



**Visitatierapport**  
**Woningstichting Kleine Meierij**  
**2011 - 2014**



*Utrecht, 11 februari 2016*

**Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

**Visitatiecommissie**

De heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter)  
Mevrouw J.G. Kunst  
Mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 290 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).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te 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.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Woningstichting Kleine Meerij met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woningstichting Kleine Meerij 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

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>15</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>17</b>
<b>D Reactie Woningstichting Kleine Meerij</b>	<b>23</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>25</b>
<b>1 Visitatie bij Woningstichting Kleine Meerij</b>	<b>27</b>
1.1 Schets Woningstichting Kleine Meerij	28
1.2 Werkgebied Woningstichting Kleine Meerij	29
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>31</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	31
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	35
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	35
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	40
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	40
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	41
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	41
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>43</b>
3.1 De belanghebbenden van Woningstichting Kleine Meerij	43
3.2 Beoordeling belanghebbenden	45
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	46
3.4 Conclusies en motivatie	48
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>53</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	53
4.2 Conclusies en motivatie	53
<b>5 Governance</b>	<b>59</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	59
5.2 Conclusies en motivatie	60
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>83</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>95</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>97</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>109</b>



## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort







## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2011

De visitatie in 2011 vond plaats kort na een roerige periode voor Kleine Meierij. Drastisch ingrijpen was noodzakelijk om het voortbestaan van de corporatie te garanderen en structurele lasten en aangegane verplichtingen fors te reduceren. De commissie was toen vol lof over de daadkracht waarmee in korte tijd de weg naar financiële stabiliteit was gevonden en het begrip dat de buitenwereld daarvoor had. De vorige visitatiecommissie constateerde dat de grootste uitdagingen voor Kleine Meierij op dat moment bestonden uit:

- het formuleren van een duidelijke toekomstvisie, waarin Kleine Meierij aangeeft wat tot de mogelijkheden en wensen behoort;
- het succesvol betrekken van belanghebbenden bij opnieuw formuleren van de externe opgaven en de eigen toekomstvisie;
- het maken van een duidelijke keuze tussen focus op plattelandsgebieden of op stedelijk gebied;
- het normaliseren van de rol van de raad van toezicht en het herijken van de besturing van de corporatie.

De corporatie heeft ter voorbereiding op de visitatie in 2015 een position paper opgesteld. In dit uitgebreide document verantwoordt Kleine Meierij hoe zij is omgegaan met de vorige visitatie (vertaling in een koersplan, concrete activiteiten om belanghebbenden te betrekken). De position paper is een goede weergave van wat er is gebeurd; de inhoud stemt overeen met wat de commissie in de gesprekken heeft vernomen. Kleine Meierij is nog wat voorzichtig over haar nieuwe ambities. De corporatie heeft de commissie gevraagd om de koers van de afgelopen jaren te toetsen en handvatten te geven voor het beter inrichten van belangenbehartiging (van huurders).

#### Resultaten visitatie 2015

##### Financieel orde op zaken

In het verleden zijn teveel grondposities aangekocht voor te hoge prijzen met als gevolg een torenhoge leningportefeuille. De afgelopen jaren heeft Kleine Meierij hard gewerkt om financieel orde op zaken te stellen. Zichtbaar is dat de corporatie op dit vlak al een heel eind is gekomen en zich ingrijpend heeft verbeterd. De corporatie heeft de afgelopen jaren een majeure reorganisatie doorgemaakt, waarbij meerdere medewerkers (waaronder managementleden) zijn afgevoerd. Kleine Meierij heeft haar organisatiekosten gereduceerd en handhaaft dit via een strikte budgetbewaking. Er is vergaand kostenbewustzijn en men neemt verantwoordelijkheid over budgetten. Ook is er kwaliteit in huis gehaald door ervaren mensen aan te nemen. Inmiddels werkt de corporatie met nieuw elan aan de opgaven in haar werkgebied.

Hoewel nog steeds gehinderd door de 'erfenis' van de periode voor 2008, heeft Kleine Meierij inmiddels een goede balans gevonden tussen herstel van de financiële continuïteit en het leveren van prestaties. Deze prestaties doen zich vooral voor op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van woningen en de dienstverlening voor huurders.

### **Stabiele governance**

De commissie heeft veel waardering voor de rol die de raad heeft gespeeld in de crisisperiode. Met name de wijze waarop de raad vervolgens in staat is geweest om die crisis weer te normaliseren tot reguliere verhoudingen is knap. Hiermee laat de corporatie zien dat zij de aanbevelingen uit de vorige visitatie ter harte heeft genomen. De formele governance is voldoende georganiseerd.

### **Waardering, begrip en respectvolle bejegening**

Kleine Meierij doet wat zij moet doen, al kon zij gedurende de periode 2011-2014 nog niet altijd aan alle toezichtseisen voldoen. De corporatie heeft een zeer heldere visie ontwikkeld op prioriteiten binnen haar mogelijkheden, waar in de voorgaande visitatie op werd aangedrongen. Kleine Meierij heeft dit heel duidelijk, helder en transparant gecommuniceerd met belanghebbenden. Bij de meeste belanghebbenden leidt dit tot veel waardering voor de geleverde inspanningen, begrip en respectvolle bejegening. Wel zien belanghebbenden dat voornamelijk de directeur-bestuurder zichtbaar is voor de buitenwereld. Kleine Meierij kent nu nog de uitdaging om contacten met externen breder te borgen binnen de organisatie.

### **Beheersmatige corporatie**

Er is sprake van een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Typerend hiervoor is dat Kleine Meierij gedurende de visitatie is verhuisd naar een andere locatie en de oude inventaris heeft meegenomen naar het nieuwe pand. Kleine Meierij is daarbij een corporatie met een duidelijk beheersmatig karakter geworden. Dit beheersmatige karakter is mede ingegeven door de nieuwe Woningwet, al past dit ook heel sterk bij de besturingswijze van Kleine Meierij en de reorganisatie die de corporatie heeft doorgemaakt.

### **Sterke punten**

De commissie waardeert de ontwikkeling die Kleine Meierij heeft doorgemaakt. Sterke punten liggen op het terrein van financiële gezondheid, volkshuisvestelijke prestaties, de relatie met belanghouders en verdere stabilisering van de kwaliteit van governance. Concreet heeft de corporatie:

- diverse (grond)posities afgestoten en de nog resterende posities op realistische wijze geherwaardeerd, waardoor toekomstige bedrijfseconomische risico's zijn geminimaliseerd. Dit vormde het startpunt van het financieel gezond maken van de corporatie;
- zodanige kasstromen weten te realiseren dat de leningenportefeuille kon worden teruggebracht tot een gewenst niveau;
- zorgvastgoed opgeleverd dat aansluit bij de behoeften van de bewoners, de professionele eisen van de zorgaanbieders en de nieuwe financiële kaders van Kleine Meierij;

- voortvarend gewerkt aan planmatig onderhoud, waardoor (dreigende) achterstanden zijn ingelopen dan wel voorkomen;
- de omslag gemaakt naar een klantgerichte organisatie met aandacht voor sociaal beheer;
- een situatie van stabiele governance bereikt;
- samenwerking met externe belanghebbenden zijn verbeterd, onder meer door het initiëren van dialoogtafels.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

Nu Kleine Meierij langzamerhand haar erfenis van zich afschudt, kan de corporatie met nieuw elan naar de toekomst kijken. De commissie geeft de corporatie daarbij een aantal verbeteruggesties mee, gericht op nieuwe vormen van huurdersparticipatie, verduurzaming van bezit, verdere focus op de kerntaak, benutten van complementariteit en verminderen van kwetsbaarheid.

- **Nieuwe vormen van huurdersparticipatie**

Kleine Meierij kan beter leren luisteren naar huurders(vertegenwoordiging).

Zij kunnen eerder in het beleidsvormingsproces worden betrokken. Kleine Meierij zoekt naar alternatieve wijzen waarop de klanten of huurders kunnen participeren in het beleidsproces. Hierbij is het aanbevelenswaardig om zowel naar 'structuur-' als 'cultuurelementen' te kijken.

Streef naar actieve groepen van bewoners die daadwerkelijk kunnen meepraten over belangrijke (beleidsmatige) zaken zoals gebiedsbeheer, overal waar Kleine Meierij een substantieel bezit kent. Kleine Meierij kan de afstemming met huurdersvertegenwoordigers meer 'bottom up' organiseren. Kijk daarbij naar nieuwe verbindingsvormen tussen individuele huurders, 'communities' van huurders op relevante plaatsen en formele representatie.

In navolging van de dialoogtafels kan de corporatie een dialoogtafel speciaal voor huurders organiseren op gemeentelijk niveau. Vanuit de gemeenschappelijkheid van een buurt of dorp zijn bewoners eerder bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld als het over het thema leefbaarheid gaat. Hierbij kan de combinatie worden gemaakt tussen individuele (groepen van) bewoners en de formele huurdersvertegenwoordiging. Ook komt de corporatie gemakkelijker in gesprek met huurders en andere belanghebbenden wanneer Kleine Meierij naar hen toe gaat in plaats van hen uit te nodigen.

De commissie constateert dat Kleine Meierij de voortgang van haar prestaties monitort in het licht van de doelstelling. In de praktijk blijkt dit bewerkelijk om te realiseren. Dit maakt het voor zowel de corporatie als belanghebbenden mogelijk doch omslachtig om invulling te geven aan de 'check-functie'. Een meer cijfermatig vergelijk en een meer visuele presentatie zouden Kleine Meierij voordelen bieden.

- **Verduurzaming van bezit**

De commissie constateert dat Kleine Meierij geen grote ambities heeft getoond op het gebied van verduurzaming van het bezit. De stap van C- naar B-labels brengt volgens de corporatie een onevenredige investering met zich mee. De inspanningen zijn meer gericht geweest op acties om bewoners bewuster te maken van energieverbruik en dit zodoende te reduceren. De commissie is van mening dat Kleine Meierij er verstandig aan doet haar investeringen in duurzaamheid te intensiveren. Kleine Meierij verbetert de energetische kwaliteit momenteel bij vervanging. De commissie adviseert om een visie te formuleren op de verduurzaming van het bezit en dit planmatig en gestructureerd op te pakken.

- **Verdere focus op de kerntaak**

Kleine Meierij heeft zich de afgelopen periode vooral gericht op de kerntaak. De commissie stimuleert Kleine Meierij om dit beleid te continueren. Richting de toekomst is het voor Kleine Meierij noodzakelijk om haar keuzes weloverwogen en meer in overleg met de belanghebbenden te maken. Hierbij is het de uitdaging ervoor te zorgen dat de vermogensinzet van Kleine Meierij en de opgaven in het werkgebied met elkaar in balans blijven.

Stoot niet-DAEB-bezit verder af en wend de opbrengsten aan ten behoeve van de doelgroep van beleid. Kleine Meierij kan meer prestaties leveren als de positieve kasstromen hier meer voor worden benut. De corporatie koos tot nu toe vooral voor het aflossen van leningen. De commissie is van mening dat Kleine Meierij nu een voldoende stabiele financiële basis heeft om de volkshuisvestelijke prestaties op te voeren. Investeringen in duurzaamheid zullen op langere termijn resulteren in lagere woonlasten; dat komt de betaalbaarheid van woningen ten goede. Naast investeren in duurzaamheid is er ook behoefte aan investeringen in nieuwbouw en/of tijdelijke woonvoorzieningen.

- **Benutten van complementariteit en verminderen van kwetsbaarheid**

Kleine Meierij kent, zeker in de gemeente 's-Hertogenbosch, een bezit dat complementair is aan collega-corporaties. Waar de collega's bezit hebben in de stad, ligt het zwaartepunt voor Kleine Meierij in de dorpen. De keuze om meer te focussen op het landelijke dan het stedelijke deel van het werkgebied versterkt de complementariteit. De consequentie van de keuze om de aandacht nu meer te richten op het landelijke deel van het werkgebied, vraagt van Kleine Meierij om de verbinding met de dorpen te versterken en daarmee meer de verbinding te zoeken met de landelijke gemeenten.

Een corporatie met een kleine personele basis in een complex werkgebied, waar ook stedelijke problemen (zoals verslaafden, daklozen en statushouders) om een oplossing vragen, is kwetsbaar. Belanghebbenden adviseren Kleine Meierij om na te denken over de vraag: hoe zorgt de corporatie voor balans in slagkracht (op basis van voldoende omvang en professionaliteit van de organisatie) en bereikbaarheid (nabijheid van de corporatie)? En hoe maakt Kleine Meierij daarbij optimaal gebruik van de complementariteit in de samenwerking met collega-corporaties? De corporatie doet er goed aan om hier antwoorden op te formuleren en een gericht plan van aanpak aan te koppelen.



## B Scorekaart

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

\*) Alleen in hele getallen





## C Samenvatting

### Visitatie Woningstichting Kleine Meierij

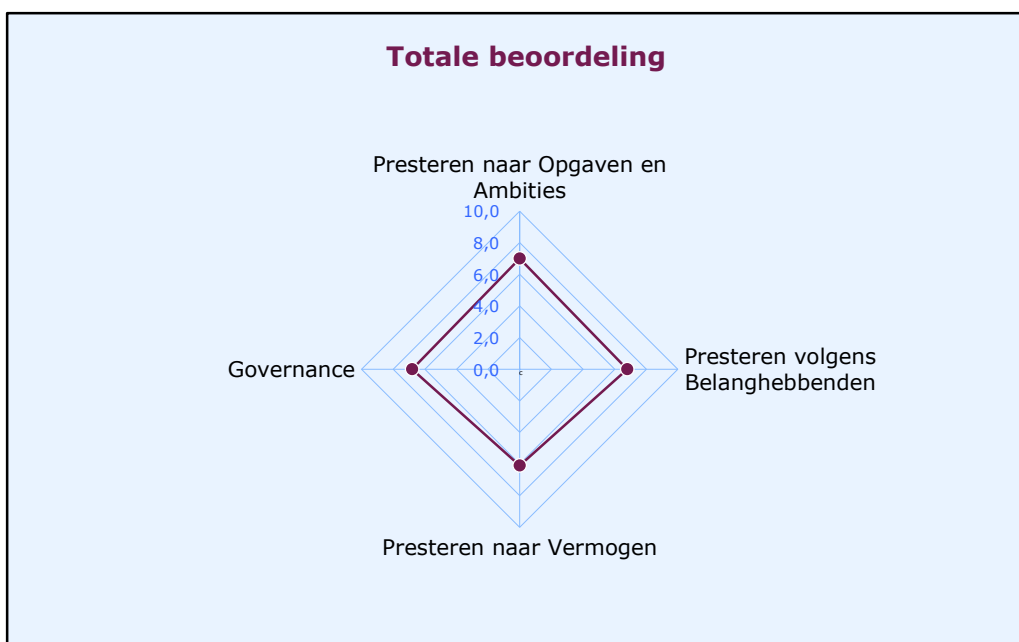
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en december 2015.

### Korte schets Woningstichting Kleine Meierij

Woningstichting Kleine Meierij is opgericht in 1969 en beheert ultimo 2014 3.316 woningen en 706 overige verhuureenheden (vhe), waaronder plekken in verzorgingshuizen en parkeerplaatsen. Het overgrote gedeelte van het bezit concentreert zich in de gemeenten 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel en Bernheze. Belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeenten, de huurders en de zorg- en welzijnsinstellingen. Bij Woningstichting Kleine Meierij werken ultimo 2014 dertig medewerkers; in totaal 27,0 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders zitting hebben in de raad van toezicht.

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 Woningstichting Kleine Meierij



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,0
Presteren volgens Belanghebbenden	6,8
Presteren naar Vermogen	6,1
Governance	6,8

De commissie komt tot de conclusie dat Kleine Meierij voldoende tot ruim voldoende presteert. Op de onderdelen Presteren naar Opgaven en Ambities, Presteren volgens Belanghebbenden en Governance presteert zij meer dan voldoende. Presteren naar Vermogen heeft gedurende de visitatieperiode volop aandacht gekregen. Zichtbaar is dat Kleine Meierij op dit vlak al een heel eind gekomen is en zich ingrijpend heeft verbeterd.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,0.



De prestaties die Kleine Meierij gedurende de visitatieperiode heeft geleverd, zijn voldoende tot goed. De commissie constateert dat Kleine Meierij doet wat zij moet doen. Kleine Meierij heeft gedurende de visitatieperiode ingrijpende beleidswijzigingen ingezet om de financiële continuïteit te waarborgen. Voor de huisvesting van de primaire doelgroep is de consequentie van deze maatregelen geweest dat huurverhogingen zijn doorgevoerd, waardoor de gemiddelde huurprijs per maand licht is gestegen en het aandeel goedkope woningen is afgenomen. Kleine Meierij waakt voor de betaalbaarheid van haar bezit en heeft ingezet op het reduceren van woonlasten voor huurders.

Op het gebied van de huisvesting van bijzondere doelgroepen ziet de commissie dat Kleine Meierij zorgvastgoed heeft toegevoegd aan de voorraad. Dit betrof contractuele verplichtingen en heeft de corporatie, ondanks beperkte middelen, goed gerealiseerd. De commissie beoordeelt de kwaliteit van de woningen en woningbeheer per saldo als voldoende, waarbij energie en duurzaamheid het minst goed worden beoordeeld en kwaliteit van dienstverlening het best.

De commissie constateert dat Kleine Meierij gedurende de visitatieperiode naar vermogen heeft geïnvesteerd in vastgoed. Het beleid van de corporatie was erop gericht om de financiële continuïteit van de corporatie te waarborgen, zonder dit ten koste te laten gaan van de kwaliteit van bezit of dienstverlening en de betaalbaarheid voor huurders. Gedurende de visitatieperiode heeft Kleine Meierij op het gebied van nieuwbouw geen nieuwe opgaven op zich genomen en zijn de belanghebbenden hiermee akkoord gegaan. Kleine Meierij heeft invulling gegeven aan de afspraken die reeds waren vastgelegd. Daarnaast heeft de corporatie veel woningen verkocht, wat bijzonder is in het tijdsgewricht.

Om de leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen, betreft Kleine Meierij bewoners bij beleid en voeren woonconsulenten gesprekken met bewonerscommissies. Deze consulenten hebben daarbij een signaalfunctie. De corporatie reserveert daarnaast budget voor wijkbeheer in de vorm van onderhoud aan de fysieke leefomgeving. De commissie constateert dat de aandacht voor leefbaarheid niet op alle plaatsen in het werkgebied even groot en even zichtbaar is.

De ambities van de corporatie zijn, ingegeven door de financiële omstandigheden, passend geweest. Kleine Meierij heeft zich voorgenomen en gedaan wat mogelijk was. De ambities passen bij de opgaven, maar overtreffen deze niet.

### Presteren volgens Belanghebbenden

6,8

De belanghebbenden beoordelen Woningstichting Kleine Meierij met een 6,8.

Zij beoordelen de maatschappelijke prestaties van de corporatie als ruim voldoende. De gemeenten, zorg- en welzijnspartijen en collega-corporaties ervaren Kleine Meierij als een ietwat zakelijke corporatie, die open, transparant en vooral heel duidelijk is geweest over haar mogelijkheden. Dit heeft geleid tot begrip en respectvolle bejegening. De duidelijke communicatie met belanghebbenden kan soms wel wat 'hoekig' zijn.

De huurdervertegenwoordigers kennen een wat stroeve relatie met de corporatie en zijn het meest kritisch in hun oordelen.

De belanghebbenden geven Kleine Meierij de volgende verbeteruggesties mee:

- Maak 'de slag naar buiten'
- Investeer in communicatie en huurdersparticipatie
- Zoek naar mogelijkheden om meer te investeren in vastgoed
- Blijf zorgen voor goed beheer
- Lever naar vermogen een bijdrage aan huisvesting van statushouders

### Presteren naar Vermogen

6,1

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,1.

Op het onderdeel financiële continuïteit voldoet Kleine Meierij nog niet aan het ijkpunt voor een voldoende. Zichtbaar is dat Kleine Meierij op dit vlak al een heel eind gekomen is en gedurende de visitatieperiode ingrijpende beleidswijzigingen heeft ingezet om de financiële continuïteit te waarborgen. Kleine Meierij heeft een duidelijke visie geformuleerd met betrekking tot de financiële continuïteit van de corporatie. Deze visie is leidend geweest voor haar handelen. De commissie heeft waardering voor de geleverde inspanningen. Op een aantal punten voldoet de corporatie nog niet aan de externe toezichtseisen. De verwachting is dat dit vanaf 2015 wel het geval is.

Op het gebied van doelmatigheid is de commissie van mening dat een eenvoudige vergelijking van parameters geen recht doet aan de ontwikkeling en majeure reorganisatie die Kleine Meierij heeft doorgemaakt. Hoewel het nog niet volledig uit de cijfers spreekt, is er sprake van een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Desalniettemin zou de commissie van een 'beheercorporatie' richting de toekomst nog soberder bedrijfskosten verwachten. Kleine Meierij is gedurende de afgelopen jaren meer gericht op de 'basis' en stuurt erop het takenpakket waar mogelijk beperkt te houden.

Daar waar mogelijk heeft Kleine Meierij haar vermogen ingezet ter invulling van de opgaven in het werkgebied. Zichtbaar is dat dit overeenkomstig de door Kleine Meierij geformuleerde visie is gebeurd en passend verantwoord. Gezien de slechte financiële situatie had de corporatie eenzijdiger op financiën kunnen sturen. De corporatie heeft ervoor gekozen om haar beschikbare vermogen in te zetten voor investeringen in onder meer onderhoud en realisatie van nieuwbouw, naast de stevige aflossingen. De commissie waardeert dit met ruim voldoende.

## Governance

6,8

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,8.

Kleine Meierij heeft gedurende de visitatieperiode steeds gewerkt vanuit een actuele visie. Hiermee geeft Kleine Meierij verder invulling aan de positieve lijn die gedurende de vorige visitatieperiode is ingezet. Periodiek maakt Kleine Meierij haar prestaties inzichtelijk middels kwartaal- en jaarrapportages. Deze rapportages geven een passend beeld van de prestaties van de corporatie over de achterliggende periode in relatie tot de opgaven en doelstellingen op de verschillende prestatievelden. Actief bijsturen was niet noodzakelijk.

De commissie heeft veel waardering voor het functioneren van de raad van toezicht. De afgelopen jaren is niet alleen hard gewerkt om interne organisatie op orde te krijgen. Ook het toezicht heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld. De RvT werkt actief aan haar samenstelling, doet actief aan zelfevaluatie en vervult haar rollen als toezichthouder, werkgever en sparringpartner op een gedegen wijze. Na een periode van crisis is het de RvT gelukt om te normaliseren tot reguliere verhoudingen. De RvT hanteert een actueel toetsingskader en past de Governancecode passend toe.

De commissie ziet op het gebied van externe legitimatie een pluspunt in de actieve en passende manier waarop de corporatie belanghebbenden in toenemende mate betreft bij beleidsvorming (middels dialoogtafels). Gedurende de visitatieperiode heeft Kleine Meierij op dit vlak een ontwikkeling doorgemaakt. De commissie waardeert de open en transparante opstelling van Kleine Meierij gedurende de visitatieperiode, ten aanzien van haar (on)mogelijkheden. De corporatie heeft actief gecommuniceerd met belanghebbenden en is in toenemende mate de dialoog aangegaan. De commissie concludeert daarnaast dat Kleine Meierij openbaar inzicht geeft in haar gerealiseerde prestaties.



## D Reactie Woningstichting Kleine Meierij

### Reactie Woningstichting Kleine Meierij op het visitatierapport



#### Bestuurlijke reactie Visitatierapport Kleine Meierij 2011-2014

Het bestuur van Kleine Meierij heeft met belangstelling kennis genomen van het rapport dat is opgesteld door de visitatiecommissie van Raeflex onder leiding van de heer Hooimeijer. In het rapport wordt terug gekeken op het presteren van Kleine Meierij in de jaren 2011 tot en met 2014. Dit is een periode geweest waarin Kleine Meierij een nieuwe koers, Koersplan, heeft ingezet. Er moest vanwege meerdere omstandigheden flink worden bijgestuurd door volkshuisvestelijk prioriteiten te stellen en te zorgen voor de financiële continuïteit van de stichting. Wij zijn zeer tevreden over het feit dat de opgave waar Kleine Meierij voor stond en de keuzes die wij hebben gemaakt, worden herkend door de visitatiecommissie, de huurders en vele stakeholders. Dit sterkt ons in de overtuiging dat de bijstelling van de koers noodzakelijk was en we op hoofdlijnen de juiste keuzes hebben gemaakt. Er worden, ondanks lovende woorden voor de bereikte prestaties, wel kanttekeningen geplaatst bij de financiële positie van Kleine Meierij. Helaas kon de commissie slechts beschikken over de financiële cijfers 2011-2013. De cijfers van 2015 laten een beeld zien waarbij alle voorgeschreven normen zijn gerealiseerd. De commissie stelt dat de governance als op orde is te classificeren. Wel bevreemd het dat bij het volledig voldoen aan de governance, zoals door de commissie beoordeeld, een score op de schaal van 1 tot 10 met een 6 is gehonoreerd. Minstens zijn er vraagtekens te plaatsen bij deze systematiek.

De commissie heeft zowel naar het verleden als naar het heden gekeken. De commissie constateert dat de aanbevelingen uit het visitatierapport 2011 zijn overgenomen en geoperationaliseerd. De commissie stelt dat Kleine Meierij een enorme verandering heeft doorgemaakt, zowel financieel als in haar cultuur. Wel met de opmerking dat de collectieve huurdersvertegenwoordiging achterblijft bij het maken van beleidskeuzes. Gelukkig heeft dit bij onze huurders niet geleid tot twijfel over de volkshuisvestelijke inzet van Kleine Meierij. In het bijzonder hebben we begrip voor de kritische opmerkingen van de huurdersorganisaties over het `beperkte` aantal betaalbare woningen dat beschikbaar komt voor woningzoekenden met een bescheiden inkomen. In de afgelopen 7 jaar is het aantal vrijkomende sociale huurwoningen afgenomen. Daar liggen allerlei factoren aan ten grondslag. Er is geen "overmaat in de kernvoorraad" in het werkgebied van Kleine Meierij. Wij vinden het noodzakelijk dat de omvang van de voorraad betaalbare huurwoningen stabiliseert. Dit punt stond en staat hoog op de agenda bij het maken van de nieuwe samenwerkingsafspraken met de collega-corporaties, de gemeente en de huurdersorganisaties. Ook in ons nieuwe (ondernemings) Koersplan voor de periode 2017-2021 is dit een belangrijk onderdeel.

Er is een aandachtspunt waar we een kanttekening bij willen plaatsen. Er wordt gesteld dat onze ambities ten aanzien van duurzaamheid weinig expliciet en herkenbaar zijn. Kleine Meierij heeft er in de afgelopen jaren voor gekozen om zich vooral te richten op het verbeteren van de woningen met de slechtste energieprestatie. Dat wordt vooral gedaan met conventionele technieken (isolatie, dubbel glas, hoog rendementsketels) en minder met innovatieve technieken. Dat is voor een deel vanwege beperkte investeringsmogelijkheden. De keuze spreekt minder tot de verbeelding, maar is wel bewust gemaakt. Met de collega-corporaties, huurdersorganisaties en de gemeenten in ons werkgebied zijn we overigens op stedelijk niveau in gesprek over de aanpak van het onderwerp duurzaamheid.

Wij zijn blij dat de commissie herkent dat Kleine Meierij sinds 2008 met nieuw beleid en een strakke begrotingsdiscipline op eigen kracht de wegen naar zowel financiële continuïteit als het vervullen van haar volkshuisvestelijke rol zelfstandig heeft gerealiseerd. Voor haar zelfstandige toekomst ziet Kleine Meierij haar rol in het buitengebied niet alleen volkshuisvestelijk maar ook financieel toenemen. Naast alle volkshuisvestelijke taken zullen wij met overtuiging en met vernieuwende concepten actief bezig zijn om te zorgen dat ouderen veilig en verzorgd bij ons kunnen wonen, ondanks alle veranderingen in de zorg.

Tot slot: wij hebben het visitatietraject als zeer positief ervaren en zullen de inzichten actief gebruiken bij het opstellen van ons nieuwe Koersplan 2017-2021 en de toekomstige plannen en de projecten.

Rosmalen, 17 februari 2016

Bestuur en Raad van Toezicht van Kleine Meierij





## Deel 2

Toelichting op de beoordelingen,  
per perspectief



## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Woningstichting Kleine Meierij

In juni 2015 heeft Woningstichting Kleine Meierij (verder kleine Meierij) te Rosmalen 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 2015 en december 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 22 en 24 september en op 19 oktober. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken heeft de corporatie de prestatietabel en de position paper toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatiecommissie bestond uit de heer prof. dr. P. Hooimeijer, mevrouw J.G. Kunst en mevrouw E.J. Dijkema MSc (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 was voor Kleine Meierij de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te onderzoeken of zij er daadwerkelijk in geslaagd zijn 'de buitenwereld naar binnen te halen'. Daarnaast wil de Kleine Meierij middels de visitatie graag reflecteren op de keuze haar werkgebied voornamelijk te richten op het landelijk gebied en niet op de stad 's-Hertogenbosch en is zij op zoek naar handvatten om haar bezit betaalbaar te houden richting de toekomst.

Op basis van de door Kleine Meierij aangeleverde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Kleine Meierij, 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 2011-2014 en sluit aan op de voorgaande visitatieperiode (2009-2011).

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van het voorgaande visitatierapport uit 2011 en de huidige oordelen niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode 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 Woningstichting Kleine Meierij

Kleine Meierij is opgericht in 1969 en beheert ultimo 2014 3.316 woningen en 706 overige verhuureenheden (vhe), waaronder plekken in verzorgingshuizen en parkeerplaatsen. Kleine Meierij is actief in 11 gemeenten in de provincie Noord-Brabant. Het overgrote gedeelte van het bezit concentreert zich in de gemeenten 's-Hertogenbosch (2.425 vhe), Sint-Michielsgestel (499 vhe) en Bernheze (386 vhe). Gezamenlijk hebben deze gemeenten ultimo 2014 209.013 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeenten, de huurders en de zorg- en welzijnsinstellingen. In het werkgebied zijn diverse collega-corporaties actief, waaronder Brabant Wonen (15.659 vhe), Stichting Zayaz (13,756 vhe), Bouwvereniging Huis en Erf (3.549 vhe) en woningstichting Sint Joseph (3.938 vhe).



Bron: Bezit naar kernen en gemeenten (absoluut en relatief), jaarverslag 2014

Bij Kleine Meierij werken ultimo 2014 dertig medewerkers; in totaal 27,0 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders zitting hebben in de raad van toezicht.

## 1.2 Werkgebied Woningstichting Kleine Meierij

Kleine Meierij is voornamelijk werkzaam in de gemeenten 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel en Bernheze (provincie Noord-Brabant). De oorsprong van Kleine Meierij is daarbij te vinden in Rosmalen en het bezit concentreert zich voornamelijk in de omliggende dorpen. Hoewel het dorp Rosmalen al jarenlang deel uitmaakt van de gemeente 's-Hertogenbosch, overheerst het dorpsgevoel. Dit uit zich in de keuze van Kleine Meierij om haar activiteiten voornamelijk te richten op het landelijk gebied. Het werkgebied van Kleine Meierij kenmerkt zich door een bijzondere combinatie van stad, verstedelijkt platteland en plattelandsgebied.

De samenstelling van het bezit van Kleine Meierij is relatief wat jonger dan de corporaties in de regio (circa 56 procent van het bezit is na 1980 gebouwd, ten opzichte van het gemiddelde van circa 47 procent in de regio). Dit is gelegen in het feit dat Kleine Meierij een relatief 'jonge' corporatie is.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: corporaties met een gemiddeld profiel. De referentiegroep waarmee Kleine Meierij wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 125 corporaties in deze categorie.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Kleine Meierij 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 Woningstichting Kleine Meierij 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

Het grootste gedeelte van het bezit Kleine Meierij concentreert zich in de gemeenten 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel en Bernheze. Met de gemeente 's-Hertogenbosch zijn met betrekking tot de visitatieperiode geen prestatieafspraken gemaakt, maar hebben gemeente en corporaties ervoor gekozen om gedurende de visitatieperiode te werken met convenanten. In 2013 is door de gemeente Sint-Michielsgestel en de gezamenlijke corporaties die actief zijn in die gemeente de samenwerkingsovereenkomst 2014-2018 gesloten. Met de gemeente Bernheze zijn prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2012-2015.

#### Gemeente 's-Hertogenbosch

Met betrekking tot de visitatieperiode zijn door de gemeente 's-Hertogenbosch en de corporaties die actief zijn in de gemeente geen prestatieafspraken gemaakt. In plaats van prestatieafspraken werken gemeenten en corporaties met convenanten op het gebied van belangrijke thema's, zoals het lokale woonlastenakkoord.

Door de gemeente is de Nota Wonen 2012 gepubliceerd. Hierin spreekt de gemeente de opgave uit voldoende, goede, betaalbare en passende woningen beschikbaar te hebben in sterke en vitale buurten nu en in de toekomst. Richting 2020 verwachtte de gemeente een toename van de woningbehoefte met 5.840 woningen, te realiseren door marktpartijen en corporaties. Minimaal 25 procent van de nieuwbouw wordt in het sociale segment gerealiseerd. Hierbij zal de huidige huurvoorraad behouden blijven, volgens de Nota Wonen. Daarnaast zet de gemeente in op toename van het betaalbare woningaanbod (zowel in huur als koop).

Samen met de corporaties wil de gemeente de mogelijkheden gaan onderzoeken om te sturen om woonlasten in plaats van huurlasten. De gemeente wil voorzien in de groeiende behoefte aan woonzorgarrangementen door nieuwbouw, omzetting van bestaande verzorgingsplaatsen naar een zwaardere categorie en ambulante zorgverlening in bestaande woningvoorraad. Daarnaast wil de gemeente conform de Nota dat de corporatie een bijdrage levert aan het versterken van de kwaliteit van wijken en buurten.

In reactie hierop is door de gezamenlijke corporaties het discussiestuk 'de kunst van het samenleven' gepubliceerd. Dit essay spitst zich toe op het mogelijk, aantrekkelijk en betaalbaar houden van het wonen in plaats van sec op de productie van woningen, zoals in de Nota Wonen is verwoord. In het discussiestuk pleiten de corporaties voor een brede(re) blik op wonen in 's-Hertogenbosch. In hun optiek is wonen onderdeel van het moderne 'sociale contract' waarvan de contouren zijn geschetst in het raadsvoorstel 'de sociale kracht van de stad'. De corporaties en hun belanghebbenden zien hierin een ontwikkeling naar de integrale beantwoording van het samenlevingsvraagstuk binnen 's-Hertogenbosch met de nadruk op wonen, ruimte voor individuele wensen, ketensamenwerking, betrokken nabuurschap, en de duurzame stad. Wat hen betreft gaan de te maken afspraken verder dan het maken van prestatieafspraken rondom huisvesting, maar wordt nadrukkelijk gekeken naar de vraagstukken die er spelen in de bredere sociale context.

Naar aanleiding van het discussiestuk hebben gemeente, corporaties en het stedelijk huurdersplatform (SHP) eind 2013 werkgroepen samengesteld. Sindsdien heeft Kleine Meierij met deze partijen samengewerkt om tot besluitvorming te komen die voldoende draagvlak kent bij iedere partij. Dit geldt met name voor de werkgroepen 'Woonlasten' en 'Woonruimteverdeling'. Bij laatstgenoemde werkgroep vervult Kleine Meierij het voorzitterschap. Het eerder genoemde woonlastenakkoord is een resultante van de werkgroep 'Woonlasten'.

### **Sint-Michielsgestel**

De samenwerkingsovereenkomst 2014-2018 maakt zichtbaar welke afspraken er inhoudelijk en procesmatig zijn gemaakt tussen de gemeente Sint-Michielsgestel en de corporaties die actief zijn binnen die gemeente. De gemeente streeft naar een groei van ruim 12 procent van de sociale huurwoningvoorraad tot 2021. Deze woningvoorraad past bij de vraag van de doelgroep qua type woning en hoogte van de huur. Daarnaast wil de gemeente doorstroming bevorderen om scheef wonen te beperken en meer woningen beschikbaar te krijgen voor de primaire doelgroep. Doelstelling van de gemeente is om de beschikbare voorraad uitbreiden met 95 huurwoningen en 220 koopwoningen.

De gemeente pakt de regie om mogelijkheden te onderzoeken om te komen tot woonservicezones. Bij de corporaties is op een aantal vlakken aandacht voor bijzondere doelgroepen en in het bijzonder voor het huisvesten van statushouders. Om de beschikbare voorraad voor de primaire doelgroep op peil te houden, richten corporaties zich uitsluitend op de ontwikkeling van sociale huurwoningen. Verkoop van woningen is mogelijk, mits dit de (kern)voorraad niet aantast.

Het thema leefbaarheid wordt opgepakt op basis van signalen. Er komt meer nadruk te liggen op wijk- en gebiedsgericht werken en het kader 'schoon, heel en veilig' wordt gehanteerd voor de fysieke leefomgeving. Met betrekking tot wonen en zorg wordt per woonkern bekeken welke stappen noodzakelijk zijn. De corporaties zoeken concreet naar mogelijkheden om het bestaande bezit geschikt te maken voor zwaardere zorgtaken. In het kader van duurzaamheid wordt bij nieuwbouw uitgegaan van energielabel A en bij renovatie van minimaal energielabel B. Doelstelling is om aansluiting te vinden bij het Convenant Energiebesparing Huursector.



## **Bernheze**

De prestatieafspraken met de gemeente Bernheze hebben betrekking op de periode 2012-2015. In de prestatieafspraken constateren de partijen dat er de nodige onzekerheid is ten aanzien van de omvang van de primaire doelgroep in relatie tot omvang van de sociale voorraad. Afsproken wordt dat uiterlijk in 2025 het 80 procent van het bezit van Kleine Meierij zich onder de huurtoeslaggrens bevindt. Kleine Meierij zal daarbij actief de kansen voor de secundaire doelgroep bevorderen middels haar verkoopbeleid en de startersrentelening. Statushouders worden naar evenredigheid van de voorraad sociale huurwoningen gehuisvest.

Met betrekking tot duurzaamheid is de doelstelling om aansluiting te vinden bij het Convenant Energiebesparing Huursector. Gemeente en corporatie proberen renovatie van woningen en wijken hand in hand te laten gaan. In de periode tot en met 2015 beperkt Kleine Meierij zich tot afronding van de projecten waarvan de planontwikkeling is gestart. Woningen die aan de bestaande voorraad worden toegevoegd, worden geacht toekomstbestendig en duurzaam te zijn. Met betrekking tot Wonen en Zorg is aandacht noodzakelijk voor de spreiding over de kernen van woningen en voorzieningen voor ouderen en andere doelgroepen met behoefte aan zorg. Op het gebied van leefbaarheid streven gemeente en corporaties ernaar om werkzaamheden in wijken op elkaar af te stemmen.

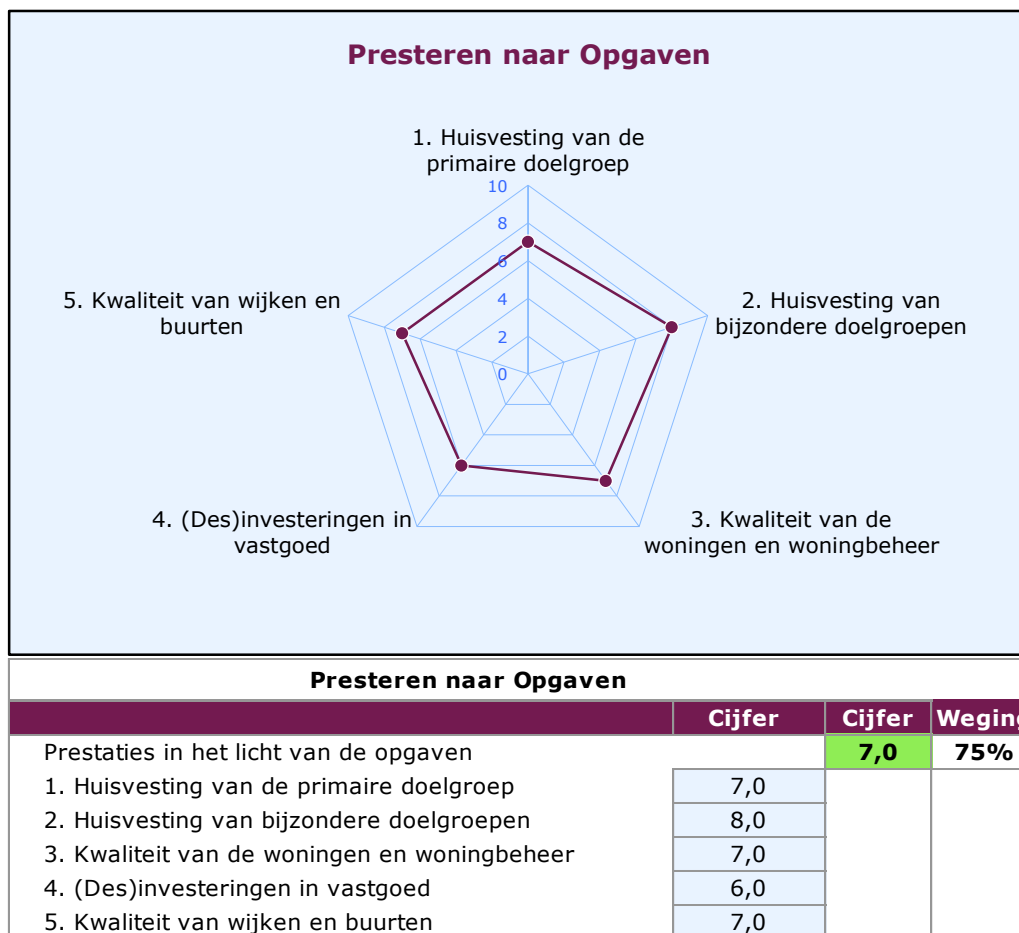
## **Landelijk Energieconvenant**

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018. Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (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 met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Woningstichting Kleine Meierij 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



## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

Omdat er geen prestatieafspraken zijn in twee van de drie gemeenten, is de commissie uitgegaan van de opgaven die Kleine Meerij heeft geformuleerd voor de corporatie. Het gaat voor een belangrijk deel om de ambities die Kleine Meerij heeft opgesteld. Deze zijn door de commissie gehanteerd om de prestaties te meten.

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,0. De prestaties die Kleine Meerij gedurende de visitatieperiode heeft geleverd, zijn voldoende tot ruim voldoende. De commissie constateert dat Kleine Meerij doet wat zij moet doen. Op het gebied van de huisvesting van bijzondere doelgroepen ziet de commissie dat Kleine Meerij zorgvastgoed heeft toegevoegd aan de voorraad. Dit betrof contractuele verplichtingen en heeft de corporatie, ondanks beperkte middelen, goed gerealiseerd.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Het huisvesten van de primaire doelgroep betreft de onderwerpen woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. Kleine Meerij is in voldoende mate actief geweest op deze thema's.

Gedurende de visitatieperiode heeft de corporatie voldaan aan de '90 procent toewijzingsnorm' (zie bijlage 5; tussen de 92 en 98 procent per jaar). Een andere doelgroep betreft het huisvesten van statushouders, waarbij de corporatie naar rato van bezit en daarmee conform de norm een bijdrage levert aan de taakstellingen per gemeente. Het woonruimteverdeelsysteem heeft Kleine Meierij samen met de gemeenten, collega-corporaties en het huurdersplatform, verbeterd om tegemoet te komen aan de wensen van woningzoekenden. Het systeem is uitgebreid met een lotingsysteem, naast toewijzing op basis van inschrijfduur. Doelgroepen hebben bij Kleine Meierij voldoende keuzevrijheid.

Het aandeel eengezinswoningen is met ruim 46 procent relatief groot (zie bijlage 5; samenstelling bezit). Om jongeren in het bijzonder een betere kans op de sociale woningmarkt te bieden, worden huurwoningen met een huurprijs tot euro 389,- per maand alleen toegewezen aan jongeren tot 23 met een huishoudinkomen tot euro 34.678,-. Dit voldoet aan de norm, dan wel de afspraken die onderling zijn gemaakt.

Kleine Meierij heeft gedurende de visitatieperiode ingrijpende beleidswijzigingen ingezet om de financiële continuïteit te waarborgen (zie het hoofdstuk Presteren naar Vermogen). Voor de huisvesting van de primaire doelgroep is de consequentie van deze maatregelen geweest dat huurverhogingen zijn doorgevoerd. De gemiddelde huurprijs per maand is zodoende licht gestegen (zie bijlage 5); de gemiddelde huurprijs als percentage van de maximaal toegestane huur voor DAEB-bezit bedraagt 58,6 procent (2013) wat past binnen de normen. Het verhogen van de huren is in de ogen van de commissie een logische keuze geweest, gegeven het kwalitatief goede bezit van de corporatie. Had Kleine Meierij hier niet toe besloten, dan zou er zich een urgenter probleem hebben voorgedaan op het gebied van Presteren naar Vermogen.

Ook heeft Kleine Meierij relatief veel woningen verkocht (zie ook het onderdeel (des)investeren in vastgoed) passend binnen de gecommuniceerde plannen. De commissie constateert vooral dat het aandeel goedkope woningen gedurende de afgelopen jaren sterk is afgenomen, als gevolg van huurverhoging. De beschikbaarheid van goedkope en betaalbare woningen is daardoor afgenomen (zie bijlage 5; beschikbaarheid woningen). Op basis van de gegevens oordeelt de commissie echter dat de kernvoorraad nog steeds ruim voldoet aan de norm.

Kleine Meierij waakt voor de betaalbaarheid van haar bezit. Hoewel de huurprijzen zijn verhoogd, heeft de corporatie ingezet op het reduceren van woonlasten voor huurders. Ook wordt sinds 2014 actiever gekeken naar huurachterstanden, zodat hier sneller op gereageerd kan worden en uitzettingen dientengevolge minder vaak nodig zijn. De commissie beoordeelt het prestatieveld met een ruimvoldoende.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Bij het onderdeel 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' beoordeelt de commissie de prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting en dienstverlening) ten behoeve van ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften,

personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

De commissie constateert dat Kleine Meierij in de visitatieperiode woningen aan de voorraad heeft toegevoegd, die passend zijn voor bijzondere doelgroepen. Binnen de beperkte investeringsmogelijkheden is de aandacht uitgegaan naar het realiseren van zorgvastgoed (ouderenhuisvesting). Zo is het Hof van Hintham<sup>1</sup> in 2011 opgeleverd en is in 2012 De Annenborch<sup>2</sup> (De Hoef) opgeleverd. De commissie heeft waardering voor de realisatie van De Annenborch, omdat de corporatie dit tegen alle verwachtingen in conform de afspraken heeft weten te realiseren. Naast het opleveren van nieuwbouw, beschikte Kleine Meierij over ruim voldoende geschikte woningen en woongebouwen voor de verhuur aan zorg- en welzijnsinstellingen.

In 2013 is een start gemaakt met het scheiden van wonen en zorg door gesprekken te voeren met diverse samenwerkingspartners. Als gevolg van het scheiden van wonen en zorg is leegstand ontstaan in het woonzorgcentrum De Hooghe Clock. Samen met huurder Vivent worden plannen gemaakt voor vitalisering van het woonzorgcentrum en worden andere bijzondere doelgroepen, zoals jongeren met een passende zorgvraag, gehuisvest in het complex. In dit project had de corporatie actiever kunnen anticiperen. Hoewel zich geen problemen voordoen, loopt de corporatie risico's op dit vlak. Bij oudere complexen vraagt de commissie zich af of de corporatie voldoende reserveringen heeft gemaakt. Kleine Meierij is zich bewust van de risico's en heeft ook alternatieve huisvestingsvormen bedacht.

De commissie waardeert het gerealiseerde en beschikbare bezit en de beschikbare dienstverlening (door derden) met een goede beoordeling. Ondanks de beperkte mogelijkheden zijn gemaakte afspraken gerealiseerd, waardoor er voor bijzondere doelgroepen meer mogelijkheden zijn ontstaan. Het enigszins late reageren op het scheiden van wonen en zorg en het risico dat de corporatie daar mogelijk mee loopt, gezien het grote aandeel van zorgvastgoed in de portefeuille van Kleine Meierij, beoordeelt de commissie iets minder goed. Per saldo luidt het oordeel van de commissie voor dit onderdeel 'goed'.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De kwaliteit van de woningen en woningbeheer omvat de woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie en duurzaamheid. De commissie beoordeelt deze prestaties per saldo als voldoende, waarbij energie en duurzaamheid het minst goed wordt beoordeeld en kwaliteit van dienstverlening het best.

---

<sup>1</sup> Vivent huurt Hof van Hintham, onderdeel van woon-zorgcomplex Heere Hintham met 28 seniorenpluswoningen en 90 eenheden in het zorgcentrum.

<sup>2</sup> De Annenborch betreft een woon-/zorgcentrum en is onderdeel van het multifunctionele woon-/zorggebouw op nieuwbouwlocatie De Hoef in Rosmalen. Het totale complex omvat onder meer 60 intramurale appartementen, 58 extramurale appartementen, 2 groepswoningen, maatschappelijke ruimten en kantoren, een buitenpolikliniek van het Jeroen Bosch Ziekenhuis, een kinderdagverblijf en een kapsalon.

De commissie constateert dat Kleine Meierij de opmerkingen ten aanzien van de woningkwaliteit uit de vorige visitatie ter harte heeft genomen. Kleine Meierij heeft op het gebied van onderhoud een inhaalslag gepleegd. De investeringen in planmatig onderhoud liggen momenteel op een hoger niveau dan bij aanvang van de visitatieperiode.

De corporatie is in 2014 gestart met het inventariseren van de kwaliteit van het vastgoed en gebruikt de resultaten als input voor het meerjaren onderhoudsplan. Het beleid rondom het zelf aanbrengen van voorzieningen (ZAV) en het betalen van comfortverbetering door middel van een huurverhoging is van kracht gebleven. Kleine Meierij beschikt over een bezit met een relatief hoog gemiddeld aantal punten volgens het woonwaarderingstelsel en een relatief lage gemiddelde puntprijs. Dit duidt op een goede prijs-kwaliteitverhouding en daarmee het overtreffen van de gestelde normen.

Ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening heeft Kleine Meierij verbeterlagen doorgevoerd. De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode een grote omslag gerealiseerd binnen haar organisatie en kent nu woonconsulenten in de wijk en neemt sociaal beheer ook voor haar rekening. De bereikbaarheid van de corporatie is sterk verbeterd. Het KWH-label is behaald en de gemiddelde scores zijn ruim voldoende tot goed, wat duidt op een normoverstijgende prestatie. Inmiddels heeft de corporatie besloten af te stappen van het KWH-label, omdat zij dat als te rigide ervaart. Kleine Meierij zoekt nieuwe wegen om te achterhalen wat huurders willen, bijvoorbeeld via de dialoogtafels. Ook doet de corporatie aan 'aftersales'. Kleine Meierij acht daarbij de samenwerking met partners in het maatschappelijk speelveld noodzakelijk.

Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft de corporatie inspanningen verricht om verbetering in energielabels te realiseren, zoals een pilot Energie Bewust Zijn, gebruikmaking van Wamte-Koude-Opslag en het plaatsen van zonnepanelen. Kleine Meierij beweegt zich gedurende de visitatieperiode van gemiddeld label D in de richting van gemiddeld label C. De corporatie geeft aan geen rekening te houden met de doelstellingen uit het Landelijk Energieconvenant (gemiddeld label B in 2020), omdat de stap van C naar B volgens de corporatie een onevenredige investering met zich meebrengt. Hierbij voldoet Kleine Meierij niet volledig aan de landelijke opgave. Kleine Meierij houdt bij het onderhoud van de woningen rekening met 'natuurlijke' verduurzaming (vervanging). De commissie beoordeelt dat de ambitie van de corporatie op het gebied van energieprestatieverbetering matig is en dat de prestaties voldoende zijn.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

De commissie constateert dat Kleine Meierij gedurende de visitatieperiode naar vermogen heeft geïnvesteerd in vastgoed. Het beleid van de corporatie is erop gericht geweest om de financiële continuïteit van de corporatie te waarborgen, zonder dit ten koste te laten gaan van de kwaliteit van bezit of dienstverlening en de betaalbaarheid voor huurders. Gedurende de visitatieperiode heeft Kleine Meierij op het gebied van nieuwbouw geen nieuwe opgaven op zich genomen en zijn de belanghebbenden hiermee akkoord gegaan. Kleine Meierij heeft hierover goed gecommuniceerd met belanghebbenden. Een aantal projecten dat al was gestart, heeft de corporatie weten te realiseren, waardoor voldaan is aan de norm.

Inmiddels is het punt bereikt waarop van Kleine Meierij wordt verwacht dat zij weer gaat investeren in vastgoed; nieuwbouwambities voor de periode vanaf 2017 zijn gecommuniceerd met de gemeenten Bernheze en Sint-Michielsgestel.

De commissie constateert dat de corporatie actief is en blijft op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Dit betreft zorgvastgoed gekoppeld aan woningbouw. Ook kent Kleine Meierij maatschappelijk vastgoed in de wijken (wijkcentra). De commissie heeft nog geen plannen gezien om dat af te stoten.

Op het gebied van desinvesteren heeft Kleine Meierij een stevig aantal woningen verkocht. De eigen doelstellingen zijn ruimschoots gerealiseerd, wat bijzonder is in het tijdsgewricht. De keerzijde van het tegelijkertijd beperkt investeren en verkopen is dat er meer druk ontstaat op de betaalbaarheid van woningen. Kleine Meierij heeft vooral en succesvol woningen en grondposities verkocht om tot versnelde aflossing te komen. De corporatie heeft tot nu toe geen extra investeringsruimte vrijgemaakt. Dat het gelukt is om dit alles te doen zonder 'kleerscheuren', komt vooral door de welwillendheid van collega-corporaties om projecten over te nemen. De commissie heeft waardering voor de geleverde inspanning, maar ziet dat het resultaat heel beperkt is. De commissie concludeert daarom dat de prestaties van Kleine Meierij op dit vlak voldoende zijn.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Bij de beoordeling van de kwaliteit van wijken en buurten neemt de commissie de prestaties ten aanzien van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak van overlast in ogenschouw.

Om de leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen, betreft Kleine Meierij bewoners 'waar mogelijk' bij beleid en voeren woonconsulenten gesprekken met bewonerscommissies. Woonconsulenten, huismeester, opzichters, klantadviseur en verhuurmakelaar hebben dagelijks contact met bewoners en hebben zodoende een signaalfunctie. Overlastsituaties en hulpverlening aan zorgmijders komt zoals afgesproken tijdens netwerkoverleggen aan de orde. Kleine Meierij heeft diverse sociale convenanten afgesloten en schakelt waar nodig maatschappelijk partners in. De uitgaven aan leefbaarheid (in euro's per vhe; zie bijlage 5) zijn lager dan de referentiecorporatie of landelijk gemiddeld.

De corporatie reserveert daarnaast budget voor wijkbeheer in de vorm van onderhoud aan de fysieke leefomgeving. De commissie constateert dat de aandacht voor leefbaarheid niet op alle plaatsen in het werkgebied even groot en even zichtbaar is. In sommige dorpen zijn er weinig opgaven op het gebied van leefbaarheid, wat een beperktere inzet rechtvaardigt.

## 2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Aan het begin van de visitatieperiode formuleerde de corporatie haar beleid in het ondernemingsplan 2010-2014. Mede op basis van de uitkomsten van en aanbevelingen uit de voorgaande visitatie en naar aanleiding van interne dialogen, heeft Kleine Meierij haar ambities vastgelegd in het koersplan 2013-2017. De corporatie heeft dit koersplan verder uitgewerkt in het businessplan 2014-2016.

Met betrekking tot haar ambities heeft Kleine Meierij in het koersplan 2013-2017 het volgende vastgelegd: het Koersplan dient als richtlijn voor de keuzes die Kleine Meierij moet, wil en gaat maken. Het uitgangspunt van het koersplan is de vraag 'wat kunnen we gezamenlijk met partners (nog wel) bereiken?'

De corporatie formuleert haar missie als volgt:

*Kleine Meierij biedt binnen haar financiële kaders producten en diensten aan op het gebied van wonen en de woonomgeving. Wij spelen daarbij in op de wens van de woonconsument. Doelgroepen zijn huishoudens die niet zelf in hun woonwensen kunnen voorzien en steeds vaker ook huishoudens die kiezen voor gemak en service. Wij willen samenwerken met overheden en/of marktpartijen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Bij die samenwerking zullen wij ons een betrouwbare partner tonen. Het motto van Kleine Meierij is: 'Samen werken aan een mensgerichte en professionele Kleine Meierij'.*

In het businessplan 2014-2016 wordt de missie met betrekking tot de doelgroep en de voorraad verder uitgewerkt.

### Doelgroep

Het huurbeleid van Kleine Meierij is gericht op de primaire doelgroep, waarin huishoudens met lage inkomens centraal staan. Daarbij richt Kleine Meierij zich in dat kader de laatste jaren op de ontwikkeling van woongebouwen die bij voorkeur geschikt zijn voor ouderen en voor hen die zorg behoeven. Hierbij streeft Kleine Meierij naar het realiseren van huisvesting met toegevoegde waarde voor de omgeving.

### Woningvoorraad

Kleine Meierij kiest voor het accent op dorpsgericht werken en richt zich primair op Rosmalen, Hintham, Bernheze en St. Michielsgestel. Hier ligt de kern en grootste gedeelte van het bezit. In overleg met partners, zoals gemeenten en collega-corporaties, bepaalt de corporatie hoeveel en welke type woningen Kleine Meierij voor haar doelgroep in portefeuille houdt. Ook het aanpassen van de woningvoorraad aan de wensen van de huidige en toekomstige bewoners hoort bij passend huisvesten. Goed fysiek en sociaal beheer van woningen en omgeving staat hierbij centraal.

## 2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 7.



## 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven.

De commissie ziet daarbij pluspunten in:

- + het verantwoord en helder plan, goed afgestemd met belanghebbenden aansluitend bij de eigen mogelijkheden
- + de actieve wijze van hanteren en waarmaken van ambities

De commissie oordeelt dat de ambities duidelijk zijn verwoord en actief zijn opgepakt gedurende de visitatieperiode. De ambities die Kleine Meierij zich heeft gesteld zijn passend bij de opgaven en bij het vermogen van de corporatie (zie Presteren naar Vermogen). De corporatie heeft gedaan wat zij kon, al hebben collega's enkele projecten over moeten nemen. Het feit dat dit zonder noemenswaardige problemen is gebeurd, geeft weer dat de betreffende projecten weliswaar voor Kleine Meierij niet (meer) haalbaar waren, maar wel passend binnen de opgaven.

De commissie constateert dat Kleine Meierij intern hard heeft gewerkt om een doelmatiger en meer kostenbewuste corporatie te worden, die huurders voorziet van passende en betaalbare huisvesting. De ambities van de corporatie zijn, ingegeven door de financiële omstandigheden, niet extreem groot geweest. Kleine Meierij heeft zich voorgenomen en gedaan wat mogelijk was. De ambities passen bij de opgaven, maar overtreffen deze niet. Op basis van het helder verwoorden en verantwoord en helder plan van de ambities en het realiseren hiervan beoordeelt de commissie dit onderdeel met een ruim voldoende (7).

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,0.

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	7,0	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	7,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,0</b>	



### 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Kleine Meierij. 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.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Kleine Meierij. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvT, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

#### 3.1 De belanghebbenden van Woningstichting Kleine Meierij

Als maatschappelijke organisatie heeft Kleine Meierij diverse belanghebbenden. Tijdens de visitatie heeft de commissie gesproken met verschillende belanghebbenden. Met deze partijen heeft Kleine Meierij op regelmatige basis contact of is er sprake van een samenwerkingsverband. Tijdens de visitatie heeft de commissie gesproken met:

1. Stichting Huurdersbelangen Kleine Meierij
2. Gemeenten 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel, Bernheze
3. Zorg- en welzijnspartijen Vivent, De Anneborch en Cello
4. Collega-corporaties Zayaz en BrabantWonen

##### **Huurdersorganisatie**

De huurders van Kleine Meierij zijn officieel vertegenwoordigd in Stichting Huurdersbelangen Kleine Meierij (SHKM). SHKM heeft jaarlijks circa vijf formele overlegmomenten met Kleine Meierij. Ook spreekt SHKM jaarlijks met de raad van toezicht en neemt zij deel aan de dialoogtafels van Kleine Meierij met belanghebbenden. Daarnaast is er op diverse momenten informeel contact met Kleine Meierij.

Naast SHKM spreekt Kleine Meierij met een aantal bewonerscommissies (van woongebouwen) en bewonersvertegenwoordigingen in het kader van lopende projecten. Ook voert Kleine Meierij overleg met het Stedelijk Huurdersplatform (SHP), waar twee leden van het bestuur van SHKM lid zijn. De huurdersvertegenwoordigingen van Kleine Meierij en collega-corporaties BrabantWonen en Zayaz werken op stedelijk niveau samen met SHP. SHP heeft als doelstelling om in de gemeente 's-Hertogenbosch de belangen van huurders en hun organisaties te behartigen en vertegenwoordigen.

##### **Gemeenten**

Kleine Meierij is actief in tien gemeenten. Het overgrote gedeelte van het bezit concentreert zich in de gemeenten 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel en Bernheze. Met deze gemeenten is op regelmatige basis formeel en informeel contact.

Uit de gesprekken maakt de commissie op dat er sprake is van constructieve relaties tussen Kleine Meierij en de drie gemeenten.

Kleine Meierij wordt door hen gekenmerkt als een ietwat zakelijke corporatie, die open, transparant en vooral heel duidelijk is geweest over haar mogelijkheden. Dit heeft geleid tot begrip en respectvolle bejegening. Voor de (nabije) toekomst wensen alle gemeenten dat Kleine Meierij weer een rol van betekenis gaat spelen in het realiseren van nieuwbouw.

### **Zorg- en Welzijnspartijen**

Kleine Meierij werkt samen met verschillende zorg- en welzijnspartijen om invulling te geven aan de opgave die er ligt met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Hiertoe zijn met diverse partijen samenwerkingsovereenkomsten gesloten. Contacten vinden formeel en informeel plaats op diverse niveaus, maar vooral op het niveau van de directeur-bestuurder, binnen de werkorganisatie van Kleine Meierij.

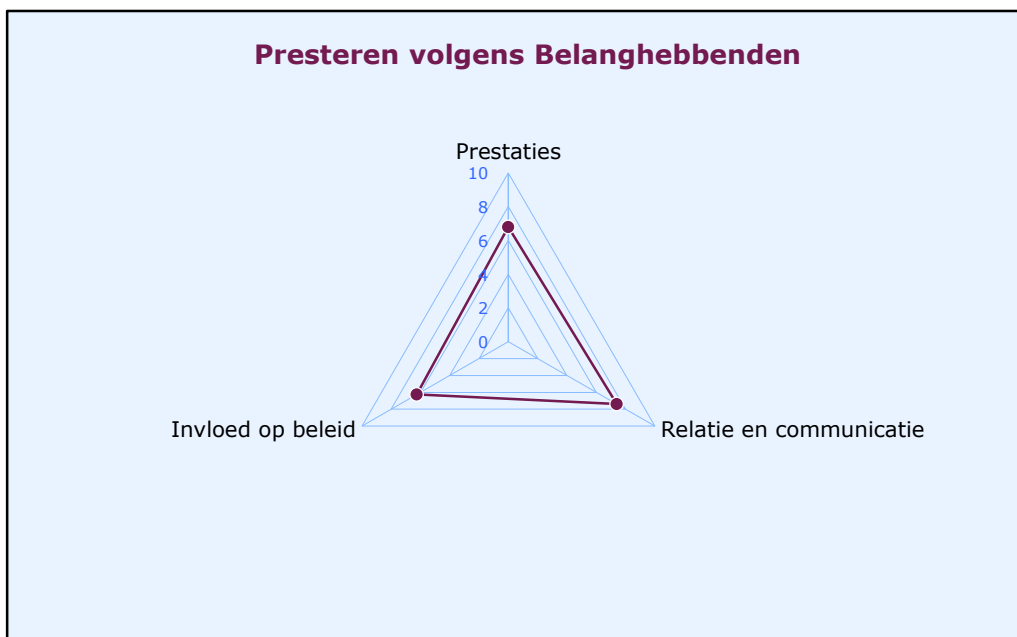
De zorg- en welzijnspartijen zijn positief over de relatie met Kleine Meierij. De communicatie is gedurende de afgelopen jaren geïntensiveerd en dat waarderen zij. Zij duiden de corporatie eerder als 'beheersmatig' dan als 'creatief', 'innoverend' of 'vooruitstrevend'. Het scheiden van wonen en zorg is de laatste tijd een nadrukkelijk onderwerp van gesprek. Daarbij kan Kleine Meierij nog nadrukkelijker de verbinding zoeken met zorg- en welzijnspartijen en hen op voorhand vragen mee te denken in de beleidsvorming.

### **Collega-corporaties**

In aanvulling op huurders, gemeenten en zorg- en welzijnspartijen heeft de commissie gesproken met BrabantWonen en Zayaz. Dit betreft twee collega-corporaties, die actief zijn in de gemeente 's-Hertogenbosch en met wie Kleine Meierij intensief samenwerkt in een aantal werkgroepen (Woonruimteverdeling, Woonlasten).

De collega-corporaties waarderen Kleine Meierij als gelijkwaardig samenwerkingspartner, ondanks de beperktere omvang. Er is sprake van onderling respect en vertrouwen. In de gemeente 's-Hertogenbosch treden zij veelal gezamenlijk op. Collega's waarderen de openheid, duidelijkheid en transparantie. Zij zien een 'hands-on-mentaliteit' op verschillende niveaus binnen Kleine Meierij en waarschuwen ervoor niet te direct (of 'hoekig') te zijn in communicatie. Kleine Meierij kan volgens hen meer sensitiviteit betrachten. Daarbij geven collega-corporaties aan dat het vooral de directeur-bestuurder is die zichtbaar is voor de buitenwereld.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>6,8</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,9		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,8		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,9		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,8		
Relatie en communicatie		<b>7,4</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>6,3</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,8</b>	

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

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden hebben desgevraagd verbeterpunten aangedragen voor de corporatie. De verbeterpunten zijn hieronder per thema geclusterd.

#### **Maak 'de slag naar buiten'**

Belanghebbenden hebben gemerkt dat Kleine Meierij de afgelopen tijd veel tijd en energie heeft gestoken in het reorganiseren, verbeteren en efficiënter maken van de interne organisatie. Hier hebben zij waardering voor. Nu wordt het tijd dat de corporatie de 'buitenwereld' meer en vroegtijdiger gaat betrekken. De dialoogtafel is een goed voorbeeld van een stap in de goede richting. De maatschappelijke rol van Kleine Meierij is momenteel weinig zichtbaar, waardoor belanghebbenden moeilijk kunnen duiden wat de rol en het onderscheidend vermogen is. Kleine Meierij mag trotser zijn en mag actiever worden. De wijkenaanpak die Kleine Meierij in Rosmalen hanteert, kan de corporatie ook op andere plaatsen in haar werkgebied met dezelfde intensiteit inzetten.

#### **Investeer in communicatie en huurdersparticipatie**

Kleine Meierij is gedurende de visitatieperiode helder geweest over haar (financiële) mogelijkheden. De gemaakte keuzes waren niet voor alle belanghebbenden plezierig, maar de openheid en transparantie waarmee de keuzes zijn gebracht, worden gewaardeerd. Belanghebbenden vragen van Kleine Meierij om de ingezette lijn vooral door te zetten. Soms is de communicatie wat 'hoekig'. Belanghebbenden geven aan dat de corporatie meer aandacht kan besteden aan 'proces denken' en meer sensitiviteit kan betrachten om 'ruis' te voorkomen.

In het verlengde van het maken van 'de slag naar buiten' en (blijven) investeren in communicatie, ligt het advies van belanghebbenden om te investeren in huurdersparticipatie. De commissie heeft uit de gesprekken opgemaakt dat de communicatie tussen de huurdersbelangenstichting SHKM en de corporatie stroef verloopt. Uiteraard hebben beide partijen hierin een rol en verantwoordelijkheid. Het advies aan Kleine Meierij is om meer 'in te voelen en mee te bewegen': leer om beter te luisteren naar de huurdersvertegenwoordiging en betrek hen eerder in beleidsvorming.

#### **Zoek naar mogelijkheden om meer te investeren in vastgoed**

Belanghebbenden hebben de afgelopen jaren begrip gehad voor de financiële situatie en daardoor beperkte mogelijkheden van Kleine Meierij. Belanghebbenden realiseerden dat Kleine Meierij deed wat de corporatie kon. Nu de financiën verbeterd zijn, nemen de verwachtingen ten aanzien van de prestaties van Kleine Meierij toe. Het gaat dan zowel om het beter beheren van het bestaande bezit, als het realiseren van nieuwbouw en het beperken van verkopen. Concreet zijn de volgende verbeteringsuggesties aangedragen door de belanghebbenden:

- Zorg voor voldoende (goedkope en betaalbare) voorraad om de tevredenheid van bewoners te verbeteren en de wachttijd te verkorten. Zorg dat investeringen in nieuwbouw beter in balans komt met de verkopen of stop zelfs met verkopen.
- Heroverweeg de portfoliostrategie en de keuze om te focussen op de dorpen. De stad en gemeente 's-Hertogenbosch verwachten ook een bijdrage van Kleine Meierij in de komende jaren. Bij focus op 'dorpen' zou Kleine Meierij niet 'selectief' moeten zijn en ook de dorpen in de gemeente 's-Hertogenbosch in ogenschouw moeten nemen.

- De gemeenten Bernheze en Sint-Michielsgestel verwachten dat de door Kleine Meierij gewekte verwachtingen in de nabije toekomst worden gerealiseerd. Het gaan dan met name om het realiseren van nieuwbouw.
- Toon meer ambitie als het gaat om nieuwbouw. Investeer in nieuwbouw en renovatie in de stad 's-Hertogenbosch.
- Investeer nadrukkelijker in verduurzaming van de woningen (energetische maatregelen) en de betaalbaarheid van bestaand bezit (woonlasten).

### **Blijf zorgen voor goed beheer**

Kleine Meierij is in de ogen van belanghebbenden de afgelopen jaren meer een beheercorporatie en een beheersmatige organisatie geworden. De corporatie speelt haar rol, maar de creativiteit wordt nog wel eens gemist. Belanghebbenden zijn van mening dat de beperkte omvang van de corporatie hier een rol in speelt. Hierbij wordt ook de vraag gesteld wat het bestaansrecht van de corporatie op langere termijn is, omdat een kleinere omvang de corporatie ook kwetsbaar maakt. Belanghebbenden adviseren Kleine Meierij om na te denken over de vraag: hoe zorgt de corporatie voor balans in slagkracht (op basis van voldoende omvang en professionaliteit van de organisatie) en bereikbaarheid (nabijheid van de corporatie)?

De corporatie is gereserveerder geworden in het doen van investeringen.

Belanghebbenden waarschuwen dat dit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van woningen, woningbeheer en buurten en wijken in de komende periode.

Zij adviseren de corporatie:

- Verbeter het dagelijks onderhoud van woningen en complexen. Dat betekent adequaat reageren op vragen en meldingen en ook het investeren in duurzaamheid (zie hiervoor).
- Communiceer actiever waarom keuzes worden gemaakt in onderhoud en wees eenduidig en consistent in wat wel en niet kan en mag en het tempo waarin dit gebeurt.

### **Lever naar vermogen een bijdrage aan huisvesting van statushouders**

Voor de komende periode kijken belanghebbenden verwachtingsvol naar de corporatie. Zij verwachten dat Kleine Meierij meer gaat investeren in de beschikbaarheid, de betaalbaarheid en het beheer van de voorraad. Daar komt in het huidige tijdsgewricht bij dat de vraag om statushouders te huisvesten toeneemt. Belanghebbenden vragen van Kleine Meierij om hier ook (naar vermogen) een bijdrage aan te (blijven) leveren, door hier actief in te zijn en met partijen te zoeken naar creatieve of alternatieve mogelijkheden.

### **3.4 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 Woningstichting Kleine Meierij een 6,8 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De oordelen op de onderliggende prestatievelden variëren tussen gemiddeld onvoldoende en zeer goed. De diverse oordelen en motiveringen van belanghebbenden hebben wij hierna samengevat.

#### **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. Opvallend is dat de beoordelingen van de verschillende belanghebbenden behoorlijk uiteenlopen. Overige belanghebbenden zijn met ruim voldoende tot goede beoordelingen over het algemeen veel positiever dan de huurdersorganisatie die prestaties beoordeelt met onvoldoende tot ruim voldoende. De gemeenten zitten hier met hun beoordelingen tussenin.

#### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Kleine Meierij op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

Opvallend is dat de beoordelingen flink uiteenlopen. Huurders zijn het meest kritisch over de prestaties van Kleine Meierij. Zij zijn van mening dat de corporatie zich beter in kan zetten voor de beschikbaarheid en betaalbaarheid voor de primaire doelgroep. Uit de gesprekken met de gemeenten komt echter naar voren dat de prestaties van Kleine Meierij ruim voldoende zijn en dat zij in vergelijking met collega-corporaties gelijkwaardige prestaties leveren. Wel maken de gemeenten zich zorgen over de afnemende woningvoorraad in relatie tot de toenemende vraag. Collega-corporaties beoordelen de prestaties van Kleine Meierij als ruim voldoende tot goed. Zeker in relatie tot de inspanningen die door de corporatie zijn verricht om intern orde op zaken te stellen. Daarnaast waarderen zij de voortrekkersrol van Kleine Meierij op het terrein van woonruimteverdeling.

#### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Kleine Meierij op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.



Over het algemeen zijn de belanghebbenden van mening dat Kleine Meierij op dit vlak doet wat ze moet doen. In de afgelopen periode heeft de corporatie met Hof van Hintham en de herontwikkeling van Hooge Clock goede prestaties geleverd. De zorginstellingen zijn van mening dat Kleine Meierij een goede kwaliteit biedt tegen een redelijke prijs en dat Kleine Meierij zich goed inspant om leegstand tegen te gaan. Uit de gesprekken met de collega-corporaties komt naar voren dat zij goed te spreken zijn over de prestaties die Kleine Meierij op dit vlak heeft gerealiseerd. Wel signaleren de corporaties dat Kleine Meierij met betrekking tot bijzondere doelgroepen een beperkte focus heeft op het huisvesten van ouderen en mensen met een beperking. Zij zouden graag zien dat Kleine Meierij een bredere opvatting van bijzondere doelgroepen hanteert, zoals drugsverslaafden, daklozen en ex-psihiatrische patiënten. Gemeenten beoordelen de prestaties van Kleine Meierij als voldoende. Zij zijn positief over de wijze waarop Kleine Meierij met spoedgevallen om gaat, maar vragen aandacht voor maatwerk. In de (nabije) toekomst vragen gemeenten meer aandacht van Kleine Meierij voor de toenemende vergrijzing en het huisvesten van statushouders.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Kleine Meierij op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurders zijn van oordeel dat Kleine Meierij op dit vlak ruim voldoende presteert. Kleine Meierij doet wat ze moet doen, maar de huurders missen een structurele visie op onderhoud. Daarnaast kan Kleine Meierij zich in de ogen van huurders verder verbeteren, door beter te luisteren naar de wensen van de klant en zich slagvaardiger op te stellen bij werkzaamheden die gerealiseerd moeten worden.

Ook de gemeenten zijn van mening dat de prestaties ruim voldoende zijn. Over het algemeen vinden zij dat de kwaliteit van het bezit op orde is. Wel vragen zij aandacht voor inzet op het gebied duurzaamheid en zijn zij van mening dat Kleine Meierij keuzes soms beheersmatig insteekt. De zorgpartijen zijn over het algemeen tevreden over de inspanningen van Kleine Meierij op dit vlak. Ook daar klinkt de roep om slagvaardiger optreden. Collega-corporaties zijn van mening dat Kleine Meierij gedurende de visitatieperiode heeft gedaan wat binnen haar mogelijkheden lag, maar verwachten richting de toekomst een verhoging van de inzet van Kleine Meierij op dit thema.

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

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Kleine Meierij op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

Hierbij lopen de oordelen uiteen van voldoende (huurders en gemeente) tot goed (overige belanghebbenden). De belanghebbenden hebben begrip voor de situatie waarin Kleine Meierij de afgelopen jaren heeft verkeerd en de beperkingen die dat met zich meebracht op het vlak van investeringscapaciteit. Wel geven de belanghebbenden aan dat door het verkoopprogramma de beschikbaarheid van goedkope en betaalbare woningen richting de toekomst onder druk kan komen te staan.

Vooral de gemeenten spreken de verwachting uit dat Kleine Meierij richting de toekomst weer actief gaat participeren in nieuwbouw en dusdanig investeert dat de voorraad op peil blijft. Belangrijk is dat Kleine Meierij daarbij actief aansluiting zoekt bij de behoeftes die uit de markt naar voren komen. Naar de mening van de gemeente 's-Hertogenbosch behoort ook zeker het investeren in de stad tot die behoefte.

De zorgpartijen zijn blij met de investeringen die Kleine Meierij de afgelopen jaren gedaan heeft met betrekking tot het realiseren en renoveren van complexen voor huurders met een zorgvraag. De collega-corporaties geven aan dat Kleine Meierij heeft gedaan wat ze kon en dat er binnen de corporatie op een solide manier wordt omgegaan met vastgoedsturing. Wel zien de collega-corporatie dat Kleine Meierij de afgelopen jaren een corporatie met een duidelijk beheersmatig karakter is geworden.

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

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Kleine Meierij op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

Over het algemeen bestaat het beeld dat Kleine Meierij zich ruim voldoende inzet om de kwaliteit van wijken en buurten op peil te houden. Gemeenten zijn hierbij van mening dat corporatie doet wat ze moet doen en organisatorisch en financieel participeert. Daarnaast zet Kleine Meierij zich actief in voor het oplossen van urgente situaties. Naar oordeel van de collega-corporaties neemt Kleine Meierij haar rol in de gezamenlijke uitdaging op dit vlak en geeft de corporatie invulling aan de afspraken die met betrekking tot dit prestatieveld binnen de gemeente 's-Hertogenbosch zijn gemaakt.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

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

De huurders beoordelen dit onderdeel als voldoende. Zij geven hierbij aan de relatie tussen SHKM en Kleine Meierij ruimte biedt voor verbetering. Momenteel is er zeer beperkt sprake van direct contact op bestuurlijk niveau binnen Kleine Meierij; dit verloopt via de teamleider Markt. SHKM geeft aan dit wel waardevol te vinden en daarbij de behoefte te hebben om te onderzoeken hoe de relatie tussen SHKM en Kleine Meierij verder geformaliseerd kan worden. De gemeenten zijn over het algemeen goed te spreken over de contacten met de corporatie. Contacten worden als open, duidelijk en direct ervaren. De gemeenten stellen dit erg op prijs. Wel zou Kleine Meierij in hun ogen nog aandacht kunnen besteden aan de toonzetting van haar communicatie. In de beleving van diverse belanghouders kan Kleine Meierij in haar communicatie soms 'hoekig' overkomen. De zorgpartijen geven aan dat contacten met Kleine Meierij laagdrempelig zijn, maar dat de corporatie zich wat pro-actiever in de relatie op kan stellen. Naar het oordeel van de collega-corporaties heeft Kleine Meierij de afgelopen drie jaar grote stappen gezet in de wijze waarop met belanghebbenden wordt gecommuniceerd. Met name op bestuurlijk vlak is dit zichtbaar. Binnen de werkorganisatie is nog ruimte voor verdere verbetering. Openheid en respect staan wat betreft de collega-corporaties centraal in de onderlinge relatie. Dit wordt gezien en beleefd. De relatie en wijze van communicatie wordt met gemiddeld een ruim voldoende beoordeeld, vooral vanwege de betrouwbaarheid van de corporatie.

### **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,3.

Tot op heden ervaart SHKM onvoldoende betrokkenheid bij de beleidsvorming van Kleine Meierij. Ze hebben het gevoel vooral betrokken te worden bij operationele zaken en in beperkte mate bij zaken die beleid gerelateerd zijn. Daarnaast ervaren zij dat ze vooral achteraf worden geïnformeerd over genomen besluiten in plaats van dat zij gekend worden in de aanloop naar een te nemen besluit. Desgevraagd geeft de huurdersbelangenstichting ook te kennen dat zij zelf pro-actiever richting de corporatie kunnen optreden.

De gemeenten geven aan dat zij op ruim voldoende wijze betrokken worden bij de beleidsvorming van de corporatie. Opvallend is dat de betrokkenheid door de verschillende gemeenten anders ervaren wordt. Zo ervaart de gemeente 's-Hertogenbosch de betrokkenheid vooral op bestuurlijk niveau en ziet zij ruimte voor verbetering op uitvoerend niveau. Gemeente Sint-Michielsgestel geeft aan actief betrokken te worden in de beleidsvorming. Zij ziet haar visie terug in de beleidskeuzes van de corporatie. De gemeente Bernheze ervaart dat zij beperkt betrokken wordt bij de beleidsvorming en ziet collega-corporaties waar dit beter georganiseerd is.

De zorgpartijen hebben gezien dat de wijze waarop zij bij de beleidsvorming van de corporatie betrokken worden de afgelopen jaren gegroeid is. Zij ervaren dit als positief. De dialoogtafel wordt hierbij als voorbeeld genoemd. Ook de collega-corporaties zijn van oordeel dat de inspanningen van Kleine Meierij op dit vlak ruim voldoende zijn. Zij geven aan met betrekking tot beleidsvorming gezamenlijk op te trekken, waarin iedere corporatie naar vermogen een evenredige bijdrage levert.

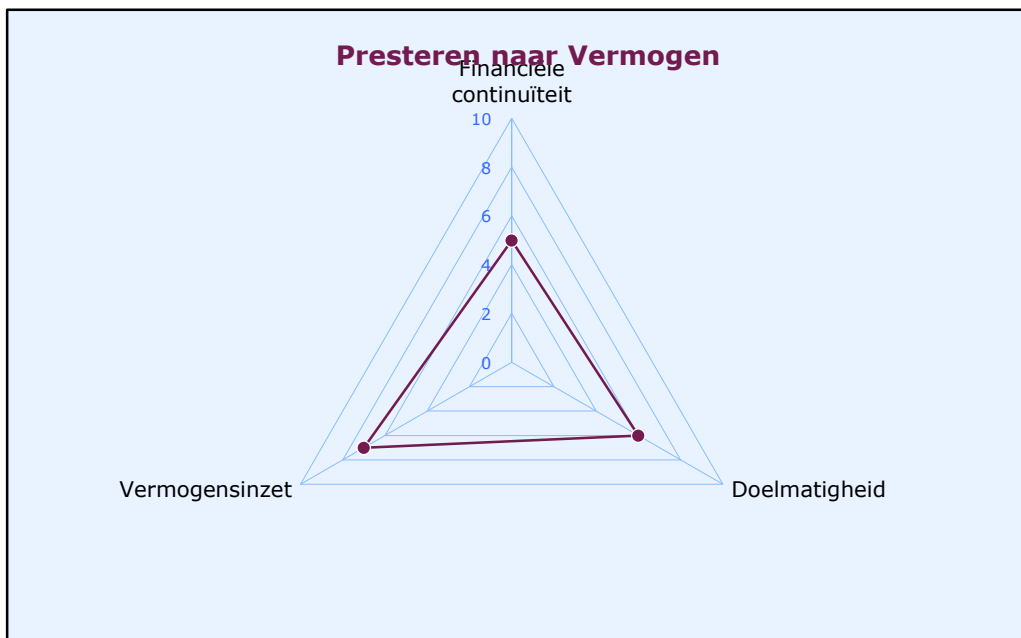


## 4 Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	5,0	30%
Doelmatigheid	6,0	30%
Vermogensinzet	7,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,1</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Kleine Meierij voldoet op dit vlak niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 5,0. De commissie ziet daarbij als belangrijkste minpunt:

- het gedurende meerdere jaren niet voldoen aan de toezichtseisen (het niet realiseren van enkele normen/ratio's).

Kleine Meierij "komt van ver"; in het verleden zijn teveel grondposities aangekocht voor te hoge prijzen met als gevolg een torenhoge leningenportefeuille. De organisatie was in al haar facetten niet op orde. De afgelopen jaren heeft de corporatie hard gewerkt om financieel orde op zaken te stellen. Kleine Meierij heeft gedurende de visitatieperiode ingrijpende beleidswijzigingen ingezet om de financiële continuïteit te waarborgen. Hierover is de corporatie gedurende de visitatieperiode direct en duidelijk geweest richting belanghebbenden. Primair omvatten deze maatregelen het streven naar 'meer vet op de botten' en 'terug naar de basis', zoals Kleine Meierij dat in haar businessplan verwoord, om de kernactiviteiten adequaat te kunnen blijven uitvoeren. Kleine Meierij heeft vervroegd afgelost en alle middelen die extra beschikbaar kwamen, ingezet voor aflossing.

Zichtbaar is dat Kleine Meierij op dit vlak al een heel eind gekomen is en zich ingrijpend heeft verbeterd. Gedurende de visitatieperiode heeft Kleine Meierij een duidelijke visie geformuleerd met betrekking tot de financiële continuïteit van de corporatie. Op basis hiervan heeft de corporatie beleid en sturingsnormen geformuleerd. In de diverse beleidsstukken, zoals Koersplan 2013-2017, treasury statuut en (meerjaren)begroting, is zichtbaar dat de visie, het beleid en de sturingsnormen inmiddels zijn verankerd binnen de organisatie.

Zowel uit de verschillende toezichtbrieven als uit de eigen rapportages komt echter naar voren dat Kleine Meierij op een aantal punten nog niet voldoet aan de externe toezichtseisen. Zo blijkt uit de toezichtbrief 2014 van het CFV dat op basis van de opgeleverde prognose Kleine Meierij met een debt service coverage ratio (DSCR) van 0,9 nog niet voldoet aan de door het CFV vastgestelde norm van 1,0. Dit is een indicator of de corporatie in voldoende mate in staat is om de rente en aflossing uit de operationele kasstroom te voldoen. Tevens blijkt uit de begroting 2014 van Kleine Meierij dat ook de loan-to-value (LTV; omvang van de lening in relatie tot de totale waarde van het bezit) in het jaar 2014 boven de WSW-norm van 75 procent uitkomt. Hoewel de LTV nog niet voldoet aan de normen, heeft deze slechts 'een klein duwtje nodig'. De verwachting is dat dit vanaf 2015 wel het geval is.

In haar brief van juni 2014 beschrijft het WSW dat op basis de standaardberekening die zij hanteert, het borgingsplafond voor Kleine Meierij zal dalen. In relatie tot die constatering geeft het WSW tevens aan dat de huidige vervalkalender van de lopende leningenportefeuille niet de mogelijkheid biedt om de portefeuille binnen de prognosejaren af te bouwen tot het niveau van het borgingsplafond. Het WSW verzoekt Kleine Meierij te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor vervroegde aflossing. Mocht dat niet mogelijk zijn dan accepteert het WSW een tijdelijke overschrijding. Dit onder voorwaarde dat overtollige middelen worden aangewend ter afbouw van de bestaande financiering en dat er geen nieuwe leningen worden aangetrokken.

De door Kleine Meierij gehanteerde kwartaalrapportages bieden nog ruimte voor verbetering. Momenteel zijn deze rapportages vooral gericht op de interne bedrijfsvoering en wordt in mindere mate de verbinding gezocht met de sturingsnormen zoals deze hierboven zijn beschreven. Dit beeld wordt onderschreven in de toezichtbrief 2014 van het CFV. Gezien de stappen die reeds op dit vlak zijn gezet, zou Kleine Meierij met een verbetering van de kwartaalrapportages een volwaardig sturingskader in handen krijgen op basis waarvan gefundeerde keuzes gemaakt kunnen worden.

De commissie heeft waardering voor de inspanningen die Kleine Meierij de afgelopen periode heeft gericht en heeft er vertrouwen in dat Kleine Meierij ook de laatste stap zet. Echter gezien het feit dat de lopende aflossingen, getuige de DSCR van 0,9, reeds onder druk staan en het feit dat het WSW aangeeft dat verdere afbouw gewenst is om te voldoen aan het beschikbare borgingsplafond, komt de commissie tot de conclusie dat Kleine Meierij op het vlak van financiële continuïteit op basis van de visitatiemethodiek 5.0 onvoldoende heeft gepresteerd.

### Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

Kleine Meierij voldoet op dit vlak aan het ijkpunt voor een voldoende.

De commissie waardeert de prestaties van Kleine Meierij op dit vlak met een 6.

Om inzichtelijk te maken dat de corporatie 'van ver komt', heeft de commissie ter vergelijking de kerngegevens van Corporatie in Perspectief 2011 (over verslag 2010) en 2015 (over verslagjaar 2014) opgenomen:

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.775	1.308	1.355
Toename netto bedrijfslasten	49,4%	14,1%	8,4%
Aantal vhe per fte	96	91	87
Personeelskosten per fte	68.689	63.680	63.134

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2011*

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe (geharmoniseerd)	908	916	923
Aantal vhe per fte	138	108	102
Personeelskosten per fte	78.593	76.	74.321

Bron: Corporatie Benchmark Centrum (CBC), *Corporatie in Perspectief 2015*

Aan de hand van bovenstaande tabel wordt een aantal parameters in het kader van doelmatigheid vergeleken met de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde.

Op één van de parameters presteert Kleine Meierij op basis van deze vergelijking minder goed: de personeelskosten per fte zijn hoger dan gemiddeld, wat wordt verklaard door de kwaliteitsslag die is gemaakt. De bestuurder heeft kwaliteit in huis gehaald door ervaren mensen aan te nemen. De hogere personeelskosten per fte worden echter ruimschoots gecompenseerd door het beperkte aantal fte (in absolute en relatieve zin), waardoor de totale personeelskosten gunstiger uitpakken dan referentie/landelijk. In de CIP-rapportage is dit op te maken uit de personeelslasten per vhe, die circa vijftien procent lager liggen dan de referentie en het landelijke gemiddelde. Het aantal vhe per fte is bij Kleine Meierij ruimschoots hoger (en daarmee gunstiger) dan bij de referentie en het landelijk gemiddelde (respectievelijk 138, 108 en 102).

Kleine Meierij heeft de afgelopen jaren een majeure reorganisatie doorgemaakt, waarbij meerdere medewerkers (waaronder managementleden) zijn afgevloeid. De kosten voor deze reorganisatie en afvloeiing lopen door, wat zijn weerslag heeft gehad in de benchmarkcijfers gedurende een deel van de visitatieperiode. De commissie constateert dat er sprake is van een sobere en doelmatige bedrijfsvoering, wat ook uit de meest recente (CIP)-cijfers spreekt. Typerend hiervoor is de situatie dat Kleine Meierij gedurende de visitatie is verhuisd naar een andere locatie en dat daarbij de oude inventaris is meegenomen naar het nieuwe pand.

In 2008 was de corporatie niet meer in balans. De netto bedrijfslasten per vhe lagen destijds ruim boven het landelijk gemiddelde en de referentiecorporatie. Inmiddels werkt de corporatie met nieuw elan aan de opgaven in haar werkgebied. De corporatie heeft haar organisatiekosten gereduceerd en handhaaft dit via een strikte budgetbewaking. De netto bedrijfslasten per vhe zijn daardoor vergelijkbaar (zelfs iets minder dan) de referentie en het landelijk gemiddelde. Vergaande kostenbewustzijn en verantwoordelijkheid nemen over budgetten heeft de aandacht. Kleine Meierij is gedurende de afgelopen jaren meer gericht op de 'basis'. De corporatie stuurt erop het takenpakket waar mogelijk beperkt te houden. Op basis van de strategische doelstellingen is het uitgangspunt om het noodzakelijke in huis te doen met eigen medewerkers. Kleine Meierij stoot activiteiten die buiten de deur gedaan kunnen worden (bijvoorbeeld samen met collega-corporaties) af.

De commissie concludeert dat Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat zij de ontwikkeling van de corporatie waardeert.

### **Vermogensinzet**

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of- en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. Kleine Meierij voldoet op dit vlak aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De commissie ziet daarbij als pluspunt:

- + de actieve wijze van het hanteren van het beleid met betrekking tot de vermogensinzet
- + het aantoonbaar inzetten van het beschikbare vermogen ten behoeve van haar doelgroepen van beleid



De afgelopen jaren zijn voor Kleine Meierij een periode van consolidatie geweest. Deze jaren zijn gebruikt om financieel orde op zaken te stellen. Dat de mogelijkheden beperkt waren, wist Kleine Meierij. Dit standpunt heeft zij helder verwoord in haar beleidsplannen en open gecommuniceerd met de belanghebbenden. Belanghebbenden hebben begrip getoond voor de situatie waarin Kleine Meierij zich bevond.

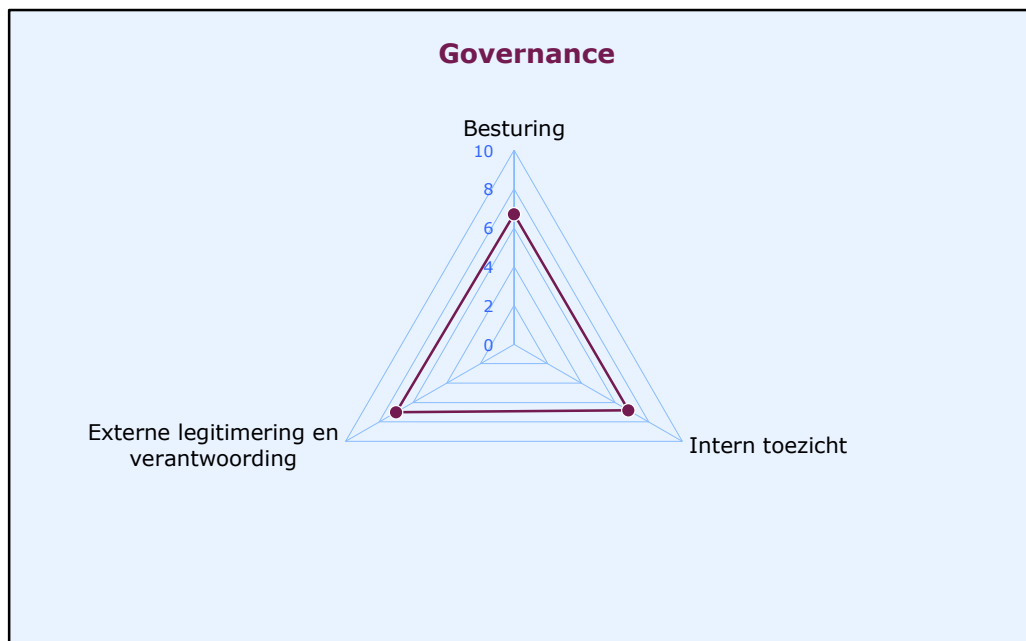
Daar waar mogelijk heeft Kleine Meierij haar vermogen ingezet ter invulling van de opgaven in het werkgebied. Zichtbaar is dat dit overeenkomstig de door Kleine Meierij geformuleerde visie is gebeurd. De corporatie heeft dit passend verantwoord in haar documenten. Gezien de slechte financiële situatie had de corporatie eenzijdiger op financiën kunnen sturen. De corporatie heeft ervoor gekozen om haar beschikbare vermogen in te zetten voor investeringen in onder meer onderhoud en realisatie van nieuwbouw, naast de stevige aflossingen. Kleine Meierij heeft zich voornamelijk bezig gehouden met de realisatie van woongebouwen voor ouderen in het buitengebied rondom 's-Hertogenbosch. De keuzes die met betrekking tot vermogensinzet zijn gemaakt, zijn naar het oordeel van de commissie weloverwogen tot stand gekomen. De keuzes passen bij de leeftijdsopbouw, de ontwikkelingen en de opgaven in het werkgebied. De commissie vindt het begrijpelijk dat Kleine Meierij er, gezien de vergrijzing in het werkgebied, ervoor gekozen heeft om te investeren in bezit dat geschikt is voor ouderen en zorgbehoevenden.



## 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			<b>6,7</b>
- Plan		7,0	
Visie	8		
Vertaling doelen	6		
- Check		6,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			<b>6,8</b>
- Functioneren RvC		7,3	
Samenstelling van de RvC	7		
Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord	8		
Zelfreflectie	7		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		6,0	
Externe legitimatie en verantwoording			<b>7,0</b>
- Externe legitimatie		7,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,8</b>

## 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 6,7.

### Plan

#### *Visie*

Kleine Meierij voldoet goed aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8. De commissie ziet daarbij als pluspunten:

- + De actuele visie die Kleine Meierij hanteert, welke is gebaseerd op de ontwikkelingen in de buitenwereld, de opgaven in het werkgebied en de wijze waarop Kleine Meierij hier invulling aan kan geven (rekening houdend met financiële en personele beperkingen).
- + De wijze waarop de visie is geconcretiseerd en vertaald naar de organisatie, waarbij duidelijke keuzes zijn gemaakt en focus is aangebracht.

Kleine Meierij heeft gedurende de visitatieperiode steeds gewerkt vanuit een actuele visie. Hiermee geeft Kleine Meierij verder invulling aan de positieve lijn die gedurende de vorige visitatieperiode is ingezet. Deze visie is en was gebaseerd op de ontwikkelingen in de buitenwereld, de opgaven in het werkgebied en de wijze waarop Kleine Meierij hier invulling aan kan geven. Hierbij heeft Kleine Meierij rekening gehouden met de financiële en personele beperkingen van de eigen organisatie. In het koersplan 2013-2017 zijn door Kleine Meierij de grote lijnen uitgewerkt. Deze worden verder geconcretiseerd in het businessplan 2014-2016. In het businessplan werkt Kleine Meierij haar visie op verschillende onderdelen verder uit en vertaalt deze naar de organisatie. In haar visie heeft Kleine Meierij duidelijke keuzes gemaakt en focus aangebracht. Dit vereist moedig ingrijpen. De commissie waardeert de geformuleerde visie in het koersplan en de doorvertaling hiervan in het businessplan met een pluspunt. Kleine Meierij voldoet hiermee aan het ijkpunt en de commissie beoordeelt dit onderdeel met een goede score (8).

#### *Vertaling doelen*

In het businessplan 2014-2016 is de door Kleine Meierij geformuleerde visie vertaald naar strategische en tactische doelen. Deze doelstellingen worden voor de verschillende onderdelen en onderwerpen op een overzichtelijke wijze gepresenteerd. Daarnaast is aandacht besteedt aan de financiële randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om invulling te geven aan de geformuleerde visie. Ook op dit onderdeel heeft de corporatie doelstellingen geformuleerd. De commissie constateert dat de doelstellingen duidelijk aanwezig zijn, maar nog niet in alle gevallen SMART zijn geformuleerd (de financiële doelstellingen zijn scherper geformuleerd dan de volkshuisvestelijke). De doelstellingen worden nog niet vertaald naar jaarschijven in de jaarplannen. Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De commissie heeft waardering voor de stappen die Kleine Meierij gedurende de visitatieperiode heeft gezet. Kleine Meierij heeft laten zien dat zij in staat is de geformuleerde visie op actieve wijze toe te passen in de praktijk. Het is de uitdaging voor Kleine Meierij om de geformuleerde doelstellingen verder te concretiseren.

## **Check**

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Periodiek maakt Kleine Meierij haar prestaties inzichtelijk middels kwartaal- en jaarrapportages. Deze rapportages geven voldoende beeld van de prestaties van de corporatie over de achterliggende periode in relatie tot de opgaven en doelstellingen op de verschillende prestatievelen. Met name de jaarverslagen springen hierbij in het oog. In de rapportages vindt een confrontatie plaats tussen de vastgelegde doelstellingen en de gerealiseerde resultaten. Deze confrontatie is vaak talig en in mindere mate cijfermatig. De commissie constateert dat de ingrediënten aanwezig zijn om op basis van het businessplan en de rapportages te komen tot een goed vergelijk.

## **Act**

Kleine Meierij voldoet ruim aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7. De commissie ziet daarbij als pluspunt:

- + de beperkte noodzaak om te moeten bijsturen, de daadkracht van de bestuurder en het begrip van belanghebbenden voor de gemaakte keuzes.

De grootste veranderingen met betrekking tot bijsturing van de organisatie liggen voor de periode waarop deze visitatie betrekking heeft. Toen was ingrijpen noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Kleine Meierij heeft destijds gebruikt gemaakt van de situatie om zowel financieel als organisatorisch orde op zaken te stellen en belanghebbenden hierin mee te nemen. De daadkracht van de bestuurder en het begrip van belanghebbenden voor de gemaakte keuzes dragen bij aan een positieve beoordeling.

De achterliggende periode heeft Kleine Meierij gehandeld op basis van de geformuleerde visie en de eerder ingezette lijn. Hierdoor was de corporatie voornamelijk gericht op het beheren van het bestaande bezit en het verbeteren van haar eigen organisatie. Er zijn doelstellingen geformuleerd ten aanzien van de (externe) opgaven. Ambities, vermogen en opgaven zijn in balans. Over het niet (kunnen) realiseren van het landelijk gewenste gemiddelde energielabel B is de corporatie helder: dit wordt voldoende verantwoord (zie ook Presteren naar Opgaven en Ambities). Uit de jaarverslagen komt een beeld naar voren dat is gehandeld in relatie tot de geformuleerde doelstelling. Er was op basis van de goede visie geen noodzaak om actief bij te sturen. Kleine Meierij heeft op dit vlak ruimvoldoende prestaties geleverd.

## **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn het functioneren van de raad van toezicht (RvT), het hanteren van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,8.

## **Functioneren RvT**

Bij het functioneren van de RvT beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvT, de rolopvatting van de RvT en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

- **Samenstelling van de RvT**

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7. De commissie ziet daarbij als pluspunt:

- + de actieve wijze waarop de RvT werkt aan haar samenstelling.

De RvT van Kleine Meierij bestaat uit vijf leden, waarvan twee leden op voordacht van de huurders zitting hebben in de Raad. De RvT beschikt over een profielschets die past bij de aard en activiteiten van de corporatie en voorziet in volkshuisvestelijke en financiële expertise. Aan de samenstelling van de RvT is invulling gegeven conform het vastgestelde profiel. Nieuwe RvT-leden worden buiten haar eigen kring en openbaar geworven. Kleine Meierij voldoet hiermee aan de norm voor een voldoende. Het pluspunt komt volgens commissie voort uit de actieve wijze waarop de RvT werkt aan haar samenstelling. Op jaarlijkse basis kijkt de RvT of de competenties en deskundigheidsgebieden van de Raad nog aansluiten bij de profielschets. Daarnaast houdt de RvT haar onafhankelijke positie continu in het oog en draagt zij zorg voor waarborging daarvan.

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

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8. Pluspunten zijn te vinden in:

- + de actieve en gedegen wijze waarop de RvT haar rol als toezichthouder, werkgever en sparringpartner vervult;
- + de rol die de Raad heeft gespeeld in crisisperiode en de wijze waarop de Raad in staat is geweest om dat weer te normaliseren tot reguliere verhoudingen.

De afgelopen jaren is niet alleen hard gewerkt om interne organisatie op orde te krijgen. Ook het toezicht heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld. Uit de visitatiegesprekken komt een beeld naar voren van een bestuurder en een RvT waartussen het vertrouwen gegroeid is en de onderlinge relatie is geprofessionaliseerd. De Raad is zich ervan bewust dat een stevige bestuurder vraagt om voldoende tegenwicht. Dit wordt geboden en heeft tot gevolg dat de RvT zich wat meer afstand kan permitteren dan voorheen en in staat is om de verschillende rollen op een gedegen wijze invulling te geven. Naar het oordeel van de commissie is er in de werkrelatie tussen bestuurder en RvT sprake van een evenwicht dat zich in de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Op een positief-kritische toon gaat men het gesprek aan, waarbij zowel ruimte is voor het uitoefenen van toezicht als het invullen van de klankbordfunctie. Raad en bestuurder schakelen effectief met elkaar, de Raad denkt actief mee, stelt kritische vragen en heeft haar eigen rol gedurende de visitatieperiode weten te normaliseren.

De commissie is van oordeel dat de RvT in haar rol als toezichthouder op ruim voldoende wijze invulling geeft aan het toezicht op de corporatie. De RvT kiest hierbij een actieve rol waarbij de dialoog wordt aangegaan met de bestuurder. Hierbij staat de kerntaak en visie van Kleine Meierij centraal. De RvT hanteert een doelgerichte stijl die met mogelijk maakt om op een efficiënte manier invulling te geven aan haar taak. Op deze wijze combineert de RvT haar rollen als toezichthouder en klankbord. Zowel formeel als informeel is de RvT met de bestuurder in gesprek. Door de samenstelling van de RvT kan de bestuurder optimaal gebruik maken van de verschillende kwaliteiten die binnen de RvT aanwezig zijn.

Uit de visitatiegesprekken komt naar voren dat de zichtbaarheid van de RvT bij de belanghebbenden verder vergroot kan worden. Dit komt ook naar voren in de zelfevaluatie van de RvT uit 2014.

De RvT geeft op ruim voldoende wijze invulling aan haar rol als werkgever. Binnen de RvT is een remuneratiecommissie benoemd. De remuneratiecommissie ondersteunt de RvT bij het opstellen en uitvoeren van het beloningsbeleid van Kleine Meierij. Op jaarlijkse basis wordt een beoordelingsgesprek gevoerd met de directeur-bestuurder. Tevens toetst de RvT van Kleine Meierij of de beloning van het bestuur overeenkomstig de geldende wet- en regelgeving is vastgesteld. De RvT laat op deze wijze zien dat zij op een actieve en gedegen wijze invulling geeft aan haar rol als werkgever.

De commissie constateert dat de RvT op goede wijze invulling geeft aan de verschillende rollen en ziet pluspunten in de actieve wijze waarop de RvT invulling geeft aan haar rol als toezichthouder en de wijze waarop de Raad haar rol, na een crisisperiode, heeft weten te normaliseren.

- **Zelfreflectie**

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 en ziet een pluspunt in:

+ de actieve houding van de RvT ten aanzien van de zelfreflectie.

Op periodieke basis spreekt de RvT over haar eigen functioneren en legt de uitkomsten hiervan vast. De uitkomsten worden besproken tijdens de RvT vergaderingen en door de RvT opgevolgd. In 2014 heeft de RvT een zelfevaluatie gedaan onder begeleiding van een externe onafhankelijke deskundige. In deze zelfevaluatie is aandacht besteed aan zowel de rol van de RvT als aan de procedurele invulling hiervan. De belangrijkste uitkomsten zijn intern besproken en gedeeld met belanghebbenden middels het jaarverslag. Naar oordeel van de commissie laat de RvT op deze wijze zien ruim voldoende kritisch te zijn op het eigen functioneren.

### **Toetsingskader**

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7. De commissie ziet een pluspunt in:

+ het gebruik van diverse beleidsdocumenten om de keuzes die Kleine Meierij maakt te toetsen en de wijze waarop deze stukken besproken en bediscussieerd worden.

De RvT hanteert een actueel toetsingskader dat zij gebruikt om invulling te geven aan haar rol als toezichthouder. De afspraken met de bestuurder zijn vastgelegd in een procuratieregeling. Daarnaast maakt de RvT gebruik van diverse beleidsdocumenten, zoals het koersplan, strategisch vastgoedbeheer en het treasury statuut om de keuzes die Kleine Meierij maakt te toetsen. Ook zijn er diverse (kwartaal)rapportages beschikbaar. Uit de verslagen van de RvT blijkt dat deze stukken besproken en bediscussieerd worden. Naar oordeel van de commissie kan de RvT zich op deze wijze een compleet beeld vormen van het beleid en de uitvoering hiervan door de corporatie en voldoet Kleine Meierij hiermee ruim aan de norm.

### **Toepassing Governancecode**

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6. Kleine Meierij onderschrijft de Governancecode en het hierbij behorende principe van pas toe en leg uit. Afwijkingen van de code worden uitgelegd in het jaarverslag. De commissie is van oordeel dat de Kleine Meierij op dit vlak doet wat van een corporatie verwacht mag worden.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering 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. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

### **Externe legitimatie**

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7. Pluspunten zijn te vinden in:

- + actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft (middels dialoogtafels);
- + de open en transparante opstelling van de corporatie gedurende de gehele visitatieperiode, die door belanghebbenden wordt gewaardeerd en waarbij Kleine Meierij telkens haar grenzen heeft bewaakt, hier helder over heeft gecommuniceerd en dit passend heeft gelegitimeerd.

De corporatie betreft belanghebbenden in toenemende mate bij beleidsvorming. Gedurende de visitatieperiode heeft Kleine Meierij op dit vlak een ontwikkeling doorgemaakt. Kleine Meierij is gedurende de visitatieperiode duidelijk en transparant geweest en heeft daarbij haar eigen grenzen goed bewaakt. De heldere communicatie en passende legitimering wordt alom gewaardeerd. In de toekomst verwachten belanghebbenden dat Kleine Meierij ook weer meer open gaat staan voor suggesties van externen, en daar daadwerkelijk een bijdrage aan gaat leveren.

Op regelmatige basis organiseert Kleine Meierij dialoogtafels, waarbij diverse belanghebbenden worden uitgenodigd. Belanghebbenden waarderen de opzet van de dialoogtafels. In het verlengde hiervan is er op onderdelen meer behoefte aan (diepgaande) dialoog, waarbij belanghebbenden eerder in beleidsvorming betrokken wensen te worden. Belanghebbenden zien nog niet altijd hun input terug in het geformuleerde beleid. Er ligt daarmee voor de corporatie een uitdaging om belanghebbenden actiever te betrekken en input op te halen, die als basis kan dienen voor verdere beleidsvorming.



Kleine Meierij handelt conform de Governancecode en Overlegwet. De commissie constateert daarbij dat de huurdersvertegenwoordiging op stedelijk niveau (in de vorm van SHP) beter lijkt te functioneren dan de huurdersbelangenstichting (SHKM). De contacten met SHKM verlopen stroef, waardoor huurders en corporatie elkaar niet optimaal vinden. Hier ligt een opgave voor beide partijen. Kleine Meierij is zoekende hoe zij nadrukkelijker de verbinding kan maken met haar huurders en hen meer kan betrekken bij wezenlijke beleidszaken. De corporatie heeft behoefte aan steviger 'tegenwicht' vanuit de huurders en bekijkt hoe zij hier een bijdrage aan kan leveren. Hierbij zet de corporatie bijvoorbeeld klantenpanels in op wijkniveau. Het is niet zonder reden dat belanghebbenden als verbeterpunt meegeven om meer 'in te voelen en mee te bewegen'.

De commissie waardeert de open en transparante opstelling van Kleine Meierij gedurende de visitatieperiode, ten aanzien van haar (on)mogelijkheden. De corporatie heeft actief gecommuniceerd met belanghebbenden en is in toenemende mate de dialoog aangegaan.

### **Openbare verantwoording**

Kleine Meierij voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7. De commissie ziet een pluspunt in:

- + de mate waarin waarop de corporatie inzicht geeft in actuele beleidsdocumenten en de realisatie van beleidsdoelstellingen en hierover op transparante en visueel aantrekkelijke wijze communiceert.

De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Actuele beleidsdocumenten, jaarverslagen en overige publicaties zijn terug te vinden op de website. Kleine Meierij verantwoordt de gerealiseerde prestaties in haar jaarverslagen op een transparante en visueel aantrekkelijke wijze. In het jaarverslag 2014 is aandacht besteed aan de ervaringen van belanghebbenden: zij vertellen wat de gezamenlijke inspanningen zijn geweest. De commissie ziet dit als een mooie aanvulling op het jaarverslag. De commissie ziet een aandachtspunt in het (scherper) confronteren van voorgenomen doelstellingen en gerealiseerde prestaties.

De commissie concludeert dat Kleine Meierij openbaar inzicht geeft in haar gerealiseerde prestaties en beoordeelt de prestaties van Kleine Meierij op dit vlak met een ruime voldoende.



## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## 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 : Woningstichting Kleine Meierij

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

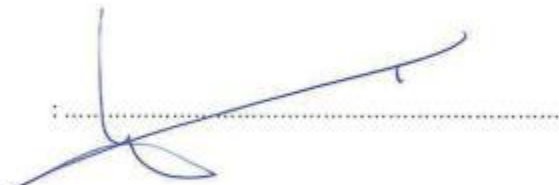
In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woningstichting Kleine Meierij hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 16 november 2015

Handtekening

: 

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Blaadnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Kleine Meierij te Rosmalen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht 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.

Naam : de heer prof.dr. P. Hooimeijer

Geboortedatum : ...21 - mei - 1954.....

Handtekening : .....

Datum : ...3 - 11 - 2015.....

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

**Kleine Meierij te Rosmalen**

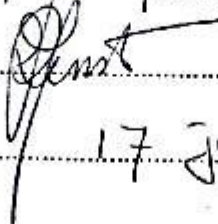
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht 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.

Naam : mevrouw J.G. Kunst

Geboortedatum : ..... 24-10-1950 .....

Handtekening : .....  .....

Datum : ..... 17 juli 2015 .....

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Kleine Meierij te Rosmalen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht 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.

Naam : mevrouw E.J. Dijkema MSc

Geboortedatum : 22 april 1984

Handtekening : 

Datum : 28 juli 2015



## **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)



#### Korte kennismaking

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.

#### Reeds gevisiteerd

- 2006 Woningstichting Etten-Leur, Etten-Leur
- 2007 Wetland Wonen, Vollenhove
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2009 Hestia Groep, Landgraaf
- 2009 Wooncompagnie, Hoorn
- 2009 Woonwaard, Alkmaar
- 2010 IntermarisHoeksteen, Hoorn
- 2010 Stichting Mooiland, Wageningen
- 2010 Woonstichting Etten-Leur, Etten-Leur
- 2011 Kleine Meierij, Rosmalen
- 2011 Woonzorg Nederland, Amstelveen
- 2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
- 2013 BrabantWonen, Oss
- 2015 Woonpunt, Maastricht
- 2015 Domesta, Emmen
- 2015 Woningstichting Kleine Meierij, Rosmalen

#### 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

#### Kort cv

- Geboren in 1955
- Opleiding: Lerarenopleiding Aardrijkskunde en Engels, daarna universitaire studie Sociale Geografie (cum laude afgestudeerd)
- 1988 Gepromoveerd, onderwerp proefschrift 'Vergrijzing en individualisering woningmarkt'
- 1983-heden Diverse functies in het hoger onderwijs, thans 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 Gedragwetenschappen 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 Wijkaanpak Ministerie van WWI
- 2010-heden Lid Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid van de SER
- 2012-heden Lid Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli)

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

## Algemeen commissielid

### J.G. Kunst (Hannie)



#### Korte kennismaking

Bijna dertig jaar ben ik betrokken bij de corporatiesector, in verschillende functies. Eerst via de Nationale Woningraad als consultant en accountmanager, ruim veertien jaar als directeur-bestuurder van een corporatie in Nijmegen en de laatste acht jaar als wethouder in Nijmegen. Ik ben kortom een ervaren bestuurder met een hart voor wonen. Goed wonen is in mijn ogen een belangrijke randvoorwaarde voor dagelijks geluk en daar draag ik graag aan bij. Voor mij staat bij besturen het begrip dienstbaarheid centraal: in je werk ben je er niet primair voor jezelf maar dienstbaar aan het doel van de organisatie: bij corporaties de volkshuisvestelijke opgave in de stad/regio met de afweging van verschillende belangen van stakeholders waarbij uiteraard huurders een belangrijke partij zijn. Een boeiende zoektocht en dialoog naar onder meer een balans tussen continuïteit en investeren, tussen betaalbaarheid en kwaliteit in rollen en belangen.

#### Visitaties

Ik heb in een eerder stadium, tot 2006, bij corporaties gevisiteerd. Ik vind het belangrijk corporaties bij visitaties een stevige spiegel voor te houden maar zie het instrument ook als een verantwoording naar de buitenwereld. Een visitatiecommissie kijkt of corporaties binnen de financiële randvoorwaarden en de grenzen van de regelgeving dienstbaar zijn aan de lokale en regionale opgave. Daar zijn met name de gesprekken met belanghebbenden op gericht. Ik ben daarbij gefocust op de governance: hebben corporaties intern de governance goed op orde om vandaar uit maximaal extern gericht te kunnen werken? Visitatiecommissies kunnen dankzij hun externe blik corporaties op blinde vlekken wijzen waardoor er mogelijkheden ontstaan om nieuwe stappen te zetten en verbeteringen aan te brengen. Ik vind het belangrijk dat visitaties corporaties kunnen helpen om een stap verder te zetten in hun ontwikkeling.

#### Reeds gevisiteerd

2015 Woningstichting Kleine Meerij, Rosmalen

Mevrouw Kunst was in de periode 2003 tot 2006 al visitator voor Raeflex. Sinds 2014 is zij weer gestart als visitator en heeft zich daarop ingewerkt als toehoorder bij een visitatie.

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ontwikkeling
- Brede bestuurlijke ervaring zowel vanuit de corporatiesector als vanuit de gemeente
- Ervaring met diverse toezichthoudende functies in de corporatiesector, zorg en onderwijs

### Kort CV

- Geboren in 1950
- Opleiding: kweekschool (1968-1971) aangevuld met diverse onderwijsopleidingen (1974-1979)
- Diverse opleidingen en bijscholingen gevolgd op het terrein van bestuurskunde, management, beleidsontwikkeling, kwaliteitszorg, leidinggeven, projectontwikkeling, HRM en leiderschap (1981-2009)
- 1971-1981 Diverse functies in het onderwijs
- 1981-1986 Publieks- en beleidsvoorlichting bij de provincie Drenthe
- 1986-1991 Werkzaam bij de Nationale Woningraad als consulent en accountmanager
- 1991-2002 Directeur en later directeur-bestuurder bij De Gezonde Woning in Nijmegen
- 2002-2006 Directeur-bestuurder Standvast Wonen
- 2006-2014 Wethouder gemeente Nijmegen (diverse portefeuilles, waaronder stedelijke ontwikkeling, maatschappelijk vastgoed, cultuur, personeel en organisatie)

### Relevante nevenfuncties

- 2015-heden Voorzitter van de Stichting Leergeld/Jeugd sportfonds te Nijmegen
- 2014-heden Bestuurslid van de Gelderse Stichting Monumentenwacht
- 2014-heden Lid van de raad van toezicht van Idealis, stichting Studentenhuisvesting te Wageningen
- 2014 Voorzitter raad van toezicht Oude Burgeren Gasthuis (zorginstelling Nijmegen)
- 2014 Voorzitter Klokkenluiderscommissie ROC te Nijmegen
- 2006-2014 Mevrouw Kunst heeft diverse functies vervuld die aan haar wethouderschap waren verbonden, zoals aandeelhouder grondexploitatie maatschappij Waalfront (2010-2014), lid raad van commissarissen Brabantse Poort (2010-2014) enzovoorts
- voor 2006 heeft mevrouw Kunst diverse bestuursfuncties bekleed en is onder andere voorzitter geweest van de landelijke commissie Aedes over de Toerekeningsystematiek betaalbaarheid wonen in 2005

Meer informatie: [nl.linkedin.com/pub/hannie-kunst/a3/2a2/3ba](https://nl.linkedin.com/pub/hannie-kunst/a3/2a2/3ba)

## Secretaris

### E.J. Dijkema MSc (Ellen Joyce)



#### Korte kennismaking

Na mijn studie Bedrijfskunde ben ik in dienst gekomen bij BDO als consultant. In mijn studie heb ik mij gespecialiseerd in verandermanagement en dat zijn ook trajecten waar ik regelmatig op word ingezet. Ik houd me bij BDO vooral bezig met rendementsverbetering van verschillende bedrijven in de profitsector en in de semi-profitsector. Actuele vraagstukken, in deze tijd waarin de financiële omstandigheden sterk wijzigen. Opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld stichtingen in de kinderopvang en jeugdzorginstellingen, maar ook bij woningcorporaties in verschillende werkgebieden. Bij rendementsverbeteringen werken we met opdrachtgevers aan vragen als 'doen we nog de goede dingen en doen we de dingen goed?', van daaruit ontwikkelen we verbetertrajecten.

#### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik zorg ervoor dat een traject goed verloopt en de afspraken met de opdrachtgever duidelijk zijn. Verder is het mijn taak om ervoor te zorgen dat er voldoende informatie is voor de commissie om tot een goed rapport te komen. Bij kleinere corporaties is mijn rol inhoudelijker van aard, omdat we dan in een commissie met twee personen optreden. Ik let vanuit mijn kennis en werkervaring op de wijze van strategievorming en hoe deze is geïmplementeerd, de sturing en de monitoring van het beleid en de invloed van belanghebbenden. Ik wil graag meewerken aan het verbeteren van prestaties van organisaties. Dat is mijn belangrijkste drijfveer in mijn werk en dat geldt ook voor visitatietrajecten. Ik zie visitaties dan ook niet alleen als verantwoordingsinstrument, maar vooral ook als leer- en verbeterinstrument. Visitaties houden corporaties een spiegel voor, laten kansen zien waarmee een corporatie zich kan verbeteren en daar draag ik graag aan bij.

#### Reeds gevisiteerd

- 2010 SSH Utrecht, Utrecht
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2010 Woonstichting Etten-Leur, Etten-Leur
- 2010 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar
- 2011 De Kleine Meierij, Rosmalen
- 2011 Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort
- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen
- 2012 Elkien, Heerenveen
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2014 woCom, Someren
- 2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam

- 2014 Woonstede, Ede
- 2015 Laurens Wonen, Rotterdam
- 2015 Actium, Assen
- 2015 Woningstichting Kleine Meierij, Rosmalen

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de corporatiesector
- Kennis op het gebied van rendementsverbetering, procesanalyse, procesoptimalisatie, strategische begeleiding en verandermanagement
- Lean voor service organisaties

#### Kort CV

- Geboren in 1984
- Opleiding: Bedrijfskunde/Master of Science Business Administration Change Management
- 2007-heden: Consultant BDO en sinds 2014 Senior Consultant Organisatieadvies

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/ellenjoycedijkema>





## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Koersplan Kleine Meierij 2013-2017</li> <li>• Businessplan 2014-2016</li> <li>• Doelstellingen Kleine Meierij 2014-2016</li> <li>• Strategisch vastgoed beheer 2014-2016 met bijlagen</li> <li>• Verkoopplan 2014-2016</li> <li>• Discussie Woonvisie gemeente 's-Hertogenbosch 2012</li> <li>• Essay 'De kunst van het samenleven'</li> <li>• Manifest Zorgzaam 's-Hertogenbosch</li> <li>• Nota Wonen 's-Hertogenbosch</li> <li>• Oprichting Woonservice Regionaal Coöperatief</li> <li>• Prestatieafspraken Bernheze</li> <li>• Rapport Betaalbaarheid en beschikbaarheid sociale huurwoningen Noordoost-Brabant</li> <li>• Rapport Langer thuis wonen 's-Hertogenbosch</li> <li>• Rapport Marktinzicht gemeente 's-Hertogenbosch 2011-2014</li> <li>• Rapport Op zoek naar een woning gemeente 's-Hertogenbosch</li> <li>• Rapport Woonlasten 's-Hertogenbosch</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst gemeente Sint Michielsgestel</li> <li>• Woningbouwopgave gemeente Bernheze</li> <li>• Woningbouwopgave gemeente Sint Michielsgestel</li> <li>• Woonlastenakkoord en -agenda 's-Hertogenbosch</li> <li>• Woonvisie 2008 - 2015 gemeente Bernheze</li> <li>• Woonvisie 2011 - 2025 gemeente Sint-Michielsgestel</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenant sociaal netwerkoverleg</li> <li>• Diverse huurovereenkomsten</li> <li>• Overeenkomst JINC</li> <li>• Samenwerkings- en kostenverdelingsovereenkomst Vivent De Hooghe Clock</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst De Annenborch</li> <li>• Veiligheidshuis samenwerkingsconvenant</li> <li>• Verslagen DBW met gemeente</li> <li>• Verslagen DPO</li> <li>• KWH besluit commissie kwaliteitsverklaringen 2011, 2013</li> <li>• Overlegstructuur overleg Wonen regio 's-Hertogenbosch</li> <li>• Verslagen Stichting Huurdersbelangen 2013-2014</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporatie in Perspectief 2011-2014</li> <li>• Jaarverslag 2011-2014</li> <li>• Begroting 2011-2014</li> <li>• Accountantsverslag 2011-2014</li> <li>• Treasuryjaarplan 2014</li> <li>• Treasurystatuut 2014</li> <li>• Kwartaalrapportages 2011-2014</li> <li>• Liquiditeitsprognose 2011-2014</li> <li>• Managementletter 2011-2014</li> <li>• Oordeelsbrief verslagjaar 2011-2013</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2011-2012</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel 2011-2012</li> <li>• Toezichtbrief 2013-2014</li> <li>• WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2011, 2013</li> <li>• WSW vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring 2014</li> </ul>

Governance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planning en controlcyclus</li><li>• Risicomanagement met bijlagen</li><li>• Verbindingenstatuut 2013</li><li>• Reglement Klachtencommissie</li><li>• Agenda's en verslagen RvT 2011-2014</li><li>• Correspondentie Ministerie</li><li>• Procuratieregeling</li><li>• Profiel leden RvT</li><li>• Statuten Kleine Meerij</li><li>• Toepassing Governancecode, checklist</li><li>• Zelfevaluatie RvT 2013-2014</li></ul>
------------	--

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 11 face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting Kleine Meierij.

#### Raad van Toezicht

- Mevrouw Doomernik
- De heer Gradus
- De heer Janssen, voorzitter
- De heer Van de Kerkhof
- Mevrouw Peels

#### Directeur-bestuurder

- De heer Jansen

#### Managementteam

- De heer Nooij
- De heer Ramakers
- De heer Verhees

#### OR

- Mevrouw Van Grinsven
- De heer Rovers
- Mevrouw Werkman

#### Stichting Huurdersbelangen Kleine Meierij (SHKM)

- De heer Van Keulen, voorzitter
- De heer Geerts
- De heer Van Eijndhoven
- De heer Van Opdorp

#### Gemeenten

- De heer Van Boekel, wethouder Gemeente Bernheze
- Mevrouw Van Doren, beleidsmedewerker volkshuisvesting Gemeente Sint-Michielsgestel
- De heer Keulards, programmamanager wonen Gemeente Bernheze
- De heer Logister, wethouder Gemeente 's-Hertogenbosch
- De heer Loose, wethouder Gemeente Sint-Michielsgestel
- De heer Ridderbeks, senior medewerker wonen Gemeente 's-Hertogenbosch

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

- Mevrouw Fleischeuer, Raad van Bestuur Vivent
- De heer Hermsen, directeur-bestuurder De Anneborch
- De heer Schoonus, manager huisvesting Cello

#### Collega-corporaties

- De heer Acharki, Zayaz
- Mevrouw Buursink, BrabantWonen



## Bijlage 5 Prestatietabel

### Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014

#### 1 HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP

##### Woningtoewijzing en doorstroming

##### Beschikbaarheid woningen

Eenheden huurwoningen naar huurprijsklasse\* (CIP 2014)

	2013	2012	2011
goedkope huur	461	536	603
betaalbare huur	2.438	2.477	2.463
dure huur	535	282	179
<b>totaal</b>	<b>3.252</b>	<b>3.295</b>	<b>3.245</b>

\* definitie netto huurklasse 2013

goedkope huur: <€ 403,06

betaalbare huur: €403,06 – €618,24

dure huur: >€ 618,24

##### Samenstelling bezit (CIP)

	2013	2012	2011	2010
huurwoningen	3.252	3.295	3.245	3.462
onzelfstandige overige eenheden	368	368	308	216
garages	270	271	119	87
bedrijfsruimten, winkels	39	39	36	32
<b>totaal verhuureenheden</b>	<b>3.929</b>	<b>3.973</b>	<b>3.708</b>	<b>3.797</b>

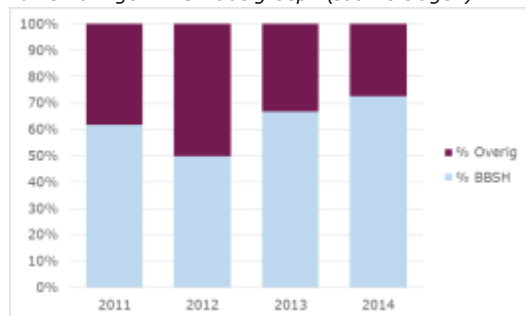
##### Passend toewijzen

% van verhuur sociale huurwoningen volgens Europese regelgeving (90% norm)\* (Jaarverslagen/CIP)

Jaar	% toewijzingen
2014	97%
2013	98%
2012	92%
2011	95%

\* ten minste 90% van de sociale huurwoningen (onder de liberalisatiegrens van € 710,68) moet aan huishoudens met een inkomen tot € 34.678 (prijsspeil 2014) worden toegewezen

##### % Verhuringen BBSH doelgroep\* (Jaarverslagen)



\*BBSH-doelgroep: eenpersoonshuishoudens ≤ € 21.600; eenpersoonshuishoudens ouderen ≤ € 21.600; twee- of meerpersoonshuishoudens ≤ € 29.325; twee- of meerpersoonshuishoudens ouderen ≤ € 29.400. Overig: alle huishoudens met een inkomen hoger dan de BBSH doelgroep (definitie 2014)

##### Woonfraude

- Wij verwachten van onze klanten dat zij hun woning volgens de regels van de huurovereenkomst bewonen. Alle vormen van onrechtmatige onderhuur of onrechtmatig gebruik beschouwt Kleine Meierij dan ook als woonfraude.
- In 2014 waren er twee gevallen van woonfraude (jaarverslag 2014).
- In 2013 waren er geen gevallen van woonfraude (jaarverslag 2013).
- In 2012 zijn wij één gerechtelijke procedure tegen wanbewoning gestart. Voor de gerechtelijke uitspraak kwam echter een einde aan de woonfraude (jaarverslag 2012).

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014

### Keuzevrijheid voor doelgroepen

Samenstelling van het bezit (in % van de voorraad (CIP analyses))

	2013	2012	2011
eengezinswoningen	46,4	46,8	49,6
meergezins etagebouw zonder lift t/m 4 lagen	14,7	14,7	15,2
meergezins etagebouw met lift	14,6	14,4	11,4
hoogbouw	14,1	14,0	15,1
onzelfstandig overige wooneenheden	10,2	10,0	8,7
<b>totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Jaarverslag 2014:

- Woonservice Den Bosch biedt beschikbare huurwoningen op twee manieren aan. Op basis van inschrijfduur en door loting. Om meer evenwicht te creëren in slaagkansen voor woningzoekenden is het aantal lotingwoningen per 1 juli uitgebreid van 10 naar 25 procent van alle beschikbare huurwoningen.
- Ook jongeren bieden een betere kans op de sociale woningmarkt, doordat we alle woningen met een huurprijs tot 389 alleen nog toewijzen aan jongeren tot 23 jaar met een huishoudinkomen tot 34.678,00

Jaarverslag 2013:

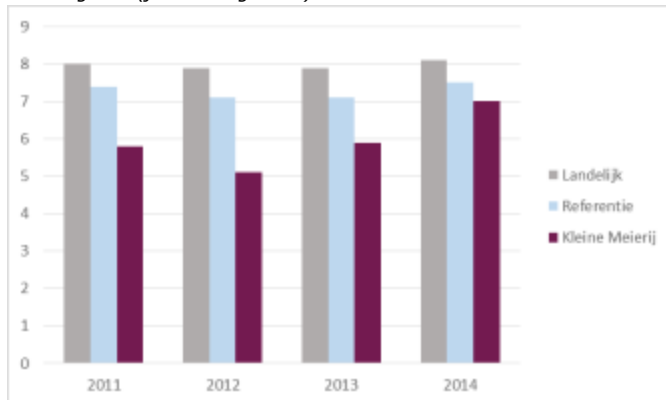
- In 2013 vormden we een werkgroep woonruimteverdeling met vertegenwoordigers van BrabantWonen, Kleine Meierij, Zayaz, de gemeente 's-Hertogenbosch en Stedelijk Huurdersplatform. Dit met als doel het woonruimteverdeelsysteem te verbeteren en te verfijnen. Daarmee komen we tegemoet aan de wensen van de woningzoekenden. Deze kwamen naar voren uit een enquête onder ruim 2.100 ingeschreven woningzoekenden.

Jaarverslag 2011:

- In 2009 is een aanvang gemaakt met de aanpassing van het woonruimteverdeelsysteem. Sinds medio 2011 is aan het systeem een lotingmodule toegevoegd. De bedoeling is dat jaarlijks 10 tot 15% van het aantal vrijkomende woningen wordt verhuurd via loting. In 2011 zijn 7 woningen via de lotingmodule toegewezen. Hiermee hopen we tegemoet te komen aan de woningzoekenden die met spoed een woning nodig hebben.

### Wachttijd/slaagkansen

Mutatiegraad (jaarverslag 2014)



### Mutatiegraad per gemeente (in%)

	2014	2013	2012	2011
's-Hertogenbosch	7,2	6,6	5,5	6,3
Sint-Michielsgestel	7,5	5,1	3,3	4,0
Bernheze	5,2	3,7	5,3	5,3
Schijndel	9,2	1,5		
Vught	14,3			
<b>totaal</b>	<b>7,0</b>	<b>5,8</b>	<b>5,1</b>	<b>5,8</b>

- Uit een nadere analyse van de mutaties blijkt dat huurders van Kleine Meierij relatief op leeftijd zijn. Opname in verpleeghuizen en overlijden zorgden voor minimaal 30 procent van de mutaties over het eerste halfjaar van 2014. Daarnaast wordt leegstand veroorzaakt door invoering van scheiden van wonen en zorg en de daarmee samenhangende beperkingen van indicatiestellingen. Dit is voornamelijk bij complex De Hooghe Clock zichtbaar.

## Geleverde prestaties op de prestatievelDEN 2011-2014

### Leegstand

Huurderving (jaarverslag 2014)

jaar	realisatie
2014	1,04%
2013	1,3%
2012	1,33%
2011	0,5%

### Betaalbaarheid

#### Huurprijsbeleid

Gemiddelde huurprijs per maand per woonegelegenheid (CiP analyses)

jaar	huurprijs
2013	€ 509
2012	€ 498
2011	€ 498
2010	€ 456

Ontwikkeling huurprijzen voor woningen (CiP analyses en jaarverslagen)

jaar	huur in percentage van maximaal toegestane huur DAEB
2013	58,6%
2012	57,3%
2011	57,2%
2010	67,7%

Huurverhogingen (jaarverslagen)

2014	Inkomensafhankelijke huurverhoging: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4% voor inkomens tot € 34.085</li> <li>▪ 4,5% voor inkomens tussen € 34.085 en € 43.602</li> <li>▪ 6,5% voor inkomens boven de € 43.602</li> </ul>
2013	Inkomensafhankelijke huurverhoging: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4% voor inkomens tot € 33.614</li> <li>▪ 4,5% voor inkomens tussen € 33.614 en € 43.000</li> <li>▪ 6,5% voor inkomens boven de € 43.000</li> </ul>
2012	2,3%, gelijk aan inflatie
2011	1,3%, gelijk aan inflatie

Jaarverslag 2012:

- Binnen het huurbeleid heeft de betaalbaarheid de aandacht. Wij geven daar invulling aan door het hanteren van een gematigd gemiddeld huurniveau en jaarlijkse verhoging gelijk aan het inflatiepercentage van het voorgaande jaar.

Koersplan 2013-2017:

- Kleine Meierij heeft samen met de collega corporaties, gemeente en huurders ook hier een gemeenschappelijke werkgroep aan het werk gezet. Allen hebben de overtuiging dat het huurbeleid vanuit Den Haag de huren binnen 3 tot 5 jaar voor onze doelgroep onbetaalbaar maakt. Voor incidentele gevallen is dat nu al het geval. Onderhavig probleem hangt ook samen met andere woonkosten zoals energieverbruik en/of verzekeringen.

Jaarverslag 2014

- Gezien de economische ontwikkelingen en de stijgende woonlasten staat de betaalbaarheid van huurwoningen onder druk. Wij vinden het echter belangrijk om onze woningvoorraad betaalbaar te houden zodat deze beschikbaar blijft voor de doelgroep. Dit doen we onder andere door bij mutaties een huurverhoging van minimaal 67% van de maximaal redelijke huur met de liberalisatiegrens als maximum te hanteren

#### Aanpak huurachterstanden

Huurachterstand in % van de netto jaar huur (Jaarverslag 2014, \* opgave Kleine Meierij)

jaar	huurachterstand	huissitzettingen/ontbindingen
2014	0,57%*	1
2013	0,70%	6
2012	0,43%	5
2011	0,67%	10

Jaarverslag 2014:

- Begin 2014 is de huurincasso procedure aangescherpt, waardoor we nog actiever en sneller reageren en het voor de

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014

huurder mogelijk is de achterstand in te halen. Ook vanuit de gezamenlijke woonlastenaanpak leveren wij maatwerk aan huurders met betalingsproblemen door de inzet van gemeentelijke woonlasten coaches.

Jaarverslag 2012:

- In 2012 richten wij ons ook actief op klanten die structureel te laat betaalden, maar wel binnen één maand. Deze actie resulteerde in een daling van te laat betalende klanten met 35%.

### 2 HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN

*Aantal woningen bestemd of geschikt voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen (CiP analyses)*

jaar	2013	2012	2011
aantal nultreden woningen	1.170	1.170	1.035
aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	456	456	456
aantal woningen voor overige bijzondere doelgroepen	2	2	2

*Toewijzing woningen aan ouderen (CiP analyses)*

jaar	2013	2012	2011
toewijzingen woongelegenheden aan ouderen (65+)	63	80	65
toewijzingen woningen aan ouderen (% toewijzingen totaal)	36,0	31,6	27,5

#### Maatregelen voor bijzondere doelgroepen

Jaarverslag 2014:

- In oktober werd de basis gelegd voor het proefproject 'Zorgeloos oud worden in Rosmalen'. Dit project wordt in 2015 verder uitgewerkt.
- Door het scheiden van wonen en zorg ontstaat er leegstand in woonzorgcentrum De Hooghe Clock. Samen met Vivent worden er plannen gemaakt voor de vitalisering van het woonzorgcentrum.
- In samenwerking met Buro3o en Vivent worden jongeren met een passende zorgvraag gehuisvest in woonzorgcentrum De Hooghe Clock. Doel is om jong en oud elkaar te laten versterken.
- Met Smart-Coach spraken we af bij wijze van proef 7 kleine studio's in onze hoogbouw in Hintham te verhuren voor hun cliënten.
- In het verslagjaar boden wij 15 woningen aan voor het huisvesten van vluchtelingen

Jaarverslag 2013:

- In 2013 is een start gemaakt met het scheiden van wonen en zorg. Dit kan aanzienlijke gevolgen hebben voor corporaties die zorgvastgoed exploiteren. Om hierop te anticiperen, voerden we in het verslagjaar al diverse gesprekken met onze samenwerkingspartners op het gebied van zorg en welzijn.
- Met de oplevering van appartementencomplex Het Hofgebouw (52 huur- en koopappartementen) komen we tegemoet aan de behoefte van ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.
- Kleine Meierij verhuurt een aantal woningen en gebouwen met meerdere woonunits aan verschillende zorg- en welzijnsinstellingen. In 2013 is een huurovereenkomst gesloten met Smart Coach voor een woongebouw aan de Amundsenstraat in 's-Hertogenbosch.
- Naar rato van het bezit worden in het kader van de '50-woningen regeling' woningen aangeboden aan de werkgroep Bijzondere Doelgroepen.
- In het verslagjaar boden wij huisvesting aan 9 vluchtelingen.

Jaarverslag 2012:

- Begin 2012 leverden wij het multifunctionele woon-/zorggebouw op nieuwbouwlocatie De Hoef in Rosmalen op, inclusief parkeervoorzieningen. Hierin heeft stichting De Annenborch haar intrek genomen. Naast het multifunctionele woon-/zorggebouw realiseerden wij op De Hoef ook appartementencomplex Het Hofgebouw (52 huur- en koopappartementen, gericht op 55+ers).
- In februari leverde Kleine Meierij in Rosmalen naast een nieuwe ontmoetingscentrum voor seniorenvereniging HEVO 22 appartementen voor senioren op.

Jaarverslag 2011:

- Met het in 2011 opgeleverde project Hof van Hintham in Hintham, het begin 2012 opgeleverde woonzorgcentrum De Annenborch en de HEVO in Rosmalen voegen we aan de specifieke voorraad voor ouderen nog eens 170 zorgeenheden en 108 appartementen voor zelfstandig wonen toegevoegd.
- In 2011 hebben we 10 zorgwoningen opgeleverd aan de Beekstraat in Berlicum, waarvan de ontwikkeling een combinatie vormt van een woon- en werkboerderij (Stichting Buiten Gewoon).
- Voor de oorspronkelijk in het gezondheidscentrum De Hoef in Rosmalen geplande 6 appartementen voor jonge



## Geleverde prestaties op de prestatievelDEN 2011-2014

dove/slechthorende volwassenen (Stichting HoorUs) hebben we in 2011 een alternatief gevonden in Vught.

### 3 KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER

#### Woningkwaliteit

##### Prijs/kwaliteitverhouding

Gemiddeld aantal punten en puntprijs van woningwaardering huurwoningen (CiP Analyses)

jaar	aantal punten	puntprijs (x € 1,00)
2013	163 (DAEB)	2,85
	202 (niet-DAEB)	3,81
2012	162 (DAEB)	2,85
	102 (niet-DAEB)	3,06
2011	162	2,96
2010	141	3,19

##### Conditie en onderhoudstoestand

Planmatig onderhoud (x € 1.000) (Jaarverslagen)

jaar	Klachten- onderhou d	Mutatie- onderhou d	planmatig onderhou d
2014	1.130	306	3.347
2013	1.239	302	2.352
2012	1.643	306	4.294
2011	1.292	263	2.108

Jaarverslag 2014:

- In 2014 is gestart met de inventarisatie van de kwaliteit van ons vastgoed. De metingen waren eind 2014 voor een derde afgerond. De resultaten vormen de input voor een nieuw Meerjaren Onderhoudplan.
- In 2014 is gestart met het uitvoeren van het nieuwe asbestbeleid. Op basis van een bureau inventarisatie wordt vastgesteld in welke woningen mogelijk asbest zit. Op basis hiervan wordt een asbestsaneringsplan opgesteld.
- Naast het onderhoud bieden wij onze klanten diverse mogelijkheden om hun wooncomfort te verhogen (vervanging keukens, dubbele beglazing, etc). Klanten betalen voor comfortverbetering door middel van een huurverhoging.

Jaarverslag 2013:

- In 2013 renoveerden wij 53 badkamers en 87 keukens naar aanleiding van individuele verzoeken of mutaties. Daarnaast vervangen wij verscheidene daken en liften.
- Bij woningen aan Esdoornlaan en de Maliskampsestraat lieten we in 2013 extra spouwmuurisolatie aanbrengen.

Jaarverslag 2012:

- In 2012 is groot onderhoud uitgevoerd aan de woningen in voormalig Plangebied Ter Weer in Heeswijk-Dinther. Als gevolg van het niet doorgaan van sloop/nieuwbouw is er voor gekozen om woningen weer in goede staat te brengen

#### Kwaliteit dienstverlening

Klanttevredenheid (KWH), realisatie en doelstelling (Jaarverslagen)

jaar	cijfer	Gemiddelde score deelnemers
2014	8,1	7,7
2013	7,6	7,6
2012	8,1	
2011	7,7	7,7

Jaarverslag 2014:

- Met name op het onderdeel onderhoud en reparatie van het KWH label zijn grote sprongen gemaakt. Op het onderdeel contact valt nog veel eer te behalen. In 2014 is hiervoor een interne werkgroep opgestart

Jaarverslag 2013

- Naast de vaste jaarlijkse meetonderdelen kozen we er in het verslagjaar voor om onze service buiten kantooruren te meten. Ook lieten we het telefonisch correct inhoudelijk beantwoorden van huurdersvragen toetsen

Jaarverslag 2012:

- In 2012 hebben we diverse verbeterslagen uitgevoerd. Dit is terug te zien in de KWH score.

Jaarverslag 2011:

- In 2011 is het KWH label opnieuw behaald.

## Geleverde prestaties op de prestatievelen 2011-2014

### Energie en duurzaamheid

#### Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

Monitor energielabels (in%) (duurzaamheid: monitor doelstellingen 2013, opgave Kleine Meierij)

jaar	label (ABC)	label (D)	rood label (label EFG)
2014	51	27	22
2013	51	27	22
2012	44	29	27
2011	43	32	25

#### Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

Jaarverslag 2014:

- Om bewustwording te vergroten namen we deel aan de landelijke Klimaatverbond Energy Battle
- 75 huurders hebben succesvol deelgenomen aan het project Energie Bewust Zijn (pilot waarbij een display real time inzicht geeft in het energieverbruik, waardoor energie- en kostenbesparingen zijn gerealiseerd)
- In Energie BV zijn de WKO-installaties geïmplementeerd
- Er zijn zonnepanelen geplaatst op kantoor en enkele complexen

Jaarverslag 2013:

- Energie(-besparing) & duurzaamheid wordt steeds belangrijker. Daarbij houden wij geen rekening met de landelijke doelstelling zoals opgenomen in het convenant Energiebesparing Huursector (in 2020 hebben alle corporatie woningen gemiddeld label B). Ervaringscijfers leren dat de stap richting energielabel C aantrekkelijk kan zijn. De stap van C naar B brengt echter een onevenredige investering met zich mee. Daarom houden wij bij het onderhoud van onze woningen rekening met 'natuurlijke' verduurzaming. Hiermee doelen we op, bijvoorbeeld, het plaatsen van dakisolatie, zodra dakbedekking vervangen moet worden.
- De toevoeging van nieuw bezit (nieuwbouw) draagt ook bij aan de verduurzaming van ons totale bezit. Zo maken onder andere woon-/zorgcentrum De Annenborch en appartementencomplex Het Hofgebouw op De Hoef in Rosmalen gebruik van duurzame Warmte-Koude-Opslag (WKO).

Jaarverslag 2012:

- Op de nieuwbouwlocatie De Hoef wordt gebruik gemaakt van Warmte-Koude Opslag.

Jaarverslag 2011:

- Het gemiddelde van alle woningen van Kleine Meierij per eind 2011 is label D. Van al onze woningen beschikt 43% over een „groen“ label. Dat wil zeggen label A, B of C. In totaal 32% heeft label D en 25% beschikt over de minder gunstige labels E, F en G.

## 4 (DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED

### Ontwikkeling van de portefeuille

#### Nieuwbouw

Aantallen nieuwbouw (CIP; nieuwbouw koop opgave Kleine Meierij)

jaar	nieuwbouw huur	nieuwbouw overige (niet) woongelegenheden	nieuwbouw koop
2014 *	0	0	0
2013	20	44	32
2012	228	9	0
2011	38	94	96

\* opleveringen 2014 conform jaarverslag

Jaarverslag 2014:

- We hebben geen nieuwbouwplannen voor de nabije toekomst. We focussen ons nog altijd op het vitaal houden van ons bestaande bezit
- We beschikken over een beperkt aantal kleinschalige grondposities, We bekijken deze jaarlijks opnieuw en maken dan de afweging of we voorbereidingen voor nieuwbouw kunnen treffen.

Jaarverslag 2013:

- In maart 2013 is Het Hofgebouw in Rosmalen opgeleverd. Dit woongebouw bestaat uit 32 koop- en 20 huurappartementen. Alle appartementen zijn verkocht en verhuurd.

Jaarverslag 2012:

- Op nieuwbouwlocatie De Hoef in Rosmalen realiseerde Kleine Meierij een multifunctioneel woon-/zorggebouw met 60 intramurale appartementen, 2 groepswoningen, 58 extramurale appartementen en diverse commerciële en

## Geleverde prestaties op de prestatievelDEN 2011-2014

maatschappelijke ruimtes.

- Seniorenvereniging HEVO keerde in februari terug naar haar oude locatie aan de Tulpstraat in Rosmalen. Naast een nieuw ontmoetingscentrum werden ook 22 appartementen voor senioren opgeleverd.
- Eind 2012 werden 65 huurappartementen in nieuwbouwproject Lichtenburg opgeleverd in Schijndel

Jaarverslag 2011:

- In 2011 is project De Heere Hintham opgeleverd. Dit omvat in totaal 123 appartementen (95 koop en 28 huur), 90 zorgenheden, een ruimte voor de gemeente en wijkontmoetingscentrum 'De Biechten'

### Sloop

Aantallen sloop (CIP; 2011 opgave Kleine Meierij)

jaar	sloop
2013	0
2012	0
2011	10
2010	0

Gedurende de visitatieperiode zijn er geen woningen gesloopt.

### Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

Woningverbetering (opgave Kleine Meierij)

jaar	woningverbetering (x € 1.000)
2011	259.000
2012	1.544.000
2013	541.000 (500.000 doorgeschoven naar 2014)
2014	1.828.000

Onderhoud/Renovatie 2014 (jaarverslag)

Waar	Wat
<b>Hintham</b>	
Josselin de Jongstraat/ Hendrik Chabotstraat	- gevels, galenijplaten en trappenhallen aangepakt - binnenkant appartementen opgeknapt op basis van de individuele woonwensen
De Engstoep	- liften vervangen
De Hoge Schans	- liften gemoderniseerd
<b>Rosmalen</b>	
Wethouder van der Valkstraat	- liften gemoderniseerd
Deken van Roestellaan	- liften gemoderniseerd
Meester Broerensingel	- liften gemoderniseerd
Esdoornlaan/ Malskampsestraat	- woninggevels voorzien van spouwmuurisolatie (eind 2013) - gevelmetselwerk opgeknapt (voegen vervangen)
Hondsberg	- bergingsdaken vervangen in verband met asbesthoudende materialen - gevels opgeknapt
<b>'s-Hertogenbosch</b>	
De Hoopde Clock	- dakbedekking vervangen
<b>Bernheze</b>	
Plein 1969	- groot onderhoud lift - vervangen armaturen
Willem Alexanderstraat/ Johan Frisostraat	- herstel/vervangen metsel-/voegwerk
Hertog Janstraat	- renovatie badkamers, toiletten en keukens - vervangen meterkasten

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014

### Verkoop

Aantallen verkochte huurwoningen (jaarverslagen)

	2014		2013		2012		2011	
	realisatie	doel	realisatie	doel	realisatie	doel	realisatie	doel
Huurder	4		5		20		31	
Derden	21		39		33		37	
Overig							183	
<b>totaal</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>53</b>	<b>20</b>	<b>251</b>	<b>20</b>

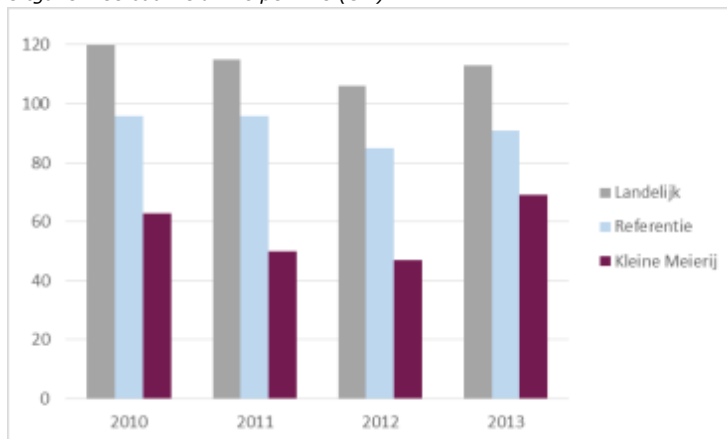
Jaarverslag 2011

- In 2011 hebben we in totaliteit 251 woningen uit onze bestaande voorraad verkocht. Hiervan zijn aan zittende huurders 31 woningen verkocht. Daarnaast zijn na mutatie 37 woningen verkocht voor eigen gebruik. Met goedkeuring van het ministerie BZK zijn ook 183 appartementen in verhuurde staat verkocht aan derden ten behoeve van verhuur.

## 5 KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN

### Leefbaarheid

Uitgaven leefbaarheid in € per vhe (CiP)



Jaarverslag 2014:

- Onze huismeester, woonconsulenten, opzichters, klantadviseur en verhuurmakelaars hebben dagelijks contact met onze klanten. Zijn vervullen dan ook een belangrijke signaalfunctie op het gebied van leefbaarheid. Zij zijn ook de schakel naar maatschappelijke instanties.
- We beschikken over een breed netwerk van maatschappelijke partners zoals Juvan, Divers, gemeente en politie. Daarnaast zijn wij actief in diverse lokale initiatieven
- De samenwerking met onze partners wordt steeds belangrijker in de veranderende maatschappelijke omgeving. Binnen die samenwerking is het wel van belang duidelijk te omschrijven waar ieders verantwoordelijkheid ligt.
- Vanuit onze maatschappelijk rol in de regio blijven we lokale maatschappelijke activiteiten voor jong en oud ondersteunen. Activiteiten die bijdragen aan de leefbaarheid en de sociale cohesie binnen onze doelgroepen.
- In totaal is er in 2014 € 402k besteed aan leefbaarheid

Jaarverslag 2013:

- Wij continueerden onze signaalfunctie (zie ook 2012, 2014)
- Ook in 2013 ondersteunden wij een aantal activiteiten en projecten van lokale maatschappelijke organisaties. Bijvoorbeeld in de vorm van uitjes voor vrijwilligers om hen te bedanken voor hun inzet voor het goede doel
- Wij toetsen alle verzoeken voor maatschappelijke ondersteuning aan ons beleid, zodat we heel gericht ondersteuning kunnen bieden en onze keuzes kunnen verantwoorden. Ons beleid op het gebied van maatschappelijke financiële ondersteuning geeft mede invulling aan ons Koersplan 2013-2017 en ons Businessplan 2014-2016. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor het behouden en bevorderen van de nauwe samenwerking met lokale maatschappelijke (ouderen)organisaties
- In totaal is er in 2013 € 248k besteed aan leefbaarheid

Jaarverslag 2012:

- Veel van onze medewerkers komen regelmatig bij onze klanten thuis. Ze krijgen dan ook een uniek 'kijkje in de keuken' van ieder huishouden en vervullen daardoor een belangrijke signaalfunctie.
- Naast onze eigen inspanningen om de leefbaarheid in ons werkgebied te bevorderen, ondersteunen wij diverse lokale maatschappelijke initiatieven met een financiële bijdrage. Meestal reageren wij op aanvragen vanuit maatschappelijke

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014

organisaties, maar soms gaan wij ook actief op zoek naar activiteiten die wij kunnen ondersteunen. Het betreft dan lokale initiatieven met een directe link naar wonen en leefbaarheid. Wij beoordelen o.b.v. criteria of we ingaan op een verzoek voor financiële ondersteuning

- In totaal is er in 2012 € 172k besteed aan leefbaarheid

Jaarverslag 2011:

- In 2011 is een begin gemaakt met het leefbaarheidsplan Hintham. Uitvoering zal in 2012 plaats vinden. De maatregelen omvatten onder meer cameratoezicht en meer toezicht door onze huismeester en woonconsulenten. Zodra het mogelijk is, willen we ook de toewijzingsnormen aanpassen.
- In 2010 hebben we de functie van woonconsulent weer geïntroduceerd. De woonconsulenten hebben als taak nadrukkelijker in de wijk aanwezig te zijn en te controleren op leefbaarheid. Ook zijn zij in 2011 meer aandacht gaan geven aan de contacten met bewoners.
- In totaal is er in 2011 € 178.600 besteed aan leefbaarheid

### Wijk- en buurtbeheer

Jaarverslag 2014:

- Om leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen betrekken we de bewoners waar mogelijk bij ons beleid en voeren woonconsulenten regelmatig overleg met de bewonerscommissies om collectieve zaken in en om woongebouwen te bespreken en indien nodig actie op te ondernemen. In het verslagjaar realiseerden wij de volgende leefbaarheidsprojecten:
  - Aanplant Vliertwijksestraat in Rosmalen;
  - Verlichting parkeerplaat wooncomplex Lambertusstraat in Rosmalen;
  - Nieuwe bestrating en groenvoorziening Josselin de Jongstraat/Hendrik Chabotstraat in Hintham.
- Met name in de hoogbouw zijn diverse bewoners bereid gevonden zich als vrijwilliger in te zetten voor een schone woonomgeving. Naast het verrichten van een aantal werkzaamheden hebben zij regelmatig contact met de huismeester zodat eventuele gebreken direct verholpen kunnen worden.
- Woonconsulenten organiseren activiteiten die de onderlinge saamhorigheid en bewoners verbeteren

Jaarverslag 2013:

- Om leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen betrekken we de bewoners waar mogelijk bij ons beleid en voeren woonconsulenten regelmatig overleg met de bewonerscommissies om collectieve zaken in en om woongebouwen te bespreken en indien nodig actie op te ondernemen. In het verslagjaar realiseerden wij de volgende leefbaarheidsprojecten:
  - Betrekking bewoner bij keuze deuren en kozijnen bij planmatig onderhoud Josselin de Jongstraat/Hendrik Chabotstraat in Hintham;
  - Extra camera's bij de woongebouwen Fort Prins Willem en De Engstoep in Hintham;
  - Schoorpuiten gevels van de woningen aan de Diezeborch en Sperwerborch in Rosmalen
  - Gevelverfraaiing bij woongebouw Driezeeg in Berlicum
  - Reiniging balkons, galerijvloeren en bankjes bij De Wever in Berlicum
  - Oprichting bewonerscommissie Lichtenborg in Schijndel;
  - Oprichting bewonerscommissie De Ontmoeting in de Tulpstraat in Rosmalen;
  - Renovatie maatschappelijke huiskamer Samen Verder aan de Deken van Roestellaan in Rosmalen;
  - Aanleg van een binnentuin bij de Hinthamerstaete.
- Woonconsulenten organiseren activiteiten die de onderlinge saamhorigheid en bewoners verbeteren. Een goed voorbeeld hiervan is de tekenwedstrijd voor de jongste bewoners van de flats Den Engstoep, Hoogveld en Fort Prins Willem. De winnende tekeningen werden vereeuwigd op de muren van de entreehallen.

Jaarverslag 2011

- Een aparte post binnen het onderhoudsbudget is gereserveerd voor het wijkbeheer. Te denken valt dan aan het onderhouden van gemeenschappelijke tuinen en achterpaden, straatwerk aan stoepen, parkeerplaatsen en dergelijke en het verwijderen van graffiti. Dat het budget maar voor een deel is gebruikt (€ 144.700), is toe te schrijven aan het feit dat het wijkteam in 2011 betrokken was bij de reorganisatie, waardoor men niet de tijd heeft gehad meer aandacht aan leefbaarheid te schenken.

### Aanpak overlast

Jaarverslag 2014:

- Wij nemen deel aan (wijk-)netwerkoverleggen gericht op herkennen, voorkomen en oplossen van problemen op maatschappelijk vlak en op het gebied van leefbaarheid. Hierbij zijn collega corporaties, welzijnsinstelling Divers, Juvans maatschappelijk werk, gemeentes en politie betrokken.
- We besteden veel aandacht aan de (sociale) veiligheid in en rondom onze woningen. Dit door gebruik te maken van goed hang- en sluitwerk en de inzet van camera's bij enkele wooncomplexen

Jaarverslag 2013:

- Tijdens netwerkoverleggen, samen met collega corporaties, welzijnsinstelling Divers, gemeente, Bemoeizorg en politie, komen bijvoorbeeld overlastsituaties en hulpverlening aan zorgmijders aan de orde
- Ook initiëren wij zelf overleggen met politie en/of hulpverleningsinstanties om maatschappelijke problemen op te lossen

## Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014

- De huismeesters zijn is vraagbaak voor de bewoners en spreken hen erop aan als ze bijvoorbeeld overlast veroorzaken voor andere bewoners.
- Onze woonconsulenten behandelen overlastklachten en helpen klanten die in financiële problemen dreigen te komen. Dat doen ze onder andere door klanten ook op hun eigen verantwoordelijkheid te wijzen. Lukt dat niet, dan kunnen een maatschappelijke instantie inschakelen voor hulp, zoals Buurtbemiddeling of - bij financiële problemen - Schuldhulpverlening.
- Ondanks de stijging in huurachterstand wisten we de aanzeggingen tot ontruiming te beperken tot 9, waarvan er daadwerkelijk 6 ontruimd werden

### Jaarverslag 2012:

- In 2012 behandelden wij 69 overlastmeldingen (dossiers) waarbij bewoners er onderling niet uit kwamen. Bij vijf melden zorgde Buurtbemiddeling voor de oplossing. In 56 gevallen bereikten onze woonconsulenten dat de overlast ophield, dankzij goede afspraken tussen bewoners. In vier gevallen waren wij genoodzaakt een gerechtelijke procedure te straten. De overige 4 dossiers zijn nog in behandeling.
- In 2012 is voor het eerst gebruik gemaakt van camera toezicht bij de hoogbouw. Daarnaast zijn enkele doorgangen in betreffende flatgebouwen afgesloten. Deze maatregel vergroete het veiligheidsgevoel van bewoners.

### Jaarverslag 2011:

- In 2011 waren er 10 ontruiming. Hiervan waren er 9 op basis van huurachterstand en 1 op basis van overlast.

## 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.

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande 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%
<b>7</b>	<b>ruim voldoende</b>	<b>de prestatie is gelijk aan de opgaven</b>	<b>-5% tot +5%</b>
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%

### Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)</b>
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

### Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.





## Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Simon Jansen  
d.d. 10 september 2015.

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

Toegepast:	<input checked="" type="radio"/>
Actiepunt:	<input type="radio"/>
Uit te leggen:	<input type="radio"/>
Bespreekpunt RvC:	<input type="radio"/>
Niet van toepassing:	<input type="radio"/>

#### I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdlijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet.	<input checked="" type="radio"/>
De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	<input checked="" type="radio"/>
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven.	<input checked="" type="radio"/>
Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast:	
- Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties	<input checked="" type="radio"/>
- Honorering Commissarissen	<input checked="" type="radio"/>
- Zittingstermijnen van Commissarissen	<input checked="" type="radio"/>
Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	<input checked="" type="radio"/>
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	<input checked="" type="radio"/>

#### II. Het bestuur

##### II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
b) de operationele en financiële doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	<input checked="" type="radio"/>
e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording;	<input checked="" type="radio"/>
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	<input type="radio"/>
De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	<input type="radio"/>
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	<input checked="" type="radio"/>
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	

1

- |   |   |
|---|---|
| a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;   | 0 |
| b) een voorstel tot wijziging van de statuten;  | 0 |
| c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;   | 0 |
| d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;   | 0 |
| e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;   | 0 |
| f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;   | 0 |
| g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaggeving over de visitatie;   | 0 |
| h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.  | 0 |
| 4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):   | 0 |
| a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;   | 0 |
| b) een integriteitcode, geplaatst op de website;  | 0 |
| c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;  | 0 |
| d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;   | 0 |
| e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;   | 0 |
| f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;  | 0 |
| g) een toetsingskader met de te hanteren criteria voor doen van investeringen.  | 0 |
| 5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de werking hiervan en met name de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen zijn geregeld. | 0 |
| 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.  | 0 |
| Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.   | 0 |
| Dit wordt geregeld in een klokkenluideregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.  | 0 |
| 7. Het bestuur stelt een toetsingskader vast voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen.   | 0 |
| De RvC keurt beide toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving hiervan.   | 0 |
| 8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).   | 0 |

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van

### Status

- |   |   |
|---|---|
| iedere bestuurder.  | ● |
| 2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.   | ● |
| 3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.  | ● |
| Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.  | ○ |
| Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de RvC wordt voorzien.  | ● |
| 4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | ○ |
| 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.  | ● |

### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Een bestuurder zal:	
a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;	●
b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie);	●
c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;	●
d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).	●
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.	●
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.	●
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	●
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag.	●
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	●
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.	●

3

### III. Raad van Commissarissen

#### III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.	<input checked="" type="radio"/>
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	<input type="radio"/>
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governance code verlangen.	<input checked="" type="radio"/>
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	
a) geslacht;	<input checked="" type="radio"/>
b) leeftijd;	<input type="radio"/>
c) hoofdfunctie;	<input checked="" type="radio"/>
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	<input checked="" type="radio"/>
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	<input checked="" type="radio"/>
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	<input checked="" type="radio"/>
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen;	<input checked="" type="radio"/>
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	<input checked="" type="radio"/>
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.	<input type="radio"/>
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	<input checked="" type="radio"/>
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	
a) de realisatie van de doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	<input checked="" type="radio"/>
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	<input checked="" type="radio"/>
d) het kwaliteitsbeleid;	<input checked="" type="radio"/>
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	<input checked="" type="radio"/>
f) het financiële verslaggevingproces;	<input checked="" type="radio"/>
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	<input checked="" type="radio"/>
h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.	<input checked="" type="radio"/>
7. De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.	<input checked="" type="radio"/>
Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	<input checked="" type="radio"/>
De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de	<input checked="" type="radio"/>

- individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders. ●
8. De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. ●

### III.2 Onafhankelijkheid

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is. De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.	● ●
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:	
a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;	●
b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;	●
c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;	●
d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;	●
e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;	●
f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante	●

- |  |   |
|--|---|
| belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;  | 0 |
| g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;  | 0 |
| h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is. | 0 |
| i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.   | 0 |

### III.3 Deskundigheid en samenstelling

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling. De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert. Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.	0 0 0 0 0 0
2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.	0
3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert.	0
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.	0 0
5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.	0
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	0 0

### III.4 Rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat: a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	0 0

- b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; 3
  - c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; 3
  - d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; 3
  - e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; 3
  - f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; 3
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie. 3

### III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	0
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	0
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	3
<i>Auditcommissie</i>	
4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode; <span style="float: right;">3</span></li> <li>b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingpolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.); <span style="float: right;">3</span></li> <li>c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants; <span style="float: right;">3</span></li> <li>d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder. <span style="float: right;">3</span></li> </ul>	
5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. <span style="float: right;">3</span>	
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. <span style="float: right;">3</span>	
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. <span style="float: right;">3</span>	
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur	

7

- verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.
- Selectie- en remuneratiecommissie*
10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;
  - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
  - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
  - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
  - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;
  - f) het opmaken van het remuneratierapport.
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.

### III.6 Tegenstrijdige belangen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang	<input checked="" type="radio"/>
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	<input type="radio"/>
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting	<input type="radio"/>
4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.	<input type="radio"/>
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.	<input type="radio"/>
De delegatie is slechts van tijdelijke aard.	<input type="radio"/>

8



- |  |   |
|--|---|
| 6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen. | 0 |
|--|---|

### III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

- |   |               |
|---|---------------|
| <u>Uitwerking</u>   | <u>Status</u> |
| 1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties. | 0             |

### IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

#### IV.1 Financiële verslaggeving

- |  |               |
|--|---------------|
| <u>Uitwerking</u>  | <u>Status</u> |
| 1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.  | 0             |
| 2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.   | 0             |
| 3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures. | 0<br>0        |

#### IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

- |   |               |
|---|---------------|
| <u>Uitwerking</u>   | <u>Status</u> |
| 1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.   | 0             |
| 2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant. | 0             |
| 3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan   |               |

- |   |   |
|---|---|
| plaatsvinden.   | 0 |
| Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. | 0 |
| De beoordeling wordt besproken in de RvC.   | 0 |
| De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.   | 0 |
| 4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC   | 0 |

### IV.3 Interne controle functie

#### Uitwerking

#### Status

- |   |   |
|---|---|
| 1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. | 0 |
|---|---|

### IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

#### Uitwerking

#### Status

- |  |   |
|--|---|
| 1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen. | 0 |
| Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:  |   |
| A Met betrekking tot de accountantscontrole:   |   |
| • Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;  | 0 |
| • Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.                               | 0 |
| B Met betrekking tot de financiële cijfers:  |   |
| • Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;                 | 0 |
| • Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze   |   |

van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;	0
• Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	0
<b>C</b> Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:	
• Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;	0
• Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;	0
• Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.	0
<b>V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b>	
<b>V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen</b>	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	0
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	0
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	0
<b>V.2 Visitatie</b>	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	0
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.	0
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	0



## Bijlage 8 Position paper

### Position Paper Kleine Meierij 2015

#### ACHTERGROND

##### Kernwaarden

Transparantie, openheid, integriteit, professionaliteit en samenwerking.

##### Missie

Kleine Meierij biedt binnen haar financiële kaders producten en diensten aan op het gebied van wonen en de woonomgeving. Wij spelen daarbij in op de wens van de woonconsument. Doelgroepen zijn huishoudens die niet zelf in hun woonwensen kunnen voorzien. Wij werken samen met overheden en/of marktpartijen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Bij die samenwerking tonen wij ons een betrouwbare partner.

##### Visie

Onze visie, de richting voor onze toekomst, is vastgelegd in het Koersplan 2013-2017. Daarin zijn nadrukkelijk de vier aanbevelingen van de visitatiecommissie 2011 verwerkt:

- De strategische positie moet duidelijk zijn: stedelijk of dorpsgericht.
- De rol van de Raad van Toezicht moet meer op afstand en informatie moet naast de bestuurder ook van andere kanten worden geabsorbeerd.
- Onderhoud en duurzaamheid moeten nadrukkelijker worden uitgewerkt.
- De legitimatie van Kleine Meierij naar de toekomst moet worden afgestemd met de stakeholders.

Hiermee heeft de visitatiecommissie meer duidelijkheid/richting willen creëren naar de toekomst, zowel voor Kleine Meierij als voor de stakeholders.

##### Andere belangrijke beleidsopgaven

Ons motto is: *Samen werken aan een mensgerichte en professionele Kleine Meierij.*

Dat hebben we in de periode 2011-2015 als volgt nadrukkelijk benoemd en opgepakt:

1. Medewerkers:
  - a. persoonlijke ontwikkeling;
  - b. uitvoerige inzet op een cultuurverandering;
2. Bedrijfsvoering, een adequate bedrijfsadministratie/organisatie, ICT en het invoeren van compliance en risicomanagement;
3. De Raad van Toezicht op afstand plaatsen;
4. Het nadrukkelijk betrekken van de stakeholders bij beleidszaken;
5. Bij alles staat de financiële continuïteit centraal.

##### Overheidsbeleid

In de periode 2011-2015 was de invoering van de inkomensafhankelijke huurverhoging in 2013 een van de meest ingrijpende wettelijke beleidswijzigingen. Doel van de inkomensafhankelijke huurverhoging is om de doorstroming binnen de huurmarkt te bevorderen. De verwachting is dat scheefwonen wordt ontmoedigd en de wachtlijsten voor lage inkomens korter worden. Corporaties kunnen de extra huurinkomsten gebruiken om de verhuurdersheffing aan het Rijk te betalen die zij invoerde als bijdrage in de kosten van de huurtoeslag.

## **TOEN (2011)**

### **Financiële positie**

In 2009 bleek dat we er financieel slecht voor stonden. De jaren ervoor waren te veel grondontwikkelingsposities aangekocht voor te hoge prijzen (voor de crisis) met het gevolg een torenhoge leningportefeuille. De organisatie was in al haar facetten niet op orde.

### **Medewerkers**

De slechte financiële situatie was een dwingende factor om de bedrijfslasten aanzienlijk te verlagen. Een consequentie hiervan was het inperken van het aantal fte's met 30%. In 2011 startten we daarom met de uitvoering van een ingrijpende reorganisatie. Tevens speelden nog vele zaken die om actie vroegen. Ook het outsourcen van activiteiten was aan de orde.

### **Persoonlijke ontwikkeling**

Het niveau/profiel van een groot aantal medewerkers voldeed niet aan de nieuwe taakstelling. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden waren niet duidelijk en daardoor was er geen aansluiting op interne processen.

### **Intern cultuurtraject**

De cultuur was er één van vingerwijzen, altijd over elkaar spreken in plaats van met elkaar. Men kende voornamelijk de rechten. Onkunde werd gemaskeerd en medewerkers gaven elkaar dekking. De uitslag van het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) liet lage cijfers zien, rond de 6. Wij wilden als management naar een cultuur van openheid, transparantie, elkaar aanspreken op taakvolwassenheid. Niet denken vanuit een machtspositie maar op basis van argumenten elkaar overtuigen. Wij als management moesten daarin het voorbeeld geven. Het 'oude' management kon het ouderwetse denken echter niet loslaten.

### **Bedrijfsvoering**

De bedrijfsvoering, AO/IC, was verouderd en niet transparant. Er was nauwelijks geïnvesteerd in ICT. Het moedersysteem NCCW was achterhaald en de leverancier was niet meer in staat dit proces te keren. Ook de integraliteit en transparantie ontbraken in dit systeem.

### **Nieuwbouw**

De reeds gemaakte afspraken over nieuwbouwprojecten zijn wij nagekomen. Dat resulteerde tot en met 2013 in de oplevering van multifunctionele woon-/zorgcomplexen De Heere Hintham ('s-Hertogenbosch) en De Annenborch (Rosmalen), zorgboerderij BuitenGewoon (Berlicum), seniorenontmoetingsplek en appartementencomplex HEVO en de appartementencomplexen Lichtenburg (Schijndel en Het Hofgebouw (Rosmalen).

### **Verhuur**

Wegens onze financiële positie zagen wij ons in 2013 en 2014 genoodzaakt de vanuit overheidswege voorgestelde inkomensafhankelijke huurverhoging integraal door te voeren. Alleen dan konden wij voldoen aan de verhuurdersheffing en aan het noodzakelijke onderhoud van ons bezit.

Dit betekende wel dat sommige huurders (verder) in de financiële problemen kwamen. Hun woonlasten, waaronder de huur, blijven stijgen, terwijl hun inkomen er sinds 2008 in veel gevallen niet op vooruit is gegaan.

Verder bleek uit onderzoek dat het woonruimteverdeelsysteem in deze krappe markt voor verbetering en verfijning vatbaar was. Met als belangrijkste uitdagingen: meer gelijke kansen voor ingeschreven woningzoekenden, meer ruimte voor maatwerk (urgentie) en een betere informatievoorziening.

#### **Strategische positie**

In 2011 maakten we geen duidelijk onderscheid tussen de kernen waar het meeste woningbezit zich bevindt en de overige plaatsen met woningen. In het Koersplan 2013-2017 hebben we duidelijk gekozen voor het landelijk gebied en Rosmalen.

Er zijn prestatie afspraken gemaakt met de gemeenten, echter niet met 's-Hertogenbosch.

Hier maken en handelen wij, de corporaties/huurders/gemeente, gezamenlijk vanuit akkoorden.

#### **De Raad van Toezicht op afstand**

De situatie bij Kleine Meierij in 2009-2011 bracht de toenmalige raad in een positie die bestond uit het ondersteunen van de directeur-bestuurder bij het oplossen van de financiële en personele problemen. Er was veel aandacht voor overleven en niet voor gesprekken over beleid en allerlei andere toezichthoudende zaken. De primaire vraag die dagelijks aan de orde was: hoe betalen we morgen de rekening?

#### **Betrekken van belanghouders bij beleid**

Doordat alle aandacht uitging naar het financieel op orde krijgen van onze onderneming en de daarop volgende reorganisatie, ontstond het beeld van een intern gerichte organisatie met weinig aandacht voor de 'buitenwereld'. Een van de aanbevelingen in het visitatierapport van 2011 was dan ook om die 'buitenwereld' naar binnen te halen, te betrekken bij het reilen en zeilen van de corporatie. Betrek de stakeholders bij het nemen van beleidsbesluiten.

#### **NU (2015)**

##### **Financieel gezond**

Kleine Meierij heeft zich de afgelopen jaren financieel kunnen herstellen door fors te bezuinigen op organisatiekosten, rentelasten en een strak begrotings- en vastgoedbeleid. De vastgoedposities zijn grotendeels verkocht. Dit beleid heeft ertoe geleid dat Kleine Meierij financieel gezond is.

##### **Medewerkers**

De organisatie bestaat uit 28 fte's (42 in 2011). Zonder ontslagen is afscheid genomen van medewerkers en zijn nieuwe medewerkers aangenomen.

##### Persoonlijke ontwikkeling

Het opleidingsniveau is van LBO/MBO gestegen naar MBO/HBO. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is gedaald en de verhouding vrouw/man is in balans. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk en sluiten aan op de processen. Onderhoud is volledig geoutsourced.

De vraag om studie, bijscholing en vernieuwing is bijna evident voor de nieuwe medewerkers. De "oud medewerkers" gaan vanzelf mee in dit traject. Het opleidingsbudget wordt volledig gebruikt. Eind 2014 zijn we gestart met het Lean traject.

#### Interne cultuur

Voor het cultuurtraject zijn wij extern begeleid. Daarnaast heeft de wisseling van medewerkers dit proces bijna als vanzelf enorm versneld. We hebben afscheid genomen van het 'oude' management. De nieuwe leidinggevenden komen van binnen de organisatie. Bij de benoeming van de nieuwe leidinggevenden is afgesproken dat zij verantwoordelijk zijn voor de operationele bedrijfsvoering. Inmiddels is er een sfeer van openheid, elkaar (blijven) aanspreken en meedenken in visievorming o.a. door interne dialoogtafels. Verder is in 2014 een beleidsmedewerker aangetrokken. De OR heeft hier een belangrijke rol in gespeeld.

De medewerkers worden direct betrokken bij het beleid van Kleine Meierij. Zij stonden nadrukkelijk aan de wieg van het Koersplan 2013-2017, verder uitgewerkt in het Businessplan 2014-2016. Het businessplan geeft enerzijds inhoudelijk sturing aan de doelstellingen van Kleine Meierij in algemene zin, maar biedt ook de basis voor de doorvertaling daarvan naar de komende begrotingen en jaarplannen op corporatieniveau en per afdeling. Het biedt zelfs de basis voor de individuele jaarlijkse, resultaatafspraken. We zullen elk jaar nog scherper aangeven wat er in dat specifieke jaar wordt gepresteerd om de afgesproken prestaties en resultaten te behalen. Deze jaarschijf is dus feitelijk de inhoudelijke basis voor de begroting.

In het MTO van 2014 heeft het managementteam het cijfer 7,9 van de medewerkers gekregen. De gemiddelde tevredenheid scoorde het cijfer 8,2.

#### **Bedrijfsvoering**

De AO/IC is de afgelopen jaren opnieuw opgebouwd naar de maatstaven en normen van deze tijd. Er is nadrukkelijk aangesloten op de elsen van het CFV, het WSW en de accountant. De tijd van de Excelmodellen en *standalone* registraties zijn uiteindelijk overgegaan naar een nieuw geïntegreerd en geautomatiseerd systeem. Het is vanzelfsprekend dat daarbij veel aandacht is besteed aan *compliance* en *riskmanagement*. De auditcommissie is uitvoerig betrokken bij dit proces.

De managementrapportages zijn gewijzigd en geven een compleet beeld. In 2016 gaan we deze rapportage uitbreiden met het "stoplichtenmodel".

In 2013 is een *compliance & riskofficer* (CRO) benoemd.

Op het gebied van ICT zijn grote stappen gezet. Kleine Meierij is overgestapt op een nieuw moedersysteem Tobiasj\*\* van SG, tegenwoordig Aareon. Dit systeem biedt uitgebreide mogelijkheden en kent een hogere kwaliteit van processen dan het voorgaande systeem. Met name de integraliteit binnen dit systeem is nadrukkelijk beter.

De digitalisering heeft een grote vlucht genomen. Dit geldt zowel in de onderlinge communicatie als met onze huurders en stakeholders. Wij zijn nimmer de "interneters" vergeten. Voor deze groep is altijd flankerend beleid ontwikkeld.



### **Nieuwbouw/beheer en onderhoud**

In de afgelopen jaren zijn vele vastgoedposities verkocht. Gedurende de jaren 2011-2013 zijn nieuwbouwprojecten afgerond, daarna is niet geïnvesteerd in het ontwikkelen van nieuwe projecten. Dankzij de goede financiële vooruitzichten zijn voor de jaren vanaf 2017 weer afspraken gemaakt met de gemeenten in ons werkgebied voor het realiseren van kleinschalige nieuwbouw.

Ieder jaar verkopen we een aantal van onze bestaande woningen die daarvoor in aanmerking komen aan de hand van ons Strategisch Vastgoedbeleid 2014-2016.

We richten ons nadrukkelijk op het beheer en onderhoud van ons bestaande woningbezit. Daarbij is veel aandacht voor verduurzaming van de woningen. Denk daarbij aan energiezuinige cv-ketels, muursolatie, dubbel glas, energiezuinige verlichting en het opwekken van energie door middel van zonnepanelen. Gedurende de jaren 2009 t/m 2013 was het onderhoud gebudgetteerd. In 2012 is éénmalig een extra financiële impuls van € 2,7 mln. aan onderhoud uitgegeven. Met ingang van 2014 is het onderhoud afgestemd op het SVB. Ook duurzaamheid is extra begroot.

### **Verhuur**

In 2014 sloten de Bossche corporaties en gemeente 's-Hertogenbosch een Woonlastenakkoord in samenwerking met huurdersbelangenvertegenwoordiger het Stedelijk Huurdersplatform. Daarin spraken we af om gezamenlijk in te zetten op het afvlakken van de woonlasten van onze huurders. Dit betekent onder andere dat we in 2015 een gematigde huurverhoging hebben doorgevoerd, rekening houdend met de laagste inkomens. Dankzij onze gezonde financiële positie kunnen we ons dat veroorloven en blijft daarnaast voldoende financiële ruimte om de kwaliteit van onze woningen op peil te houden.

Voornoemde partijen bogen zich de laatste jaren ook over het woonruimteverdeelsysteem (WoonService). Er werden maatregelen ingevoerd om de kansen op woonruimte voor de verschillende doelgroepen gelijkjer te maken. Daarnaast is meer ruimte voor maatwerk, zodat ook de woningzoekenden die tussen wal en schip dreigen te vallen kunnen worden geholpen. Door vergaande digitalisering en de website woonservicedenbosch.nl als primair communicatiekanaal in te zetten, is de informatievoorziening verbeterd en tegelijkertijd een enorme kostenbesparing gerealiseerd, waardoor woningzoekenden die langer dan 10 jaar staan ingeschreven geen jaarlijkse inschrijfgelden meer hoeven te betalen.

### **Strategische positie**

Kleine Meierij richt zich primair op het landelijk (dorpen) gebied, waar naar onze mening Rosmalen en Hintham onderdeel van zijn. Lokale verankering is het belangrijkste ijkpunt voor Kleine Meierij. 'Dicht bij de lokale klant/stakeholder' komt tot uitdrukking in gebiedsgericht werken.

Een vanzelfsprekendheid is het *partnership* tussen corporaties en gemeenten. Dit is vertaald in prestatieafspraken en akkoorden (bijv. woonlastenakkoord in 's-Hertogenbosch). We sluiten zo veel mogelijk aan bij de woonvisie van de desbetreffende gemeente binnen ons werkgebied. Er zijn samenwerkingsmodellen ontwikkeld tussen gemeenten, huurders en corporaties. Met gemeente Bernheze en St. Michielsgestel zijn

voor de periode 2017-2021 afspraken gemaakt voor de realisatie van nieuwe sociale huurwoningen.

#### **Raad van Toezicht**

De huidige leden van de raad (minus 1) hebben genoemde periode niet meegemaakt. Hun toezichhoudende rol is meer op afstand. Er is duidelijk sprake van een (stevige) dialoog tussen raad en directeur-bestuurder. Waarbij een dialoog wordt gevoerd op basis van argumenten en niet op basis van machtsverhoudingen. Deze invulling van rollen vraagt om veel kennis, communicatie en transparantie in de verhoudingen. Ook de adviserende - gevraagd en ongevraagd - rol wordt op een respectvolle wijze met elkaar ingevuld. Buiten de reguliere vergaderingen om spreekt de directeur-bestuurder de voorzitter en de overige leden regelmatig over onderwerpen die betrekking hebben op hun aandachtsgebied.

Vanuit het Koersplan 2013-2017 is een Businessplan 2014-2016 opgesteld. Het businessplan geeft inhoudelijk sturing aan de doelstellingen, te realiseren per jaar en per kwartaal. Deze doelstellingen worden per kwartaal getoetst en jaarlijks gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

#### **Betrokken belanghebbenden**

Kleine Meierij heeft de afstemming van haar legitimiteit met stakeholders Invulling gegeven door het organiseren van dialoogtafels. Daar zijn we in 2012 mee gestart door twee interne en externe dialoogtafels te organiseren over de legitimiteit van onze kerntaken en de kwaliteit van dienstverlening van Kleine Meierij. Mede aan de hand van de uitkomsten van deze dialoogtafels is ons Koersplan 2013-2017 tot stand gekomen. Sindsdien vinden jaarlijks een aantal van deze tafels plaats, waar verschillende onderwerpen met betrekking tot onze organisatie, de volkshuisvestelijke ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor ons en onze belanghebbenden worden besproken. Onderwerpen die al aan bod kwamen, zijn energie en duurzaamheid en de gevolgen van het scheiden van wonen en zorg.

Naast de dialogen met externe belanghebbenden worden dezelfde onderwerpen ook met onze interne belanghebbenden besproken. De input van de medewerkers is per slot van rekening onmisbaar.

#### **CONCLUSIE**

Terugkijkend op de afgelopen jaren mogen we concluderen dat er keihard is gewerkt aan het zelfstandig voortbestaan van een organisatie die midden in de samenleving staat en in nauwe samenwerking met haar belanghebbenden en binnen de wettelijke kaders maatschappelijke, dienstverlening biedt die zo optimaal mogelijk is afgestemd op de doelgroep.

Anno 2015 staat er een onderneming die financieel op orde is met een adequate interne organisatie, die openstaat voor haar stakeholders en voor samenwerking.

#### **OPGAVEN, DOELSTELLINGEN, AMBITIES**

##### **Opgaven**

De afgelopen jaren hebben de kabinetten Rutte 1 en 2 voor veel veranderingen gezorgd in de corporatiesector. De richting die met name Rutte 2 aan de corporaties heeft opgelegd gaat voor Kleine Meierij niet tot grote aanpassingen van beleid leiden. Immers wij zijn deze weg in 2012 al ingeslagen. Concreet:

- wij hebben al ingezet op de doelgroep met de laagste inkomens, nu tot € 34.000,-;
- vergunninghouders hebben bij ons prioriteit;
- Daeb en niet-Daeb zijn in 2011 al juridisch gescheiden;
- duurzaamheid is al jaren onderdeel van beleid;
- het betrekken van de huurders (SHP) bij beleid;
- het Koersplan 2013-2017 is met onze stakeholders tot stand gekomen;
- wij werken al jaren aan het realiseren van lage bedrijfslasten.

Door deze ontwikkelingen is Kleine Meierij al een eind op de goede weg. Dit geeft ons een voorbeeldfunctie t.o.v. collega's. Wij krijgen regelmatig verzoeken van collega's om te sparren. Wij profileren ons zowel lokaal, regionaal als landelijk. Voorbeelden hiervan zijn het voorzitterschap bestuurlijke corporatie overleggen, zowel lokaal als regionaal. Landelijk opereren wij o.a. door het bezoeken van tweede Kamercommissies, gesprekken met Aedes, actief deelnemen aan Stekademy en het organiseren van seminars voor de RICS. Daarnaast geeft het bestuur presentaties, bijvoorbeeld bij het Blomberginstituut. Ook nemen de werknemers deel aan vele werk- en projectgroepen.

### **Doelstellingen**

#### **Ambities**

In het Koersplan 2017-2021 verwoorden wij de ambities voor de komende jaren van Kleine Meierij. Ook dit koersplan wordt samengesteld aan de hand van uitvoerige gesprekken met onze medewerkers en externe belanghebbenden.

Een aantal rode draden is nu al zichtbaar. Onderwerpen als betaalbaarheid, belangenbehartiging en transparantie komen terug. Nieuwe vormen van samenwerking met gemeenten en collega corporaties worden geagendeerd. Duurzaamheid blijft op de agenda.

Voor de korte termijn moeten lokaal keuzes worden gemaakt over de herverdeling van het woningbezit. Immers tot 2025 is er een groeiende vraag naar huurwoningen, daarna neemt deze vraag af. Is nieuwbouw wel of niet aan de orde? Een ander onderwerp is het huisvesten van vergunninghouders, ouderen en jongeren.

### **VERWACHTINGEN/LEERDOELEN VISITATIE**

Verwachting van de visitatie is o.a. gelegen in het toetsen van onze koers de afgelopen jaren. Zijn we er daadwerkelijk in geslaagd de buitenwereld binnen te halen. Ook vernemen wij graag of de keuze voor het landelijk gebied de goede richting is geweest. De komende jaren is betaalbaarheid een grote opgave. Welke richtinggevende handvatten kan de visitatiecommissie ons geven.

Een leerdoel is het onderwerp belangenbehartiging. Wij worstelen samen met anderen, ook de huurders, hoe we dit goed op de rails krijgen. Een student van de Universiteit Tilburg, Bedrijfskunde, gaat hiernaar in de 2<sup>de</sup> helft van 2015 onderzoek doen. De huurders worden hierin betrokken.

Simon Jansen MRE MRICS  
directeur-bestuurder

13 augustus 2015

