

# Maatschappelijke visitatie Huis & Erf

2013 tot en met 2016

Opdrachtgever: Bouwvereniging Huis & Erf

Rotterdam, 25 januari 2018





# Maatschappelijke visitatie

Bouwvereniging Huis en Erf  
Visitatieperiode 2013 tot en met 2016

Opdrachtgever: Bouwvereniging Huis & Erf

Maarten Nieland  
Gerard Agterberg of Achterberg  
Luc Heestermans

Rotterdam, 25 januari 2018



# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Beoordeling maatschappelijke prestaties	11
Recensie	11
Scorekaart	14
Samenvatting en beoordeling	15
1 Profielschets	17
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
2.1 Inleiding	22
2.2 Opgaven	22
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	23
2.4 Ambities in relatie tot de opgaven	29
2.5 Beoordeling	30
3 Presteren volgens Belanghebbenden	31
3.1 Inleiding	32
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	32
3.3 Beoordeling	32
3.4 Boodschap	37
4 Presteren naar Vermogen	39
4.1 Inleiding	40
4.2 Financiële continuïteit	40
4.3 Doelmatigheid	42
4.4 Vermogensinzet	44
4.5 Beoordeling	44
5 Presteren ten aanzien van Governance	45
5.1 Inleiding	46
5.2 Beoordeling	46
5.3 Besturing	47
5.4 Intern toezicht	50
5.5 Externe legitimering en verantwoording	54
Bijlagen	57
Bijlage 1: position paper	58
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	65
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	67
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	68
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	70
Bijlage 6: Bronnenlijst	74
Bijlage 7: Prestatietabel	75



# Voorwoord

## Het visitiestelsel

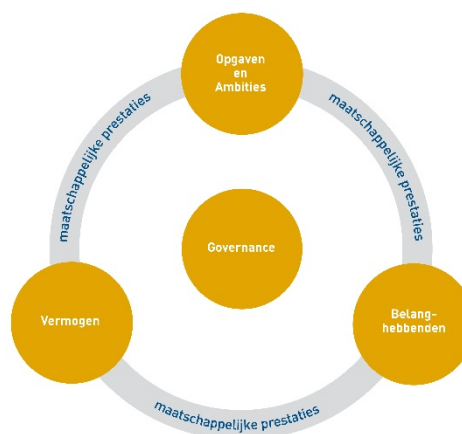
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

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

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

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

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

### Planning visitatie en samenstelling commissie

Huis & Erf heeft Ecorys in 2017 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode 1-8-2017 tot en met 1-11-2017 en beslaat de jaren 2013 tot en met 2016. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Gerard Agterberg of Achterberg en Luc Heestermans.

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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



Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

### Leeswijzer

Dit rapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Vervolgens vindt u de hoofdstukken die het hart van de rapportage vormen.

Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

1. position paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

### Tot slot

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



# Beoordeling maatschappelijke prestaties

## Recensie

### **Sterke lokale verankering staat aan de basis van goede maatschappelijke prestaties**

Huis & Erf is een vereniging die circa 3.500 verhuureenheden beheert en verhuurt in de regio Schijndel, Vught en Sint-Michielsgestel. De gemeenten Schijndel, Sint-Oedenrode en Veghel zijn in 2017 gefuseerd tot de gemeente Meijerijstad. Bijzonder aan het werkgebied voor Huis & Erf is voornamelijk dat zij de meeste woningen in dit lokaal compacte werkgebied heeft. Dit geeft een grote verantwoordelijkheid waar Huis & Erf, ook gezien de reacties van de belanghebbenden, goed invulling aangeeft.

Per 1 januari 2018 breekt voor Huis & Erf een nieuwe periode aan. Dan is de fusie met Wovesto een feit. De corporaties gaan verder onder de naam Woonmeij. Door de fusie kan met één mond gesproken worden richting de gemeente Meijerijstad. Door synergievoordelen zullen naar verwachting de bedrijfslasten dalen en komen er meer middelen beschikbaar voor de volkshuisvesting. De professionaliteit wordt vergroot en dit komt ten goede aan de klanten en sluit beter aan bij de huidige eisen van wet- en regelgeving<sup>1</sup>.

De periode waarop deze visitatie betrekking heeft, 2013 – 2016, was een bewogen tijd voor Huis & Erf. Naast de aanstaande fusie heeft er een reorganisatie plaatsgevonden die Huis & Erf doelmatiger heeft gemaakt. Daarbij was er sprake van bestuurlijke discontinuïteit door afwezigheid van de bestuurder.

Het position paper geeft een uitgebreid en passend beeld van de opgaven binnen het werkgebied en de wijze waarop Huis & Erf wil bijdragen aan het realiseren daarvan. Duidelijk wordt ingegaan op de 5 themalijnen die Huis & Erf heeft benoemd en per lijn wordt een overzicht gegeven van waar de organisatie staat bij het invullen van de ambities per lijn. De deskresearch en de gesprekken die de visitatiecommissie met medewerkers van Huis & Erf en de belanghebbenden heeft gevoerd, hebben dit beeld uit het position paper bevestigd. De goede beoordeling van belanghebbenden op de vijf prestatievelden, de ambities in relatie tot de opgaven en evenwichtige maatschappelijke prestaties onderbouwen het sociale hart en de goede verankering. Dat ondanks interne uitdagingen ruim voldoende maatschappelijke prestaties zijn geleverd en de relatie met de belanghebbenden goed is kan aan sich als prestatie benoemd worden.

### **Huis & Erf heeft de verbeterpunten uit de vorige visitatie opgepakt**

De periode waarop de vorige visitatie betrekking had was, evenals de huidige periode, roerig. Om de prestaties uit deze visitatieperiode goed te kunnen duiden gaan we wat uitgebreider op de voorgaande periode in. De vorige visitatiecommissie heeft onderscheid gemaakt tussen 2009-2010 en 2011-2012. In 2009-2010 is een conflict tussen bestuur en RvT ontstaan wat heeft geleid tot het ontslag van de bestuurder. Ten tijde van de vorige visitatie was ook niemand van de toenmalige RvT meer actief in de Raad.

Tot en met 2010 was er geen helder strategisch kader en inzicht in de voortgang. In de tweede periode is hard gewerkt aan het normaliseren van de situatie. Dit is tot uiting gekomen in minder onvoldoendes over 2011-2012. Gemiddeld zijn nog wel de onderdelen Presteren naar Ambities, Opgaven, Vermogen en Governance onvoldoende.

---

<sup>1</sup> Veelgestelde vragen over de fusie, Huis & Erf

- Presteren naar ambities: Er zijn geen helder geformuleerde ambities voor 2009-2010 en daarmee ontbrak de norm voor een beoordeling. De prestaties in deze jaren zijn als onvoldoende (4,6) beoordeeld. De jaren 2011-2012 zijn op basis van magere ambities beoordeeld met een 5,9.
- Presteren naar opgaven: Er zijn geen vastgestelde prestatieafspraken waarmee het beoordelingskader ontbreekt. Dit onderdeel is met een 4 beoordeeld.
- Presteren volgens Belanghouders: De meeste belanghouders waren zeer tevreden. Huis & Erf is destijds beoordeeld met een 7,3.
- Presteren naar Vermogen: Dit is destijds met een 5,7 beoordeeld. Er waren positieve continuïteitsoordelen en solvabiliteitsoordelen van het CFV. Het WSW heeft als gevolg van bestuursperikelen de borging on hold gezet. In 2009-2010 ontbreken goedgekeurde documenten als een ondernemingsplan, kwartaalrapportages en voortgangsrapportages. Pas in 2011 is verbetering te zien.
- Governance: 5,4 gemiddeld. Het ontbrak in 2009-2010 aan een gedeelde en vastgestelde visie en strategie waarmee er geen basis was om te sturen en toezicht te houden. In 2011-2012 is de Raad volledig vernieuwd en zijn verbeteringen in de planning- en controlecyclus aangebracht. Governance over deze laatste twee jaar geldt als voldoende.

Er waren in het voorgaande visitatierapport zoals uit voorgaande blijkt vele punten waarop verbeteringen mogelijk was. De belangrijkste waren:

- Opstellen van een gedeelde en vastgestelde visie.
- De verbetering/versterking van de plan, do, check, act cyclus, met name de opzet van rapportages en verslaglegging van het handelen bij achterblijvende of afwijkende prestaties.
- Ontwikkelen van een samenhangend toetsingskader.

Uit de prestaties en uit de bestudering van de brondocumenten blijkt dat Huis & Erf de verbeterpunten serieus heeft genomen en ook voortvarend heeft opgepakt. De stijgende lijn die reeds tijdens de voorgaande visitatieperiode was ingezet in 2011 en 2012, is hierbij goed doorgetrokken. 2009 en 2010 zijn door de vorige visitatiecommissie als zwaar onvoldoende beoordeeld. 2011 en 2012 waren over het geheel al krap voldoende. Deze lijn is doorgetrokken naar ruim voldoende in de visitatieperiode 2013-2016.

### **Huis & Erf presteert voldoende tot ruim voldoende**

Huis & Erf heeft over het algemeen voldoende tot ruim voldoende gepresteerd en daarbij ook laten zien dat men bereid is te veranderen en de organisatie aan te pakken. Ook de cultuur is daarbij niet ontzien. Waar voorheen Huis & Erf als vooral intern gericht werd gezien, is de afgelopen jaren sprake van een duidelijke verbetering, die ook door de belanghebbenden is opgemerkt.

Zoals reeds aangegeven, heeft Huis & Erf de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de interne organisatie. Dit heeft zich uiteindelijk in de huidige visitatie vertaald in een situatie waarbij over de hele breedte ruim voldoende tot op onderdelen zelfs goede beoordelingen gegeven zijn.

De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de prestaties van Huis & Erf. Ook worden goede beoordelingen gegeven voor de samenwerking en de mate waarin sprake is van invloed op het beleid. De belanghebbenden bevestigen het beeld dat sprake is van een sterke lokale verankering. Opmerkelijk is ook dat bijna alle belanghebbenden goed op de hoogte zijn van de missie en visie van Huis & Erf en de geleverde prestaties.

De financiële continuïteit is goed op orde bij Huis & Erf. De doelmatigheid heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen omdat Huis & Erf op basis van een eigen analyse van mening was dat men hier kon verbeteren. Op dit punt scoorde Huis & Erf ook duidelijk minder goed dan de referentiecorporaties in de benchmark. Hierbij moet overigens wel worden opgemerkt dat bij Huis & Erf een aantal bijzondere omstandigheden voor een deel de cijfers beïnvloeden. Huis & Erf heeft echter door de ingezette reorganisatie laten zien dat men over een goed kostenbewustzijn beschikt. Er is daarom een stijgende lijn zichtbaar in de cijfers. Naar verwachting scoort Huis & Erf in 2018 op het onderdeel doelmatigheid op het gemiddelde.

De governance is bij Huis & Erf ruim voldoende op orde. De commissie waardeert de wijze waarop de raad van toezicht zich heeft ingezet ten tijde van de afwezigheid van de voormalige bestuurder om de organisatie vooruit te helpen op de punten waar verbetering nodig was. Ook de wijze waarop het toetsingskader is uitgewerkt en in de praktijk wordt gehanteerd, verdient een compliment.

De visitatiecommissie constateert dat Huis & Erf in de beschouwde periode ondanks een bestuurlijke wisseling, een reorganisatie en een aanstaande fusie met Wovesto haar maatschappelijke taken niet heeft verwaarloosd. Ook dit verdient een compliment.

### **Sterke punten**

Als sterke punten van Huis & Erf wil de commissie benoemen:

- Lokale verankering
- Oplevering van projecten
- Laagdrempelig
- Bijdragen aan de actuele lokale problematiek door korte lijntjes te hebben met de belanghebbenden in het werkgebied.

### **Verdere verbeteringen**

Huis & Erf heeft een duidelijke stijgende lijn laten zien als het gaat om prestaties en kostenbeheersing. Toch is de corporatie nog niet waar ze moet - en zelf ook wil - zijn. De visitatiecommissie wil Huis & Erf daarom meegeven ook in de gefuseerde corporatie blijvende aandacht voor de ontwikkeling van de bedrijfskosten te houden.

Ook op het gebied van beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden is sprake van verbeterpotentieel. Er blijkt bijvoorbeeld dat er een verschil bestaat tussen de invloed op het beleid in praktische zin en op meer overkoepelend niveau richting de toekomst. In praktische zin geeft Huis & Erf daarbij voldoende inzicht en invloed op het beleid. Dit verloopt vaak ook op een informele wijze bijvoorbeeld tijdens een bestaande samenwerking en op een duidelijk afgebakend onderwerp. Bij onderwerpen waar nog geen samenwerking is, of bij nieuwe ontwikkelingen, is hetgeen Huis & Erf wil bereiken vaak onduidelijker. Door hier helder over te communiceren en de ontwikkelingen samen met de belanghebbenden te inventariseren en op te pakken, wordt de samenwerking nog sterker.

### **Richting de toekomst**

Huis & Erf is inmiddels gefuseerd met Wovesto. In die zin breekt een nieuwe periode aan, waarbij moet worden gewaakt niet te makkelijk over de lessen uit het verleden heen te stappen. Het is verstandig de ontwikkeling die Huis & Erf heeft ingezet, naar een meer op de buitenwereld gerichte corporatie, ook in de gefuseerde organisatie door te zetten. Uit de gesprekken met de belanghebbenden is immers gebleken dat het werkveld dit vraagt en een blik naar buiten ook wordt verwacht.

Zoals aangegeven presteerde Huis & Erf op volkshuisvestelijk gebied ruim voldoende. Het is belangrijk dit vast te houden in de gefuseerde organisatie. Tegelijkertijd is het echter ook zaak in te spelen op de kansen die de grotere omvang biedt, door het ontwikkelen van 'ondernemerschap',

zodat een pro-actievere houding wordt aangenomen. Dit is nodig bij het identificeren van de kansen voor de ontwikkelopgave in het werkgebied. Door diverse belanghebbenden is ook aangegeven dat zij graag nog intensiever met Huis & Erf willen samenwerken. Dit begint met het gezamenlijk optrekken bij het inventariseren van de ontwikkelingen. De nieuwe start met de gefuseerde organisatie biedt een mooie kans dit direct op te pakken.

## Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer	
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>										
Prestaties in het licht van de opgaven	7,1	6,7	7	7,4	7		7,0	75%	7,3	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%		
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>										
Prestaties	8,1	7,5	7,8	7,5	7,5		7,7	50%	7,5	
Relatie en communicatie							7,7	25%		
Invloed op beleid							7	25%		
<i>Presteren naar Vermogen</i>										
Financiële continuïteit							8	30%	6,7	
Doelmatigheid							5	30%		
Vermogensinzet							7	40%		
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>										
Besturing	Plan						7	7,3	33%	7,1
	visie									
	vertaling doelen									
	Check						8			
Act						7				
Intern toezicht	Functioneren Raad						7	7	33%	
	samenstelling									
	rolopvatting									
	zelfreflectie						7			
	Toetsingskader						7			
Governancecode						7				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7	7	33%	
	Openbare verantwoording						7			

## Samenvatting en beoordeling

Huis & Erf krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

**Tabel 2 Beoordeling**

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	7,5
Presteren naar Vermogen	7,0
Presteren ten aanzien van Governance	7,1

### *Presteren naar Opgaven en Ambities*

**7,3** Huis & Erf presteert op alle prestatievelden ruim voldoende. Bijzonder zijn de inspanningen op het gebied van investeren en bouwen. Huis & Erf heeft gedurende de visitatieperiode een flink aantal projecten opgeleverd. De in het ondernemingsplan opgenomen ambities sluiten bovendien goed aan op de opgaven in het werkgebied.

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

**7,5** Huis & Erf presteert (ruim) voldoende op dit onderdeel. De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de prestaties van Huis & Erf. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat men eerder in het beleidsvormingproces betrokken wil worden. Dit versterkt de samenwerking.

### *Presteren naar Vermogen*

**7,0** Huis & Erf heeft een solide vermogenspositie. Deze is mede verkregen door een goed en verstandig beleid. Een punt van aandacht zijn de bedrijfslasten. Deze zijn ruim boven het gemiddelde van de vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde. Huis & Erf beschikt wel over een goed kostenbewustzijn. In de afgelopen jaren zijn daarom diverse maatregelen getroffen die de bedrijfslasten verlagen.

### *Presteren ten aanzien van Governance*

**7,1** Huis & Erf beschikt over een goed systeem om haar prestaties te meten en bij te sturen. Het door Huis & Erf ontwikkelde controlplan is, met name op de onderdelen risicomanagement en compliance, door het WSW als voorbeeld genoemd voor relatief kleine corporaties. Wat betreft het interne toezicht scoort Huis & Erf ruim voldoende. Een aandachtspunt is de opvolging die gegeven wordt aan de zelfreflectie. Huis & Erf kan bovendien haar openbare verantwoording verbeteren door de structuur op haar website inzichtelijker te maken.





# 1 Profielschets



## Werkgebied

Huis & Erf is een vereniging in de regio Schijndel, Sint-Michielsgestel en Vught met ruim 3.500 woningen.

## Woningbezit

De onderstaande tabel toont een overzicht van het woningbezit van Huis & Erf ten opzichte van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Huis & Erf behoort tot referentiegroep 'Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen'.

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	Huis & Erf	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	70,4	60,1	41,2
Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	8,4	14,3	25,7
Meergezinswoningbouw met lift	19,7	13,9	15,1
Hoogbouw	-	6,5	11,8
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,7	5,1	6,3
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (2015), Bouwvereniging Huis & Erf, Aedes

Uit de tabel blijkt dat Huis & erf ten opzichte van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde duidelijk meer eengezinswoningen in haar bezit heeft. Gestapelde bouw komt minder voor en hoogbouw komt niet voor.

De huur van een woning van Huis & Erf lag in 2015 met een gemiddelde huurprijs van €480 onder het landelijke gemiddelde (€502) en het gemiddelde van de referentiecorporaties (€502). De gemiddelde huurprijs lag in 2015 op 61,3% van de maximaal toegestane huur.

In 2015 lag 84,8% van de woningvoorraad in het goedkope en betaalbare segment. Huis & Erf heeft daarmee een relatief goedkope woningvoorraad. 706 Woningen hadden een huurprijs onder €409,92 en 2.276 woningen hadden een huurprijs tussen €409,92 en €628,76. De kwaliteit van de woningen lag in 2015 met 166 woningwaarderingspunten boven het landelijke gemiddelde (142) en het gemiddelde van de referentiecorporaties (156). De prijs per woningwaarderingspunt lag met €2,92 lager dan het gemiddelde van de referentiecorporaties (€3,24) en het landelijk gemiddelde (€3,47). De verhouding tussen prijs en kwaliteit is zodoende goed.

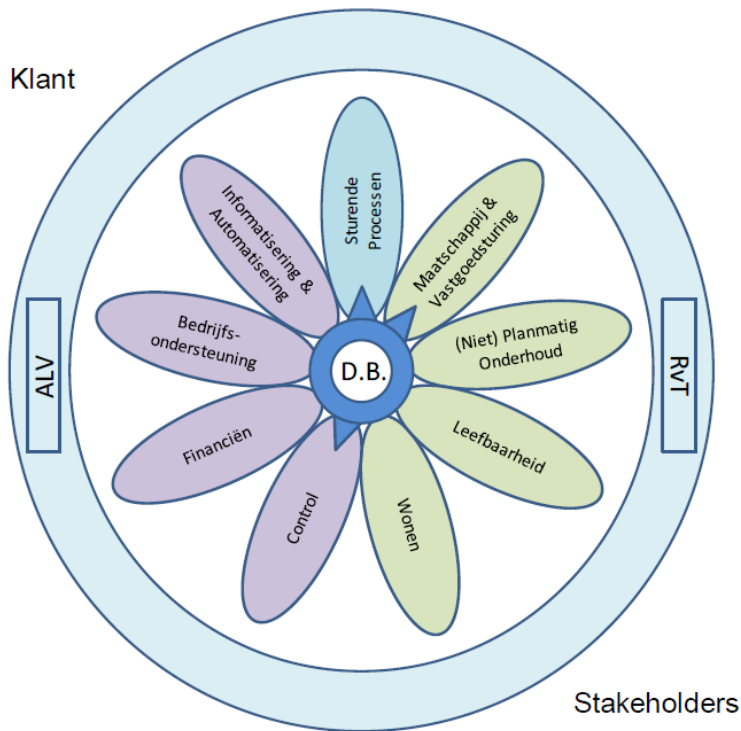
## Organisatiestructuur

Huis & Erf is een vereniging, die voornamelijk uit huurders bestaat. Dit betekent dat de algemene ledenvergadering (ALV) het hoogste orgaan is en dat aan de ALV ook verantwoording moet worden afgelegd.

Het organogram van Huis & Erf 2.0 visualiseert het procesgericht denken, de collectiviteit en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Medewerkers werken in procesteams samen, enkel onder hiërarchische aansturing van de directeur-bestuurder. Een procesteam kent specialisten en procesmedewerkers. Ieder proces kent zijn eigen specialisten die de verantwoordelijkheid dragen voor het realiseren van kritieke prestatie-indicatoren. Procesmedewerkers zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de dienstverlening. Procesteams zijn daarmee grotendeels zelfsturende teams en dragen de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

Dit is vertaald in een organogram met de navolgende kenmerken:

**Figuur 1.1 Organogram Huis & Erf**



De kleine blauwe cirkel in de kern symboliseert de hiërarchische aansturing van de directeur-bestuurder.

De blauwe driehoeken symboliseren het kernteam. Het kernteam ondersteunt de directeur-bestuurder.

De grote blauwe cirkel symboliseert de raakvlakken van de directeur-bestuurder met de raad van toezicht en algemene ledenvergadering.

De kleuren binnen de grote blauwe cirkel symboliseren de verschillende typen processen:

- blauw voor de sturende processen;
- groen de primaire processen;
- paars de ondersteunende processen.

### Samenwerking

Huis & Erf werkt samen met de Huurdersbelangenvereniging en de gemeenten Meierijstad en Sint-Michiëlsgestel. Ook met ketenpartners in haar werkgebied werkt Huis & Erf samen. Het betreft onder meer collega-corporatie Wovesto, Stichting Vluchtelingenwerk, Welzijnsorganisatie Bint, de Seniorenraad en het sociaal wijkteam.

### Verbindingen

Huis & Erf heeft geen verbindingen.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Huis & Erf wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

## 2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisatie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

### 2.2.1 Regionale en lokale opgaven

Huis & Erf is actief in de regio Schijndel, Sint-Michielsgestel en Vught. Met de gemeenten Meierijstad en Sint-Michielsgestel worden prestatieafspraken gemaakt. De gemeente Meierijstad is in 2017 ontstaan door een fusie van de gemeenten Schijndel, Sint-Oedenrode en Veghel. Omdat Huis & Erf binnen Meierijstad hoofdzakelijk in Schijndel heeft geopereerd, wordt waar gesproken wordt over 'Meierijstad', de voormalige gemeente Schijndel bedoeld.

#### **Gemeenten**

De voor deze visitatie relevante prestatieafspraken met Schijndel en Sint-Michielsgestel betreffen de jaren 2014 – 2018. De afspraken gaan over onderwerpen als betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale woningen, duurzaamheid, sloop en nieuwbouw, aandacht voor huisvesten van statushouders en urgenten, aandacht voor bijzondere doelgroepen als ouderen, jongeren en mensen met een beperking en leefbaarheid.

#### **Overige samenwerkingsovereenkomsten**

Huis & Erf werkt met diverse maatschappelijke ketenpartners samen. Met deze partners worden, indien passend gezien de mate waarin wordt samengewerkt, ook samenwerkingsovereenkomsten en/of convenanten opgesteld, zoals met de Seniorenraad en ZHV (Zelfstandige Huurdersvereniging). De afspraken betreffen veelal gedetailleerdere afspraken over informatievoorziening en tijdigheid daarvan.

## 2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Huis & Erf ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

**Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven**

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,7	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	
(Des)investeren in vastgoed	7,4	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

Zoals uit de tabel blijkt presteert Huis & Erf op alle prestatievelden (ruim) voldoende. In de onderstaande paragrafen worden voorbeelden van opgaven en prestaties gegeven. De selectie is hierbij gebaseerd op opgaven die gezien hun inhoud belangrijk zijn voor het werkgebied en/of een goed beeld geven van de overige opgaven in een prestatieveld. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar de bijlage.

### 2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**7,1**

**Huis & Erf presteert ruim voldoende waar het de huisvesting van de primaire doelgroep betreft. Huis & Erf heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep voldoende prestaties geleverd om de betaalbaarheid te vergroten en heeft ook goed gehandeld op opgaven op het gebied van doorstroming en beschikbaarheid.**

De opgaven ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep liggen gedurende de visitatieperiode met name in het waarborgen van de beschikbaarheid van de kernvoorraad voor de primaire doelgroep, het bevorderen van de doorstroming, het waarborgen van de betaalbaarheid van de woningvoorraad en het huisvesten van urgenten en statushouders.

#### *Waarborgen beschikbaarheid kernvoorraad en passend toewijzen*

Voor Schijndel en de kern Sint-Michielsgestel is in 2014 besloten een woningvoorraad in het dure segment te behouden/creëren, waarmee sturing kan worden gegeven aan de bevordering van doorstroming ten gunste van de sociale huurwoningvoorraad. Het dure segment betreft bij Huis & Erf woningen met een huur boven de streefhuur van 75% van de toegestane huurprijs op basis van woningwaarderingpunten. Huis & Erf gaat geen nieuwe appartementen in het dure segment bouwen. De ambitie van het huurbeleid (een gemiddelde streefhuur van 75%) leidt er wel toe dat bestaande appartementen naar het dure segment zouden overgaan, maar door aftopping zijn de appartementen in het sociale segment gebleven.

In 2016 werden alle vrijkomende sociale huurwoningen van Huis & Erf toegewezen volgens de nieuwe wettelijke regels van passend toewijzen. Dit betekent dat woningzoekenden alleen een huurwoning krijgen aangeboden als de huurprijs van de woning past bij de huishoudsamenstelling en het huishoudinkomen. Deze maatregel zorgt ervoor dat huishoudens niet in te dure woning gaan wonen.

In 2016 heeft Huis & Erf de volgende maatregelen ingezet om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan de gemeentelijke taakstelling gericht op de kernvoorraad:

- extra nieuwbouw tijdelijke woningen (Heijmans One);
- initiatief voor extra bouw van 42 sociale huurwoningen (oplevering 2017);
- start project doorstroming senioren zodat meer woningen beschikbaar komen;
- kamerverhuur van eengezinswoningen, waarin door de woning kamergewijs te verhuren, 3 of 4 statushouders per woning gehuisvest zijn.

#### *Waarborgen betaalbaarheid en doorstroming*

De opgave dat de huurverhoging voor 2016 voor de primaire doelgroep maximaal de inflatie van het voorgaande jaar betreft, heeft Huis & Erf ook voldoende ingevuld. De gemiddelde inflatie in Nederland in 2015 was 0,6% en de huurverhoging voor 2016 eveneens 0,6%.

Huis & Erf heeft invulling gegeven aan de opgave de doorstroming te bevorderen door het toepassen van een inkomensafhankelijke huurverhoging en waar mogelijk toepassen van een vermogenstoets. Vanaf 2013 heeft Huis & Erf jaarlijks de inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast. Om de hoogte van het inkomen van de huurder te kunnen bepalen, zijn de inkomensgegevens opgevraagd bij de Belastingdienst.

Om invulling te geven aan de in de prestatieafspraken opgenomen inzet voor betere woningtoewijzing en doorstroming, is eind 2013 door St. Joseph, Wovesto en Huis & Erf besloten de mogelijkheden tot samenwerking in een nieuw regionaal woonruimteverdeelsysteem te onderzoeken. Per 2 februari 2015 is het gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem in gebruik genomen via [www.daarwilikwonen.nu](http://www.daarwilikwonen.nu).

Huis & Erf zet ook haar verkoopbeleid in als middel om doorstroming te bevorderen en geeft daarom doorstromers, huishoudens die vanuit een sociale huurwoning van Huis & Erf naar een koopwoning verhuizen, voorrang bij het kopen van een woning van Huis & Erf. De sociale huurwoningen die daardoor vrijkomen worden toegewezen aan de primaire doelgroep.

#### *Huisvesten van urgenten en statushouders*

Huis & Erf heeft in Schijndel en Sint-Michielsgestel gedurende de visitatieperiode ruim voldoende invulling gegeven aan de opgave dat er bijzondere aandacht is voor het huisvesten van urgenten en statushouders. Huis & Erf heeft gelet op de omvang van de voorraad 2/3 van de totale taakstelling op zich genomen. Voor 2016 is bijvoorbeeld de totale opgave 80, waarvan 2/3 voor Huis & Erf. Uitgangspunt hierbij is dat de wachtlijst voor reguliere woningzoekenden niet langer wordt. De eerder in deze paragraaf genoemde maatregelen om de kernvoorraad te vergroten dragen mede bij aan de huisvesting van urgenten en statushouders. Huis & Erf heeft gedurende de visitatieperiode alle door een selectiecommissie aangedragen urgenten en statushouders gehuisvest. De opgave is hierdoor ruim voldoende gerealiseerd.



### 2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**6,7**

**Huis & Erf heeft door het opplussen van woningen en een gerichte aandacht voor doorstroming de opgaven op dit onderdeel voldoende uitgevoerd.**

De opgaven van Huis & Erf richten zich bij dit prestatieveld vooral op 'geschikt wonen' en 'verzorgd wonen'. Bij geschikt wonen gaat het met name om het faciliteren van langer thuis wonen en aandacht voor transformatie of upgrading van de woningvoorraad. Bij verzorgd wonen gaat het met name om het inspelen op de toekomstige behoefte aan wonen en zorg met welzijn. Huis & Erf heeft ruim voldoende invulling gegeven aan de opgaven.

#### *Geschikt wonen*

Huis & Erf is overgegaan tot het opplussen van woningen om langer thuis wonen mogelijk te maken. Onder andere door gebruik van digitale mogelijkheden.

Huis & Erf heeft een sterrensysteem opgesteld om woningen die geschikt zijn voor transformatie naar levensloop- en/of zorggeschikte woningen te classificeren. Zorgappartementen in het dure segment in Schijndel fungeren als buffer, daar waar de transformatieopgave naar zorggeschikte woningen nodig is. Het overschot aan reguliere sociale appartementen en reguliere sociale grondgebonden eengezinswoningen wordt waar mogelijk ingezet voor de opgave voor zorg.

Door het opplussen van woningen (naar zorggeschikte woningen), een gericht toewijzings- en doorstromingsbeleid (in combinatie met aftopping van de huren van bepaalde zorgwoningen) is Huis & Erf aan de slag met de opgave verzorgd wonen.

In het kader van huisvesting voor specifieke doelgroepen is in april 2016 gestart met de uitvoering van de pilot om de doorstroom van senioren (leeftijd > 65 jaar) te bevorderen. Senioren die wonen in een eengezinswoning van Huis & Erf kunnen met voorrang en behoud van huurprijs reageren op een geschikte en daarvoor aangemerkte seniorenwoning. In 2016 hebben 11 verhuizingen plaatsgevonden. De pilot is verlengd tot 1 juli 2017.

#### *Verzorgd wonen*

Met de gemeente Schijndel is afgesproken dat Huis & Erf opvolging geeft aan een onderzoek naar de toekomstige behoeften aan wonen met zorg en welzijn. In de gemeente Schijndel zijn de uitkomsten van de rapportage besproken en uitgewerkt in een plan van aanpak van de werkgroep WWZ en ook verwerkt in de wensportefeuille. De opgave richt zich op geschikt en verzorgd wonen.

Afgesproken is verder dat het merendeel van de fysieke projecten van Huis & Erf gericht is op het thema wonen met zorg. Huis & Erf heeft hier opvolging aan gegeven middels een aantal bouwprojecten.

### 2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,0**

**Huis & Er heeft door diverse initiatieven en projecten gericht op duurzaamheid in ruim voldoende mate de opgaven uitgevoerd en ligt op schema op de doelstellingen uit het energieconvenant te kunnen behalen.**

De opgaven hebben vooral betrekking op het werken aan energiebesparing en CO<sub>2</sub>-reductie met de ambitie de energielasten laag en woonlasten betaalbaar te houden.

### *Woningkwaliteit*

Van 1/5 van de woningen wordt jaarlijks de kwaliteit gemeten. Het beleid wordt aangepast op de uitkomsten. Op deze wijze borgt Huis & Erf de kwaliteit van de voorraad.

### *Energiebesparing*

Huis & Erf is in Sint-Michielsgestel en Schijndel in 2014 gestart met het aanbieden aan zittende huurders van isolatiepakketten, zonnepanelen en projecten om bewoners bewust te maken.

Huis & Erf biedt haar huurders vanaf oktober 2014 het lidmaatschap van Energie Coöperatie Schijndel aan, waardoor de huurders deel kunnen nemen aan de WattNu workshop met bijbehorend werkboek.

Eind 2016 is besloten het programma Zonnepanelen met twee jaar te verlengen, omdat de vooraf gestelde doelstelling van 550 woningen niet gehaald is. Eind 2016 waren 358 woningen voorzien van zonnepanelen.

Afgesproken is ook dat Huis & Erf bij mutatie de woningen van een zo volledig mogelijk energiepakket voorziet. De opgave is uitgevoerd door bij mutatie zonnepanelen aan te brengen. De isolatiematerialen worden gecombineerd uitgevoerd met de reguliere schildercyclus.

In Schijndel is afgesproken dat Huis & Erf in 2 straten haar bezit woningen gaat verbeteren tot energiearme woningen. Het project '2 straten energieneutraal maken' is in 2015 beëindigd. Binnen de uitgangspunten van het project is het niet mogelijk gebleken om naar inzicht van Huis & Erf verantwoord te investeren.

### *Landelijke opgave: energielabel B in 2020*

Huis & Erf heeft in haar energiebeleid opgenomen dat men zich committeert aan de landelijke opgave dat het bezit in 2020 gemiddeld een B-label bezit. Dit vertaalt zich in een energie index van 1,4 of lager. Om de doelstelling te bereiken heeft Huis & Erf vanaf 2013 dus 7 jaar uitgetrokken. Op basis van een gelijke voortgang per jaar, dient eind 2016 het bezit gemiddeld een EI-score te hebben van 1,635. Met een feitelijke index van 1,61 ligt Huis & Erf iets voor op dit schema. De commissie heeft vastgesteld dat Huis & Erf een planning heeft opgesteld om de doelstelling te behalen en het behalen monitort in de managementrapportages. Eind 2016 lag Huis & Erf op schema om in 2020 de doelstelling te behalen. Het oordeel is daarom: ruim voldoende.

### *Kwaliteit dienstverlening*

Ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening zijn geen opgaven benoemd in de prestatieafspraken, wel heeft Huis & Erf eigen ambities voor de kwaliteit van de dienstverlening benoemd onder de beleidslijn: Hart voor de Klant. Onder dit thema is een groot aantal acties, vaak meerjarige acties opgenomen.

Uit de interne rapportages blijkt dat over het algemeen deze acties ook zijn uitgevoerd. In 2014 is bijvoorbeeld gestart met het meten van de klanttevredenheid. Uit de reacties van belanghebbenden blijkt overigens ook dat Huis & Erf weinig tot geen klachten ontvangt.

Door KWH wordt de klanttevredenheid gemeten. De norm van Huis & Erf was daarbij minimaal het behalen van een 7,5. De commissie heeft geconstateerd dat dit cijfer ook in ieder jaar minimaal is behaald op ieder onderdeel van de meting. Uitzondering hierop is het onderdeel klantcontact

waarop in 2014 een 6,7 is behaald. Door goede scores op andere onderdelen lag echter ook in 2014 het gemiddelde met 7,7 wel boven de norm van 7,5.

#### 2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

**7,4**

**Huis & Erf heeft door het opstarten en opleveren van diverse bouwprojecten in ruim voldoende mate de opgaven op dit prestatieveld uitgevoerd.**

##### *Schijndel*

Met Schijndel zijn geen specifieke afspraken gemaakt ten aanzien van een specifiek aantal te bouwen woning bij dit prestatieveld. Wel heeft Huis & Erf prestaties geleverd, vanuit de eigen ambities en de afspraak dat de wachttijd voor de primaire doelgroep niet mag oplopen door het huisvesten van urgenten en statushouders.

Vanwege de relatief grote opgave bij het huisvesten van statushouders heeft Huis & Erf middels een aantal projecten geïnvesteerd in woningen om de wachttijd voor de primaire doelgroep te beheersen.

Huis & Erf heeft in Schijndel diverse inspanningen verricht op het gebied van investeren in vastgoed. In 2015 is gestart met project Tolakker. Dit betreft 15 appartementen, sociale huur met een gemiddelde huur van € 506,- per maand. Ook is een gemeenschappelijke ruimte binnen de sociale huurgrenzen gerealiseerd. In april 2015 heeft de oplevering van het project aan de Tolakker plaatsgevonden. De 15 appartementen en gemeenschappelijke ruimte worden verhuurd door Stichting Dichterbij ten behoeve van hun cliënten.

Een ander project betrof Hulzebraak III fase 4. Het gaat om 29 Grondgebonden eengezinswoningen met een huur van gemiddeld € 710,- per maand en 14 grondgebonden levensloopgeschikte woningen met een huur van gemiddeld € 700,- per maand. De oplevering van deze woningen heeft plaatsgevonden in maart 2015. De woningen zijn regulier verhuurd.

In 2016 is gestart met Hulzebraak III fase 6. Dit betreft de nieuwbouw van 42 eengezinswoningen. Oplevering wordt verwacht medio 2017.

##### *Sint-Michielsgestel*

De opgave was dat Huis & Erf in de jaren 2013 en 2014 25 reguliere appartementen bij Woonzorgcentrum Berlerode oplevert.

Het project Berlerode is in meerdere fasen opgeleverd. In 2013 zijn 13 appartementen, sociale huur, € 675,- per maand opgeleverd. In 2014 is gestart met bouw van de overige 12 appartementen. De oplevering heeft in april 2015 plaatsgevonden. De 12 woningen worden via Vivent ten behoeve van hun cliënten verhuurd. Het is een complex project door de combinatie zware zorg, lichte zorg, pg-plaatsen en zorginfra. Het complex is ook voorzien van een mogelijkheid tot maaltijdvoorziening. Uit de gesprekken met de gemeente is gebleken dat dit project bijzonder wordt gewaardeerd vanwege de lokale betekenis. Vanwege de complexiteit van het project en de bijzondere betekenis van het project wordt het behalen van de opgave met een 8 gewaardeerd door de visitatiecommissie.

De opgave is verder dat Huis & Erf in 2015 8 sociale huurwoningen voor senioren op de locatie Spijt/Hondsklauw zal opleveren. Deze zijn levensloopbestendig en rolstoelgeschikt. De woningen

zijn bedoeld voor 65-plussers met een inkomen van minder dan € 35.739. De oplevering heeft begin 2016 plaatsgevonden.

Voor 2016 zijn geen prestatieafspraken geformuleerd op dit onderwerp.

### 2.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

**7,0**

**Huis & Erf heeft in ruim voldoende mate de opgaven uitgevoerd. Bijvoorbeeld met de inzet in wijkteams, buurtbeheer en het ondersteunen van initiatieven zet zij in op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten.**

De opgaven op dit prestatieveld richten zich met name op het handhaven van de goede uitgangspositie bij leefbaarheid, het actief inzetten van buurtbemiddeling en het investeren in de woonomgeving.

#### *Handhaven van de goede uitgangspositie*

In beschrijving van de opgaven in Sint-Michielsgestel staat dat de inwoners over het algemeen erg tevreden met hun woonomgeving zijn. In de gemeente wordt minder fysieke verloedering ervaren dan elders in de regio. Om dit niveau te handhaven is met Huis & Erf de afspraak gemaakt dat de corporatie het uitgangspunt 'schoon, heel en veilig' rondom de eigen complexen borgt.

Ook is afgesproken dat burgerparticipatie een centrale rol dient te spelen in de inspanningen op het gebied van leefbaarheid. Wat betreft de afspraak over burgerparticipatie heeft Huis & Erf voldoende gepresteerd. Er vindt regulier overleg met de bewonerscommissies uit de complexen plaats (ten minste 2x per jaar) en er is een samenwerkingsconvenant met de Seniorenraad opgesteld. Met de Seniorenraad wordt regelmatig overleg gevoerd over alles rondom wonen voor senioren. Het Sociaal Netwerk Overleg, is het sociaal wijkteam geworden. Hier heeft Huis & Erf gedurende visitatieperiode actief en naar tevredenheid van de belanghebbenden aan deelgenomen.

#### *Actief inzetten en ondersteunen van buurtbemiddeling*

Afgesproken is dat Huis & Erf buurtbemiddeling (financieel) ondersteunt. In 2014 zijn in Schijndel 7 casussen van buurtbemiddeling, aangeboden via Huis & Erf, in behandeling genomen. In Sint-Michielsgestel zijn 3 casussen aangedragen door Huis & Erf. In 2015 zijn 8 casussen in Schijndel en 3 in Sint-Michielsgestel aangeboden aan buurtbemiddeling. Voor 2016 gaat het om 4 respectievelijk 5 casussen. In beide gemeenten betaalt Huis & Erf voor deze dienstverlening en ondersteunt zo deze stichting.

#### *Investeren in leefbaarheid*

Om te investeren in leefbaarheid is Huis & Erf sinds 2013 door het instellen van wijkteams gestart met het wijkgericht werken, waarbij met een brede samenstelling integraal wordt gewerkt. In 2014 is € 26.000,- geïnvesteerd in verbetering van de leefbaarheid in de woonomgeving. Tevens is in 2014 en 2015 gemiddeld € 20.000,- per jaar besteed aan sociale activiteiten ten behoeve van de leefbaarheid.

In Schijndel is afgesproken dat Huis & Erf blijft investeren in leefbaarheid in de wijken waar zij bezit heeft staan. Ook is afgesproken dat Huis & Erf deelneemt aan het Sociaal Netwerk Overleg om individuele situaties vroegtijdig te signaleren.

Ook in Schijndel heeft Huis & Erf de opgaven ruim voldoende uitgevoerd. In 2015 zijn in samenwerking met de wijkraden verschillende projecten georganiseerd gericht op het verbeteren van de leefbaarheid.

Als laatste is afgesproken dat er in Sint-Michielsgestel onderzoek wordt uitgevoerd om het huiskamerproject van De Kei naar De Rietstok te verplaatsen. Dit onderzoek is in 2014 gerealiseerd.

## 2.4 Ambities in relatie tot de opgaven

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

### 2.4.1 Ondernemingsplan

De visitatiecommissie is van oordeel dat de ambities die Huis & Erf goed aansluiten op de opgaven die in het werkgebied spelen. Door de sterke lokale verankering en de uitgebreide wijze waarop richting de lokale samenleving verantwoording wordt afgelegd en het gesprek wordt aangegaan, heeft Huis & Erf een goed beeld van wat er speelt. Middels het ondernemingsplan: Hart voor goed wonen wordt hierop ingespeeld. In het plan zijn vijf themalijnen benoemd. Deze zijn:

- hart voor goed wonen;
- hart voor de klant;
- hart voor de maatschappij;
- hart voor een duurzame toekomst;
- hart voor een efficiënte organisatie.

Per themalijn volgt een uitgebreide en duidelijke uitwerking, waarbij ook een relatie is gelegd met de planning- en control-cyclus. De benoemde thema's komen terug in de rapportages. Voor de praktische invulling wordt aangesloten op wat nodig is in wijken en buurten, zoals Huis & Erf heeft opgehaald bij haar belanghebbenden.

De in het ondernemingsplan opgenomen ambities hebben een duidelijke relatie met de opgaven in het werkgebied. Voorbeelden van deze ambities die aansluiten op de opgaven, zijn de focus op de primaire doelgroep en de bijzondere doelgroepen. Voor de primaire doelgroep is in het ondernemingsplan bijvoorbeeld specifieke aandacht voor beschikbaarheid en betaalbaarheid. Er is aandacht voor medisch en sociaal urgenten, kwetsbare groepen waaronder lichamelijk en verstandelijk beperkten, cliënten van zorginstellingen, maatschappelijke opvang, daklozen en statushouders.

In het plan wordt ook aangegeven dat Huis & Erf blijft investeren in het onderhoud, maar er ook voor kiest om te investeren in energiebesparende maatregelen die van invloed zijn op de energielabels van de woningen. Deze duurzaamheidsinzet sluit ook goed aan op de opgaven.

Uit de rapportages blijkt dat Huis & Erf ook bouwprojecten heeft uitgevoerd die niet in de prestatieafspraken waren overeengekomen, maar wel voorzien in een duidelijke behoefte, zoals Hulzebraak.

Uit het voorgaande blijkt dat Huis & Erf in voldoende mate weet wat de opgaven zijn. Dit beeld wordt bevestigd door de mening van de belanghebbenden, die in het volgende hoofdstuk wordt toegelicht.

De commissie kent het cijfer 8 toe vanwege de mate van aansluiting van de ambities op de opgaven, de actieve wijze waarop Huis & Erf dit heeft bereikt, de borging van het bereiken van de ambities in de control cyclus en de getoonde eigen initiatieven.

## 2.5 Beoordeling

**7,3**

### Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

**Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld	Cijfer	Weging		Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,3
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	7,0	75%	
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,7			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0			
(Des)investeren in vastgoed	7,4			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0	25%		

### 3 Presteren volgens Belanghebbenden



## 3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Huis & Erf, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

De gemeente Meierijstad is in 2017 ontstaan door een fusie van de gemeenten Schijndel, Sint-Oedenrode en Veghel. Omdat Huis & Erf binnen Meierijstad hoofdzakelijk in Schijndel heeft geopereerd, wordt waar gesproken over 'Meierijstad' de voormalige gemeente Schijndel bedoeld.

## 3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. De belanghebbenden betreffen gemeente Meierijstad, gemeente Sint-Michielsgestel, huurdersvertegenwoordiging ZHV, Seniorenraad, sociaal (wijk)team Schijndel en Sint-Michielsgestel, Vluchtelingenwerk en Bint Welzijngroep. In bijlage 3 is een volledig overzicht opgenomen van de personen die namens de belanghebbenden zijn geïnterviewd.

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

## 3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Huis & Erf op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

### 3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).



**Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,5	8,4	7,5	8,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8,0	7,6	7,0	7,5
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,5	8,0	7,8	7,8
(Des)investeren in vastgoed	7,5	7,5	7,5	7,5
Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	7,9	8,2	7,5
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	6,5	8,5	8,0	7,7
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invloed op beleid	7,0	6,8	7,2	7,0
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,5</b>

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**8,1** De huurdersvertegenwoordiging is over het algemeen heel tevreden op dit onderwerp. Huis & Erf heeft voldoende woningen beschikbaar voor mensen met een laag inkomen. Ook de toewijzingsmethodiek is goed en eerlijk. Wel maken de huurdersvertegenwoordigers de opmerking dat men zich zorgen maakt over de betaalbaarheid. De woningen dreigen te duur te worden.

De gemeenten zijn van mening dat Huis & Erf goed presteert op dit onderdeel. Huis & Erf heeft voldoende betaalbare woningen en heeft hier ook goed gericht beleid op. Huis & Erf zet zich in om de doorstroming te bevorderen, bijvoorbeeld door de mogelijkheid voor senioren om door te stromen met behoud van huur. Urgenten en statushouders worden snel gehuisvest. De gemeente Meierijstad geeft wel aan dat meer aandacht aan de huisvesting van jongeren moet worden gegeven.

Ook de overige belanghebbenden geven aan dat Huis & Erf goed presteert op dit onderdeel. Er zijn voldoende betaalbare woningen beschikbaar en er is ook goed oog voor 1-persoonshuishoudens. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat het nog zoeken is naar een definitieve oplossing om ouderen te laten doorstromen. Huis & Erf geeft desgevraagd aan dat men een pilot is gestart om senioren beter te laten doorstromen. Een andere kanttekening betreft de hoogte van de huur in specifieke gevallen. Deze is soms 60% van de hoogte van een uitkering.

### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

**7,5** Ook op dit onderdeel is de huurdersvertegenwoordiging tevreden. Men is van mening dat Huis & Erf echt zijn nek heeft uitgestoken door te investeren. Door huurbehoud kunnen ouderen makkelijker naar een geschikte woning verhuizen, wat er weer voor zorgt dat er woningen vrijkomen voor andere doelgroepen.

De gemeente Sint-Michielsgestel is tevreden op dit onderdeel. Er is goed aandacht voor de huisvesting van ouderen en personen met een beperking.

De gemeente Meierijstad is minder tevreden dan de gemeente Sint-Michielsgestel, maar geeft wel een ruime voldoende. Huis & Erf kan in de ogen van deze gemeente een actievere houding hebben zodat de doorstroming van en naar maatschappelijke opvang wordt verbeterd. Ook de huisvesting van ouderen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte moet meer nadruk krijgen in het beleid van Huis & Erf.

De overige belanghebbenden geven aan dat Huis & Erf ruim voldoende doet voor de bijzondere doelgroepen. Toch is het niet altijd duidelijk wat het beleid ten aanzien van bijzondere doelgroepen van Huis & Erf is. Hierdoor is het niet duidelijk welke ontwikkelingen Huis & Erf ziet en wat haar ingrepen en prioriteiten zijn om op de ontwikkelingen in te spelen. In de nabije toekomst zal immers de zorg voor ouderen op een andere wijze geregeld worden, dit heeft ook gevolgen voor de huisvesting van ouderen.

#### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,8

De kwaliteit van de dienstverlening is op zich goed in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging. Klachten worden over het algemeen goed en snel genoeg opgepakt, maar er is ook regelmatig sprake van klachten of zaken die te lang blijven liggen. Het is bijvoorbeeld lastig een afspraak gepland te krijgen voor kleinere reparaties.

De woningen staan er volgens de huurdersvertegenwoordiging goed bij, Huis & Erf heeft voldoende oog voor onderhoud. Op het vlak van duurzaamheid presteert Huis & Erf goed, maar dat zou toch ook wel wat meer mogen gezien het belang.

Ook op dit onderdeel verschilt het oordeel van de gemeenten. Het beeld is echter in beide gevallen positief. Meierijstad is tevreden en Sint-Michielsgestel zeer tevreden. Het verschil zit met name in de kwaliteit van een aantal woningen in Schijndel die achter is gebleven ten opzichte van een over het algemeen goede kwaliteit van de voorraad. Huis & Erf zet goede stappen op het gebied van duurzaamheid en men bouwt mooie woningen voor weinig geld. De gemeente Meierijstad is van mening dat Huis & Erf in de tijd een groeiende prestatie laat zien.

De overige belanghebbenden zijn zeer tevreden op dit onderwerp. De indruk die men heeft is weliswaar gebaseerd op een visuele indruk van het bezit, maar omdat het bezit van Huis & Erf er goed bijstaat en er geen geluiden zijn dat de kwaliteit een probleem is, heeft men een positief beeld. Als voorbeeld wordt een groot renovatieproject genoemd van 170 woningen. Ook is men van mening dat Huis & Erf ruim voldoende doet op het gebied van duurzaamheid. Zo heeft Huis & Erf delen van haar bezit uitgerust met zonnepanelen.

#### (Des)investeren in vastgoed

7,5

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Huis & Erf binnen de mogelijkheden die er zijn, doet wat ze kan. De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat in het verleden ook regelmatig te duur is gebouwd.

De gemeenten geven aan dat Huis & Erf zeker actief is op dit onderwerp. De besluitvorming bij nieuwe plannen kan echter sneller in de ogen van de gemeente Sint-Michielsgestel. Door het tekort aan nieuwbouwlocaties is er een zoektocht naar mogelijkheden ontstaan waarbij het nodig is snel te acteren en soms ook lef te tonen wanneer kansen zich voordoen. Het beeld is wel dat Huis & Erf waar er mogelijkheden zijn, investeert als dit reëel en verantwoordt is. De verbeteringen in bestaand vastgoed worden door beide gemeenten zeer gewaardeerd. In Meierijstad is Huis & Erf bijvoorbeeld bezig met de renovatie van 170 woningen.

Ook door de overige belanghebbenden wordt aangegeven dat er weinig bouwgrond beschikbaar is, maar dat Huis & Erf voldoende actief is om binnen deze beperkingen te investeren in nieuwbouw. Om dit in de toekomst ook te blijven doen, is het wel nodig dat het ondernemerschap binnen Huis & Erf zich ontwikkelt.

Enkele overige belanghebbenden geven aan dat zij niet op de hoogte zijn van een duidelijke langetermijnvisie ten aanzien van investeren en bouwen. Hierdoor is het deze belanghebbenden niet duidelijk wat Huis & Erf ziet als ontwikkelingen en wat betekent dit voor het bezit en de samenstelling. Een andere kanttekening is dat men in het recente verleden ook wel te duur heeft gebouwd in de ogen van de belanghebbenden.

### Kwaliteit van wijken en buurten

**7,5** Op dit onderwerp is de huurdersvertegenwoordiging van mening dat er verbeteringen kunnen plaatsvinden. Huis & Erf is op zich wel gericht op het op orde houden van de wijken, maar kan scherper toezicht houden om achteruitgang te voorkomen. Medewerkers van Huis & Erf kunnen meer zichtbaar aanwezig zijn in de wijken.

De gemeenten geven aan dat Huis & Erf op het gebied van leefbaarheid en wijk- en buurtbeheer meer kan betekenen. In Sint-Michielsgestel komt de samenwerking op dit onderwerp moeizaam op gang. De gemeente stuurt bijvoorbeeld aan op het behoud van voorzieningen zodat een oude school als buurtcentrum gebruikt kan worden. Huis & Erf kan hier duidelijker bij aanhaken.

De aanpak van overlast is wel zeer goed. In de Regentenbuurt in Sint-Michielsgestel heeft Huis & Erf de overlast door hangjongeren goed aangepakt. De gemeente Meierijstad geeft wel aan dat het soms niet duidelijk is wie binnen Huis & Erf wat moet doen bij het aanpakken van overlast.

De overige belanghebbenden geven aan dat Huis & Erf zich heel goed inzet voor kwaliteit van wijken en buurten. Er wordt bijvoorbeeld snel geschakeld met het sociaal team en er wordt goed geïnvesteerd in de wijken zodat overlast en verpaupering worden tegengegaan.

### 3.3.2 Relatie en communicatie

**7,7** De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Huis & Erf laagdrempelig benaderbaar is. Het contact leggen gaat makkelijk en snel. Ondanks de overall tevredenheid zijn er toch wat verbeterpunten. Bijvoorbeeld in het contact tussen huurder en het eerste aanspreekpunt vanuit Huis & Erf leggen huurders soms vraagstukken neer die niet eenvoudig of zwart-wit te beantwoorden zijn en waar huurders serieus genomen willen worden. Een verbeterpunt is om te borgen dat dergelijke vragen op de juiste plek in de organisatie landen en niet bij het eerste aanspreekpunt blijven. Hierdoor kunnen huurders soms het gevoel krijgen dat hun vraag wat rigide behandeld wordt.

De huurdersvertegenwoordiging is verder van mening dat Huis & Erf zich op het onderwerp schriftelijke communicatie richting huurders duidelijk kan verbeteren. Brieven zijn veelal in een ambtelijke stijl geschreven, die voor huurders niet altijd goed te begrijpen is. De samenwerking verloopt echter goed. De communicatie naar de huurdersvertegenwoordiging is dan ook op zich goed.

De huurdersvertegenwoordiging is lokaal zeer betrokken en dat wordt herkend in de wijze waarop Huis & Erf communiceert. Huis & Erf is meegegaan in de tijd, en heeft mooie visueel aansprekende boodschappen, maar soms ontstaat, afhankelijk van de medewerker, nog weleens een ouderwetse "wij weten wel wat goed voor u is" indruk in de verbale communicatie.

De gemeenten zijn bijzonder tevreden over de samenwerking en communicatie en beoordelen dit onderdeel met een 8 en een 9. De gemeenten lichten toe dat de samenwerking goed en prettig verloopt. Medewerkers van Huis & Erf zijn laagdrempelig bereikbaar. De proactieve, vriendelijke en oplossingsgerichte houding wordt zeer gewaardeerd.

Huis & Erf is lokaal betrokken en weet daardoor constructief en goed inhoudelijk mee te denken voor bijvoorbeeld een woonvisie. Wel plaatst Meierijstad de kanttekening dat bestuurlijke veranderingen bij Huis & Erf hun weerslag op de samenwerking hebben gehad, waardoor deze ook moeizamer verliep de afgelopen jaren. Ook de gemeente Sint-Michielsgestel herkent dat Huis & Erf ietwat zoekende oogde. De kwaliteit van de samenwerking is de laatste tijd verder wel verbeterd, er lijkt rust te ontstaan na de bestuurswisselingen en men kijkt met vertrouwen uit naar de fusie met Wovesto.

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de relatie en communicatie. Er is sprake van korte lijntjes en er wordt snel geschakeld. Wel wordt aangegeven dat dit vaak ook met de 'juiste' personen te maken heeft. Indien er contact is met een medewerker waarmee nog niet veel contact is geweest, verloopt het proces soms stroever. Een andere kanttekening betreft de communicatie rond het inschrijven. Deze is niet goed begrepen door veel klanten van de belanghebbenden.

### 3.3.3 *Invloed op beleid*



De huurdersvertegenwoordiging is heel tevreden over de wijze waarop Huis & Erf hen bij het beleid betreft. Dit gaat op proactieve wijze en bij alle relevante onderwerpen verstrekt Huis & Erf uitgebreide informatie. Hierdoor leeft het gevoel dat er volledige transparantie is. De wijze van betrekken bij beleid wordt dan ook als prettig ervaren. Het goed weten wat er lokaal speelt vanuit Huis & Erf werkt hierin mee. De huurdersvertegenwoordiging geeft verder aan dat Huis & Erf meer dan voldoende uiting geeft aan haar lokale betrokkenheid en is daar lovend over.

De huurdersvertegenwoordiging geeft tevens aan dat het inhoudelijke beleid goed aansluit op waar volkshuisvestelijk behoefte aan is. Er zijn geen opgaven waar Huis & Erf onvoldoende betrokkenheid bij heeft getoond. Soms is alleen niet helemaal duidelijk wanneer beleidsvoornemens in de planning tot uiting komen. Men is het erover eens dat er behoefte is aan meer sociale huisvesting en ook jongeren kunnen onvoldoende terecht in de omgeving. Ook zou een terugblik op het beleid over scheefwonen nuttig zijn, aldus de huurdersvertegenwoordiging. Dit zou onvoldoende het gewenste effect bereiken.

De gemeenten geven een enigszins verschillend beeld. Beide gemeenten zijn in de basis positief over de wijze van beleidsbeïnvloeding, maar de gemeenten plaatsen de kanttekening dat de invloed vaak aan het eind van processen wordt gegeven. Het is beter dit aan het begin van het proces te verzorgen. Wel is Huis & Erf proactief hierin en is wederzijds ook aanwezig als de gemeenten Huis & Erf uitnodigen. Bij inhoudelijke verschillen van inzicht wordt er oplossingsgericht gedacht. De gemeenten geven aan dat Huis & Erf goed samen optrekt en ook begrijpt waar de gemeente staat en hoe Huis & Erf kan bijdragen aan de doelstellingen.

De gemeenten geven ook aan dat het beleid van Huis & Erf goed aansluit bij de opgaven omdat ze midden in de maatschappij staan. Duurzaamheid wordt genoemd als positief punt. Inhoudelijk zitten

gemeenten en Huis & Erf vaak op 1 lijn. Als dit niet zo is kijken ze goed naar waar behoefte aan is in het werkgebied. Daardoor kon er bijvoorbeeld toch iets voor huisvesting van jongeren betekend worden.

De overige belanghebbenden geven aan dat er een verschil bestaat tussen de invloed op het beleid in praktische zin en op meer overkoepelend niveau richting de toekomst. In praktische zin geeft Huis & Erf voldoende inzicht en invloed op het beleid. Dit verloopt vaak ook op een informele wijze tijdens bijvoorbeeld een bestaande samenwerking en op een duidelijk afgebakend onderwerp.

Als het om beleid richting de toekomst gaat, kan Huis & Erf zich duidelijk verbeteren. In dergelijke gevallen kan men proactiever de belanghebbenden aan het begin van het proces betrekken. Dit begint met het gezamenlijk optrekken bij het inventariseren van de ontwikkelingen.

## 3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Huis & Erf en om de corporatie een boodschap mee te geven.

### 3.4.1 *Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Huis & Erf?*

De belanghebbenden geven aan dat Huis & Erf duidelijk haar grondslag in Schijndel en de omliggende dorpen heeft en daar ook haar focus op heeft. Ook wordt aangegeven dat Huis & Erf zich echt wil inzetten voor de sociale doelgroep.

Andere beelden die geschetst worden zijn:

- sociaal bewogen;
- plaatselijk betrokken;
- duidelijke toekomstvisie;
- interne strubbelingen achter de rug;
- constructieve partner;
- open voor samenwerking;
- ouderwetse, intern gerichte cultuur.

### 3.4.2 *Wat doet Huis & Erf goed?*

Onderstaand volgen onderwerpen of prestaties van Huis & Erf die de belanghebbenden bijzonder waarderen en waar zij een compliment voor geven.

- wijkschouw met bewoners;
- thuishuis voor ouderen;
- transparant en laagdrempelig;
- project hoevenbraak;
- inzet voor statushouders, goed omgegaan met weerstand.

### 3.4.3 *Hebt u een boodschap voor Huis & Erf?*

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Huis & Erf de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Werk mee aan een gezamenlijke analyse van belangrijke ontwikkelingen die op de ketenpartners afkomen en de daarmee samenhangende oplossingen.
- Ga weer volop bouwen, vooral jongeren moeten bediend worden in de nabije toekomst.
- Zorg dat na de fusie, de aandacht maximaal naar volkshuisvestelijke prioriteiten gaat.
- Ga beter op zoek naar kansen voor nieuwbouw en deel deze proactiever met de gemeente.
- Richt je meer op het huisvesten van jongeren.
- Vergroot de zichtbaarheid in wijken en buurten.
- Communiceer beter over kansen en ontwikkelingen.
- Houd ook na de fusie voldoende focus op Sint-Michielsgestel.
- Soms is nieuwbouw de betere optie, houd niet vast aan nostalgie.
- Vergeet niet dat ouderen niet altijd meekunnen in de trend tot digitalisering.

## 4 Presteren naar Vermogen



## 4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 4.2 Financiële continuïteit

8

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Huis & Erf voldoet ruim aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Hierdoor is het ijkpunt voor een 6 behaald. De actieve wijze van verantwoording en hanteren van het vermogensbeleid zijn redenen om pluspunten toe te kennen. Het oordeel is daarom: 8.

### 4.2.1 Vermogenspositie

In de gehele periode voldeed Huis & Erf aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Dit is weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4.1 Financiële ratio's Huis & Erf

Parameter	Norm	Interne norm*	2013	2014	2015	2016
Solvabiliteit	>20%**	>40%	39,0%	43,9%	48,9%	70%
ICR	≥ 1,4	≥1,8	2,18	3,48	3,17	3,45
DSRC	≥1,0	≥1,0	1,67	1,69	1,87	2,17
Loan to Value	< 75%	< 35%	44,9%	43,7%	37,0%	20%

\* Vanaf 2016 (zie jaarverslag 2015, p.64).

\*\* Het CFV hanteert een variabele ondergrens afhankelijk van ingeschatte risicoprofiel.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. De norm van het WSW is > 20%. Huis & Erf voldoet gedurende de gehele visitatieperiode ruim aan deze norm.

### Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is bedoeld om vast te stellen in hoeverre aan de renteverplichtingen kon worden voldaan. De norm van het WSW is ≥ 1,4. Huis & Erf voldoet gedurende de gehele visitatieperiode ruim aan deze norm.



### Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is bedoeld om vast te stellen of de operationele kasstromen toereikend zijn voor rente en aflossing. De norm van het WSW is  $\geq 1,0$ . Huis & Erf voldoet gedurende de gehele visitatieperiode ruim aan deze norm.

### Loan to value

De Loan to Value (LTV) geeft de verhouding tussen vreemd vermogen en de bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie weer. De norm van het WSW is  $< 75\%$ . Huis & Erf voldoet gedurende de gehele visitatieperiode ruim aan deze norm.

#### 4.2.2 Vermogensbeleid

Voor een complete beoordeling van de vermogenspositie bij de visitatie is het belangrijk vast te stellen in welke mate de vermogenspositie het gevolg is van een actief beleid.

Het vermogensbeleid van Huis & Erf is beschreven in diverse documenten, waaronder het Financieel Statuut, het Financieel Reglement, het Fiscaal Statuut, de kaderbrief Investerings- en Begrotingen en het Treasury Statuut.

Het vermogensbeleid is primair gericht op financiële continuïteit en borgbaarheid. Jaarlijks wordt een kaderbrief Investerings- en Begroting opgesteld waarin ingegaan wordt op de normen en KPI's. Bij solvabiliteit en Loan to Value worden sinds 2016 intern strengere normen gehanteerd dan die van de toezichhouders.

In het Financieel Reglement geeft Huis & Erf aan: "Huis & Erf beheert en zet haar financiële middelen in ter ondersteuning en realisatie van de volkshuisvestelijke doelstellingen. Het financieel beleid is gericht op het borgen van de financiële continuïteit van Huis & Erf als toegelaten instelling." Tijdens het verdiepende interview is uitgelegd dat Huis & Erf gedoseerd wil investeren.

Zoals uit het voorgaande blijkt, is het behoud van de financiële continuïteit een belangrijk en hard uitgangspunt. De sturing gebeurt primair door te sturen op de gewenste ontwikkeling van de kasstromen en het eigen vermogen. De omvang van het eigen vermogen wordt bepaald op basis van marktwaarde van het vastgoed.

Om de continuïteit te bewaken wordt jaarlijks het minimale rendement bepaald, dat de vastgoed-exploitatie van Huis & Erf dient te realiseren. Hetgeen daarboven resteert, wordt bestemd als maatschappelijk budget en wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. De groei van het eigen vermogen in relatie tot de mutatie van het vreemd vermogen leidt tot een investeringsbudget dat ter beschikking staat om maatschappelijk te investeren met behoud van financiële continuïteit.

Huis & Erf geeft sturing aan haar financiële positie middels een jaarlijkse begroting en meerjaren begroting. De meerjarenbegroting presenteert een financiële vooruitblik op de eerstvolgende tien jaar. Tevens wordt in de meerjarenbegroting, structureel en goed uiteengezet, aandacht besteed aan scenario-analyse. Hierbij worden de meest relevante externe en financieel belastende negatieve ontwikkelingen gepresenteerd in een volwaardige meerjaren scenariovariant. Ook wordt hierbij aandacht besteed aan gevoeligheidsanalyses.

Uit de interne interviews en uit de stukken blijkt eveneens dat Huis & Erf primair op de beschreven wijze stuurt op het blijven voldoen aan de externe normstellingen en de borgbaarheid.

## Beoordeling

Zoals uit het voorgaande blijkt, voldoet Huis & Erf ruimschoots aan de gestelde normen. Ook uit de correspondentie van externe toezichthouders blijken geen bijzonderheden. Het WSW noemt Huis & Erf in alle jaren kredietwaardig en borgbaar. Ook de accountant geeft in zijn accountantsverslagen aan dat de financiële positie van Huis & Erf (zeer) gezond is.

De commissie stelt verder vast dat de gezonde financiële positie van Huis & Erf het gevolg is van een goed geformuleerd en gedegen beleid, waarvan de werking actief wordt gemonitord en zo nodig bijgesteld. Het beleid is daarbij ook goed doorvertaald in de dagelijkse sturing. Huis & Erf laat hierdoor zien dat zij actief de gunstige vermogenspositie heeft bereikt en in stand houdt. Hiervoor kent de visitatiecommissie pluspunten toe. Het eindoordeel is: 8.

## 4.3 Doelmatigheid

5

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. Huis & Erf scoort ten opzichte van vergelijkbare corporaties minder doelmatig, maar heeft tijdens de visitatieperiode veel maatregelen getroffen voor verbetering. Ondanks dat er sprake is van een aantal bijzondere omstandigheden en ondanks dat de ingezette maatregelen inmiddels duidelijk effect hebben, heeft de visitatiecommissie toch een 5 toegekend. Over de gehele visitatieperiode bezien is Huis & Erf onvoldoende doelmatig. De ingezette verbeteringen zullen in de volgende visitatie tot uitdrukking moeten komen.

Hieronder worden in tabel 4.2 de CiP-gegevens weergegeven. Huis & Erf behoort tot referentiegroep *Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen*.

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid Huis & Erf

	Corporatie				Referentie	Landelijk
	2013	2014	2015	2016	2015	2015
Geharmoniseerde beïnvloedbare nettobedrijfslasten	1.269	1.251	1.846	1.156	916	923
Personeelskosten per fte (in duizenden euro's)	81	78	79	79	76	74
Aantal vhe per fte	75	76	80	104	108	102

Bron: Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2015, Corporatie Benchmark Centrum.

De tabel laat zien dat de nettobedrijfslasten van Huis & Erf in CiP-registraties over de jaren 2013 tot en met 2016 in ruime mate boven het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde lagen. In 2015 is dit met name veroorzaakt door de reorganisatiekosten.

Ook het aantal verhuureenheden per fte is lager dan bij de referentie en ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Voor de personeelslasten is een ander beeld zichtbaar: de personeelskosten per fte liggen op het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

Omdat bij Huis & Erf sprake is van een aantal bijzondere omstandigheden, zijn de kengetallen hiervoor gecorrigeerd. Huis & Erf heeft bijvoorbeeld een eigen onderhoudsdienst, waardoor het aantal fte hoger is dan bij corporaties die het onderhoud hebben uitbesteed. Indien hiervoor wordt gecorrigeerd, neemt het aantal vhe per fte toe met ongeveer 10. Een andere bijzondere omstandigheid is de aanwezigheid van ongeveer 360 Verkoop onder Voorwaarden (VoV) woningen. Deze woningen tellen niet mee bij het bepalen van het aantal vhe in de benchmark, maar Huis & Erf heeft aangegeven hier toch kosten voor beheer voor te maken. De kengetallen die gebaseerd zijn op het aantal vhe worden hierdoor ongunstig beïnvloed omdat met een lager aantal vhe wordt gerekend. Indien voor deze 360 VoV-woningen wordt gecorrigeerd, neemt het aantal vhe per fte toe met ongeveer 8. Voor de jaren 2013 tot en met 2015 betekent dit dat het aantal vhe per fte, als beiden factoren worden meegenomen toeneemt met ongeveer 18. Hierdoor komt Huis & Erf in de jaren 2013, 2014 en 2015 dichterbij de referentie. In 2016 wordt zelfs beter gescoord omdat daar ook de reorganisatiemaatregelen effect sorteren. De tabel bevat de door Huis & Erf gecorrigeerde kengetallen:

**Tabel 4.3 Gecorrigeerde kengetallen doelmatigheid Huis & Erf**

	Corporatie				Referentie	Landelijk
	2013	2014	2015	2016	2015	2015
Geharmoniseerde beïnvloedbare nettobedrijfslasten inclusief VoV correctie en exclusief reorganisatie	1.154	1.137	1.214	1.051	916	923
Personeelskosten per fte (in duizenden euro's)	81	78	79	79	76	74
Aantal vhe per fte	92	94	99	125	108	102

Naast de beoordeling van de kengetallen is ook een beoordeling van het kostenbewustzijn bij de visitatie belangrijk. Uit het interview en de stukken blijkt dat Huis & Erf maatregelen heeft genomen om haar nettobedrijfslasten tot een niveau terug te brengen die meer in lijn is met vergelijkbare corporaties. Hiertoe is eind 2015 een reorganisatie ingezet die in 2016 zijn beslag heeft gekregen.

Als gevolg van de reorganisatie heeft Huis & Erf de organisatie meer procesgericht ingericht zodat minder personeel nodig is. De personele formatie liep hierdoor van begin 2015 (46,9 fte) met 11,6 fte terug tot 35,3 fte eind 2016 (inclusief eigen onderhoudsdienst). In 2017 is een verdere reductie tot 33,5 fte gerealiseerd. Als gevolg hiervan is het kengetal aantal vhe per fte fors verbeterd.

De verlaging van het aantal fte werkt uiteraard ook door in de nettobedrijfslasten. Ook daar is een vanaf 2016 een kostenreductie gerealiseerd. Het behaalde niveau ligt echter nog niet op het gemiddelde niveau van de benchmark, in 2017 is een verdere benadering bereikt naar ongeveer €960 en naar verwachting scoort Huis & Erf in 2018 op het gemiddelde van de benchmark 2016. Per 2017 fuseert Huis & Erf met collega-corporatie Wovesto met als gevolg dat de nettobedrijfslasten per 2019 verder zullen dalen richting de benchmark van 2017. De Aedes Benchmark geeft in 2017 nog een C-oordeel weer inzake de bedrijfslasten.

### Beoordeling

Huis & Erf scoort ten opzichte van de referentie minder goed op de kengetallen bedrijfslasten per vhe en aantal vhe per fte. Indien wordt gecorrigeerd voor de bijzondere lasten van de reorganisatie, het aantal fte wordt gecorrigeerd voor de eigen onderhoudsdienst en het aantal vhe wordt aangepast zodat de VoV-woningen meetellen, is de afwijking ten opzichte van de benchmark duidelijk minder groot. Uit het voorgaande blijkt ook dat Huis & Erf een duidelijke ontwikkeling heeft

doorgemaakt. Deze wordt ook buiten de visitatieperiode voortgezet. De visitatiecommissie kent hierdoor toch een voldoende toe.

#### 4.4 Vermogensinzet

7

**Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de mate waarin de corporatie haar vermogen verantwoord in zet voor de maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Voor de verantwoording en inzet van vermogen is een pluspunt toegekend. Het oordeel is daarom: 7.**

Huis & Erf heeft de eigen volkshuisvestelijke beleidsdoelen en de financiële sturing vastgelegd in diverse actuele beleidsdocumenten. In de begrotingen en jaarverslagen wordt uitgebreid ingegaan op de inzet van het beschikbare vermogen voor de beoogde maatschappelijke prestaties. In het jaarverslag 2016 wordt bijvoorbeeld uitgelegd welke investeringen Huis & Erf heeft gedaan, welke projecten zijn opgeleverd en wat hiermee werd beoogd. Ook wordt concreet gemaakt wat de vermogenswaarde betreft en wat de invloed van beleid en externe ontwikkelingen is op het beschikbare volkshuisvestelijke vermogen. Bijvoorbeeld bij het beleidspunt 'betaalbare huur', wordt aangegeven dat het betaalbaar houden van woningen een vermogensbeslag van € 183 miljoen betekent.

Daarnaast verwoordt Huis & Erf in het jaarverslag in algemene termen dat investeringen moeten bijdragen aan het bereiken van de doelen van Huis & Erf en ook een duidelijke meerwaarde moeten hebben. Ze moeten bijdragen aan betaalbaarheid en kwaliteit van de woningvoorraad, terwijl het weerstandsvermogen en de kasstromen op peil moeten blijven. In het jaarverslag is er ook een uitgebreide verantwoording van de maatschappelijke investeringen die in het verslagjaar plaatsvinden. Hierbij wordt op een begrijpelijke wijze op de beoogde maatschappelijke, financiële en volkshuisvestelijke aspecten ingegaan.

#### 4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Huis & Erf resulteert het volgende beeld:

**Tabel 4.4 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	6,7
Doelmatigheid	5	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

# 5 Presteren ten aanzien van Governance



## 5.1 Inleiding

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

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

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

## 5.2 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Huis & Erf resulteert het volgende beeld.

**Tabel 5.1 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer	
Besturing	Plan		7	7,3	33%	7,1
	visie	7				
	vertaling doelen	7				
	Check		8			
Act		7				
Intern Toezicht	Functioneren Raad		7,0	7,0	33%	
	samenstelling	7				
	rolopvatting	7				
	zelfreflectie	7				
	Toetsingskader		7			
Naleving Governancecode		7				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording		7			

Uit de tabel blijkt dat Huis & Erf op het gebied van Presteren naar Governance een 7,1 scoort. In de volgende paragrafen wordt ons oordeel verder toegelicht.

## 5.3 Besturing

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

### 5.3.1 Plan

**7**

In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.

#### Visie

**7**

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De commissie stelt vast dat Huis & Erf voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Daarnaast zijn enkele pluspunten geconstateerd. De visie wordt op actieve wijze gehanteerd door onder meer scenario analyse en een duidelijke vertaling daarvan naar de organisatie. Hierdoor sluit de visie goed aan op relevante ontwikkelingen. Het oordeel is daarom: 7.

De visie van Huis & Erf die betrekking heeft op de visitatieperiode is het ondernemingsplan 2014 - 2017 *Hart voor goed wonen*. De start voor het plan is in 2012 gemaakt, waarna in 2013 verdiepingen zijn aangebracht en in september 2013 het plan is afgerond. Huis & Erf heeft het ondernemingsplan in nauwe samenspraak met en betrokkenheid van de RvT en de huurders-vertegenwoordiging naar aanleiding van interne- en externe ontwikkelingen opgesteld. De visie van Huis & Erf wordt door middel van duidelijke themalijnen goed en actief naar de organisatie vertaald, zodat de werkzaamheden ook duidelijk in de lijn van de visie kunnen worden geplaatst.

In het document is een duidelijke visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren opgenomen. Huis & Erf omschrijft haar maatschappelijke taak als volgt:

“Huurders en woningzoekenden, die specifiek op ons aangewezen zijn, kunnen een beroep op ons doen. Wij stellen ons ten doel hen, met hart voor wonen en hard op de bedrijfsvoering, een goede, duurzame en betaalbare woning te bieden en doen dit op klantgerichte en maatschappij gedreven wijze. Onze organisatie is daarvoor efficiënt ingericht, met kwalitatieve medewerkers. Waar nodig werken we samen met partners.”

Een duidelijk voorbeeld waarin deze visie concreet gemaakt wordt is de fusie. Per 1 januari 2018 fuseert Huis & Erf met Wovesto. Door de fusie kan met één mond gesproken worden richting de gemeente Meijerijstad. Door synergievoordelen zullen de bedrijfslasten dalen en komen er meer middelen beschikbaar voor de volkshuisvesting. De professionaliteit wordt vergroot en dit komt ten goede aan de klanten en dit sluit beter aan bij de huidige eisen van wet- en regelgeving. De fusie sluit goed aan op de omschrijving van de maatschappelijke taak.

Huis & Erf heeft bij het formuleren van haar visie op de toekomst gebruik gemaakt van scenario-analyse. In het ondernemingsplan ontbreekt echter een duidelijke verwijzing naar deze scenario's. Op dat punt kan Huis & Erf zich dus verbeteren.

### Vertaling doelen

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De commissie komt tot het oordeel dat Huis & Erf voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Vanwege de vertaling van de visie in SMART doelstellingen is een pluspunt toegekend. Het oordeel is daarom: 7.

In het ondernemingsplan wordt een duidelijke lijn gekozen voor de vertaling van de missie naar doelen. Hiertoe zijn vijf themalijnen benoemd:

- hart voor goed wonen;
- hart voor de klant;
- hart voor de maatschappij;
- hart voor een duurzame toekomst;
- hart voor een efficiënte organisatie.

Per themalijn volgt een uitgebreide en duidelijke uitwerking. Voor de praktische invulling wordt aangesloten op wat nodig is in wijken en buurten. De concrete uitwerking vindt voor een belangrijk deel in de (meerjaren)begroting en jaarplannen plaats.

Voor Huis & Erf is met het ondernemingsplan 2014 – 2017 een duidelijke koerswijziging ingezet van intern gericht en beheersing, naar extern gericht en flexibilisering. Deze wijziging heeft uiteraard ook organisatorisch gevolgen. Om dit uit te drukken is Huis & Erf 2.0 benoemd waarbij duidelijk wordt gemaakt hoe de organisatie de koerswijziging moet faciliteren en langs welke weg dat gaat gebeuren. Goed is dat bij de uitwerking ook aandacht is gegeven aan de rol van de medewerkers bij het nastreven van de doelen. Hiertoe is ook de medewerker 2.0 benoemd en wordt aangegeven wat het gewenste gedrag is dat past bij de visie en ontwikkelingsrichting die Huis & Erf nastreeft.

De doelen zijn middels tabellen transparant gekoppeld aan de visie uit het ondernemingsplan waaraan de doelen bijdragen. De doelen zijn over het algemeen voldoende SMART geformuleerd. Per activiteit is een verantwoordelijke medewerker benoemd.

De visitatiecommissie is van mening dat de vertaling van visie naar activiteit op een zodanige wijze is opgesteld en uitgevoerd dat deze te monitoren is.

### 5.3.2 Check

**8** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat Huis & Erf in de visitatieperiode voldoet aan het ijkpunt. Voor de compleetheid, samenhang en het actief hanteren van het monitorings- en rapportagesysteem zijn pluspunten toegekend. Het oordeel is daarom: 8.



Huis & Erf heeft in de visitatieperiode geïnvesteerd in het professionaliseren van haar monitoring- en rapportagesystemen. De lijn die tijdens de voorgaande visitatieperiode was ingezet, is hiermee duidelijk doorgetrokken. Waar het echter in de voorgaande visitatieperiode vooral ging om het 'up to standard' brengen, is nu meer sprake van verbeteringen aanbrengen in een op zich al adequaat systeem.

Hiertoe is bijvoorbeeld in 2016 een management control framework (MCF) ingevoerd. De bedoeling van het MCF is het integreren van alle governance, risk & control (GRC) zaken die worden ingezet om de organisatie te sturen en te beheersen. Met een control framework heeft Huis & Erf het doel gesteld om de relatie tussen de strategie en de dagelijkse gang van zaken te borgen. De werking van het MCF is beschreven in een controlplan, waarin onder meer uitgebreid wordt ingegaan op zogenoemde soft- en hard controls en de positionering van MCF in de organisatie. Er worden 'three lines of defence' beschreven. De eerste lijn betreft de medewerker die de primaire vastlegging verzorgt, de tweede lijn betreft de specialisten, MT en bestuurder en de derde lijn betreft de RvT. Uitgebreid wordt ingegaan op de taken en verantwoordelijkheden bij iedere lijn.

Zoals in het voorgaande onderwerp aangegeven, is de opzet van de jaarplannen zodanig dat monitoring van de plannen kan worden geborgd. Huis & Erf beschikte tot en met 2015 over kwartaalrapportages met bijlagen zoals de activiteitenmonitors die per kwartaal de realisatie van het ondernemingsplan en jaarplan weergeven. Met ingang van 2016 is een systeem van tertiaalrapportages ingevoerd. De activiteitenmonitor en andere bijlagen zijn voor zover relevant integraal onderdeel geworden van de hoofdrapportage.

Huis & Erf brengt de prestaties samen in een dashboard met stoplichtmodel en een cockpit Huis & Erf 2.0. De cockpit kent vier onderdelen: Maatschappelijk, Vastgoed, Vermogen en Organisatie. Per onderdeel volgt een uitgebreide toelichting. Uit de verslagen van de RvT en de management rapportages blijkt dat de cockpit ook in de praktijk wordt gebruikt bij beslissingen en bijsturing.

De toelichting in het dashboard legt nadrukkelijk het verband met de doelstellingen uit het ondernemingsplan en de begroting. Huis & Erf toont hierdoor aan de hand van onder meer de rapportages en de jaarverslagen aan te beschikken over een functionerend monitoring- en rapportagesysteem dat compleet is, actief gehanteerd wordt en ook zo nodig wordt geoptimaliseerd.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de kwaliteit van de managementinformatie gedurende de gehele periode op orde was, maar ook in de visitatieperiode aanzienlijk is verbeterd. Daar waar in 2014 en 2015 nog sprake was van 'minder inzichtelijke managementinformatie' met veel tekst, heeft Huis & Erf dit punt duidelijk verbeterd. Hierbij is ook de RvT actief bij betrokken. Vanaf 2016 is hierdoor sprake van toegenomen focus, bondigheid en transparantie, waardoor de prestaties beter gemonitord kunnen worden. Ook het proces van aanlevering is hierbij aangescherpt, zodat sneller kan worden gerapporteerd. De verbeteringen zijn ook het WSW opgevallen. Deze instantie heeft diverse malen het plan van Huis & Erf als voorbeeld gesteld voor kleinere corporaties en deze ook in contact gebracht met Huis & Erf.

### 5.3.3 Act



**In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt**

**voor een 6. De actieve wijze van sturing bij afwijking is reden voor de visitatiecommissie voor het toekennen van een pluspunt. Het oordeel wordt daarom: 7.**

In de kwartaal- en tertiaalrapportages is een resultatenoverzicht opgenomen waaruit kan worden afgelezen in hoeverre het resultaat afwijkt van de begroting en het activiteitenplan. Per onderwerp zijn de status en de verbetermaatregelen vanwege afwijkende resultaten beschreven. De bijsturing bij afwijkingen is daarmee voldoende in de beleidscyclus opgenomen.

De visitatiecommissie constateert dat Huis & Erf gedurende de visitatieperiode heeft beschikt over een systeem waarmee tijdig bijgestuurd kan worden. Ook blijkt uit de rapportages en verslagen dat dit ook daadwerkelijk is gedaan. In voorkomende gevallen is duidelijk aangegeven wat de opvolging of verbetering moet worden, voorzien van een duidelijke toelichting. De verbeterpunten uit de voorgaande visitatie zijn ook opgepakt.

## 5.4 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de raad van toezicht, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

### 5.4.1 Functioneren van de raad van toezicht

**7,0** In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de raad van toezicht een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de raad, het reflecterend vermogen van de raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

#### Samenstelling van de raad van toezicht (RvT)

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvT nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de raad van toezicht aandacht besteedt aan de deskundigheid van zijn leden. Voor de actieve wijze waarop de RvT omgaat met de samenstelling is een pluspunt toegekend. De samenstelling van de RvT is beoordeeld met een 7.

Tabel 5.1 Samenstelling

Naam	Benoemd per	Einde termijn	Toelichting
Dhr. D. Hermes (voorzitter)	28-04-11	28-04-19	
Dhr. W. Kelders (vicevoorzitter)	12-01-11	12-01-19	
Mevr. A. Moons	01-03-12	01-03-20	
Dhr. E. Schellekens	01-03-12	01-03-20	
Dhr. D. Lauwen	18-12-13	18-12-17	Herbenoembaar

Uit de tabel blijkt dat de RvT ultimo 2017 uit vijf leden bestaat.

De RvT werkt met een profielschets, die is gerelateerd aan zijn omvang, samenstelling en activiteiten, voor de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden. De profielschets is in 2016 geactualiseerd. Een punt van aandacht is echter dat op de website meerdere exemplaren zijn opgenomen. Een actueel exemplaar en een exemplaar uit 2011.

Voor zowel de rol van voorzitter binnen de RvT als de rol van lid binnen de RvT heeft Huis & Erf een profielschets opgesteld. De profielschets is zowel algemeen als specifiek uitgewerkt. De specifieke punten betreffen: Financieel vastgoed, Organisatie en Maatschappelijke Verantwoording. Voor de voorzitter van de RvT is ook nog een specifiek kwaliteitsprofiel opgesteld.

De visitatiecommissie stelt vast dat Huis & Erf een profielschets heeft opgesteld, die past bij de aard van de corporatie en voorziet in de noodzakelijke ervaring en deskundigheid. De profielschets wordt tijdig geactualiseerd op basis van interne en externe ontwikkelingen.

Bij het aantreden volgen RvT-leden een introductieprogramma. Daarnaast bewaakt men jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvT behoefte hebben aan een opleiding. Uit het gesprek met de RvT en uit de verslagen blijkt dat de RvT aandacht heeft besteed aan deskundigheidsbevordering. In het jaarverslag wordt toegelicht hoeveel punten in het kader van de permanente educatie zijn behaald.

### Rolopvatting

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT zich bewust is van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De visitatiecommissie constateert dat Huis & Erf voldoet aan het ijkpunt van een 6. Vanwege de actieve wijze waarop de RvT zijn rollen vervuld heeft, is een pluspunt toegekend en is dit onderdeel beoordeeld met een 7.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvT zijn in de statuten van Huis & Erf omschreven. In het huishoudelijk reglement wordt gedetailleerde ingegaan op de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvT. Dit document is 29 juni 2016 geactualiseerd.

Uit het interview en de verslagen van de RvT blijkt dat de RvT de rol als klankbord op actieve wijze invult. De RvT heeft bijvoorbeeld aantoonbaar een actieve en goede rol gespeeld bij het opnieuw richting geven aan de koers van de organisatie en het optimaliseren van de planning- & control-cyclus.

De visitatiecommissie is van mening dat de RvT ook actief zijn rol als intern toezichthouder oppakt. Uit de verslagen blijkt bijvoorbeeld dat de Raad tijdig ingrijpt indien tekortkomingen in de (kwaliteit) van de strategievorming en van rapportages worden signaleerd.

Voor wat betreft zijn rol als werkgever heeft de RvT zich intensief moeten bezighouden met de afwezigheid van de bestuurder. In de perioden waarin de directeur-bestuurder afwezig was is een periode van intensieve betrokkenheid van de raad bij de organisatie geweest. Zo is er direct afstemming geweest met het kernteam om de voortgang van de werkzaamheden te borgen, is er op dusdanige wijze in- en extern gecommuniceerd dat deze fase rustig is verlopen en heeft de raad in het belang van de organisatie zijn werkgeversrol naar de directeur-bestuurder ingevuld. Tijdens deze periode heeft de Raad noodgedwongen meer bestuurlijke verantwoordelijkheid gehad. Door zoveel mogelijk te werken met interne materiedeskundigen als plaatsvervanger voor de bestuurder, heeft men deze situatie gemanaged. Hierdoor kon de Raad ook de voor het toezicht noodzakelijke afstand bewaren.

Gezien de relatief lange periode dat Huis & Erf niet over een (interim-)bestuurder beschikte, heeft de visitatiecommissie aanvullend onderzoek gedaan naar de reden. Uit de stukken en een toelichting door Huis & Erf blijkt dat in de perioden van afwezigheid van de directeur-bestuurder met redenen niet (direct) gekozen is voor een interim-oplossing. Door verbetering van de situatie leek een interim-oplossing niet nodig. Het proces verliep echter minder gunstig dan ingeschat. Met name in 2016 is daarom na overleg met alle betrokkenen uiteindelijk besloten door een (interne) herverdeling van taken de waarneming te organiseren.

De commissie heeft vastgesteld dat er veel overleg is geweest over de herverdeling van taken, niet alleen met de directbetrokkenen, maar onder andere ook met de AW. In de zelfreflectie over 2016 is te lezen dat dit intensieve proces op weloverwogen wijze is doorlopen, waarbij de raad onderling de verschillende stappen steeds goed heeft afgestemd.

Als gevolg van bovenstaande situatie heeft RvT blij gegeven van een ruim voldoende rolopvatting als werkgever, toezichthouder en als klankbord voor de organisatie.

### Zelfreflectie

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvT en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie stelt vast dat Huis & Erf voldaan heeft aan het ijkpunt voor een voldoende. Een pluspunt wordt toegekend voor de wijze waarop de bijzondere omstandigheid is verwerkt in het proces van zelfevaluatie en de wijze waarop met de uitkomsten aan de slag is gegaan. Het oordeel is daarom: 7.

Uit het gesprek met de RvT en de aangeleverde documentatie heeft de visitatiecommissie opgemaakt dat in de visitatieperiode jaarlijks aandacht is besteed aan zelfreflectie. In principe voert de raad van toezicht jaarlijks een zelfevaluatie uit. In 2013 en 2016 heeft deze plaatsgevonden onder externe begeleiding. In 2014 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden in een evaluerende sessie aan de hand van de uitkomsten van de evaluatie van 2013. In 2015 is aan de hand van een Aedes-enquête het eigen functioneren van de raad van toezicht geëvalueerd.

Wegens de bestuurlijke situatie is de zelfevaluatie over het verslagjaar 2016 doorgeschoven en onder externe begeleiding van Governance Academy/Governance in balance uitgevoerd in januari 2017.

In de bijzondere jaren waarbij de directeur-bestuurder gedeeltelijk afwezig was (2013 en 2016) heeft de raad ervoor gekozen om de zelfevaluatie ook te laten gaan over het functioneren van de raad in deze bijzondere omstandigheid.

In de zelfreflectie over 2016 is te lezen dat dit intensieve proces op weloverwogen wijze is doorlopen, waarbij de Raad onderling de verschillende stappen steeds goed heeft afgestemd. In het licht van de gevoeligheden in deze perioden is terughoudend gecommuniceerd over de zelfreflectie in bijvoorbeeld het jaarverslag.

#### 5.4.2 Toetsingskader

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie constateert dat voldaan is aan het ijkpunt van een 6. De aandacht voor het integraal ontsluiten en het up to date houden van het toetsingskader, zijn voor de visitatiecommissie reden een pluspunt toe te kennen.

De RvT erkent het belang van een goed en actueel toetsingskader. Tijdens het gesprek wordt aangegeven dat toetsing plaatsvindt aan de hand van onder meer de volgende documenten en/of kaders:

- statuten van Huis & Erf
- financieel reglement
- bestuursreglement
- inrichting van de interne informatievoorziening
- control framework met daarin ook risicomangement
- strategisch voorraadbeleid/vastgoedsturing
- investeringsstatuut
- treasury statuut
- intern controleplan
- begroting en jaarplannen
- procuratieregeling
- gedragscode integriteit en reglement melding misstanden

Deze lijst is ook opgenomen op de website. Uit de verslagen van de RvT blijkt dat met ingang van 2015 bij het nemen van een besluit in voldoende mate een relatie wordt gelegd met het toetsingskader. In de jaren voor 2015 was dit veel minder het geval. De RvT heeft op dit punt derhalve een goede ontwikkeling doorgemaakt.

Het bestuur van Huis & Erf stelt het toezicht- en toetsingskader vast en houdt deze up-to-date aan de wettelijke kaders en de governanceomgeving van woningcorporaties. De raad van toezicht keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op naleving van de uitgangspunten hierin. De formele verantwoordelijkheid voor het actueel houden van het toetsingskader is een gezamenlijke van de RvT en de bestuurder. In de praktijk is de controller degene die het toetsingskader actueel houdt. Huis & Erf werkt hiertoe met het iBabs systeem. Bij ieder besluit of doorgevoerde wijziging in de stukken van het toetsingskader, worden de betreffende documenten automatisch geüpdatet. Hierdoor is altijd een recente versie beschikbaar voor personeel en de RvT en is de ontsluiting goed geregeld.

Uit de notulen blijkt verder dat indien nodig het toetsingskader wordt uitgebreid of aangepast. De visitatiecommissie concludeert dat de RvT inzicht kan geven in het gehanteerde toetsingskader.

#### 5.4.3 Governancecode

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie constateert dat voldaan is aan het ijkpunt voor een voldoende. Voor de actieve wijze waarop Huis & Erf omgaat met de Governancecode en onderbouwing en toelichting bij afwijking op de website en het jaarverslag is een pluspunt toegekend. Het oordeel is daarom: 7.

De visitatiecommissie constateert op basis van de brondocumenten en het interview met de Raad dat over het algemeen ruim voldoende aandacht is voor de naleving van de code. Op de website

wordt duidelijk aangegeven dat Huis & Erf de Governancecode integraal onderschrijft. Ook in het jaarverslag geeft Huis & Erf aan dat zij de Governancecode onderschrijft en daarmee de principes en uitwerkingen van de code volgt. Uit het interview is gebleken dat ook binnen de Raad er structureel aandacht is voor de actualiteiten rond de governancecode. Dit wordt onderschreven door regelmatig agenderen van het onderwerp.

Huis & Erf wijkt op twee punten af van de Governancecode voor Woningcorporaties. In afwijking op de Governancecode wordt een verbindingenstatuut niet noodzakelijk geacht, omdat Huis & Erf geen verbindingen heeft. Ook verwacht Huis & Erf in de toekomst geen verbindingen op te richten.

Eveneens in afwijking van de Governancecode was de toenmalige directeur-bestuurder benoemd voor onbepaalde tijd. De nieuwe Governancecode van 2015 refereert aan de Woningwet van juli 2015, waarin een benoemingstermijn van vier jaar met maximaal één herbenoeming van vier jaar. De benoeming van de toenmalige directeur vond plaats in 2012. Op dat moment werd deze restrictie nog niet wettelijk opgelegd. De benoeming voldeed daarmee aan de overgangsrechten van de Woningwet, echter sluit hierdoor niet aan bij de bepaling uit artikel 3.3 van de Governancecode Woningcorporaties 2015.

Uit het interview komt het beeld naar voren dat Huis & Erf ook een eigen intrinsieke motivatie heeft om te voldoen aan de Governancecode. Dit wordt door de notulen en de op de website gepubliceerde stukken en toelichtingen ondersteund. De zichtbaarheid van de diverse stukken op de website kan echter worden verbeterd.

## 5.5 Externe legitimering en verantwoording

### 5.5.1 Externe legitimatie

**7**

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Een pluspunt wordt toegekend voor de actieve en betrokken wijze waarop Huis & Erf contact heeft met haar belanghebbenden. De externe legitimatie is beoordeeld met een 7.

Door de lokale verankering heeft Huis & Erf een goed beeld van haar belanghebbenden. Niet alleen het lokale overleg met partijen speelt daar een rol, maar ook zeker de verantwoording die wordt afgelegd aan de leden van de vereniging die grotendeels uit huurders bestaat.

Huis & Erf werkt ook actief met de belanghebbenden samen. In de jaarverslagen is een overzicht opgenomen van de belanghebbenden en wordt ook verslag gedaan van de samenwerking met deze partijen. Een rechtstreekse vermelding van de belanghebbenden ontbreekt op de website. Omdat de jaarverslagen op de website zijn gepubliceerd, heeft Huis & Erf indirect ook een overzicht van haar belanghebbenden op haar website staan.

Huis & Erf heeft de belanghebbenden betrokken bij strategie- en beleidsvorming. De corporatie voert verder lokaal actief overleg met de huurdersvertegenwoordiging, bewonerscommissies, de gemeenten Meierijstad en Sint-Michielsgestel, collega-corporaties en diverse instellingen op het gebied van zorg- en welzijn. Uit de gesprekken met de belanghebbenden blijkt bovendien dat zij

Huis & Erf waarderen als maatschappelijke organisatie. De externe legitimering is hierdoor geborgd.

### 5.5.2 Openbare verantwoording

**7**

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Huis & Erf voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een pluspunt geconstateerd vanwege de uitgebreidheid van de verantwoording. Het eindoordeel is daarom: 7.

Huis & Erf legt openbare verantwoording af door de publicatie van de voortgang van het ondernemingsplan, de jaarverslagen en een nieuwsbrief.

Met name in het jaarverslag wordt uitgebreid en gedetailleerd ingegaan op de doelstellingen en de gerealiseerde prestaties. In het geval de prestaties afwijken van de doelstellingen geeft Huis & Erf aan hoe daarop gehandeld wordt.

Het jaarverslag en de website geven daarnaast ook openheid van zaken over de ontwikkelingen binnen Huis & Erf. Hierbij wordt aangesloten op het eerdergenoemde Huis & Erf 2.0.

Daarnaast geeft het jaarverslag een uitgebreide jaarrekening, waarin verschillende onderwerpen aan bod komen. De visitatiecommissie is van mening dat het jaarverslag en de jaarrekening transparant zijn en ook goed leesbaar zijn voor de doelgroepen.

Huis & Erf legt op diverse manieren verantwoording af richting haar belanghebbenden. Niet alleen het lokale overleg met belanghebbenden speelt daar een rol, maar ook zeker de verantwoording die wordt afgelegd aan de leden van de vereniging die grotendeels uit huurders bestaat. Ten minste tweemaal per jaar wordt een algemene ledenvergadering gehouden waarin verantwoording wordt afgelegd over het gehouden toezicht en het gevoerde beleid. In deze bijeenkomsten wordt uitgebreid aandacht besteed aan het volkshuisvestingsverslag, de jaarrekening en andere lopende zaken. Deze complexe onderwerpen voor de gemiddelde huurder worden aan de hand van uitgebreide presentaties toegelicht. Deze presentaties zijn uiteraard beschikbaar voor de leden. Omdat Huis & Erf een vereniging is, is de verantwoording naar de ALV een extra component in haar openbare verantwoording.

De raad van toezicht hecht duidelijk waarde aan de externe legitimatie, dit wordt onderschreven door het verslag over de maatschappelijke verantwoording dat in 2016 is vastgesteld en waarin is vastgelegd dat de raad van toezicht eenmaal per jaar overleg voert met de huurdersorganisatie en indien nodig met andere belanghebbenden.

Ten aanzien van het ondernemingsplan wordt jaarlijks een voortgangsrapportage gepubliceerd op de website <http://www.huisenerf.nl/Over-Huis-en-Erf/Organisatie/Voortgang-Ondernemingsplan>. Dit verslag is gericht op een brede doelgroep en daarom op makkelijk leesbare wijze gepubliceerd.

Een verbeterpunt is wel de overzichtelijkheid van de website. Er is veel relevante informatie te vinden, maar deze kan beter gegroepeerd worden naar onderwerp.





# Bijlagen

### Position paper Bouwvereniging Huis & Erf (visitatieperiode 2013 – augustus 2017)

#### 1. Over Huis & Erf

Bouwvereniging Huis & Erf is als toegelaten instelling met ruim 3.600 woningen werkzaam in de Brabantse Meierij-regio. Huis & Erf is opgericht op 5 november 1917 en kent dan ook een lange geschiedenis in de volkshuisvesting in Schijndel en later ook in Sint-Michielsgestel.

#### Omvang en werkgebied

Het bezit en werkgebied van Huis & Erf is in behoorlijke mate geconcentreerd in de gemeente Sint-Michielsgestel en de voormalige gemeente Schijndel (welke sinds 1 januari 2017 na fusie met de gemeenten Veghel en Sint-Oedenrode een nieuwe gemeente heeft gevormd onder de naam Meierijstad). Naast deze gemeenten heeft Huis & Erf nog een klein aantal woningen (21) in de gemeente Vught. Het woningbezit bestaat uit circa 3.400 zelfstandige woningen en 120 onzelfstandige woningen. Naast woningen heeft Huis & Erf 171 overige verhuureenheden, bestaande uit garages/parkeerplaatsen (147), maatschappelijk onroerend goed (6) en bedrijfsmatig onroerend goed (18).

#### Onze Focus

Sinds de introductie van de Woningwet en de tijdelijke regeling DAEB wordt onderscheid gemaakt in de aard van het bezit, zijnde DAEB en niet-DAEB. Het bezit van Huis & Erf bestaat grotendeels uit DAEB-woningen (98%) en met slechts 2% uit een klein aantal niet-DAEB-woningen. De focus van de corporatie past bij deze verhouding en is dan ook gericht op het DAEB-segment. Deze focus was reeds opgenomen in het ondernemingsplan 2014-2017 en is qua richting bevestigd en tevens aangescherpt met het van kracht worden van de Woningwet en het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) op 1 juli 2015.

#### 2. Waar staan wij voor en wat mag onze omgeving van ons verwachten?

In ons werk gaan we uit van de volgende missie: *“Huurders en woningzoekenden, die specifiek op ons aangewezen zijn, kunnen een beroep op ons doen. Wij stellen ons ten doel hen, met hart voor wonen en hard op de bedrijfsvoering, een goede, duurzame en betaalbare woning te bieden en doen dit op klantgerichte en maatschappijgedreven wijze. Onze organisatie is daarvoor efficiënt ingericht, met kwalitatieve medewerkers. Waar nodig werken we samen met partners”.*

Om onze missie concreter te vertalen en richting te geven is onze visie opgebouwd vanuit vijf kernthema's, waarop wij aanspreekbaar zijn.

1. Hart voor de woning: wij hebben goede en betaalbare woningen voor de mensen die op ons aangewezen zijn. Vooral voor de degenen die dit het hardst nodig hebben.
2. Hart voor de klant: we laten onze diensten zoveel mogelijk aansluiten bij de wensen van onze klanten. We stellen onze klant centraal en anticiperen op zorg en de vergrijzing. Bij prettig wonen behoort een fijne woonomgeving. Dat is waarom wij inzetten op leefbare wijken
3. Hart voor de maatschappij: we zoeken nadrukkelijk de samenwerking met lokale overheden en andere maatschappelijke organisatie. We stimuleren ontmoeting en samenwerking, maar bewaken onze verantwoordelijkheden en kiezen onze rol bewust. Door de kracht van elke partij in te zetten, creëren we maatschappelijke meerwaarde. Als het gaat om sociale aspecten in een buurt, wijk of dorp, willen we signaleren, meepraten en doorverwijzen. Elke partij doet waar hij

goed in is. Zo kunnen we optimaal profiteren van ieders kwaliteiten en werken we samen in het belang van de gemeenschap.

4. Hart voor een duurzame toekomst: Wij kiezen bewust voor verduurzamen van de woningen door middel van energiebesparende maatregelen. Dit draagt bij aan een betere wereld en aan de betaalbaarheid voor de huurder.
5. Hart voor de bedrijfsvoering: Wij richten onze organisatie efficiënt in, waardoor er zoveel mogelijk geld overblijft voor het uitvoeren van onze primaire taken. Het werk wordt uitgevoerd door professionele medewerkers die het werkterrein van de volkshuisvesting goed kennen en professionele opdrachtgevers zijn voor derden. We werken samen met anderen als dat kansen oplevert. We richten ons op een toekomstbestendige bedrijfsvoering.

### Wie zijn onze klanten?

Wij zijn er voor mensen die om financiële of andere redenen (van sociale, fysieke of psychische aard) ondersteuning nodig hebben bij het vinden van passende huisvesting. Wij onderscheiden een primaire, secundaire en tertiaire doelgroep.

Tot de primaire doelgroep behoren mensen met een inkomen onder de ministeriële toewijzingsnorm van €36.165 (prijsspeil 2017). Ook mensen die vanwege een (zorg)indicatie zijn vrijgesteld van deze norm behoren tot de primaire doelgroep. Binnen deze doelgroep gaat extra aandacht uit naar passende toewijzing voor mensen die aanspraak kunnen maken op huurtoeslag. Tot de secundaire doelgroep behoren mensen met een inkomen tot ca. €40.349 (prijsspeil 2017). Een beperkt deel van het aanbod wordt ingezet voor de secundaire doelgroep. Huis & Erf heeft een beperkt aanbod in het duurdere segment (niet-DAEB) dat vrij kan worden ingezet voor de tertiaire doelgroep.

Zowel in de voormalige gemeente Schijndel als in Sint-Michielsgestel is Huis & Erf marktleider als het gaat om sociale woningen. Uit de positie als marktleider volgt dat onze klanten over de volledige breedte van de samenleving zijn terug te vinden. Het zijn starters, doorstromers en senioren, ofwel jong en oud. Het hoge eigen-woning-aandeel in ons werkgebied brengt met zich mee dat de nadruk ligt op starters en senioren. Binnen elke leeftijdsgroep komen mensen voor die bijzondere aandacht krijgen. Als voorbeeld noemen we jongeren met een zorgvraag, statushouders, mensen met gezondheidsproblematiek en mensen specifieke sociale of medische urgentie.

### Samenwerking

Huis & Erf is een maatschappelijk betrokken ondernemer die midden in de samenleving staat. Samenwerken met huurders en stakeholders is praktijk van alle dag. De zelfstandige huurdersorganisatie is in algemene zin voor ons de belangrijkste vertegenwoordiger van de huurders. Zij zitten als gerespecteerd partner aan tafel. Vanaf 2015 maken we met de huurdersorganisatie en de gemeenten prestatieafspraken. Op lokaal niveau en in complexen betrekken we bewonerscommissies in het beheer. Bij de zorg voor bijzondere doelgroepen is maatwerk in participatie een vanzelfsprekendheid.

Naast de lokale overheid zien wij partijen uit het maatschappelijk middenveld als onze partners. Zorgaanbieders, sociale wijkteams, maatschappelijk werk, vluchtelingenwerk, seniorenraden, welzijnswerk en politie, het zijn allemaal partijen die ons weten te vinden en wij hen.

Op het professionele vlak zoeken we samenwerking met collega-corporaties uit onze regio met als doel het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Samenwerking op het vlak van automatisering, fiscaliteiten, interne controle, de urgentiecommissie en een gezamenlijke woonruimteverdeling zijn concrete punten waaraan we invulling hebben gegeven de afgelopen jaren.

### 3. Wat wilden wij bereiken? En waar staan we nu? (2014-2017)

#### Themalijn 1: Opgave en ambities “Hart voor goed wonen”

De zorg voor **voldoende beschikbare en betaalbare woonruimte** en de **zorg voor kwalitatief goede woonruimte** is dé belangrijkste opgave, welke een om flinke financiële spankracht vraagt. Huis & Erf kent voldoende financiële spankracht om deze opgave te realiseren. Huis & Erf bouwt de komende jaren weinig nieuwbouwwoningen. De komende jaren zal de opgave steeds meer verschuiven richting **het verbeteren van de woningvoorraad**. Waar nodig brengen we **de prijs-kwaliteitsverhouding van de woningen goed in evenwicht**.

Soms zullen we ouder woningbezit voor nieuw gaan vervangen en zo de woningvoorraad te verversen. En niet te vergeten investeren we in de huisvesting van de ouder wordende samenleving. **We pakken de woningvoorraad aan om langer zelfstandig wonen mogelijk te maken**. Daarbij richt Huis & Erf zich op de toegankelijkheid en waar nodig doorgankelijkheid van woningen en woongebouwen. Woningen die we op nieuwbouwlocaties realiseren worden minimaal levensloopgeschikt gebouwd of bieden de mogelijkheid om andere locaties vrij te spelen waar vervolgens levensloopgeschikt gebouwd wordt.

#### Themalijn 1: Waar staan we nu?

Huis & Erf heeft conform planning voldoende woningen beschikbaar en betaalbaar. De betaalbaarheid (huurprijs) van de woningen ligt ruim onder het landelijk en regionaal gemiddelde. Ook de woonlasten a.g.v. de energetische kwaliteit zijn op orde, waarbij Huis & Erf bovengemiddeld scoort op de landelijke benchmark.

We zijn blijven inzetten op gedegen planmatig onderhoud. Verbeteringsinvesteringen om de woningen ook voor de langere toekomst goed te kunnen blijven investeren staan op het programma voor de komende jaren en kunnen financieel bezien gedragen worden.

Vanaf 2016 hebben we het (streef)huurprijsbeleid aangepast op basis van een betere en geobjectiverde prijskwaliteitverhouding. Dit voor zover dit mogelijk is binnen de sociale huurgrenzen en rekening houdend met de passenheidsregels welke zijn opgelegd door de overheid.

Om zelfstandig wonen te bevorderen is een plan opgezet om aanbodgericht woningen te transformeren naar meer levensloopgeschikt. Gaandeweg raakten we overtuigd dat een maatwerk-/vraaggerichte aanpak veel effectiever en kostenarmer is. Er is bewust gekozen van het oorspronkelijk plan af te wijken. Hierdoor hebben we in een bepaalde periode niet het optimale aan de klant aangeboden. Sinds 2016 zetten we hierbij inmiddels in op klantgericht maatwerk.

#### Themalijn 2: Hart voor de klant

Huis & Erf wil gedurende de looptijd van het ondernemingsplan een meer klantgerichte organisatie worden. Daarvoor moeten we anders gaan werken. Daarbij vragen wij onze klanten naar hun **tevredenheid over onze dienstverlening**. Klanten worden geënquêteerd of geïnterviewd op de belangrijkste processen. Met de verkregen informatie verbeteren we onze bedrijfsvoering ten gunste van de klant.

Onze medewerkers worden **meer zichtbaar in de wijken**. We hebben contact met bewoners en maatschappelijke partners in die wijken.

Huis & Erf breidt vanaf 2014 haar communicatie met klanten uit door **gebruik te maken van social media**. Ook bieden we klanten de mogelijkheid om **via onze website met ons te communiceren en via een klantportal** gegevens te wijzigen.

**Klantinformatie wordt opgezet vanuit één centraal punt**, waardoor klantvragen sneller en efficiënter worden beantwoord. Klantinformatie beantwoordt daarmee minimaal 80% van de klantvragen.

### **Themalijn 2: Waar staan we nu?**

We hebben de meetfrequentie van klanttevredenheid verhoogd en zijn actiever aangehaakt bij de methodes van het KWH. Uit deze KWH-resultaten zien we dat de klanttevredenheid op alle vlakken op het gewenste niveau ligt. Wat nog belangrijker is, is dat we inmiddels gericht analyseren wat de scores ons zeggen. Dit om actiever in te spelen en te kunnen reageren op ontwikkelingen en onze dienstverlening naar de klant nog verder te verbeteren.

Later dan ten doel gesteld is het digitaal klantportaal live gegaan in 2016. De klant kan hierdoor 7 dagen in de week 24 per dag contact met ons leggen, verzoeken aanmaken en klantgegevens van zichzelf wijzigen. Hiermee hebben we een belangrijke stap gezet naar de toekomst van klantbediening. Gelijktijdig zijn we dichtbij de klant bereikbaar gebleven. 80% van de klantvragen wordt nog niet gehaald. Hier zullen we in ons nieuwe ondernemingsplan realistisch opnieuw op inzetten.

Het beoogde inzetten van social media gericht op communicatie met de klant, is beperkt opgepakt. Huis & Erf heeft een Facebookpagina waarop nieuws wordt verspreid. We bemerkten dat de klant maar ook de organisatie hier momenteel nog niet op toegespitst is.

De zichtbaarheid in de wijken inclusief sociale preventie is verbeterd de afgelopen jaren. Toch hebben we het moeilijk gehad om onze leefbaarheidsinzet aan te passen aan de nieuwe wetgeving en hebben we minder project ontplooid dan dat we aanvankelijk gedacht hadden.

### **Thema lijn 3: Opgave en ambities “Hart voor de maatschappij”**

Huis & Erf werkt met buurtteams, op projectmatige wijze, om de beweging in maatschappelijk ondernemen vorm te geven. De buurtteams nemen, binnen de mogelijkheden en kaders die zij hebben, ook de noodzakelijke beslissingen binnen de wijken. De maatwerkoplossing voor het maatschappelijk probleem staat voortdurend centraal.

Huis & Erf richt zich de komende jaren, met haar partners, op het goed en menswaardig laten wonen van eenzame huurders en huurders met een zorgvraag. Dat doen we door **nauwere samenwerking te zoeken met zorg- en welzijnspartijen**. We kiezen, als maatschappelijk ondernemer, nadrukkelijker voor langdurige samenwerking met partners, duurzaamheid, continuïteit en kwaliteit. Waar nodig versterken we onze samenwerking. Huis & Erf investeert in de huidige en nieuwe netwerken en zet in op **steviger, proactief, sociaal beheer**.

Wij reserveren jaarlijks **0,5% van de huursom voor leefbaarheid** in die gebieden waar Huis & Erf eigendom heeft. We nemen meer tijd en aandacht voor leefbaarheid, ondersteunen buurtactiviteiten en initiatieven van de bewoners.

Wij vullen onze rol als ‘**lokale werkverschaffer**’ concreet in. **Bedrijvigheid in de regio wordt gestimuleerd**. We richten waar mogelijk op samenwerking met bedrijven in onze omgeving met stage-leerplekken en ruimte voor arbeidsgehandicapten.

### Themalijn 3: Waar staan we nu?

Samen met onze “sociale partners” is de afgelopen jaren succesvol gereageerd op sociale problematiek en is met maatwerkoplossingen veel preventief en reactief hulp geboden. De samenwerking met zorg- en welzijnspartijen zijn verder verbeterd. Dit in een periode waarin gemeenten meer op haar bordje kregen en de zorgstructuur en financiering sterk gewijzigd was. Onze heroriëntatie op de rol van Huis & Erf in leefbare wijken bleek in de afgelopen jaren een lastige. Jaarlijks zijn de ten doel gestelde budgetten gereserveerd, echter de plannen en projecten zijn daarbij achtergebleven. Als lokale werkverschaffer bleven wij middels ons uitbestedingsbeleid de bedrijvigheid in de regio stimuleren. Ook in een periode waarin het (met name in de bouw) in Nederland economisch wat slechter ging.

### Themalijn 4: Opgave en ambities “Hart voor een duurzame toekomst”

Vanaf 2014 isoleren we continu een deel van onze bestaande woningvoorraad. We sluiten daarbij aan bij het planmatig onderhoud en bij mutatie om overlast te beperken. Het doel is uiteindelijk om **de woningvoorraad gemiddeld op een label B te krijgen**. Met het isoleren bereiken we dat de woonlasten voor de bewoners gedempt worden. Huis & Erf draagt daarbij maximaal de helft van de werkelijke kosten maar vraagt ook een bijdrage van de huurders.

Huis & Erf **vervangt** in de periode 2014 – 2017 **de oudere cv-ketels** voor nieuwe energiezuinige ketels of duurzame energiebronnen. In 2014 – 2016 bieden we **minimaal 550 huishoudens de mogelijkheid voor het plaatsen van zonnepanelen**.

In de periode van 2014 – 2020 investeren we, gemiddeld voor duurzaamheid en energiebesparing zo'n € 1,3 miljoen per jaar, in isolerende maatregelen, zuinige ketels en zonne-energie.

Huis & Erf werkt mee aan, en speelt een prominente rol in, het **opzetten van de lokale Energie Coöperatie Schijndel**. Waar mogelijk laten we dit ten goede komen aan onze klanten. In 2014 worden **twee straten in het woningbezit van Huis & Erf energieneutraal** gemaakt. We gebruiken de opgedane kennis voor mogelijke andere delen van het woningbezit. Waar mogelijk maakt Huis & Erf haar **eigen kantoor, bedrijfsvoertuigen, de woningen en wooncomplexen energiezuiniger**. Dat scheelt ons en onze bewoners in de energielasten en heeft een voorbeeldfunctie. Wij **werken ook aan de bewustwording van energiebesparing** bij onze klanten door hen actief te informeren over het gebruik van de woning en besparingsmogelijkheden.

### Themalijn 4: Waar staan we nu?

De tussentijdse doelstelling op de energielabels is behaald. We liggen momenteel op schema voor gemiddeld label B. In de uitrol van ons programma boden we ruimschoots het aantal beoogde huishoudens de plaatsing van zonnepanelen aan. We merkten echter al snel dat deelname geen sinecure blijkt te zijn. Huis & Erf heeft de afgelopen jaren daarbij tevens volop geïnvesteerd in energetische maatregelen als dubbel glas, muur- en dakisolatie en heeft ook in de laatst overbleven woningen energiezuinige verwarmingsketels geplaatst. Sinds 2016 gaan we zelfs een stap verder, door ook meergezinswoningen te voorzien van zonnepanelen. Tevens is de Energie Coöperatie Schijndel opgezet met in de aanloop hulp van het bestuur van Huis & Erf. Zoals ten doel gesteld is het kantoorpand energie neutraler gemaakt en hebben we (bij vervanging) telkens bewust gekozen voor hybride en elektrische voertuigen.

Door Huis & Erf is enkele jaren stevig ingezet op bewustwording omtrent energiebesparing. Het bleek echter lastig te zijn om hier veel klanten een wezenlijke stap in het laten maken. Veel mensen kijken toch liever de bekende kat uit de boom.

De genoemde doelstelling “twee bestaande straten energie neutraal” hebben we niet ingelost omdat het businessplan een irreële financiële inzet vroeg. Hierin is dan ook gekozen voor realisme.

#### **Themalijn 5: Opgaven en ambities “Hart voor een efficiënte organisatie”**

In 2014 voeren we een analyse uit van de bedrijfskosten die niet samenhangen met onze primaire processen (facilitaire kosten). We implementeren in 2014 de noodzakelijke maatregelen om vanaf 2014 deze, niet strategische, **kosten van het bedrijf te verlagen met minimaal 20%**.

Vanwege financiële continuïteit en de gestelde maatschappelijke ambities hanteert Huis & Erf een flinke **neerwaartse bijstelling van de onderhoudsnorm**. Wij oriënteren in 2014 en 2015 op andere bouwmethoden en onderhoudstechnieken. Huis & Erf onderzoekt in 2014, vanuit kostenbesparing en focus op haar primaire taak, de **mogelijkheden voor samenwerking of het werken op regiebasis**.

**Huis & Erf meet zich de komende jaren op een reële manier aan de benchmark van de sector en treft de noodzakelijke maatregelen.** Daarbij realiseren we de beoogde efficiency en de gewenste verlaging van de bedrijfslasten. We voeren **projectmatig werken** in om onze maatschappelijke opgave op flexibele wijze goed vorm te kunnen geven, afdeling overstijgend en in teamverband. In onze doelstelling om de bedrijfslasten terug te brengen en onderhoudslasten te dempen hebben we ons woord gehouden. De onderhoudsuitgaven liggen keurig op de gestelde normen, zonder in te boeten op de kwaliteit van de woningen. Echter voor de bedrijfslasten is hier meer tijd voor genomen dan oorspronkelijk was gesteld. Eind 2015 is een reorganisatie doorgevoerd waarbij ruim 10 collega's het bedrijf hebben verlaten.

Per januari 2016 is “het nieuwe Huis & Erf” opgebouwd waarbij processen opnieuw ingericht zijn in combinatie met een verantwoordelijkheid bij kleinere teams lager in de organisatie. Het betreft hier een investering waarbij de kosten voor de baten uit gaan. Mede door de incidenteel hoge lasten scoorde Huis & Erf zeer hoog in de bedrijfslasten van 2015. In 2016 zien we een eerste daling, waarbij inmiddels in 2017 een flinke daling in bedrijfslasten is te verwachten en gaan we in 2018 richting de landelijke benchmark op de nettobedrijfslasten. De reorganisatie heeft inmiddels een plattere organisatie voortgebracht waarin kleinere teams zelfstandiger werken. Tevens is de horizontale afstemming tussen teams flink verbeterd, waardoor de organisatie flexibeler is bij het inspelen op veranderingen.

#### **Financieel beleid**

Huis & Erf stelt elk jaar een integrale begroting en meerjarenbegroting op met een horizon van 10 jaar. De concrete plannen en nog minder concrete ambities worden hierin opgenomen. Daarbij wordt middels scenario-analyses beoordeeld op de financiële continuïteit nu en in de toekomst geborgd is. Huis & Erf is financieel zeer solide en kent een lage financieringslast als gevolg van een relatief laag vreemd vermogen. De financiële basis van Huis & Erf is gezond en stevig voor de gezamenlijke toekomst als fusieorganisatie met collega-corporatie Wovesto.

#### **Governance**

Huis & Erf hecht veel waarde aan good governance. Uitgangspunt voor ons handelen ligt besloten in de Woningwet, het BTIV en met name de Governancecode. Hiertoe heeft Huis & Erf een Toezicht- en Toetsingskader in gebruik met integrale planning & controlcyclus. De corporatie kan terugvallen op een deskundige en opbouwend-kritische raad van toezicht die het bestuur middels toegespitste vragen voorziet van gevraagd en ongevraagd advies.

## Tot slot

Ik ben trots te kunnen werken met een frisse en professionele organisatie, welke is opgebouwd uit steeds zelfstandiger wordende teams met betrokken en enthousiaste medewerkers. Teams die dicht bij de klant willen staan en voor het de beoogde resultaten blijven gaan, ook al is het soms lastig om de welbekende regeldruk daarbij in het oog te blijven houden. Een organisatie die klaar is voor de nieuwe toekomst. Een toekomst met nog meer dynamiek in klantgerichtheid, verdergaande digitalisering en een toekomst met een stap naar weer een nieuwe (fusie)organisatie.

25 augustus 2017,  
Mark Wonders  
Directeur-Bestuurder Huis & Erf



### Bestuurlijke reactie op het visitatierapport 2017, Huis & Erf

#### Inleiding

Medio 2017 is, na een selectietraject met drie visitatiebureaus, aan Ecorys de opdracht verstrekt om voor ons de vierjaarlijkse maatschappelijke visitatie uit te voeren. In overleg met Ecorys is een plan opgesteld waarbij gekozen is voor interne dialoogsessies (intern) en gerichte interviews (intern en extern).

De visitatiecommissie is daarbij gedegen en professioneel te werk gegaan en uit terugkoppeling van deelnemers hebben we positieve reacties vernomen. Met name gezamenlijke sessies en de interviews waren inspirerend, open en zelfkritisch. Een breed pallet van meningen en feiten, positief en kritisch is naar voren gekomen en vervolgens door Ecorys uitgewerkt in een heldere rapportage, welke voor een brede lezersgroep toegankelijk is.

#### Bevindingen

In vrijwel alle zaken herkennen wij ons, zowel in de positieve bevindingen als in de kritische kanttekeningen die in het rapport zijn terug te vinden. Overall zijn wij content met de scores in het visitatierapport, maar herkennen wij tevens verbeterpunten. Hierop gaan wij onderstaand in.

#### Presteren naar Opgaven en Ambities (7,3)

Wij zijn zeer tevreden met de bevestiging dat onze prestaties en ambities goed aansluiten met de opgaven. Goed om te constateren dat een objectieve reflectie van de visitatiecommissie tot dezelfde uitkomst komt die gelijk is aan onze eigen waarneming. Dit betekent niet dat we op dezelfde weg door kunnen gaan. Het is en blijft voor ons de uitdaging om naar de vraag van de markt en de theoretische vraag vanuit demografische ontwikkelingen te blijven kijken. En deze te vertalen in een voldoende dynamische portefeuillestrategie. Wij zijn ons bewust van deze dynamiek tussen de vraag in praktijk en de uitkomsten zoals te voorzien in theoretische modellen.

#### Presteren volgens Belanghebbenden (7,5)

De score die wij krijgen van de belanghebbenden stemt ons zeer tevreden. Vooral omdat onze maatschappelijke prestaties breed worden herkend en onderkend. Dit zagen we bij het 'presteren naar opgaven en ambities' maar, voor ons nog belangrijker, bij het onderdeel 'presteren volgens belanghebbenden' waarbij onze stakeholders tevreden zijn over de door ons behaalde resultaten.

Alhoewel de score ruim voldoende is blijven er ook verbeterpunten. Verbeterpunten die wij graag ter hand nemen vanaf 2018. Een duidelijk signaal dat we zullen oppakken is dat we belanghebbenden nog meer, met name in een eerder stadium, kunnen betrekken bij de beleidsvorming. Wij sluiten ons aan bij de opmerking van de visitatiecommissie, dat dit de samenwerking verder verstrekt. Ook onze communicatie vanuit onze organisatie hierover pakken wij op als verbeterpunt. Het doet ons deugd dat diverse belanghebbenden hebben aangegeven nog intensiever met ons te willen samenwerken. Die handreiking nemen wij graag aan.

## Presteren naar Vermogen (6,7)

In het visitatierapport wordt de solide vermogenspositie benadrukt. Zo ook wordt gesteld dat dit is “verkregen door een goed en verstandig beleid”. Deze positie en het beleid zorgen voor de continuïteit die wij bewaken voor de toekomstige opgaven en uitdagingen, welke er zeker zullen komen.

Een punt van aandacht wordt genoemd de bedrijfslasten. Hierin scoorden we in de visitatieperiode (2013-2016) ruimschoots boven de benchmark. Hierop is in 2015 geacteerd. Onder andere middels terugdringing van de personeelslasten en de overige bedrijfslasten zijn tot en met 2017 reeds stappen gemaakt naar een gemiddelde netto bedrijfslast welke zich beweegt richting de bandbreedte van het sectorgemiddelde. Ook eind 2017 zijn de netto bedrijfslasten nog hoger dan gewenst. Een vervolgstap op het terugdringen van deze bedrijfslasten is de fusie met collega-corporatie Wovesto die per 2018 een feit is. Met deze fusiestap worden de bedrijfslasten nogmaals verder teruggedrongen. In het fusie jaar (2018) zal dit kosteneffect nog niet direct te zien zijn, echter vanaf 2019 verwachten wij dat de netto bedrijfslasten ten opzichte van 2017 opnieuw ruim 10% dalen.

## Presteren ten aanzien van Governance (7,1)

Zoals de visitatiecommissie bevestigt in haar rapportage, kent Huis & Erf een ingericht Toets- en Toezichtskader en een goed systeem om onze prestaties te meten. Naast het feit dat we ruimschoots boven de norm scoren zien we hier ook enkele aandachtspunten. Aandachtspunten die wij graag ter harte nemen. Onder andere onze verantwoordingsstructuur en de toegankelijkheid daarvan op onze website verbeteren we in 2018. Deze aanbeveling sluit aan bij onze eigen waarneming op dit punt. Tevens benoemen we ook de (zichtbaarheid van onze) opvolging van de zelfreflectie als verbeterpunt. Deze zelfreflectie vindt jaarlijks plaats, echter kunnen we in de uitwerking van met name de opvolging nog verder verbeteren.

## Vooruitblik naar de fusie

Per januari 2018 vormt Huis & Erf met Wovesto de nieuwe fusieorganisatie, genaamd Woonmeij. Bij Woonmeij zullen we “the best of both worlds” toepassen. In de fusiestap en de beleidsharmonisatie daarbij worden de goede dingen van elkaar overgenomen welke als basis zullen dienen voor Woonmeij. Hieraan toegevoegd ook de uitkomsten uit het visitatierapport geeft een gezonde basis voor de nieuwe vereniging Woonmeij.

## Tot slot

Afsluitend danken wij iedereen die heeft bijgedragen aan de visitatie. De medewerkers van Ecorys, onze medewerkers, de Raad van Commissarissen, de Zelfstandige Huurders Vereniging, de gemeenten en alle andere stakeholders. De inzet en het enthousiasme waren open, betrokken en professioneel. Zowel de complimenten, positieve punten en verbeterpunten nemen wij ter harte.

Schijndel, 27 december 2017

Dhr. Mark Wonders

Directeur Bestuurder

Dhr. Daan Hermes

Voorzitter Raad van Toezicht

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### Huis & Erf

Naam	Functie
Dhr. M. Wonders	Directeur-bestuurder
Mevr. K. Smeekens	Specialist Maatschappij- en Vastgoedsturing
Mevr. M. Nunez	Specialist Wonen
Dhr. P. Kleijnen	Specialist (Niet) Planmatig Onderhoud
Dhr. W. Swinkels	Specialist Financiën
Mevr. B. van Meel	Specialist Informatisering & Automatisering
Mevr. D. Verbeek	Controller
Dhr. D. Hermes	Voorzitter RvT
Dhr. W. Kelders	Vice-voorzitter RvT
Mevr. A. Moons	Lid RvT
Dhr. E. Schellekens	Lid RvT
Dhr. D. Lauwen	Lid RvT

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende/organisatie
Dhr. E. Witlox	Wethouder volkshuisvesting gemeente Meierijstad
Mevr. A. Hellings	Beleidsmedewerker volkshuisvesting gemeente Meierijstad
Dhr. L. Overmars	Directeur-bestuurder woningcorporatie Wovesto
Dhr. K. Loose	Wethouder volkshuisvesting gemeente Sint-Michiëlsgestel
Mevr. L. van Doorn	Beleidsmedewerker volkshuisvesting gemeente Sint-Michiëlsgestel
Dhr. H. Wolven	Voorzitter Zelfstandige Huurders Vereniging
Mevr. R. De Wouw	Directeur Bint Welzijngroep
Dhr. F. van Oorschot	Voorzitter Seniorenraad
Mevr. J. Van Verseveld	Coördinator sociaal wijkteam Schijndel
Dhr. V. Gil-Toresano	Sociaal team Sint-Michiëlsgestel
Mevr. A. Meijer	Coördinator vluchtelingenwerk

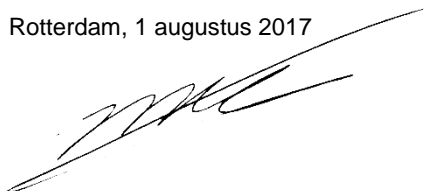
## Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Huis & Erf die toeziet op de periode 2013 tot en met 2016 en die is uitgevoerd in de periode 1-8-2017 tot en met 1-11-2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Huis & Erf hebben.

Rotterdam, 1 augustus 2017



Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Huis & Erf

Visitatieperiode 1-8-2017 tot en met 1-11-2017

verklaren hierbij

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

*Naam en handtekening:*

Maarten Nieland

*Naam en handtekening:*

Gerard Agterberg of Achterberg

*Naam en handtekening:*

Luc Heestermans

*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

1 augustus 2017

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

### Voorzitter

Maarten Nieland

### Naam, titel:

Maarten Nieland, Drs., RA

### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie:

Principal Consultant

### Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam  
1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Lokatieontwikkeling ECORYS, voorzitter en projectleider  
visitaties woningcorporaties  
2012 – 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties  
2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate  
1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor raden van bestuur en raden van toezicht.

## Secretaris

Gerard Agterberg of Achterberg

### Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

### Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

- |             |   |
|-------------|---|
| 2007 – 2008 | Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen              |
| 2004 – 2007 | Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht |
| 1997 – 2003 | Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort                   |

### Loopbaan:

- |              |                             |
|--------------|-----------------------------|
| 2008 – heden | Ecorys Vastgoed, Consultant |
|--------------|-----------------------------|

### Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.



## Commissielid

Luc Heestermans

### Naam, titel, voorletters:

Heestermans, MSc, J.P.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Breda, 21-11-1991

### Huidige functie:

Junior Consultant

### Onderwijs:

2014-2017	Sustainable Development – Environmental Governance, Universiteit Utrecht
2009-2014	Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht
2003 -2009	Gymnasium, Stedelijk Gymnasium Breda

### Loopbaan:

Sinds mei 2017	Junior Consultant, Ecorys
2016-2017	Research Assistent, Ecorys
2015-2016	Afstudeerstage, Ecorys

### Profielchets:

Vanuit zijn studieachtergrond heeft Luc een brede interesse in ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland en daarbuiten. Als research assistent en vervolgens junior consultant bij Ecorys voert Luc advies- en onderzoeksopdrachten uit met betrekking tot gebiedsontwikkeling, zowel gericht op de woningmarkt als op werklocaties.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen voor 2013 tot en met 2016</p> <p>Monitor jaaractiviteiten 2013 tot en met 2016</p> <p>Beleidsplan 'Hart voor Wonen 2014 - 2017'.</p> <p>Doelgroepenbeleid 2012 - 2017</p> <p>Beleidskader leefbaarheid en maatschappelijke verankering</p> <p>Jaarverslagen en volkshuisvestingsverslagen 2013 tot en met 2016.</p> <p>Huurbeleid 2013 tot en met 2016</p> <p>Energiebeleid 2014 – 2020</p> <p>Verkoopbeleid 2016 – 2026</p> <p>Wensportefeuille 2013 en 2016 - 2026</p> <p>Woonvisies Schijndel en Sint-Michielsgestel</p> <p>Prestatieafspraken Schijndel 2013 en 2016</p> <p>Prestatieafspraken Sint-Michielsgestel 2014 – 2018 en 2016</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum / Aedes benchmark: indicatoren en overzichten 2013 tot en met 2016</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>KWH onderzoeken naar klanttevredenheid</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK 2013 tot en met 2016</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Borgingsplafond en borgbaarheid 2013 tot en met 2016.</p> <p>Jaarrekeningen en jaarverslagen 2013 tot en met 2016</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages 2013 tot en met 2015, Tertiaalrapportages 2016</p> <p>Managementcontrolframework Huis &amp; Erf, versie 2016</p> <p>Scenario's, analyse financiële sturing, efficiency</p> <p>Visie op vermogensinzet: liquiditeit en kasstroomprognoses</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven over 2013 tot en met 2016</p>
Governance	<p>Profielchets</p> <p>Statuten</p> <p>Reglement Auditcommissie</p> <p>Fiscaal statuut</p> <p>Reglement klachtenadviescommissie</p> <p>Toepassing Governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

## Bijlage 7: Prestatietabel

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		
Sint-Michielsgestel (prestatieafspraken 2014 - 2018) Huis & Erf bekijkt samen met regiocorporaties of een ander gezamenlijk regionaal woonruimte verdeelsysteem haalbaar is.	<p>Eind 2013 besloten St. Joseph, Wovesto en Huis &amp; Erf de mogelijkheden tot samenwerking in een nieuw regionaal woonruimteverdeelsysteem te onderzoeken (jaarverslag 2013, p.46). Per 2-2-2015 is het gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem in gebruik genomen via <a href="http://www.daarwilikwonen.nu">www.daarwilikwonen.nu</a> (jaarverslag 2015, p.44).</p> <p>Op 5 oktober 2015 is Goed Wonen Liempde aangesloten. Woningzoekenden kunnen reageren op het complete aanbod van vrijgekomen woningen van de 4 corporaties. Samen bezitten de corporaties ruim 9.000 woningen in 6 verschillende gemeenten (jaarverslag 2015, p.43)</p>	7
Huis & Erf hanteert een actieve aanpak van scheefwonen zodat er meer ruimte beschikbaar komt voor de primaire doelgroep.	<p>Vanaf 2013 heeft Huis &amp; Erf jaarlijks de inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast (zie betaalbaarheid).</p> <p>Voor Schijndel en de kern Sint-Michielsgestel is in 2014 besloten een woningvoorraad in het dure segment te behouden/creëren, waarmee sturing kan worden gegeven aan de bevordering van doorstroming ten gunste van de sociale huurwoningvoorraad. Huis &amp; Erf gaat geen nieuwe appartementen in het dure segment bouwen. De ambitie van het huurbeleid (een gemiddelde streefhuur van 75%) leidt er wel toe dat bestaande appartementen naar het dure segment overgaan (jaarverslag 2014, p.56).</p> <p>Huis &amp; Erf heeft in 2015 haar streefhuurbeleid dusdanig aangepast dat zij per januari 2016 in staat is om woningen passend toe te wijzen. Dit betekent dat huishoudens met recht op huurtoeslag een passende woning krijgen toegewezen, tot aan de bijbehorende huurtoeslaggrens (jaarverslag 2015, p.42).</p> <p>Huis &amp; Erf zet het verkoopbeleid in als middel om doorstroming te bevorderen en geeft daarom doorstromers, huishoudens die vanuit een sociale huurwoning van Huis &amp; Erf naar een koopwoning verhuizen, voorrang bij het kopen van een woning van Huis &amp; Erf. De sociale huurwoningen die daardoor vrijkomen worden toegewezen aan de primaire doelgroep (jaarverslag 2015, p.43).</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>In het kader van huisvesting voor specifieke doelgroepen is in april 2016 gestart met de uitvoering van de pilot om de doorstroom van senioren (leeftijd &gt; 65 jaar) te bevorderen. Senioren die wonen in een eengezinswoning van Huis &amp; Erf kunnen met voorrang en behoud van huurprijs reageren op een geschikte en daarvoor aangemerkte seniorenwoning. In 2016 hebben er 11 verhuizingen plaatsgevonden. Wegens succes is de pilot verlengd tot 1 juli 2017 (jaarverslag 2016, p.17).</p> <p>In 2016 werden alle vrijkomende sociale huurwoningen van Huis &amp; Erf toegewezen volgens de nieuwe wettelijke regels van passend toewijzen. Dit betekent dat woningzoekenden alleen een huurwoning krijgen aangeboden als de huurprijs van de woning past bij de huishoudsamenstelling en het huishoudinkomen. Deze maatregel zorgt ervoor dat huishoudens met de laagste inkomens niet in te dure woning gaan wonen (jaarverslag 2016, p.19).</p> <p>De mutatiegraad ligt in 2016 evenwel fors lager dan het landelijk gemiddelde (5,6% t.o.v. 8,3%)</p>	
<p>Woningen in beperkte mate labelen, zodat de woningen breder kunnen worden toegewezen.</p>	<p>Sinds het najaar van 2013 stelt Huis &amp; Erf minder eisen aan huishoudgrootte, leeftijd en starter/doorstroomer in woningadvertenties, waardoor de bereikbaarheid van de woningen toeneemt. Voorheen kon een alleenstaande bijvoorbeeld alleen reageren op appartementen; nu ook op (kleine) eengezinswoningen (jaarverslag 2013, p.57).</p>	7
<p>Er is bijzondere aandacht voor het huisvesten van urgenten. Huis &amp; Erf heeft gelet op de omvang van de voorraad 2/3 van de totale taakstelling. Voor 2016 is de totale opgave 80, waarvan 2/3 voor Huis &amp; Erf. Uitgangspunt hierbij is dat de wachtlijst voor reguliere woningzoekenden niet langer wordt (prestatieafspraken Gemeente Sint-Michielsgestel, 2016).</p>	<p>Sinds 2015 is een gezamenlijke urgentiecommissie die bepaalt welke urgentieaanvragen, ook de urgentiestatus krijgen. In de commissie hebben de drie corporaties in het werkgebied zitting. In de jaren voor 2015 werd door Huis &amp; Erf in samenwerking met een externe partij getoetst. Bij medische urgentie kijkt de gemeente altijd mee om de juistheid van de procedure te borgen. Voor beide gemeenten geldt:</p> <p>In 2013 is in totaal 13 van de 21 sociale urgentieaanvragen ook een urgentiestatus toegekend. Deze zijn allen door Huis &amp; Erf gehuisvest. Daarnaast werden van de 15 medische urgentieaanvragen 14 toegekend. Vanaf december 2013 dragen urgentiekandidaten zelf de verantwoordelijkheid om op vrijkomende woningen te reageren, wat tot een vlottere doorstroming van het aantal wachtenden heeft geleid. Voorheen bepaalde Huis &amp; Erf welke toegewezen werd (jaarverslag 2013, p.52).</p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>In 2014 zijn 9 van de 19 sociale urgentieaanvragen toegekend. Urgenten die dringend een woning nodig hadden, vonden deze allen binnen de daarvoor geldende termijn van drie maanden. 3 Van de 4 medische aanvragen werden toegekend, waarvan er 2 een woning hebben gevonden (jaarverslag 2014, p.43).</p> <p>Woningzoekenden die vanwege het verbreken van hun relatie in 2014 met spoed op zoek waren naar andere huisvesting, konden een beroep doen op wachttijdverkorting. In 2014 maakten 5 woningzoekenden van deze mogelijkheid gebruik (jaarverslag 2014, p.44).</p> <p>In 2015 zijn 6 van de 8 sociale en 5 van de 6 medische urgentieaanvragen toegekend (jaarverslag 2015, p.47).</p> <p>In 2016 zijn 12 van de 15 sociale en 3 van de 4 medische urgentieaanvragen toegekend. De toegekende aanvragen waren in respectievelijk 9 en 8 weken geaccepteerd (jaarverslag 2016, p.19).</p> <p>Uit het voorgaande blijkt dat iedere urgente met status ook door Huis &amp; Erf is gehuisvest. De opgave is daarom behaald.</p>	
	<p>Statushouders:</p> <p>Sint-Michiëlsgestel (taakstelling/huisvesting)</p> <p>2013: voldaan (14/16), waarmee een voorsprong van 2 personen is opgebouwd (jaarverslag 2013, p.53).</p> <p>2014: (16/14), de overige 2 zijn meegenomen naar 2015.</p> <p>2015: niet voldaan (30-2/34). Incl. het tekort van 2 geplaatste statushouders uit 2014 zijn 6 statushouders te weinig gehuisvest (jaarverslag 2015, p.47).</p> <p>2016: voldaan (42/42) (jaarverslag 2016, p.17).</p> <p>De wachttijd voor regulier woningzoekenden is gedurende de jaren, mede als gevolg van het toenemende aantal statushouders, langer geworden (jaarverslag 2015, p.44).</p>	
<p>Schijndel: Prestatieafspraken 2014 - 20-18</p> <p>Huis &amp; Erf gebruikt de 10% ruimte bij toewijzing alleen in uitzonderingssituaties voor huishoudens met een inkomen &gt; 34.678. Het betreft dan vooral personen met een sociale en/of medische urgentie of beperking of huurders die als gevolg van herstructurering of anderszins in de knel komen.</p>	<p>Schijndel</p> <p>2013: 93,9% van de verhuringen toegewezen aan de doelgroep (jaarverslag, 2013, p.57).</p> <p>2014: 94% van de verhuringen toegewezen aan de doelgroep (jaarverslag 2014, p.47).</p> <p>2015: 96,7% van de verhuringen toegewezen aan de doelgroep (jaarverslag 2015, p.51).</p> <p>2016: 93,8% van de verhuringen toegewezen aan de doelgroep (jaarverslag 2016, p.16).</p> <p>De resterende verhuringen werden steeds in de 10% vrije beleidsruimte ondergebracht (jaarverslag 2015, p.51).</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Huis & Erf onderzoekt de mogelijkheden voor een regionaal woonruimteverdeelsysteem. Beoogde invoeringsdatum is 1 januari 2015.	Eind 2013 besloten St. Joseph, Wovesto en Huis & Erf de mogelijkheden tot samenwerking in een nieuw regionaal woonruimteverdeelsysteem te onderzoeken (jaарverslag 2013, p.46). Per 2-2-2015 is het gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem in gebruik genomen via <a href="http://www.daarwilikwonen.nu">www.daarwilikwonen.nu</a> (jaарverslag 2015, p.44).	7
De gemeente Schijndel kon jaarlijks over 2 'wildcards' beschikken over toewijzing van woningen. Los van beleid, stelt Huis & Erf desgewenst deze woningen beschikbaar (eveneens opgenomen in prestatieafspraken 2016).	In 2014 werd deze kaart voor het eerst ingezet in een uitzonderlijke situatie. De Gemeente Schijndel huurt een woning voor de huisvesting van een gezin (jaарverslag 2014, p.45).  In 2015 en 2016 is geen gebruik gemaakt van deze mogelijkheid (jaарverslag 2015, p.48).	7
Voldoen aan jaarlijkse taakstelling van de gemeente Schijndel ten aanzien van statushouders. In 2016 en 2017 zijn dit 65 woningen (prestatieafspraken 2016). Huis & Erf heeft een inspanningsverplichting, zoveel mogelijk statushouders te huisvesten.	Statushouders: Huis & Erf heeft proactief ingespeeld op de huisvesting van statushouders door project Hulzebraak. Daarnaast heeft men bij de gemeente aangegeven dat er meer statushouders gehuisvest kunnen worden als er meer ruimte ontstaat voor extra sociale woningen.  Schijndel (taakstelling/huisvesting) 2013: voldaan (13/17), waarmee een voorsprong van 4 personen is opgebouwd voor 2014 door gezins-herenigingen in 3 woningen. 2014: (19/22), veelal alleenstaande jongemannen, wat problemen oplevert bij de huisvesting. 2015: niet voldaan (41/34+2). Inclusief de voorsprong van 2 uit 2014 heeft Huis & Erf in 2015 36 statushouders gehuisvest. Dat is een tekort van 5. 2016: voldaan (42/42).	7
Huis & Erf zoekt in haar vastgoed naar mogelijkheden voor kamerverhuur (eveneens opgenomen in prestatieafspraken 2016).	De grote toestroom van statushouders betreft veel alleenstaande jonge mannen. Dat levert problemen op bij het voorzien in huisvesting. Daarom wordt in overleg met de gemeenten de mogelijkheid tot het plaatsen van meerdere personen in één woning bekeken. In 2015 komt hier uitsluitel over (jaарverslag 2014, p.44).  Extra nieuwbouw en tijdelijke woonvormen zijn gerealiseerd in 2016. Tevens is in samenwerking met de gemeenten en Vluchtelingenwerk kamerverhuur opgestart (jaарverslag 2016, p.18).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Betaalbaarheid</b>		-
Huis & Erf richt zich op de primaire doelgroep. Pas als aan de huisvestingsbehoefte van de primaire doelgroep is voldaan, wordt ingezet op de secundaire doelgroep.	Voldaan, Huis & Erf ziet het voldoen aan de behoefte van de primaire doelgroep als het voldoen aan de toewijzingseis van 90%.	7
Doorstroming bevorderen door inkomensafhankelijke huurverhoging en het mogelijk toepassen van een vermogenstoets.	<p>Vanaf 2013 heeft Huis &amp; Erf jaarlijks de inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast (zie betaalbaarheid). Om de hoogte van het inkomen van de huurder te kunnen bepalen, zijn de inkomensgegevens opgevraagd bij de Belastingdienst (jaarverslag 2015, p.46).</p> <p>Huurverhoging  2013: ≤ € 33.614 3,75%; &gt; € 33.614 en ≤ € 43.000 4,5%; &gt; € 43.000 6,5% (jaarverslag 2013, p.49).  2014: ≤ € 34.085 3,75%; &gt; € 34.085 en ≤ € 43.602 4,5%; &gt; € 43.602 6,5%, aandeel resp. 74%, 12%, 14% (jaarverslag 2014, p.41).  2015: ≤€34.229 1%; &gt; € 34.229 en ≤ € 43.786 1,5%; &gt; € 43.786 4%. Aandeel resp. 68%, 12%, 12% (jaarverslag 2015, p.46).  2016: ≤€34.678 0,6%; &gt; € 34.678 en ≤ € 44.360 1,6%; &gt; € 44.360 4,6% (jaarverslag 2016, p.90).</p>	7
Voor 2016 bedraagt de huurverhoging maximaal de inflatie voor de primaire doelgroep (prestatieafspraken Sint-Michielsgestel, 2016)	Voldaan: gemiddelde inflatie in Nederland in 2015 was 0,6%, huurverhoging was 0,6% (jaarverslag 2016, p.90) en daarmee inflatievolgend.	7
Schijndel: Prestatieafspraken 2014 - 2018. Huis & Erf gaat bij nieuwe verhuringen over tot een huurprijsberekening van gemiddeld 75% van de maximaal redelijke huurprijs.	<p>Schijndel:</p> <p>Per 31-12-2013 had het woonbezit van Huis &amp; Erf een gemiddelde huurprijs van 58% van de maximaal redelijke huur (jaarverslag 2013, p. 50).</p> <p>Per 31 december 2014 had het hele woningbezit van Huis &amp; Erf een gemiddelde huurprijs van 58% van maximaal redelijke huur (jaarverslag 2014, p.42).</p> <p>Voor 2015 (61%) en 2016 (61%) is de opgave ook behaald.</p>	7
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,1</b>

## Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Sint-Michielsgestel (prestatieafspraken 2014 - 2018).</p> <p>Mogelijkheden woonservicezones onderzoeken.</p> <p>Er is bijzondere aandacht voor kwetsbare doelgroepen zoals mensen met een zorgvraag. Daarbij moet opgemerkt worden dat er relatief weinig mensen met een verstandelijke, lichamelijke of psychiatrische beperking wonen. Zij verblijven thuis of in andere gemeenten.</p> <p>Faciliteren langer thuis wonen en levensloop bestendig wonen. Hiertoe is meer aandacht nodig voor de transformatie of upgrading van de voorraad.</p> <p>Het merendeel van de fysieke projecten is gericht op het thema wonen en zorg. Deze opgave wordt voor een belangrijk deel door nieuwbouw ingevuld.</p>	<p>Sint-Michielsgestel:</p> <p>Huis &amp; Erf heeft een sterrensysteem opgesteld om woningen die geschikt zijn voor transformatie naar levensloop- en/of zorggeschikte woningen te classificeren. Zorgappartementen in het dure segment in Schijndel fungeren als buffer. Het overschot aan reguliere sociale appartementen en reguliere sociale grondgebonden eengezinswoningen wordt waar mogelijk ingezet voor de opgave voor zorg (jaarverslag 2014, p.56).</p> <p>In 2013 is zorgproject Berlerode in Sint-Michielsgestel (Berlicum) opgeleverd (jaarverslag 2016, p.46).</p> <p>Het resultaat van de onderzoeken naar de toekomstige behoefte aan wonen met zorg en welzijn (2013) is vastgelegd in de rapportages 'Wonen-Welzijn-Zorg, ontwikkelkader voor wonen met zorg en welzijn' die voor de gemeenten Schijndel en Sint-Michielsgestel verschenen. De rapportages bieden een totaalvisie op gemeentelijk niveau en een ontwikkelkader voor wonen met zorg en welzijn per wijk. De focus van de projecten ligt op senioren (ouder dan 65 jaar), personen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking, alsmede op personen met een psychische aandoening. De uitkomsten van genoemde onderzoeken zijn verwerkt in de in 2013 opgestelde wensportefeuille. De opgave van Huis &amp; Erf richt zich vooral op 'geschikt wonen' en 'verzorgd wonen'. Door het opplussen van woningen (naar zorggeschikte woningen), een gericht toewijzings- en doorstromingsbeleid (in combinatie met aftopping van de huren van bepaalde zorgwoningen) is Huis &amp; Erf aan de slag met de opgave wonen met zorg.</p>	7
<p>Huis &amp; Erf geeft opvolging aan de onderzoeksrapportage naar de toekomstige behoefte aan wonen met zorg en welzijn uit 2013.</p>	<p>In de gemeente Schijndel zijn de uitkomsten van de rapportage besproken en uitgewerkt in een plan van aanpak van de werkgroep WWZI (jaarverslag 2015, p.59).</p>	7
<p>Schijndel: Prestatieafspraken 2014 – 2018.</p> <p>Opplussen van woningen om langer thuis wonen mogelijk te maken. Onder andere door gebruik van digitale mogelijkheden.</p>	<p>2013: start samenwerking Huis &amp; Erf, Laverhof, SWZ en Dichterbij t.b.v. intra- en extramurale zorg i.c.m. wonen (jaarverslag 2015, p.59).</p> <p>2015: Oplevering zorgappartementen voor jongeren aan de Tolakker in Schijndel (jaarverslag 2015, p.59).</p> <p>Huis &amp; Erf neemt deel aan de stuurgroep WWZI (wonen, welzijn, zorg en inkomen) met gemeente, thuiszorg en zorginstellingen (jaarverslag 2016, p.27).</p>	6



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,7</b>

#### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		
Huis & Erf meet jaarlijks de kwaliteit van 1/5 van haar bezit en past haar beleid actief aan de uitkomsten aan.	Gerealiseerd.	7
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		
Geen opgaven benoemd in de prestatieafspraken, wel heeft Huis & Erf eigen ambities voor de kwaliteit van de dienstverlening benoemd onder de beleidslijn: Hart voor de klant.	<p>Uit de interne rapportages blijkt dat over het algemeen deze acties ook zijn uitgevoerd. In 2014 is bijvoorbeeld gestart met het meten van de klanttevredenheid. Uit de reacties van belanghebbenden blijkt overigens ook dat Huis &amp; Erf</p> <p>Door KWH wordt de klanttevredenheid gemeten. De norm van Huis &amp; Erf was daarbij minimaal het behalen van een 7,5. De commissie heeft geconstateerd dat dit cijfer ook in ieder jaar minimaal is behaald op ieder onderdeel van de meting. Uitzondering hierop is het onderdeel klantcontact waarop in 2014 een 6,7 is behaald. Door goede scores op andere onderdelen lag echter ook in 2014 het gemiddelde met 7,7 wel boven de norm van 7,5.</p>	7
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
Sint-Michielsgestel (prestatieafspraken 2014 - 2018). Werken aan energiebesparing en CO <sub>2</sub> -reductie met de ambitie de energielasten laag en woonlasten betaalbaar te houden.	Sint-Michielsgestel: Het treffen van energiebesparende maatregelen biedt de volgende generaties een betere wereld. Maar ook scheelt het de huidige huurder in de portemonnee. Zo leveren we een bijdrage aan het beheersen van de woonlasten van onze klanten' (jaarverslag 2016, p.7).	7
Huis & Erf start in 2014 met het aanbieden aan zittende huurders van isolatiepakketten, zonnepanelen en projecten om bewoners bewust te maken.	<p>Huis &amp; Erf biedt haar huurders vanaf oktober 2014 het lidmaatschap van Energie Coöperatie Schijndel aan, waardoor de huurders deel kunnen nemen aan de WattNu workshop met bijbehorend werkboek (jaarverslag 2013, p.35).</p> <p>Eind 2016 is beslist het programma zonnepanelen met twee jaar te verlengen, omdat de vooraf gestelde doelstelling van 550 woningen niet gehaald is. Eind 2016 waren 358 woningen voorzien van zonnepanelen (jaarverslag 2016, p.34).</p> <p>Isolatiemaatregelen worden gecombineerd uitgevoerd met de schildercyclus (jaarverslag 2016, p.35).</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Bij mutatie voorziet Huis & Erf de woning van een zo volledig mogelijk energiepakket.	Het aanbrengen van zonnepanelen vindt voornamelijk plaats bij mutatie. Isolatiemaatregelen worden gecombineerd uitgevoerd met de schildercyclus (jaarverslag 2016, p.34).	7
Schijndel: Prestatieafspraken 2014 – 2018. Huis & Erf gaat in 2 straten haar bezit woningen verbeteren tot energiearme woningen. Huis & Erf start in 2014 met het aanbieden aan zittende huurders van isolatiepakketten, zonnepanelen en projecten om bewoners bewust te maken (eveneens in prestatieafspraken 2016 opgenomen).	Schijndel: 2015: Het project '2 straten energieneutraal maken' (geplande investering van € 1.100.000) is beëindigd. Binnen de uitgangspunten van het project is het niet mogelijk gebleken om naar inzicht van Huis & Erf verantwoord te investeren.	
Landelijke opgave: gemiddeld label B in 2020.	Huis & Erf heeft in haar energiebeleid opgenomen dat men zich committeert aan de landelijke opgave dat het bezit in 2020 gemiddeld een B-label bezit. Dit vertaalt zich in een energie index van 1,4 of lager. Om de doelstelling te bereiken heeft Huis & Erf vanaf 2013 dus 7 jaar uitgetrokken. Op basis van een gelijke voortgang per jaar, dient eind 2016 het bezit gemiddeld een EI-score te hebben van 1,635. Met een feitelijke index van 1,61 ligt Huis & Erf iets voor op dit schema. De commissie heeft vastgesteld dat Huis & Erf een planning heeft opgesteld om de doelstelling te behalen en het behalen monitort in de managementrapportages. Eind 2016 lag Huis & Erf op schema om in 2020 de doelstelling te behalen. Het oordeel is daarom: ruim voldoende.	7
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7</b>

(Des)investeren in vastgoed

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>		-
<p>Sint-Michielsgestel (prestatieafspraken 2014 - 2018)</p> <p>2013/2014: Oplevering 25 reguliere appartementen bij Woonzorgcentrum Berlerode</p> <p>2015: Oplevering 8 sociale huurwoningen voor senioren op de locatie Spijt/Hondsklauw. Deze zijn levensloop bestendig en rolstoelgeschikt.</p> <p>2016: geen opgave opgenomen in prestatieafspraken</p>	<p>Sint-Michielsgestel:</p> <p>2013: Berlerode fase 1: 13 appartementen, sociale huur (DAEB), (€675,- per maand.</p> <p>2014: Berlerode fase 2: Gestart met bouw overige 12 appartementen. Oplevering uitgesteld naar april 2015.</p> <p>In april 2015 heeft de oplevering plaatsgevonden. De 12 woningen worden via Vivent ten behoeve van hun cliënten verhuurd. Het project is een complex project door de combinatie zware zorg, lichte zorg, pg-plaatsen en zorginfra. Het complex is ook voorzien van een mogelijkheid tot maaltijdvoorziening. Uit de gesprekken met de gemeente is gebleken dat dit project bijzonder is gewaardeerd vanwege de lokale betekenis.</p> <p>2016: Spijt: 8 levensloopgeschikte woningen opgeleverd voor 65+ met een inkomen van &lt;€35.739.</p> <p>Vanwege de complexiteit van het project wordt het behalen van de opgave gewaardeerd met een 8.</p>	8
<p>Schijndel: Prestatieafspraken 2014 - 2018</p> <p>2013 - 2016: geen specifieke prestatieafspraken qua aantallen te bouwen woningen, maar wel gekoppeld aan de afspraak dat de wachttijden voor de reguliere doelgroep niet mag oplopen door het huisvesten van statushouders.</p>	<p>Schijndel:</p> <p>2013: geen nieuwbouw opgeleverd</p> <p>2014: geen nieuwbouw opgeleverd</p> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolakker: 15 Appartementen, sociale huur (DAEB), gemiddeld € 506,- per maand. 1 gemeenschappelijke ruimte, sociale huur (DAEB), € 506,- per maand. In april 2015 heeft de oplevering van het project aan de Tolakker plaatsgevonden. De 15 appartementen en gemeenschappelijke ruimte worden verhuurd door Stichting Dichterbij ten behoeve van hun cliënten.</li> <li>- Hulzebraak III fase 4: 29 grondgebonden eengezinswoningen, sociale huur (DAEB), gemiddeld € 710,- per maand en 14 grondgebonden levensloopgeschikt, sociale huur (DAEB), gemiddeld € 700,- per maand. De bouw oplevering van deze woningen heeft plaatsgevonden in maart 2015. De woningen zijn regulier verhuurd.</li> </ul> <p>2016: Hulzebraak III fase 6. Gestart met nieuwbouw 42 eengezinswoningen. Oplevering verwacht medio 2017.</p>	8
<b>Sloop</b>		-
Geen opgaven en ambities	Niet van toepassing	
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		-
Geen opgaven en ambities	Niet van toepassing	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		-
<p>St. Michielsgestel (prestatieafspraken 2014 - 2018).  2013/2014: oplevering Woonzorgcentrum Berlerode met 40 pg-plaatsen, bestaande uit 8 groepswoningen voor 8 cliënten van Vivent. Daarnaast worden 26 appartementen voor beschermd wonen opgeleverd bij Woonzorgcentrum Berlerode.  2015/2016: geen opgave opgenomen in prestatieafspraken</p>	<p>Sint-Michielsgestel:  2013: 40 pg-plaatsten met 1 zorginfra; 26 beschermd wonen appartementen, sociale huur €519,- per maand opgeleverd.</p>	7
<b>Verkoop</b>		-
<p>Sint-Michielsgestel (prestatieafspraken 2014 - 2018)  Corporaties krijgen de gelegenheid huurwoningen te verkopen, mits zij ervoor zorgen dat er voldoende huurwoningen beschikbaar blijven in de gemeente.</p>	<p>Sint-Michielsgestel:  Huis &amp; Erf voert geen proactief verkoopbeleid, maar heeft wel een relatief klein aantal huurwoningen gelabeld als definitief te verkopen bij huuropzegging. Dit betreft eind 2016 64 huurwoningen. Om een bijdrage te leveren aan de realisatie van lokale doorstroming, biedt Huis &amp; Erf een zittende huurder voorrang bij de aankoop van een koopwoning van Huis &amp; Erf. Doorstromers ontvangen tevens 5% extra korting bij aankoop van een woning. Hiervan zijn 2 woningen in 2016 op de vrije markt verkocht (jaarverslag 2016, p.35).</p>	7
<p>Schijndel: Prestatieafspraken 2014 - 2018  2013: geen prestatieafspraken  2014: geen smart opgaven in prestatieafspraken  2015: geen prestatieafspraken  2016: geen smart opgaven in prestatieafspraken</p>	<p>Schijndel:  Huis &amp; Erf heeft in het verleden een deel van haar bestaande woningbezit via Verkoop onder Voorwaarden (VoV) of marktconform te koop aangeboden en verkocht. Op 31-12-2016 betrof dit in totaal 357 woningen. Conform het verkoopbeleid is ten doel gesteld om de VoV-portefeuille af te bouwen. Hiertoe zijn momenteel 231 woningen gelabeld om terug in exploitatie te nemen na terugkoop (jaarverslag 2016, p.36).</p>	7
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,4</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Sint-Michielsgestel (prestatieafspraken 2014 - 2018)</p> <p>De inwoners zijn over het algemeen erg tevreden met hun woonomgeving. In de gemeente wordt minder fysieke verloedering ervaren dan elders in de regio. In de dorpen Gemonde en Middelrode wordt minder gebouwd en staat het voorzieningenniveau onder druk.</p> <p>De corporaties borgen het uitgangspunt 'schoon, heel en veilig' rondom hun eigen complexen.</p> <p>Buurtbemiddeling (financieel) ondersteunen</p> <p>Onderzoek mogelijkheid verplaatsen huiskamerproject van De Kei naar De Rietstok</p> <p>Burgerparticipatie speelt een centrale rol in de leefbaarheid.</p>	<p>Sint-Michielsgestel:</p> <p>Sinds 2013 is Huis &amp; Erf door het instellen van wijkteams gestart met het wijkgericht werken, waarbij met een brede samenstelling integraal wordt gewerkt. In 2014 is €26.000,- geïnvesteerd in verbetering van de leefbaarheid in de woonomgeving. Tevens is in 2014 €20.018,- besteed aan sociale activiteiten t.b.v. de leefbaarheid (jaarverslag 2014, p.53).</p> <p>2015: €19.000,- bijgedragen aan sociale activiteiten (jaarverslag 2015, p.56).</p> <p>In 2014 werden in Schijndel 7 casussen van buurtbemiddeling aangeboden via Huis &amp; Erf in behandeling genomen. In Sint-Michielsgestel zijn 3 casussen aangedragen door Huis &amp; Erf. Zowel in de gemeente Schijndel als in de gemeente Sint-Michielsgestel draagt Huis &amp; Erf financieel bij aan dit project (jaarverslag 2014, p. 54).</p> <p>2015: 8 casussen in Schijndel, 3 in Sint-Michielsgestel. In beide gemeenten betaalt Huis &amp; Erf voor deze dienstverlening (jaarverslag 2015, p.57).</p> <p>Onderzoek mogelijkheid verplaatsen huiskamerproject van De Kei naar De Rietstok is in 2014 gerealiseerd.</p> <p>Er vindt regulier overleg met de bewonerscommissies uit onze complexen plaats (ten minste 2x per jaar), ook hebben we een samenwerkingsconvenant met de Seniorenraad, waarmee wij regelmatig overleg voeren over alles rondom wonen voor senioren.</p>	7
<p>Schijndel: Prestatieafspraken 2014 - 2018</p> <p>Huis &amp; Erf blijft investeren in leefbaarheid in de wijken waar zij bezit heeft staan.</p> <p>Huis &amp; Erf neemt deel aan het Sociaal Netwerk Overleg om individuele situaties vroegtijdig te signaleren (eveneens in prestatieafspraken 2016 opgenomen).</p>	<p>Schijndel:</p> <p>In 2015 zijn in samenwerking met de wijkraden verschillende projecten gericht op het verbeteren van de leefbaarheid georganiseerd (jaarverslag 2015, p.56).</p> <p>Sociaal Netwerk Overleg, is het sociaal wijkteam geworden. Hier heeft Huis &amp; Erf gedurende visitatieperiode actief en naar tevredenheid van de belanghebbenden aan deelgenomen.</p>	7
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7</b>

## Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

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

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

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

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





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

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

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

***Sound analysis, inspiring ideas***