en middelen die wij als corporatie hebben. Dit vraagt van ons heldere keuzes in ons werk om onze kerntaken goed te kunnen blijven uitvoeren en ook op de lange termijn een financieel gezonde organisatie te blijven. Welke taken nemen wij nog wel en niet op ons? Wat kunnen onze huurders en partners van ons verwachten? En wat betekent dit voor onze organisatie? Dit zijn de vragen die wij in dit ondernemingsplan beantwoorden. Met dit plan zetten wij ons in voor onze huurders, verbinden ons met ons werkgebied en willen transparant zijn over onze activiteiten. Wij committeren ons aan dit ondernemingsplan, zodat onze eigen organisatie, onze huurders en onze partners weten wat ze kunnen verwachten. Daar mag u ons op aanspreken. Dit ondernemingsplan is opgesteld door het bestuur van Thuisvester in samenspraak met het managementteam. Daarnaast hebben gesprekken plaats gevonden met onze ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging, gemeenten en zorg- en welzijnspartners. Het plan is met hun inbreng opgesteld, omdat wij hechten aan draagvlak voor en legitimatie van onze activiteiten. Na goedkeuring door de Raad van Toezicht, wordt dit ondernemingsplan voor formele consultatie voorgelegd aan de ondernemingsraad, huurder-

Inleiding	3
Deel 1.	4
Missie en kernwaarden	5
SWOT-analyse	6
Opgaven	7
Deel 2. Ons plan voor 2013 - 2017	8
Thema 1. Klant	9
Thema 2. Woningvoorraad	12
Thema 3. Leefbaarheid	20
Thema 4. Een financieel-economisch sterke en doelmatige organisatie	24
Thema 5. Verantwoording en verbinding	27
Onze investeringen en financiële positie	30
Begrippenlijst	32

Dynamische tijden vragen om een heldere koers. Daarom hebben wij begin 2013 een strategische visie vastgesteld voor onze organisatie die vooruit kijkt tot 2025. De strategische visie bepaalt in grote lijnen de koers van onze organisatie. De vertaling van deze visie naar ons dagelijks werk leggen wij vast met dit ondernemingsplan voor de periode juli 2013 tot en met 2017.

De corporatiesector staat voor een ingrijpende verandering van haar taken. Het Rijk grijpt in in de mogelijkheden en middelen die wij als corporatie hebben. Dit vraagt van ons heldere keuzes in ons werk om onze kerntaken goed te kunnen blijven uitvoeren en ook op de lange termijn een financieel gezonde organisatie te blijven. Wat kunnen onze huurders en partners van ons verwachten? En wat betekent dit voor onze organisatie? Dit zijn de vragen die wij in dit ondernemingsplan beantwoorden.

Met dit plan zetten wij ons in voor onze huurders, verbinden ons met ons werkgebied en willen transparant zijn over onze activiteiten. Wij committeren ons aan dit ondernemingsplan, zodat onze eigen organisatie, onze huurders en onze partners weten wat ze kunnen verwachten. Daar mag u ons op aanspreken.

Proces

Dit ondernemingsplan is opgesteld door het bestuur van Thuisvester in samenwerking met het managementteam. Daarnaast hebben gesprekken plaats gevonden met onze ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging, gemeenten en zorg- en welzijnspartners. Het plan is met hun inbreng opgesteld, omdat wij hechten aan draagvlak voor en legitimatie van onze activiteiten. Na goed-

keuring door de Raad van Toezicht, wordt dit ondernemingsplan voor formele consultatie voorgelegd aan de ondernemingsraad, huurderbelangenvereniging en aan de kerngemeenten.

Leeswijzer

Dit ondernemingsplan heeft onze strategische visie als uitgangspunt. De belangrijkste elementen van de visie zijn samengevat in deel 1 van dit ondernemingsplan. Voor de volledige tekst verwijzen wij naar de strategische visie, die beschikbaar is op onze website. De tien richtinggevendende keuzes uit de strategische visie hebben wij als basis genomen voor het tweede deel van dit ondernemingsplan: ons plan 2013-2017. Deze keuzes zijn verdeeld in vijf thema's: klant, woningvoorraad, leefbaarheid, organisatie, verantwoording en verbinding. Elk thema is uitgewerkt in doelen voor onze organisatie. Omdat wij met dit ondernemingsplan niet alleen aanspreekbaar willen zijn op de doelen maar ook op concrete activiteiten, hebben we deze doelen uitgewerkt in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. De uitwerking in doelen, succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn instrumenten die wij ook hanteren in onze verdere planning en controlcyclus. Wij vertalen dit ondernemingsplan in afdelingsplannen, jaarplannen en benutten het bij de verantwoording van onze activiteiten in onze jaarverslagen. Door ons ondernemingsplan op die manier te vertalen, wordt periodiek zichtbaar of we onze intenties waarmaken. Wij willen transparant zijn over de financiële gevolgen van dit plan, deze zijn opgenomen in het laatste deel van dit plan. Een begrippenlijst is opgenomen ter verduidelijking.

December 2013

J.J. (Johan) Westra *Directeur - bestuurder Thuisvester*

Dynamische tijden vragen om een heldere koers. Daarom hebben wij begin 2013 een strategische visie vastgesteld voor onze organisatie die vooruit kijkt tot 2025. De strategische visie bepaalt in grote lijnen de koers van onze organisatie. De vertaling van deze visie naar ons dagelijks werk leggen wij vast met dit ondernemingsplan voor de periode juli 2013 tot en met 2017. De corporatiesector staat voor een ingrijpende verandering van haar taken. Het Rijk grijpt in in de mogelijkheden en middelen die wij als corporatie hebben. Dit vraagt van ons heldere keuzes in ons werk om onze kerntaken goed te blijven. Welke taken moeten we uitvoeren? En wat betekent dat voor ons? Het plan zetten wij om in concrete activiteiten. Wij communiceren met onze partners weten wat ze verwachten van ons. Het bestuur van Thuiszorg Nederland werkt met onze ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging, gemeenten en zorg- en welzijnspartners. Het plan is met hun inbreng opgesteld, omdat wij hechten aan draagvlak voor en legitimatie van onze activiteiten. Na goedkeuring door de Raad van Toezicht, wordt dit ondernemingsplan voor formele consultatie voorgelegd aan de ondernemingsraad, huurderbelangenvereniging en aan de kerngemeenten. Dit ondernemingsplan heeft onze strategische visie als uitgangspunt. De belangrijkste elementen van de visie zijn samengevat in Deel I van dit ondernemingsplan. Voor de volledige tekst verwijzen wij naar de strategische visie, die beschikbaar is op onze website. De tien richtinggevendende keuzes uit de strategische visie hebben wij als basis genomen voor het tweede deel van dit ondernemingsplan: ons plan 2013-2017. Deze keuzes zijn verdeeld in vijf thema's. Elk thema is uitgewerkt in doelen voor onze organisatie. Omdat wij met dit ondernemingsplan niet alleen aanspreekbaar willen zijn op de doelen maar ook op concrete activiteiten, hebben we deze doelen uitgewerkt in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. De uitwerking in



Onze strategische visie

Thuisvester heeft begin 2013 haar strategische visie op de toekomst vastgesteld. In deze strategische visie zijn het motto, de missie en visie van de organisatie opgenomen. Deze keuzes bepalen de koers van de organisatie en zijn de basis van dit ondernemingsplan.

Betaalbaar thuis, voor nu en later

Dit is het **motto** van onze organisatie. Het vat in de kern samen waar wij van zijn

Onze **missie** legt dit verder uit: **Het principe 'De huurder eerst!' drijft ons, nu en in de toekomst. Dus biedt Thuisvester een betaalbaar thuis aan mensen met lagere en middeninkomens in de regio West- en Midden-Brabant. We dragen vanuit het wonen bij aan een leefbare omgeving voor onze huurders zodat ze actief deel kunnen nemen aan de samenleving.**

Onze kernwaarden zijn:

- **Ondernemend**
- **Sociaal**
- **Verbindend**

Thuisvester wil herkend worden als een ondernemende, betrouwbare, betrokken, slagvaardige en transparante woningcorporatie. Een organisatie die tastbare resultaten boekt. Wij hechten aan een goede verbinding met onze belanghouders. De huurders staan voorop. In samenspraak met de gemeentebesturen dragen we actief bij aan de realisering van het lokale woonbeleid.

Met onderstaande kerncompetenties wil de organisatie zich aan de omgeving binden:

- **Betrouwbaarheid:** wat we beloven maken we waar.
- **Ondernemerschap en slagvaardigheid:** we durven te ondernemen en streven er naar op een efficiënte manier te komen tot tastbare resultaten.
- **Vernieuwend:** uitblinken in innovatief vermogen.
- **Verbindend en sociaal actief:** we zoeken continu naar sociale winst in goede verbinding met onze omgeving.
- **Klant georiënteerd:** we weten wat de klant drijft (klantgedreven) en helpen bij het oplossen van problemen op een voor de klant efficiënte en doelmatige wijze.
- **Open en verantwoordend** naar belanghouders en intern toezicht.

Kans	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> • Veranderende samenstelling van de bevolking en de woningbehoefte door afnemende bevolkingsgroei, vergrijzing en huishoudens-verdunning. De woningbehoefte in het werkgebied van Thuisvester zal nog stijgen. • Herwaardering van huren boven kopen. Behoefte aan huurwoningen zal toenemen vanwege afname fiscale bevoordeling kopen, economische onzekerheid en flexibilisering economie. Wij nemen aan dat er een betekenisvolle hervorming van de woningmarkt komt. • Invoeren inkomensafhankelijke huurverhoging. • Duurzaam investeren draagt bij aan een positief imago en besparing van energielasten voor de huurders. • Verdere scheiding van wonen en zorg leidt tot een extra opgave voor woningcorporaties. • Digitalisering: snelle en brede toegang tot informatie en communicatie biedt nieuwe kansen voor klantbediening, nieuwe vormen van werken (Het Nieuwe Werken), kennisverwerving door huurders. 	<ul style="list-style-type: none"> • De huidige woningvoorraad van Thuisvester sluit (nog) niet compleet aan bij de toekomstige bevolkingsontwikkeling (meer ouderen en meer kleine huishoudens). Het verschil in woningbehoefte tussen stad en platteland neemt toe. Hier ligt een veranderopgave. • De veranderende positie van Europa in wereldperspectief werkt door op de woningmarkt en op de financiële markt. • Het vertrouwen in de corporatiesector is sterk afgenomen en de toekomst van de corporatiesector is onzeker. • Eigen vermogen komt onder druk door heffingen. • Door de toenemende schaarste van fysieke energiebronnen en het nog stijgende energiegebruik, blijven de energielasten sterk stijgen. • Gemeenten en welzijnspartners besparen op (sociale) investeringen in de wijk. Dit kan leiden tot verschaald aanbod en toename sociale problematiek. • Vraagstukken van zorg en welzijn vragen meer aandacht, zowel door vergrijzing als door extra-muralisering.
Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> • Thuisvester heeft een sterke, naar buiten gerichte communicatie. Dit draagt bij aan een sterk imago van de organisatie in haar (professionele) omgeving. • Thuisvester heeft een kwalitatief goed bezit, veel goede eengezinswoningen tegen een gunstige huurprijs. De verhuurbaarheid van de woningen is goed. • Thuisvester heeft een professionele organisatie en professionele medewerkers, biedt goede opleidingsmogelijkheden en is in staat goede, professionele medewerkers aan te trekken. • Thuisvester heeft een solide organisatie en financiële positie. De organisatie werkt relatief doelmatig. 	<ul style="list-style-type: none"> • De focus in de communicatie binnen de eigen organisatie kan nog beter. Dit is een aandachtspunt mede in relatie tot de taakvolwassenheid van de medewerkers. • Het bedienen van de doelgroep vormt een probleem in de toekomst, omdat het huidige bezit (eengezinswoningen) niet helemaal overeenkomt met de wensportefeuille (meer gericht op ouderen, kleine huishoudens). • Gezien alle ontwikkelingen staat de omvang van de organisatie onder druk, gezien vanuit professionaliteit en positie.

Externe opgaven

- **Samenwerkingsopgave:** verdere verbinding met huurders en maatschappelijke partners is nodig om het commitment van onze omgeving te versterken voor ons beleid en activiteiten. Dit maakt de positie van onze organisatie sterker.
- **Vergrijzing:** opgave woningvoorraad en zorg en welzijn. Door de vergrijzing ligt er een aanzienlijk opgave bij de extramuralisering en het bieden van voldoende ondersteuning om te zorgen dat mensen zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Dit aspect is ook een samenwerkingsopgave.
- **Duurzaamheid:** het verduurzamen van de woningvoorraad is wenselijk vanuit het verbeteren van het comfort en het terugdringen van de woonlasten voor huurders.

Interne opgaven

- **Doelmatigheid en verdere professionalisering.** Hoewel de organisatie relatief doelmatig en professioneel werkt, ligt er nog een opgave om nog doelmatiger en professioneler te werken. Dit is nodig om de toenemende financiële druk aan te kunnen en voldoende financiële ruimte te houden om de taken goed te kunnen blijven uitvoeren.
- **Goed werkgeverschap.** Doelmatigheid en verdere professionalisering waarbij het uitdragen van de visie van goed werkgeverschap voorop staat.
- **Digitalisering.** De mogelijkheden voor digitalisering kunnen nog verder worden benut om zowel de dienstverlening- als werkprocessen te optimaliseren.
- **Aanpassen woningvoorraad.** De huidige woningvoorraad komt niet overeen met de gewenste woningvoorraad over tien respectievelijk twintig jaar, zo blijkt uit het Strategisch Voorraadbeleid (SVB). Daarom is een kwalitatieve verbetering van de woningvoorraad noodzakelijk.

Dynamische tijden vragen om een heldere koers. Daarom hebben wij begin 2013 een strategische visie vastgesteld voor onze organisatie die vooruit kijkt tot 2025. De strategische visie bepaalt in grote lijnen de koers van onze organisatie. De vertaling van deze visie naar ons dagelijks werk leggen wij vast met dit ondernemingsplan voor de periode juli 2013 tot en met 2017. De corporatiesector staat voor een ingrijpende verandering van haar taken. Het Rijk grijpt



2 Ons plan voor 2013-2017

in in de mogelijk ons werk om onze kerntaken g organisatie te blijven. Welke tak s verwachten? En wat betekent d worden. Met dit plan zetten wij on over onze activiteiten. Wij com en onze partners weten wat ze kunnen verwachten. Daar mag u ons op aar

1 Klant it ondernemingsplan is opgesteld door het bestuur van Thuisvester in samenspraak met het managementteam. Daarnaast hebben gesprekken plaats gevonden met onze ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging, ger **2 Woningvoorraad** welzijnspartners. welzijnspartners. Het plan is met hun inbreng opgesteld, omdat wij hechten aan draagvlak voor en legitimatie van onze activiteiten. Na goedkeuring door de Raad van Toezicht, wordt dit ondernemings **3 Leefbaarheid** le consultatie voorgelegd aan de ondernemingsraad, huurderbelangenvereniging en aan de kerngemeenten. Dit ondernemingsplan heeft onze strategische visie als uitgangspunt. De belangrijkste elementen van de visie **4 Organisatie** t in Deel I van dit ondernemingsplan. Voor de volledige tekst verwijzen wij naar de strategische visie, die beschikbaar is op onze website. De tien richtinggevend keuzes uit de strategische visie hebben wij als basis **5 Verantwoording en verbinding** van dit ondernemings-

Visie

- De huurders eerst

We zijn een klantgedreven organisatie: we richten ons op de wensen en belangen van onze bestaande en toekomstige huurders. Wij zijn van mening dat we als organisatie niet alleen klantgericht werken maar ook klantgedreven moeten zijn. Dit vertalen we naar de houding van onze medewerkers en naar een andere manier van kijken naar de klant. Essentie is dat we onze vraagstukken willen oplossen op een voor de klant zo doeltreffend mogelijke manier. We kunnen dat alleen realiseren door de klant daar ook bij te betrekken. Wij als Thuisvester bepalen niet eenzijdig wat goed voor de huidige en toekomstige klant is, maar wij checken dat bij onze klant. 'De huurder eerst', betekent letterlijk dat we eerder in onze processen de mening en wensen van onze huurders ophalen, zodat wij ons beleid en activiteiten daar, binnen onze kaders, nog beter op kunnen richten. We verwachten dat onze activiteiten daardoor nog beter aansluiten op de behoefte van onze klanten en dat de klanttevredenheid vergroot. We zetten daarom in op klant-beleving en huurdersparticipatie.

Doel 1.1 Klantbeleving: Onze klanten ervaren onze dienstverlening als positief

Vanuit de centrale gedachte 'de huurders eerst' ontwikkelen we een visie op de klantoriëntatie van onze organisatie. Het nieuwe kijken moet in het DNA van de organisatie verankerd zijn. Uiteindelijk doel is kwalificatie van Thuisvester als klantgedreven organisatie in 2014. We meten onze klantbeleving middels het KWH-huurlabel. We halen minimaal de norm van 7,0 voor de labelonderdelen klantcontact, verhuizen en onderhoud en minimaal een 6,5 voor het labelonderdeel klachtenbehandeling. We zijn er van overtuigd dat we onze dienstverlening nog verder kunnen optimaliseren door verder gebruik te maken van digitale dienstverlening. Einddoel is een volledig digitale werkomgeving, waarin bijzondere aandacht blijft voor persoonlijk advies. We verwachten dat dit ook beter aansluit op de behoefte van onze klanten. Hiervoor is het van belang dat we inzicht hebben in welke mogelijkheden er zijn rond digitalisering en dat we de competenties in huis hebben om deze mogelijkheden te kunnen beoordelen en toe te passen. Door ruimte te houden voor persoonlijk contact, zorgen we ervoor dat klanten die niet gebruik maken van internet ook goed geholpen worden. Daar waken wij voor. Thuisvester wil herkend blijven worden als een ondernemende, betrouwbare, betrokken, slagvaardige en transparante woningcorporatie. Een organisatie die tastbare resultaten boekt.

Kritische succesfactor ¹	Kritieke prestatie-indicator ²	Norm
1.1.1 Inzicht in de klantbeleving van de dienstverlening	KWH-Huurlabel	Minimaal norm (7,0) op onderdelen klantcontact, verhuizen, onderhoud. Minimaal norm (6,5) voor klachten behandelen
1.1.2 De visie op klantbeleving is verder ontwikkeld en bekend bij de medewerkers	Er is een klantvisie	2013
1.1.3 De visie op klantbeleving is geïmplementeerd in de organisatie	Implementatieplan/ verbeterplan klantbeleving	2014
1.1.4 We hebben een Klant Contact Centrum (KCC)	Plan KCC ontwikkelen	2013
	Plan KCC is geïmplementeerd	2014
	KCC evalueren, inclusief behalen efficiency	2015 (opstellen normen efficiency is onderdeel van plan KCC)
1.1.5 Alle diensten worden digitaal via 'Mijn Thuis' geboden	Aanpak 'Mijn Thuis' implementeren	2014 / 2015
1.1.6 De klant wordt gestimuleerd gebruik te maken van digitale dienstverlening	85% van de klantcontacten wordt digitaal afgehandeld	2017
1.1.7 We behouden de sterke, naar buiten gerichte communicatie en het sterke imago. Er wordt ingezet op de kernwaarden 'ondernemend', 'sociaal actief' en 'verbindend'. De huurder staat centraal.	Inzet combinatie van online en offline communicatiemiddelen in de middenmix	2014

¹ Succesfactoren zijn die elementen die succesbepalend zijn om onze doelen te behalen.

² De prestatie-indicator is de meeteenheid of de actie waaraan we kunnen zien of we de succesfactor halen.

Doel 1.2 Huurdersparticipatie:**Huurders worden op verschillende wijzen betrokken bij het beleid en activiteiten van Thuisvester**

We ontwikkelen onze visie op participatie verder door, inspelend op de mogelijkheden van en behoefte aan verschillende participatievormen. We willen onze agenda en activiteiten werkelijk op de behoefte van de huurders richten. Daarom zetten we onze participatie-instrumenten in om de behoefte van onze huurders te kennen. De huurder bepaalt hoe zij betrokken wil worden. We moeten creatief zijn met het inzetten van onze instrumenten, om er voor te zorgen dat we de mening van zoveel mogelijk groepen huidige én toekomstige huurders weten te bereiken. We gaan uit van een balans tussen de participatiebehoefte van de huurder en de behoefte van onze organisatie. Mogelijke rollen van de huurders zijn: 'de huurder weet', 'de huurder denkt mee', 'de huurder bepaalt mede'. We vragen de huurders op welke wijze en in welk stadium zij betrokken willen worden. We leggen dit vast in een leefbaarheidsparagraaf die onderdeel wordt van elk projectvoorstel. In deze paragraaf wordt na overleg met betrokken medewerkers en de betrokken huurders het niveau en de instrumenten van participatie bepaald. In deze paragraaf bepalen we ook in welke mate we inzetten op leefbaarheid (zie doel 3.1). We informeren CIZO over de ontwikkeling en toepassing van ons participatie-instrumentarium, om kennis en ervaringen te delen.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
1.2.1 Er is een visie op participatie	Onderdeel van de klantvisie en huidig participatiebeleid	2013
1.2.2 De behoefte en verwachtingen van huurders over participatie zijn bekend	Onderzoek naar participatiewensen	Uiterlijk 1e kwartaal 2014
1.2.3 Er zijn ruime mogelijkheden voor huurders ten behoeve van formele en informele participatie, aansluitend op hun participatiebehoefte	Niveau en inzet participatie is benoemd bij elk project	Onderdeel van leefbaarheidsparagraaf bij elk (project) voorstel
	Uitbreiden instrumentarium participatievormen om brede en andere doelgroepen te bereiken	2014, daarna jaarlijks evalueren
	Informeren CIZO over ontwikkeling en toepassing participatie-instrumentarium	Elk half jaar
	Evaluatie van de samenwerking met CIZO en lokale huurdersverenigingen	Jaarlijks
	Bij evaluatie beoordelen CIZO en lokale huurdersverenigingen de samenwerking met Thuisvester als voldoende	Minimaal een 7
	Structureel overleg met huurdersvertegenwoordiging	CIZO minimaal 5 maal per jaar Lokale huurdersverenigingen minimaal 4 maal per jaar

Visie

- Een passende en duurzame woningvoorraad voor mensen die daar niet in kunnen voorzien
- Een kwalitatieve aanpassing en beperkte uitbreiding van de woningvoorraad
- Investeren in een duurzame woningvoorraad

We zijn een woonbedrijf met een focus op het bieden van passende huisvesting voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien. We streven naar een passende en duurzame voorraad woningen in onze kerngemeenten, die aansluit op de vraag van de lage inkomens en waar nodig ook op de vraag van middeninkomens tot € 43.000. Om in deze behoefte te voorzien gaan we uit van een passende groei van onze voorraad in de komende twintig jaar. Deze groei is nodig, omdat het aantal huishoudens voor het totaal van ons werkgebied stijgt. Wel vindt er een bescheiden krimp van huishoudens plaats in enkele delen van ons werkgebied over de komende 20 jaar. Naast het bieden van voldoende woningen, bieden we ook kwalitatief goede woningen. De huidige en toekomstige klantwaarde staat voor ons centraal bij het aanpassen van onze woningen. We kiezen voor een hoogwaardige basiskwaliteit. Dit is ook het vertrekpunt voor ons onderhoudsbeleid. Door de vergrijzing is het zaak delen van ons bezit meer levensloopbestendig te maken. We zetten in op een gedifferentieerd duurzaam en betaalbaar aanbod voor diverse typen van huishoudens.

Doel 2.1:

We hebben voldoende woningen voor huishoudens met lage inkomens en middeninkomens in onze kerngemeenten, voor zover zij zelf niet in hun huisvesting kunnen voorzien

Thuisvester heeft begin 2013 haar strategisch voorraadbeleid opgesteld. In dit beleid is de wensportefeuille voor de woningvoorraad van Thuisvester opgesteld op basis van de beleidsuitgangspunten en een analyse van de woningmarkt en de woningvoorraad. De wensportefeuille betreft het aantal gewenste woningen in de kernvoorraad (DAEB) van Thuisvester tot en met 2030. Onze wensportefeuille is weergegeven in tabel 1. Er is richting de toekomst nog een kwalitatieve verandering om de portefeuille af te stemmen op de toekomstige behoefte. We bereiken onze wensportefeuille middels verbetering van onze bestaande voorraad, nieuwbouw, verkoop van woningen en beperkte sloop van woningen.

In de tweede tabel zijn deze maatregelen uitgewerkt na de periode 2013 tot en met 2017. Voor deze periode is een (beperkte) uitbreiding van de woningvoorraad geformuleerd in de kerngemeenten. In de overige gemeenten zullen we in principe niet investeren in nieuwbouw. Thuisvester richt zich bij nieuwbouw op sociale huur- en koopwoningen en maatschappelijk vastgoed dat op de DAEB-lijst staat. Middeldure koopwoningen kunnen beperkt worden gerealiseerd als het afzetrisico afgedekt is. Het bedienen van lage middeninkomens op de woningmarkt is maatwerk. Bij nieuwbouwprojecten overwegen we de inzet van verkoop bevorderende instrumenten (starterslening en/of Slimmer Koop) om deze doelgroep te bedienen. Daarnaast verkennen we mogelijkheden om middels het ontwikkelen van conceptwoningen woningen op de markt te brengen die betaalbaar zijn voor de lage en middeninkomens. Uitgangspunt is dat het bedienen van deze doelgroep in de koopsector minimaal kostendekkend moet zijn.

Kerngemeente	Doelstelling 2020	Doelstelling 2030	Aantal in 2012	Gewenst aantal 2020	Gewenst aantal 2030
Oosterhout	Groei 5%	Stabilisatie	7.190	7.550	7.550
Geertruidenberg	Stabilisatie	Stabilisatie	1.680	1.760	1.760
Zundert	Stabilisatie	Krimp -3%	1.150	1.150	1.120
Rucphen	Stabilisatie	Krimp -3%	2.880	2.880	2.790
Totaal			12.900	13.340	13.220

Tabel 1: Doelstellingen en aantallen wensportefeuille op basis van marktanalyse (Bron: Portefeuillestrategie Thuisvester, 28 februari 2013)

Kerngemeente	Verkoopaantallen per jaar	Nieuwbouw DAEB woningen	Sloop woningen	Saldo uitbreiding woningvoorraad 2013-2017
Oosterhout	15	521	146	201
Geertruidenberg	11	139	0	84
Zundert	10	85	4	31
Rucphen	30	281	45	86
Totaal	66	1026	195	402

Tabel 1: Doelstellingen instrumenten SVB 2013-2017

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
2.1.1 Een actueel Strategisch Voorraadbeleid (SVB)	De uitvoering van het SVB wordt gemonitord en bijgesteld waar nodig	Per kwartaal
2.1.2 Inzicht in de vraag, gerelateerd aan de omvang van de doelgroepen, de lage inkomens en de middeninkomens	Marktonderzoek	1x per 3 jaar (2015)
2.1.3 Er zijn voldoende woningen in de kernen beschikbaar voor het huisvesten van de primaire doelgroep (inkomen tot € 34.229, prijspeil 1/1/2013)	Meting van gemiddelde wachttijd bij acceptatie van de woning in de kerngemeentes	Per kwartaal
	Gemiddelde wachttijd bij acceptatie van de woning in de kerngemeentes	5 jaar
2.1.4 In het strategisch voorraad beleid zijn de beoogde verkoop-aantallen uitgewerkt per kern	Nadere uitwerking van de verkoopvijver (gelabelde verkoopwoningen) per kern	2014
	Monitoring verkoopbeleid	Jaarlijks
2.1.5 Er is aanbod van koopwoningen beschikbaar voor huishoudens met middeninkomens, die niet in hun eigen behoefte kunnen voorzien. Uitgangspunt is dat dit minimaal kostendekkend moet zijn	De inzet van MGE (Slimmer Koop) en/ of starterslening wordt per project overwogen	Per project
	Pilotproject ontwikkelen conceptwoningen voor het bedienen van de lage middeninkomens	Pilot-project in 2013 starten
	Randvoorwaarden voor pilotproject conceptwoningen zijn bepaald	2013

Doel 2.2:

We realiseren een kwalitatieve aanpassing en beperkte uitbreiding van de woningvoorraad

Ons beleid voor uitbreiding en aanpassing is vastgelegd in ons strategische voorraadbeleid (SVB) en onze meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB). We realiseren deze in de periode 2013-2017, zodat onze voorraad passend en duurzaam is. Voor de periode tot 2020 voorzien we een beperkte uitbreiding van de woningvoorraad. In de periode tot 2030 gaan we uit van een lichte krimp van de woningvoorraad in een tweetal kernen. We investeren in de kwaliteit van de huidige woningvoorraad. Hiervoor hanteren we een norm voor de basiskwaliteit voor elke woning (uitgezonderd woningen uit de sloopplanning). Thuisvester streeft naar het bereikbaar houden van haar voorraad voor haar primaire doelgroep. Bij ingrepen in het bezit wordt rekening gehouden met de toekomstige betaalbaarheid en worden maximale huurprijzen vastgelegd zodat de betaalbaarheid nu en richting de toekomst is geborgd.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
2.2.1 De gewenste omvang van de woningvoorraad is per kern gedefinieerd	Het SVB is uitgewerkt per kern, inclusief uitbreiding, verkoop, sloop en verbetering van de voorraad	Realisatie kwantitatieve opgave uit SVB per kerngemeente in de beleidsperiode
	Toetsen en waar nodig actualiseren vastgestelde uitgangspunten SVB op basis van de periodieke marktanalyse en de interne vraaganalyse	Jaarlijkse interne analyse Marktanalyse elke 3 jaar
	Bouwprogramma's van alle projecten zijn geactualiseerd	Jaarlijks aanpassen aan SVB en markt
	Er is een strategie voor alle grondposities	Jaarlijks aanpassen aan SVB en markt
2.2.2 Alle woningen voldoen aan de basiskwaliteit	De norm voor basiskwaliteit is gedefinieerd	Nen-norm 2767
	De voorraad is aangepast aan de norm, waarvoor een dashboard wordt gehanteerd	Voortgangsrapportage per kwartaal
2.2.3 Er is een actuele meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB)	Het MJOB wordt gemonitord	Per kwartaal
	Het MJOB wordt waar nodig bijgesteld (dashboard)	Jaarlijkse wijzigingen irt doelstelling
2.2.4 Bedienen primaire doelgroep per kerngemeente	Bij renovaties en projectmatige ingrepen de toekomstige betaalbaarheid bezien en meenemen in de afwegingen en besluitvorming	Per project
2.2.5 Er is een overzichtelijk informatiesysteem, waarmee periodiek wordt gemeten of de doelstellingen worden gehaald	Er is een dashboard met sturingsinformatie (basiskwaliteit, duurzaamheid en NEN inspectiescore van het bezit)	2013 - 2014
2.2.6 Er is een duidelijk afwegingskader voor de bouw van koopwoningen	Er is een beperkt afzetrisico voor koopwoningen dat eventueel gedeeld wordt met partners	Per project
	Bouwprogramma's van alle projecten zijn geactualiseerd en afgestemd op de vraag uit de markt.	Per project

Doel 2.3:

De woonbeleving van de klant staat centraal bij onze investeringen aan de woning

We willen dat de investeringen die wij doen aan de woningen, zo veel mogelijk aansluiten op de wensen van onze bestaande en toekomstige klanten. Naast ons participatiebeleid zoals benoemd in doel 1.2 zetten wij aparte instrumenten in gericht op de klantwaarde. We voeren woonbelevingsonderzoeken uit bij projecten voor groot onderhoud en renovatie. Hierdoor kennen we de wensen van onze klanten en kunnen we hier op inspelen. Daarnaast bieden we de klant de keuze om extra kwaliteit aan de woning te realiseren bovenop de basiskwaliteit. Dit kan gerealiseerd worden door de klant zelf. Daarvoor hebben we ons beleid 'Zelf Aangebrachte Voorzieningen'. Daarnaast bieden we de klant de mogelijkheid om extra voorzieningen door ons te laten realiseren, tegen een extra huurverhoging. Hiervoor hanteren we een woon-catalogus, met daarin alle extra opties die we aan de klant kunnen bieden tegen een huurverhoging. Een ander aspect is het realiseren van maatregelen met betrekking tot de toegankelijkheid en gebruiksgemak van de woning die bijdragen aan de fysieke zelfredzaamheid van onze huurders, zoals dorpeloverbrugging, éénhendelmengkranen en veel voorkomende eerste lijns WMO aanpassingen. Dit realiseren we binnen de afspraken die we met gemeenten maken over aanpassing van woningen en complexen (zie 2.5).

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
2.3.1 De wensen van de klanten bij veranderingen aan de woningen zijn bekend	Participatie is onderdeel van elk groot onderhoudsproject	Bij elk projectvoorstel groot onderhoud (planmatig en projectmatig)
2.3.2 Keuze voor de klant om meer kwaliteit aan woning toe te voegen, middels huurverhoging, door deze zelf te realiseren of door aanbrengen voorzieningen ten behoeve van de zelfredzaamheid	ZAV-beleid	Jaarlijks vastgesteld en geëvalueerd
	Wooncatalogus	Jaarlijks vastgesteld en geëvalueerd
2.3.3 We bieden de mogelijkheid noodzakelijke maatregelen in de woning te treffen ten behoeve van zelfredzaamheid van onze huurders	Opnemen veel voorkomende eerste lijns WMO aanpassingen in aanbod Wooncatalogus	2014

Doel 2.4:

De woningvoorraad is betaalbaar voor de doelgroep

We hanteren nu een streefhuurbeleid. Doel is om in lijn met de huursombenadering een woonlastenbenadering te hanteren in plaats van een streefhuurpercentage. We zetten in de aankomende beleidsperiode maximaal in op de totale woonlasten benadering, conform NIBUD. Het bezit zal hiertoe in de beleidsperiode energetisch worden opgewaardeerd (zie doel 6.1). Op deze manier voorzien we er in dat woonlasten acceptabel blijven voor onze doelgroepen.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
2.4.1 Woonlasten voor de doelgroep vallen binnen de normen van de woonlastenbenadering van het NIBUD	De betaalbaarheid van het bezit wordt afgezet tegen de geadviseerde maximale huurquote van het NIBUD	Jaarlijks
2.4.2 Gedifferentieerd huurbeleid (huursombenadering)	Huurbeleid is uitgewerkt	2014
	Huurbeleid is geïmplementeerd	2014

Doel 2.5:

Er is voldoende geschikte huisvesting voor senioren en mensen met een beperking.

Onze investeringen voor de lange termijn doen wij vanuit een beeld op de vergrijzing, het scheiden van wonen en zorg en de gevolgen daarvan voor onze woningvoorraad. Deze lange termijn visie gaan we nog verder concretiseren in acties en beleid voor de kortere termijn. Binnen onze organisatie is het van belang dat we de opgaven rond wonen, zorg en welzijn integraal benaderen, dat wil zeggen dat we investeringen in vastgoed, zorg en welzijn nog beter op elkaar afstemmen. We zetten middels het aanpassen van de bestaande voorraad en gerichte nieuwbouw in op voldoende geschikte huisvesting voor senioren en mensen met een beperking. Het strategisch voorraadbeleid en de investeringsbegrotingen zijn gebaseerd op demografische analyses en houden rekening met de veranderopgave als gevolg van de toenemende vergrijzing en de extramuralisering van bijzondere doelgroepen. We houden een woonbehoefteonderzoek elke drie jaar. We zorgen voor de beschikbaarheid van voldoende extramurale woningen. Het realiseren van intramurale huisvesting overwegen we enkel op verzoek en moet in ieder geval aan strakke voorwaarden voldoen. Zo moeten de financiële en vastgoedrisico's zijn gedekt. Daarom stellen we een helder afwegingskader op voor deze investeringsvraagstukken.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
2.5.1 De behoefte en veranderingsopgave in de woningvoorraad als gevolg van vergrijzing en scheiden wonen en zorg zijn in beeld	SVB en aanpassen investeringsbegrotingen op geprognosticeerde veranderopgave	Jaarlijkse monitoring en analyse per kerngemeente
2.5.2 Publieke ruimtes in bestaande wooncomplexen die zijn aangemerkt voor senioren zijn levensloopbestendig	De MJOB en investeringsprogramma's voorzien hierin	Uiterlijk eind 2017 gerealiseerd. Jaarlijkse monitoring
2.5.3 De lokale agenda's rond zelfstandig thuis wonen (scheiden wonen/ zorg, WMO en effecten daarvan op de woningvoorraad) zijn met zorg- en welzijnspartijen geoperationaliseerd	Per kerngemeente is er een jaarlijkse gezamenlijke werkagenda met zorg- en welzijnspartners	Jaarlijks opstellen
2.5.4 Thuisvester heeft actuele afspraken met gemeenten over aanpassing woningen en wooncomplexen, ten behoeve van afstemming investeringen en WMO budget	De overeengekomen prestatieafspraken op het gebied van WMO met gemeenten worden geëvalueerd en waar nodig herzien	Jaarlijkse evaluatie, als onderdeel van de prestatie-afspraken
2.5.5 De behoefte aan extramurale woonvoorzieningen is bekend	Woonbelevingsonderzoek	Zie 3.1.1. Elke 4 jaar
	Beleid actualiseren n.a.v. woonbehoefteonderzoek	Na uitvoeren woonbehoefte-onderzoek
2.5.6 Het realiseren van intramurale huisvesting is maatwerk en zal Thuisvester enkel op verzoek overwegen in de kerngemeenten. Intramurale voorzieningen worden enkel onder voorwaarden gerealiseerd	Opstellen afwegingskader intramurale huisvesting waaronder afdekken financiële en vastgoedrisico's	2013

Doel 2.6: We investeren in een duurzame woningvoorraad

We zetten in op het beheersen van de woonlasten voor onze klanten en het verbeteren van het comfort door te investeren in duurzaamheid bij het ontwikkelen, beheren en exploiteren van onze woningen. In 2017 is onze portefeuille gemiddeld op het niveau van energielabel B³. We realiseren dit hoofdzakelijk door energiebesparende maatregelen uit te voeren aan de schil van de woning en de ketel. Om de overlast voor bewoners zo veel mogelijk te beperken, koppelen we waar dat kan maatregelen aan het planmatig onderhoud en aan mutatie. Daarnaast kijken we op individuele basis naar mogelijke ingrepen, tegen een vastgestelde huurverhoging. Onze nieuwbouw realiseren we minimaal met energielabel A+. Uiteindelijk dragen deze investeringen bij aan energiebesparing voor de huurder en meer wooncomfort. Om te bezien of we dit ook werkelijk realiseren, zullen we evaluaties uitvoeren per project en wordt de gerealiseerde energetische kwaliteit van het bezit op kwartaal basis gerapporteerd. Omdat ontwikkelingen en innovatie rond duurzaamheid zich snel opvolgen, ontwikkelen we kennisrapportages die we vertalen in een actieplan duurzaamheid. Dit doen we om optimaal gebruik te maken van alle innovaties die voordelig kunnen zijn voor onze klant, onze voorraad en onze leefomgeving.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
2.6.1 De woningvoorraad wordt verduurzaamd conform het 'Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving'	Het streven is een gemiddeld B-label op de volledige portefeuille in 2017, maar uiterlijk 2020 conform het convenant	2020
	Alle nieuwbouw wordt gebouwd met A+ label (onderdeel PvE)	Altijd
	Aantal woningen in de bestaande voorraad die van 2014 tot en met 2017 worden aangepast naar label B	2.695 woningen
2.6.2 Terugdringen woonlasten en verbeteren wooncomfort door investeren in duurzaamheid	Evaluatie met representatief onderzoek wooncomfort en energielasten	Per project
2.6.3 Kennis van ontwikkelingen en innovaties rond duurzaam bouwen en wonen	Kennisrapportage en actieplan duurzaamheid	Jaarlijks

Visie

- Ongestoord woongenot voor iedereen, in een woonomgeving die schoon, veilig en sociaal is
- Zelfstandig thuis blijven wonen met de zorg voor elkaar

Naast de kwaliteit van de woning richten we ons ook op de kwaliteit van de leefomgeving. Onze huurders willen we een goede woning bieden in een woonomgeving die schoon, veilig en sociaal is. Thuisvester hecht er aan dat kansen voor de mensen in de wijk zoveel mogelijk worden benut. Veel mensen hebben een betrokkenheid op hun eigen, directe omgeving. We willen het mogelijk maken dat ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen wonen. We organiseren met bewoners en maatschappelijke partners de zorg voor elkaar in wijken en kernen.

Doel 3.1 Woonbeleving:

De woonomgeving van onze huurders is schoon, veilig en sociaal

Onze woningen moeten van voldoende kwaliteit zijn, dat staat niet ter discussie. Wij vinden dat naast de woning ook de woonomgeving van onze huurders prettig moet zijn. Daar zetten wij ons voor in. Onze investeringsagenda voor leefbaarheid en de omgeving willen we ophalen bij onze huurders, huurdersorganisaties en gemeenten. Daarom is het van belang dat wij weten welke kansen en opgaven zij zien. Dit doen wij middels woonbelevings-onderzoek, de signaleringsfunctie van onze medewerkers in de wijk en door het structureel bespreken van leefbaarheidvraagstukken met onze partners. Hierdoor weten wij wat de kwetsbare en risicovolle gebieden zijn op het gebied van leefbaarheid. Bij onze projectvoorstellen nemen we een vaste leefbaarheidsparagraaf op, waarin wordt beschreven of inzet op leefbaarheid gekoppeld aan het project wenselijk is. Hoewel de ruimte om te investeren in maatschappelijk vastgoed voor corporaties door het Rijk is beperkt, zien wij hier nog steeds een taak voor onze organisatie. Wij beperken onze maatschappelijke investeringen in ieder geval tot de activiteiten genoemd op de DAEB-lijst van het WSW. Daarnaast stellen wij een afwegingskader op voor maatschappelijke investeringen. Met onze inzet in leefbaarheid willen we voorkomen dat problemen in de woonomgeving zich opstapelen.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
3.1.1 De waardering van huurders voor hun woonomgeving is bekend	Uitvoeren woonbelevingsonderzoek	1 keer per 4 jaar
	Panelonderzoek voor thematische verdieping	Minimaal één per jaar
3.1.2 Leefbaarheidsproblemen ervaren door huurders, huurdersorganisaties, gemeenten en vestigingen zijn bekend	Leefbaarheid staat op agenda structureel overleg met huurders-organisaties en gemeenten	2 keer per jaar
3.1.3 Er is kennis van signalen die duiden op kwetsbare leefbaarheid	Checklist van criteria voor signaleren kwetsbare situaties	2013, daarna jaarlijks bij te stellen
3.1.4 Alle signalen omtrent leefbaarheid worden binnen de organisatie gedeeld	Leefbaarheidsmodule is in primair systeem ingevoerd	2013, daarna jaarlijks te onderzoeken
3.1.5 De woonomgeving in gebieden waar wie bezit hebben, is schoon, veilig en sociaal	Voor alle kerngemeenten maken we meetbare prestatieafspraken met betrekking tot schoon, veilig en sociaal	2014
	Bewoners beoordelen hun woonomgeving als schoon, veilig en sociaal in ons woonbelevingsonderzoek vanaf 2014	Minimaal 6,0 op de thema's schoon, veilig, sociaal
3.1.6 Leefbaarheid is onderdeel van het afwegingskader bij investeringen	Beoordeling of inzet op leefbaarheid gekoppeld aan project wenselijk is	Leefbaarheidsparagraaf bij elk projectvoorstel
3.1.7 De meerwaarde van maatschappelijke investeringen is inzichtelijk	Er is een afwegingskader voor zowel fysieke als sociale maatschappelijke investeringen	2013
	Bij elk projectvoorstel voor maatschappelijke investering aangeven hoe rendement in beeld wordt gebracht	Bij maatschappelijke investeringen vanaf € 10.000

Doel 3.2 Maatschappelijke participatie:

Huurders van Thuisvester worden door Thuisvester geholpen in hun zelfredzaamheid als het gaat om wonen

We zetten middels ons beleid en actieplan rond sociaal beheer in op het tegengaan van woonoverlast en de aanpak van multiprobleemhuishoudens in onze kerngemeenten. We doen dat middels preventie en de aanpak van overlast op een efficiënte en uniforme wijze. Ons streven is in eerste instantie om de overlastgever(s) te begeleiden naar een situatie waarin deze geen bedreiging is voor het ongestoord woongenot van de omgeving. Hierbij wordt waar nodig pro-actief samenwerking gezocht met partners als politie, maatschappelijk werk, zorgaanbieders, en gemeente, om tot de meest klantgerichte en effectieve oplossing te komen voor zowel de veroorzaker als de omwonenden. Uiteindelijk zou preventieve inzet op sociaal beheer moeten leiden tot een afname van het aantal overlastgevallen. Daarnaast ontwikkelt Thuisvester projecten om vanuit de verantwoordelijkheid voor het wonen bij te dragen aan de zelfredzaamheid van bewoners. Bij zelfredzaamheid maken wij onderscheid in:

- fysieke zelfredzaamheid, zoals toegankelijkheid woningen, valpreventie, etc.
- sociale zelfredzaamheid, zoals signaleren eenzaamheid, zelf dingen regelen, zorg, etc.
- economische zelfredzaamheid, zoals armoede, inkomen, scholing.

Vanuit het wonen hebben wij een taak bij het bijdragen aan fysieke zelfredzaamheid van onze huurders middels het bieden van toegankelijke woningen. Dit werken wij verder uit onder het thema woningvoorraad. Op sociale en economische zelfredzaamheid zien wij voor onszelf een beperkte rol en alleen in samenwerking met onze zorg- en welzijnspartners. Wij ontwikkelen op basis van de behoefte van onze klanten projecten, waar wij vinden dat dit past binnen onze kerntaken. We zetten de komende periode in ieder geval in op het ontwikkelen van een pilotproject om te sturen op in leeftijd gemengde wooncomplexen. Dit kan middels het labelen van complexen: het bij voorrang toewijzen van woningen aan vooraf benoemde doelgroepen. Dit doen we om te onderzoeken of dit bevorderlijk is voor een vitale woonomgeving en het vergroten van de zelfredzaamheid van de bewoners.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
3.2.1 Er is een organisatiebrede, uniforme aanpak voor woonoverlast en multiprobleemhuishoudens, zowel voor preventie als overlastaanpak. Deze aanpak is opgesteld in samenwerking met de maatschappelijke partners	Organisatiebrede aanpak sociaal beheer/ woonoverlast is opgesteld	2013
	Uniforme aanpak is organisatiebreed geïmplementeerd	2014/ 2015
3.2.2 Het aantal gevallen van woonoverlast stijgt niet	Aantal overlastmeldingen per 100 OGE	Maximaal gelijkblijvend
	% huurachterstand zittende huurders	Gelijkblijvend
3.2.3 Bevordering van de sociale zelfredzaamheid van onze huurders middels ontwikkelen bijzondere projecten	Jaarlijks worden bij de (interne of externe) klant aandachtspunten opgehaald met betrekking tot de sociale zelfredzaamheid (zie doel 1.2)	Jaarlijks
	Uitvoeren tenminste één project per jaar ter bevordering van de sociale zelfredzaamheid van onze klanten	Jaarlijks minimaal 1 project
3.2.4 Bevordering van de economische zelfredzaamheid van onze huurders	Ophalen aandachtspunten bij de klant met betrekking tot de economische zelfredzaamheid (zie doel 1.2)	Jaarlijks
	Uitvoeren tenminste één project ter bevordering van de economische zelfredzaamheid van onze klanten	Jaarlijks minimaal 1 project
3.2.5 Er wordt een pilotproject ontwikkeld om bij labeling complexen te sturen op een vitale samenstelling van bewoners, in het kader van bevorderen van de zelfredzaamheid	Ontwikkelen en uitvoeren pilotproject	2014 t/m 2017

Thema 4. Een financieel-economisch sterke, professionele en doelmatige organisatie

Visie

- Een professionele doelmatige organisatie
- Een financieel-economisch sterke organisatie die ook op lange termijn haar doelen kan blijven realiseren

We zijn ervan overtuigd dat de organisatie kan winnen aan professionaliteit, effectiviteit en doelmatigheid. Dit is noodzakelijk om goed in te kunnen spelen op alle complexe vraagstukken die op ons afkomen. Het gaat onder andere om de verhuurdersheffing, saneringsheffing, aanscherping van de taakstelling en het scheiden van DAEB en niet-DAEB activiteiten. Deze vraagstukken vragen veel van onze organisatie en ons vermogen. Om hier op te anticiperen verkennen we diverse paden. We borgen onze financiële continuïteit waardoor wij onze maatschappelijke doelstellingen kunnen realiseren, voor onze huurder van nu en voor onze huurder van de toekomst.

Doel 4.1:

We zijn een professionele doelmatige organisatie

Onze organisatie heeft de afgelopen jaren al veel gewonnen aan professionaliteit en doelmatigheid. Maar de druk op onze organisatie om professioneel en doelmatig te presteren blijft stijgen. Daarom moeten we stappen zetten. We starten in 2014 met het ontwikkelen van een visie op onze organisatie en huisvesting. Uitgangspunt voor deze visie is het centraal stellen van de klantwaarde, strakkere processen en het realiseren van een aanzienlijke kostenbesparing. Een aanzienlijke kostenbesparing is noodzakelijk om ook in de toekomst een gezonde volkshuisvestelijke organisatie te kunnen zijn. Door onze werkprocessen efficiënt te organiseren op basis van de klantwaarde, zijn we er van overtuigd zowel de klant goed te kunnen bedienen als een kostenbesparing te kunnen realiseren. We overwegen het uitbesteden van bepaalde taken, waar dit kostenbesparingen oplevert en we niet inboeten op onze klantwaarde. De inrichting van de processen wordt leidend voor de inrichting van onze organisatie. Dat betekent dat we toegroeien van een geografisch gestuurde naar een procesgestuurde organisatie. Om de professionaliteit van onze organisatie verder te versterken bieden we onze medewerkers mogelijkheden voor opleiding en ontplooiing. Een optimale aansturing van de inzet en ontwikkeling van medewerkers en het werven en behouden van de juiste medewerkers op basis van de KWH normen voor goed werkgeverschap ondersteunt dit.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
4.1.1 We ontwikkelen een visie op onze organisatie en huisvesting	Visie op organisatie en huisvesting	2014
4.1.2 Thuisvester realiseert een aanzienlijke kostenbesparing op de beheerlasten volgens CFV-definitie	Besparing op de beheerlasten per VHE voor 2013-2017 (2017 t.o.v. 2012 ca. 2 mln. besparing)	2014: € 1.300,- per vhe 2015: € 1.250,- per vhe
	Additionele besparing op de beheerlasten wordt nader bezien op noodzaak en wenselijkheid	2016: € 1.200,- per vhe 2017 e.v.: € 1.150,- per vhe
4.1.3 Alle werkprocessen zijn geoptimaliseerd. Uitbesteden wordt overwogen, als dit kostenbesparingen oplevert en niet inboet op de klantwaarde	Procesbeschrijvingen zijn geactualiseerd	2014
	Verbeteringen zijn doorgevoerd	2014 -2015
4.1.4 De inrichting van processen is leidend voor de inrichting van de organisatie	Er is een ontwikkelplan voor de transitie naar processturing.	2014
4.1.5 We verkennen deelname aan een benchmark voor de sector om ons functioneren te monitoren	Ontwikkelen voorstel deelname benchmark	2014
4.1.6 Medewerkers hanteren de kernwaarden en kerncompetenties van de organisatie	Borging in gesprekken cyclus planning, voortgang, evaluatie	Jaarlijks per medewerker
4.1.7 Doelmatig inzetten van opleidingen en ontwikkelen van medewerkers t.b.v. de ontwikkeling van de organisatie	Strategisch meerjaren opleidingsplan	2014
	Ontwikkeling van medewerkers o.a. door inzet instrument POP (persoonlijk ontwikkelingsplan)	Jaarlijks
4.1.8 Acteren als een goed werkgever	Definiëren en uitdragen van onze visie op goed werkgeverschap	2013
	Opvolgen aanbevelingen nulmeting KWH	2013-2015
	Toetsing goed werkgeverschap door KWH	Eerste kwartaal 2016
4.1.9 Werken conform principes van het nieuwe werken	Vormen van het Nieuwe werken zullen stapsgewijs en met betrokkenheid van de ondernemingsraad worden geïmplementeerd	2014

Doel 4.2:**We zijn een financieel-economisch sterke organisatie die ook op lange termijn haar doelen kan blijven realiseren**

De financiële sturing wordt gebaseerd op kasstromen (liquiditeit) en vermogensontwikkeling (solvabiliteit). We willen ons financieel management en risico-management verder ontwikkelen. Daarom breiden we ons financieel sturingskader uit met normen voor sturing op risico en rendement. Ook benoemen we de verschillende financiële rollen expliciet. We maken onderscheid in financiële sturing, rendement en control. Om deze rollen goed te kunnen uitvoeren hebben we verschillende competenties nodig in onze organisatie. Een andere verandering is het inrichten van onze organisatie, inspeland op de herzieningswet. Dit vraagt onder andere om een verdere professionalisering van onze treasury en financieringsfunctie. Groei van onze organisatie houden we tevens open als mogelijkheid om sterker te worden. Voorwaarde is dat ons besturingsmodel gehandhaafd kan worden.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
4.2.1 Een hoge norm voor het weerstandsvermogen, om daarmee financiële vrijheid van handelen te houden	Solvabiliteit volgens CFV grondslagen	Alle jaren minimaal 25% ⁴
4.2.2 Positieve kasstromen	Liquiditeit ICR volgens WSW systematiek (incl. 2% aflossingsfictie)	Minimaal 1,6%
4.2.3 Er is voldoende borgingsruimte om de geplande activiteiten uit te voeren. De kredietbeoordeling is alle jaren positief. Borging vindt plaats via de normen van het WSW	DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	Minimaal 1
4.2.4 Risico's zijn in beeld en beheersbaar	Ontwikkelen integraal risicomanagement	2014 gereed
4.2.5 Financiële rollen in organisatie zijn benoemd: financiële sturing, beleggersrol/ rendement, controller. De benodigde competenties zijn georganiseerd	Ontwikkelplan financiële rollen in organisatie	2013/ 2014
4.2.6 Het financieel sturingskader wordt verder doorontwikkeld. Thuisvester hanteert meerdere normen, waaronder rendement ⁵ (financieel en projecten)	Financieel sturingskader	2013
	Evalueren en actualiseren bij de start van de begrotingscyclus	Jaarlijks
4.2.7 De bedrijfsvoering en -processen worden ingericht inspeland op de herzieningswet	Professionalisering treasury en financiering	2013, 2014
	Plan en implementatie splitsing DAEB en niet-DAEB	2013
4.2.8 De lening portefeuille heeft een aanvaardbare omvang	Loan to value	Minder dan 65%

⁴ Op basis van rekenmethode CFV 2013. Een aanpassing van de berekeningswijze op basis van marktwaarde wordt verwacht. De norm dient daar op te worden aangepast, als dit werkelijk wordt geïmplementeerd.

⁵ Zie hiervoor brief minister Blok aan Tweede Kamer met reactie op rapport Commissie Hoekstra (Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 26 maart 2013): Woningcorporaties dienen expliciet en transparant te sturen op het directe en indirecte rendement op het eigen vermogen.

Visie

- We zijn een open en transparante organisatie met een sterke governance
- We zijn verbonden met de regio waarin we werken

De legitimiteit van corporaties staat onder druk, vanwege verschillende problemen die de afgelopen jaren bij corporaties hebben plaats gevonden. Het handelen van corporaties wordt daardoor onder een vergrootglas gelegd. Wij handelen primair vanuit het belang van de huurder en werken aan een hoge maatschappelijke doelmatigheid. Wij geloven in ons bestaan en de maatschappelijke meerwaarde die wij bieden in onze kerngemeenten. We vinden het niet alleen belangrijk dat er vertrouwen is in ons handelen bij onze huurders en belanghouders, wij zijn er van overtuigd dat vertrouwen van onze belanghouders noodzakelijk is voor het presteren van onze organisatie. Daarom vinden wij openheid en transparantie noodzakelijk om vertrouwen bij partners te krijgen en te houden. Naast deze aspecten hechten wij aan een sterke binding met ons werkgebied. Dat vinden we belangrijk omdat wij ons verbinden aan de woon- en leefopgaven in ons werkgebied. Deze sterke binding is nodig zodat wij weten wat er leeft en speelt in onze omgeving en wij voldoende aandacht kunnen besteden aan de opgaven die hier uit voort vloeien.

Doel 5.1:

We zijn een open en transparante organisatie met een sterke governance

We hechten aan openheid en transparantie van onze organisatie. Goed bestuur en toezicht vraagt van onze organisatie het streven naar een goede span of control van het bestuur en verdere ontwikkeling van de risicobeheersing in de organisatie. Daarnaast dragen wij zorg voor een effectief toezicht met een duidelijk toezichtskader. Om de kwaliteit van ons bestuur te borgen hanteren we de Aedescode en Governancecode voor woningcorporaties. Daarnaast geldt de integriteitscode voor alle medewerkers en leveranciers. In 2013 laten we ons visiteren. We hechten er aan minimaal te presteren conform de norm.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
5.1.1 De organisatie hanteert een actuele integriteitscode, die van toepassing is op alle medewerkers en leveranciers	Integriteitscode wordt geëvalueerd en bijgesteld	2013
5.1.2 De organisatie hanteert de Aedescode en Governancecode voor woningcorporaties	Aedescode, Governancecode zijn onderdeel van toetsingskader	2013
5.1.3 Huurdersorganisaties dragen gezamenlijk één lid voor aan de Raad van Toezicht voor benoeming	Continueren huidig beleid	-
5.1.4 Doorontwikkelen toetsingskader conform interne en externe spelregels, inclusief besturings- en beheersingsnormen	Toetsingskader uitbreiden	2013
5.1.5 Thuisvester wordt positief beoordeeld in de visitatie	Uitvoeren visitatie	Uiterlijk 2017
	Thuisvester presteert minimaal conform de norm op de onderdelen van visitatie	7,0
5.1.6 Frauderisico's worden geïnventariseerd en beheerst	Uitvoeren inventarisatie frauderisico's	2014
	Implementatie beheersen frauderisico's	2015-2017

Doel 5.2:

We zijn verbonden met de regio waarin we werken

We kiezen bewust voor het werken in een helder geografisch speelveld met een overzichtelijk aantal bestuurlijke belanghouders. We zijn actief binnen West- en Midden-Brabant en richten onze aandacht primair op onze kerngemeenten: de gemeenten waar wij veel bezit hebben. Wij willen de verbinding met onze huurders en de kerngemeenten verder versterken. Met onze kerngemeentes doen wij dat al door gezamenlijke prestatieafspraken te maken. Daarnaast willen wij onze kerngemeenten één lid aan de Raad van Toezicht voor benoeming voor laten dragen. Dit lid zal worden voorgedragen in plaats van het eerstvolgend vertrekkende lid van de Raad van Toezicht. Hiermee willen we de verbinding met onze kerngemeenten verder versterken. We willen daarnaast de verbinding met de huurder verder versterken. Dit gaat verder dan ons huidige beleid rond participatie en het uitgangspunt van de klantwaarde. Wij willen onderzoeken of we de huurder weer een formele rol van aansturing in onze organisatie kunnen geven, zodat de huurder ook werkelijk invloed heeft. We zullen daartoe verschillende mogelijkheden verkennen. Naast deze nieuwe prestaties actualiseren we jaarlijkse onze belanghoudersstrategie, waarin we de verbinding met de verschillende maatschappelijke partners willen maken. We maken onderscheid tussen primaire belanghouders, onze huurders en kerngemeenten, en secundaire belanghouders, onze overige maatschappelijke en zakelijke partners. Onze primaire belanghouders zijn bepalend voor de legitimatie van onze activiteiten.

Kritische succesfactor	Kritieke prestatie-indicator	Norm
5.2.1 Een geografisch logisch werkgebied in Midden- en West-Brabant, beperkt tot kerngemeenten	Werkgebied opnemen als criterium toetsingskader investeringen	-
5.2.2 We hebben werkbare relaties met onze kerngemeenten	Actuele prestatieafspraken met onze kerngemeenten	4 jaar of jonger
	Prestatieafspraken worden geëvalueerd	Jaarlijks
5.2.3 De Raad van Toezicht neemt het maken van de verbinding met kerngemeenten nadrukkelijker op in haar structuur	RvT ontwikkelt voorstel	2013
5.2.4 Verkennen opzetten beraad kerngemeenten	Ontwikkelen projectvoorstel	2013
	Uitvoeren projectvoorstel	2014 en verder
5.2.5 De verbinding met de huurder versterken	Onderzoek mogelijkheden versterken positie huurders, waaronder verenigingsvorm	2013
5.2.6 Thuisvester kent de wensen en verwachtingen van haar belanghouders, speelt hier op in en maakt daarbij onderscheid tussen primaire en secundaire belanghouders (zie ook 5.2.3 en 5.2.4)	Belanghoudersstrategie actualiseren	jaarlijks
5.2.7 De verantwoording over onze jaarlijkse activiteiten en ophalen wensen voor ons jaarplan neemt een vaste plaats in in onze beleidscyclus	Belanghoudersstrategie is onderdeel beleidscyclus	jaarlijks

Dynamische tijden vragen om een heldere koers. Daarom hebben wij begin 2013 een strategische visie vastgesteld voor onze organisatie die vooruit kijkt tot 2025. De strategische visie bepaalt in grote lijnen de koers van onze organisatie. De vertaling van deze visie naar ons dagelijks werk leggen wij vast met dit ondernemingsplan voor de periode juli 2013 tot en met 2017. De corporatiesector staat voor een ingrijpende verandering van haar taken. Het Rijk grijpt in in de mogelijkheden

en middelen die wij
blijven uitvoeren e
en niet op ons? Wa
zijn de vragen die
ons met ons werk
zodat onze eigen o



Onze investeringen en financiële positie

goed te kunnen
nen wij nog wel
organisatie? Dit
ders, verbinden
ernemingsplan,
u ons op aan-
spreken. Dit ondernemingsplan is opgesteld door het bestuur van Thuisvester in samenspraak met het managementteam. Daarnaast hebben gesprekken plaats gevonden met onze ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging, gemeenten en zorg- en welzijnspartners. Het plan is met hun inbreng opgesteld, omdat wij hechten aan draagvlak voor en legitimatie van onze activiteiten. Na goedkeuring door de Raad van Toezicht, wordt dit ondernemingsplan voor formele consultatie voorgelegd aan de ondernemingsraad, huurderbelangenvereniging en aan de kerngemeenten. Dit ondernemingsplan heeft onze strategische visie als uitgangspunt. De belangrijkste elementen van de visie zijn samengevat in Deel I van dit ondernemingsplan. Voor de volledige tekst verwijzen wij naar de strategische visie, die beschikbaar is op onze website. De tien richtinggevende keuzes uit de strategische visie hebben wij als basis genomen voor het tweede deel van dit ondernemingsplan: ons plan 2013-2017. Deze keuzes zijn verdeeld in vijf thema's. Elk thema is uitgewerkt in doelen

Onze investeringen en financiële positie

We willen transparant zijn over onze investeringen en financiële positie die het resultaat zijn van de uitvoering van dit ondernemingsplan. We investeren de komende jaren fors in onze kerngemeenten om onze meerwaarde voor onze huurders te vergroten in tijden waarin steeds meer van onze huurders het moeilijk hebben. Tegelijkertijd houden we een financieel solide positie, om ook in de toekomst een meerwaarde te kunnen blijven leveren.

In de periode 2013-2017 investeren wij ruim € 360 miljoen

In 2013 verwachten wij ongeveer € 80 miljoen aan huurinkomsten te ontvangen. Hiermee betalen we onder andere de rente op onze leningen, plegen we onderhoud, bouwen we nieuwe huurwoningen en zorgen we voor een goede dienstverlening. Dat wij het aanbod van huurwoningen en de woonkwaliteit van onze huurders belangrijk vinden, is terug te zien in onze geplande investeringsbedragen in onderstaande tabel.

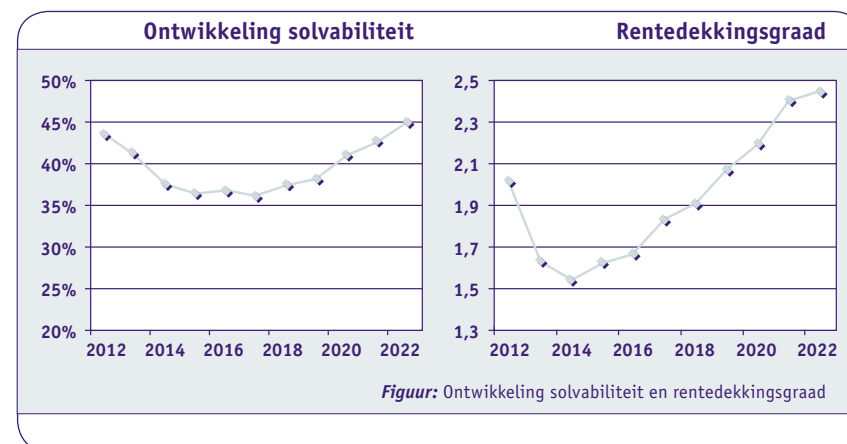
(bedragen in duizend euro)	2013	2014	2015	2016	2017	Totaal
Onderhoud woningen	24.113	25.060	23.109	26.400	23.779	122.461
Verbeteringen woningen	29.164	26.308	14.768	13.569	8.810	92.619
Nieuwbouw en projecten	49.721	49.461	32.999	23.093	15.767	147.948
Totaal 2013-2017						363.028

(bedragen in duizend euro)	2013	2014	2017
Vaste activa	971.326	1.094.910	1.153.308
Vlottende activa	47.014	31.113	28.644
Totaal activa	1.018.340	1.126.023	1.181.952
Eigen vermogen	412.653	417.084	432.891
Voorzieningen	15.614	13.254	19.602
Langlopende schulden	565.091	668.880	699.823
Kortlopende schulden	24.803	26.804	29.631
Totaal passiva	1.018.340	1.126.022	1.181.953

We houden een solide financiële positie

Wij investeren fors, maar zorgen er ook voor dat wij financieel gezond blijven op de lange termijn. Onze solvabiliteit en rentedekkingsgraad (ICR) blijven binnen onze normen.

Door het forse investeringsprogramma voorzien we een kleine en verantwoorde financiële terugval, gevolgd door een herstel in de latere jaren.



Dynamische tijden vragen om een heldere koers. Daarom hebben wij begin 2013 een strategische visie vastgesteld voor onze organisatie die vooruit kijkt tot 2025. De strategische visie bepaalt in grote lijnen de koers van onze organisatie. De vertaling van deze visie naar ons dagelijks werk leggen wij vast met dit ondernemingsplan voor de periode juli 2013 tot en met 2017. De corporatiesector staat voor een ingrijpende verandering van haar taken. Het Rijk grijpt in in de mogelijkheden

en middelen die wij
blijven uitvoeren en
en niet op ons? Wa
zijn de vragen die
ons met ons werk
zodat onze eigen



Begrippenlijst

goed te kunnen
nen wij nog wel
organisatie? Dit
ders, verbinden
ernemingsplan,
u ons op aan-
spreken. Dit ondernemingsplan is opgesteld door het bestuur van Thuisvester in samenspraak met het managementteam. Daarnaast hebben gesprekken plaats gevonden met onze ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging, gemeenten en zorg- en welzijnspartners. Het plan is met hun inbreng opgesteld, omdat wij hechten aan draagvlak voor en legitimatie van onze activiteiten. Na goedkeuring door de Raad van Toezicht, wordt dit ondernemingsplan voor formele consultatie voorgelegd aan de ondernemingsraad, huurderbelangenvereniging en aan de kerngemeenten. Dit ondernemingsplan heeft onze strategische visie als uitgangspunt. De belangrijkste elementen van de visie zijn samengevat in Deel I van dit ondernemingsplan. Voor de volledige tekst verwijzen wij naar de strategische visie, die beschikbaar is op onze website. De tien richtinggevende keuzes uit de strategische visie hebben wij als basis genomen voor het tweede deel van dit ondernemingsplan: ons plan 2013-2017. Deze keuzes zijn verdeeld in vijf thema's. Elk thema is uitgewerkt in doelen

Begrippenlijst

Aedescode	Een gedragscode voor woningcorporaties, opgesteld door Aedes, branchevereniging van woningcorporaties
Aflossingsfictie	Een fictieve aflossing die het WSW toepast op haar berekeningen bij woningcorporaties om ruimte in de operationele kasstromen te creëren om leningen af te lossen
CFV	Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting
DAEB en niet-DAEB	Dienst van Algemeen Economisch Belang
DSCR	Debt Service Coverage Ratio: een kengetal dat aangeeft of er voldoende operationele kasstromen zijn om rente en aflossing te kunnen betalen
Energie label	Energie label geeft aan hoe energiezuinig de woning is
Governancecode	De Governancecode woningcorporaties bevat normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing bij woningcorporaties
ICR	Interest Coverage Ratio. Dit is het bedrijfsresultaat gedeeld door de rentelasten. Dit geeft weer hoeveel maal een onderneming haar rentelasten verdient
Integriteitscode	De door Thuisvester in 2010 opgestelde Gedragscode Integriteit
Lage inkomens	Huishoudens met een inkomen tot € 34.229, prijspeil 1/1/2013. Ook wel de 'primaire doelgroep' genoemd. De inkomensgrens wordt jaarlijks vastgesteld door de Rijksoverheid
Middeninkomens	Huishoudens met een inkomen tussen € 34.229 en € 43.000
Liquiditeit	De mate waarin een onderneming aan haar kortlopende betalingsverplichtingen kan voldoen
Loan to Value	Dit geeft de verhouding aan tussen het totale leenbedrag en de waarde van het goed dat daar tegenover staat
MGE-woningen	Woningen uitgegeven in maatschappelijk gebonden eigendom
MJOB	Meerjaren onderhoudsbegroting
Multiprobleemhuishoudens	Een huishouden dat langdurig kampt met een combinatie van sociaal-economische en psychosociale problemen

NIBUD	Nederlands Instituut voor Budgetvoorlichting
Primaire doelgroep	Zie lage inkomens
PvE	Programma van Eisen
Solvabiliteit	De mate waarin een onderneming aan haar langlopende betalingsverplichtingen kan voldoen
SVB	Strategisch voorraadbeleid
VHE	Verhuureenheid
Woningbehoefte	Raming van de gewenste/ideale woningvoorraad, waarin op een bepaald moment in de tijd alle huishoudens naar wens kunnen wonen
Woonbeleving	De ervaring van onze klanten van de woning en de woonomgeving
Woonwensenonderzoek	Onderzoek naar de woonwensen van bepaalde doelgroepen in een gebied
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Zelfredzaamheid	Het vermogen om zelfstandig je eigen leven te leiden en je eigen problemen op te lossen

Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis

Dit is een uitgave van **Thuisvester** ©2013

Postbus 75 ■ 4901 HC Oosterhout ■ Telefoon: 0162 49 11 00
@ info@thuisvester.nl ■ I www.thuisvester.nl ■ T @Thuisvester

Dynamische tijden vragen om een heldere koers. Daarom hebben wij begin 2013 een strategische visie vastgesteld voor onze organisatie die vooruit kijkt tot 2025. De strategische visie bepaalt in grote lijnen de koers van onze organisatie. De vertaling van deze visie naar ons dagelijks werk leggen wij vast met dit ondernemingsplan voor de periode juli 2013 tot en met 2017. De corporatiesector staat voor een ingrijpende verandering van haar taken. Het Rijk grijpt in in de mogelijkheden en middelen die wij als corporatie hebben. Dit vraagt van ons heldere keuzes in ons werk om onze kerntaken goed te kunnen blijven uitvoeren en ook op de lange termijn een financieel gezonde organisatie te blijven. Welke taken nemen wij nog wel en niet op ons? Wat kunnen onze huurders en partners van ons verwachten? En wat betekent dit voor onze organisatie? Dit zijn de vragen die wij in dit ondernemingsplan beantwoorden. Met dit plan zetten wij ons in voor onze huurders, verbinden ons met ons werkgebied en willen transparant zijn over onze activiteiten. Wij committeren ons aan dit ondernemingsplan, zodat onze eigen organisatie, onze huurders en onze partners weten wat ze kunnen verwachten. Daar mag u ons op aanspreken. Dit ondernemingsplan is opgesteld door het bestuur van Thuisvester in samenspraak met het managementteam. Daarnaast hebben gesprekken plaats gevonden met onze ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging, gemeenten en zorg- en welzijnspartners.