

# Maatschappelijke visitatie Woningstichting Kessel

Woningstichting Kessel

Opdrachtgever: Woningstichting Kessel

Rotterdam, 28 september 2015





# Maatschappelijke visitatie Woningstichting Kessel

Woningstichting Kessel  
Visitatieperiode 2010-2013

Opdrachtgever: Woningstichting Kessel

Wouter Vos  
Hugo ter Heegde  
Marieke Kalkman

Rotterdam, 28 september 2015

## 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-profitsectoren 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)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties Woningstichting Kessel</b>	<b>9</b>
Recensie	9
Scorekaart	10
Samenvatting	11
<b>Deel 2 Bijlagen ten aanzien van de inhoud</b>	<b>23</b>
<b>1 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>25</b>
1.1 Inleiding	26
1.2 Opgaven	26
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	26
1.4 Ambities	30
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	31
1.6 Beoordeling	32
<b>2 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>33</b>
2.1 Inleiding	34
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	34
2.3 Beoordeling	34
<b>3 Presteren naar Vermogen</b>	<b>35</b>
3.1 Inleiding	36
3.2 Financiële continuïteit	36
3.3 Doelmatigheid	37
3.4 Vermogensinzet	39
3.5 Beoordeling	39
<b>4 Presteren ten aanzien van Governance</b>	<b>41</b>
4.1 Inleiding	42
4.2 Besturing	42
4.3 Intern toezicht	43
4.4 Externe legitimering en verantwoording	45
4.5 Beoordeling	46
<b>Deel 3 Bijlagen</b>	<b>47</b>
Bijlage 1: Bestuurlijke reactie Woningstichting Kessel	48
Bijlage 2: Geïnterviewde personen	51
Bijlage 3: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	52
Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren	54
Bijlage 5: Bronnenlijst	58



# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

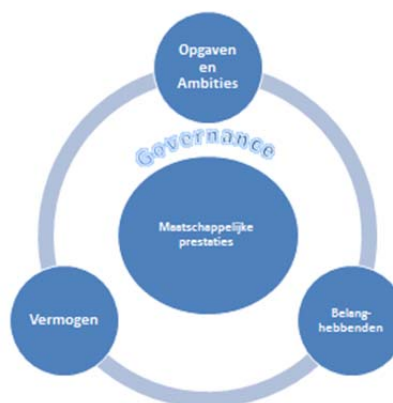
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie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

Indien een corporatie groter is dan 1.000 verhuurbare eenheden stelt de bestuurder aan het begin van de visitatie 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. Voor corporaties kleiner dan 1.000 verhuurbare eenheden, hetgeen van toepassing is op Woningstichting Kessel, geldt echter dat het opstellen van een Position Paper niet verplicht is. De corporatie heeft er voor gekozen geen Position Paper te schrijven vanwege de tijd die dit in beslag neemt.

## Aanpak van Ecorys

**Woningstichting Kessel is een corporatie met minder dan 500 verhuurbare eenheden. De visitatiemethodiek biedt een aantal vereenvoudigingen ten opzichte van de methodiek die voor corporaties groter dan 1.000 verhuurbare eenheden van kracht is. Om die reden heeft deze rapportage een afwijkende opbouw en is de omvang beknopt. Deel 1 omvat de standaardrapportage. In deel 2 en 3 zijn bijlagen opgenomen die verdere inkleuring geven op de inhoud en het proces.**

Woningstichting Kessel heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De opdrachtverlening van de maatschappelijke visitatie heeft daarmee

plaatsgevonden voor de deadline die Aedes heeft gesteld voor Woningstichting Kessel. De visitatie beschouwt de periode 2010 tot en met 2013. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Wouter Vos, Hugo ter Heegde, Marieke Kalkman. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	1	2	3	4	5	6
Desk research						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Concept rapport						
Interne bespreking						
Eindrapport						

### 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%
<b>6</b>	<b>Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
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

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

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

Deel 2 bevat de bijlagen ten aanzien van de inhoud.

Deel 3 bevat de bijlagen ten aanzien van het proces.

1. Bestuurlijke reactie Woningstichting Kessel;
2. Betrokken personen (intern en extern);
3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
4. Curricula vitae van de visitatoren;
5. Bronnenlijst.

## 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.



# Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties Woningstichting Kessel

## Recensie

Woningstichting Kessel heeft de keuze gemaakt om de uitdagingen die de corporatie heeft de komende jaren op te pakken in nadrukkelijke samenwerking met een partner. De omvang van de corporatie en de mogelijkheden die dit biedt in relatie tot de toekomstige opgaven, hebben de corporatie ertoe bewogen om te kiezen voor een fusie. Gelet op de ontwikkeling in de afgelopen jaren lijkt dit een logische en goede stap.

De corporatie heeft in de afgelopen vier jaar enorm hard gewerkt. We zien dat er projecten zijn gerealiseerd en dat de brede taakopvatting geleid heeft tot het betrekken van stakeholders en daarmee een grote tevredenheid bij de belangrijkste belanghebbenden. Daarbij is de nodige inzet gepleegd om de beperkte aandachtspunten uit de vorige visitatie, met betrekking tot het volgen van prestaties en de verantwoording, na te leven. Zo is bewust ingezet op het inrichten van de PDCA cyclus, waardoor planning en bijsturing beter op orde zijn. Men is betrokken in de samenleving. De belangrijkste stakeholders herkennen in de corporatie een betrouwbare partner met oog voor de opgave in Kessel en Kessel-Eik.

De prestaties zijn echter niet zonder slag of stoot tot stand gekomen. De personeelsomvang van de corporatie is in lijn met het woningbezit en derhalve klein. Werknemers hebben verschillende taken. Als iemand wegvalt, leidt dit logischerwijs tot kennislacunes en problemen om de ambities tot uitvoering te brengen. Zeker als er mensen wegvallen op cruciale plekken wordt het moeilijk om zaken op de rails te houden.

We hebben dan ook vooral complimenten over voor de wijze waarop Woningstichting Kessel het wegvallen van iemand met een spilfunctie heeft opgevangen en in staat is gebleken om de voorgenomen ambities te realiseren. Vooral door hard werk en slimme samenwerking is het de corporatie gelukt om de prestaties op peil te houden. De toenmalige samenwerking binnen Connect (drie corporaties) is in deze zeer behulpzaam gebleken. Daarbij heeft de organisatie zelf, inclusief de Raad van Commissarissen, extra stappen gezet om het gemis op te vangen.

Ondanks de positieve uitkomst is duidelijk dat een dergelijk proces niet de voorkeur heeft en een sterke wissel trekt op de betrokkenen. Dit maakt het evident dat de huidige omstandigheden waarin corporaties hun werk worden geacht te doen veeleisend zijn en dat de kwetsbaarheid van kleine organisaties daarmee steeds groter wordt. Zowel in financieel als in personeel opzicht is de corporatie kwetsbaar voor schokken. In deze visitatie uit zich dit bijvoorbeeld in een onvoldoende voor doelmatigheid waarbij de corporatie wordt afgerekend op een relatief grote inhuur.

Hoewel de huidige parameters ten aanzien van continuïteit van de corporatie nog op groen staan, kunnen we begrip opbrengen voor de keuze om een stevige samenwerkingspartner te vinden waarmee de continuïteit van ambities beter gewaarborgd kan blijven. Het zal de uitdaging zijn om bij de samenwerking de waarde van de lokale binding en de betrokkenheid van de huurders vast te blijven houden.

## Aanbevelingen

- Zet het traject tot fusie voort.
- Bord de kernkwaliteiten van de corporatie bij de verdere samenwerking.
- Betrek de bewoners en belanghebbenden bij de verdere ontwikkelingen. Dit kan een eerste stap in het borgen van de goede relaties zijn.

## Terugblik vorige visitatie

In november 2009 heeft Woningstichting Kessel te Kessel opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen maart 2010 en november 2010. In bovenstaande recensie is reeds opgenomen op welke wijze Woningstichting Kessel de aandachtspunten vanuit de vorige visitatie heeft verwerkt.

## 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	8,0	8,0	7,0	7,0	8,0		7,6	75%	7,5
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	7,2	7,9	7,8	7,1	8,0		7,6	50%	7,6
Relatie en communicatie							8,2	25%	
Invloed op beleid							7,2	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							7,0	30%	6,4
Doelmatigheid							5,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						6,0	33%	6,0
	Check								
	Act								
Intern toezicht	Functioneren Raad						6,0	33%	
	Toetsingskader								
	Governancecode								
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						6,0	33%	
	Openbare verantwoording								

## Samenvatting

### Profielschets

#### Werkgebied

Woningstichting Kessel is een kleine en sterk lokaal verankerde corporatie. De corporatie heeft ultimo 2013 464 huurwoningen in bezit. Daarnaast heeft de corporatie 30 onzelfstandige overige wooneenheden en 5 objecten die in de categorie 'overig bezit' vallen. Woningstichting Kessel is werkzaam in de gemeenschap Kessel en Kessel-Eik, die beide onderdeel uitmaken van de gemeente Peel en Maas. In het ondernemingsplan van de corporatie wordt een beeld geschetst van de lokale context. Daaruit wordt duidelijk dat de corporatie te maken krijgt met een veranderende bevolkingsopbouw en daardoor een veranderende woningbehoefte. Door de groeiende 75-plusdoelgroep neemt de vraag naar grondgebonden nultredenwoningen toe.

Woningstichting Kessel wordt door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting getypeerd als een corporatie met een gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen.

#### Woningbezit

Binnen het woningbezit van Woningstichting Kessel ligt het accent op eengezinswoningen. Uit onderstaande cijfers blijkt dat Woningstichting Kessel bijna twee keer zo veel eengezinswoningen heeft ten opzichte van het landelijke beeld. Het is niet verwonderlijk dat het percentage meer-gezinsetagebouw daardoor relatief gezien een stuk kleiner is. Van de meergezinsetagebouw heeft het grootste deel geen beschikking over een lift. Gezien de vergrijzing van de bevolking kan hier nog een taak voor de komende jaren liggen. Woningstichting Kessel heeft geen hoogbouw in de vastgoed portefeuille. Het percentage onzelfstandige overige wooneenheden is relatief gezien even groot als landelijk.

Tabel 1 Woningbezit

Type woningen	Woningstichting Kessel	Landelijk
Eengezinswoningen	82,2	42,1
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	6,9	25,7
Meergezinsetagebouw met lift	4,9	14,6
Hoogbouw	0,0	11,2
Onzelfstandige overige wooneenheden	6,1	6,1
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (2014), Woningstichting Kessel, Aedes.

Kijkend naar de bouwperiode van de woningvoorraad van Woningstichting Kessel, blijkt dat het beeld over de gehele linie niet wezenlijk afwijkt van dat van de referentiegroep. Dat betekent dat het zwaartepunt ligt op de bouwperiode van 1960 tot 1969. Een kwart van de totale woningvoorraad komt uit deze periode. In de bouwperiodes 1970-1979 en 1980-1989 is ongeveer 20% van het bezit gebouwd. Woningen uit de periode 1990-1999 zijn iets zwaarder vertegenwoordigd.

De gemiddelde huurprijs per woongelegenheden ligt met € 477,- net iets hoger dan het landelijk niveau (€ 469,-) en een stuk hoger dan bij de referentiegroep (€ 456,-). De DAEB woningen krijgen 161 punten toegekend, dat is een stuk hoger dan bij de referentiegroep en landelijk (151 en 141 woningwaarderingpunten). Dit betekent dat de woningen van Woningstichting Kessel van een zeer goede kwaliteit zijn. Het percentage maximaal toegestane huur ligt voor DAEB woningen op 61,2%. Dit percentage ligt lager dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk 62,3% en 68,2%). Dit duidt op een gunstige prijs-kwaliteitverhouding.

## Globale governancestructuur

### Organisatie

Het directie-bestuur bestond in 2013 uit de heer Leenders, die naast bestuurstaken ook managementtaken binnen de Woningstichting uitvoert. In de twee jaar hiervoor bestond het dagelijks bestuur uit 2 bestuurders die beide parttime de bestuursfunctie vervulden. Per 1 januari 2013 is de collega-directeur-bestuurder teruggetreden als bestuurder en als financieel medewerker verder gegaan. Verder kent de organisatie een Raad van Commissarissen die toezicht houdt. Het werkapparaat bestaat uit totaal 4,1 fte.

In 2009 is Woningstichting Kessel een samenwerkingsverband aangegaan met Woningstichting Domus en Woonservice Urbanus. Doel was de kwetsbaarheid van de organisaties te verminderen, de professionaliteit te versterken en op deze wijze de volkshuisvestelijke opgave vanuit een zelfstandige positie adequaat te blijven oppakken. Dit is onder andere gedaan door de backoffice van de drie corporaties op elkaar af te stemmen.

Eind 2014 is besloten deze samenwerking te beëindigen vanwege de strategische herpositionering van Woonservice Urbanus (onderzoek naar mogelijkheden tot fusie). Ook Woningstichting Kessel heeft in oktober 2014 een traject in gang gezet waarin de eigen positionering wordt onderzocht. Inmiddels is de intentie uitgesproken om te fuseren met woningcorporatie Antares die ook in de gemeente Peel en Maas actief is. Het totale bezit van Antares telt ongeveer 5.500 woningen en is naast de gemeente Peel en Maas (Meijel) gelegen in de gemeente Venlo (Venlo, Tegelen en Blerick).

Naast deze samenwerking participeert Woningstichting Kessel in het samenwerkingsverband Domaas. Domaas is een samenwerkingsverband van achttien kleine woningcorporaties in Limburg en één corporatie uit Noord-Brabant. Deze negentien corporaties kiezen zowel voor zelfstandigheid als voor samenwerking. Samenwerking wordt gerealiseerd door kennis en kunde uit te wisselen. Doel is het verbeteren van het bedrijfsmatig en maatschappelijk verantwoord functioneren. Deze community ondersteunt en draagt bij aan de realisatie van deze doelstellingen ([www.aedes.nl](http://www.aedes.nl)).

### Verbindingen

De corporatie heeft geen verbindingen.

## Beoordeling

Woningstichting Kessel krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

**Tabel 2 Beoordeling**

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	7,6
Presteren naar Vermogen	Voldoende	6,4
Presteren ten aanzien van Governance	Voldoende	6,0

### *Presteren naar Opgaven en Ambities*

**7,5** Van 2006 tot aan de gemeentelijke herindeling in 2010 zijn tussen de toenmalige gemeente Kessel en Woningstichting Kessel geen prestatieafspraken overeengekomen. Wel is in die periode tussen partijen regelmatig bestuurlijk overleg geweest. Voor de periode 2011-2015 zijn de opgaven vastgelegd in prestatieafspraken met de gemeente Peel en Maas. Bij het opstellen ervan is uitgegaan van de strategische basis zoals vastgelegd in de Woonvisie Plus Peel en Maas uit 2010.

In het kader van de prestatieafspraken worden specifieke besprekingen gevoerd met de gemeente, waarvan geen verslagen worden gemaakt. Daarnaast worden themabijeenkomsten gehouden, bijvoorbeeld over arbeidsmigranten, asielzoekers, WMO-afspraken, netwerkoverleggen, et cetera.

Woningstichting Kessel valt wat betreft de visitatiemethodiek in de klasse corporaties kleiner dan 500 verhuureenheden. Dit betekent dat de visitatie en het rapport in beknoptere vorm zijn uitgevoerd. De prestaties in relatie tot de opgaven zijn in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambities weergegeven, dat in dit rapport in deel 2 is opgenomen. Voor een gedetailleerd overzicht wordt hiernaar verwezen.

De visitatiecommissie concludeert dat Woningstichting Kessel in ruim voldoende mate invulling geeft aan de opgaven zoals voor 2010 vastgelegd in het eigen Ondernemingsplan 2008-2012 en voor de jaren 2011-2013 in de prestatieafspraken met de gemeente Peel en Maas.

In het Ondernemingsplan geeft Woningstichting Kessel aan dat de maatschappelijke opgaven die in de samenleving spelen, haar referentiekader vormen. De woningstichting werkt derhalve in het belang van de regionale en lokale gemeenschappen en vindt vanuit een verankering hierin de legitimering voor haar activiteiten. In de Ondernemingsplanperiode ligt de focus daarbij op de volgende thema's:

- klant;
- markt;
- werkorganisatie;
- presteren naar vermogen.

De prestatieafspraken concentreren zich rond de acht onderwerpen:

- bijzondere doelgroepen;
- beschikbaarheid van woningen;
- betaalbaarheid van het wonen;
- kwaliteit van de woningvoorraad;
- leefbaarheid van de woonomgeving;

- wonen, welzijn, zorg;
- huisvesting voor tijdelijk gebruik;
- wonen-leren-werken.

Op al deze prestatievelden, met uitzondering van het laatste, wordt door Woningstichting Kessel zichtbaar maatschappelijke prestaties geleverd die in lijn zijn met de vastgelegde opgaven. In aanvulling daarop levert Woningstichting Kessel ook maatschappelijke prestaties op thema's die niet zijn vastgelegd in de prestatieafspraken met de gemeente, bijvoorbeeld als het gaat om energie en duurzaamheid. Met de prestaties die de corporatie op dit punt levert, wordt aangehaakt op de afspraken die zijn vastgelegd in het Landelijke Energieconvenant. In het Ondernemingsplan dat in 2014 verschijnt, wordt hier ook expliciet naar verwezen.

De visitatiecommissie heeft waardering voor het feit dat Woningstichting Kessel, ondanks haar geringe omvang, op alle prestatievelden van de visitatiemethodiek actief is en daarmee duidelijk invulling geeft aan de opgaven die er liggen.

Als voorbeeld van de inzet van de corporatie ten aanzien van de opgaven, wijst de visitatiecommissie graag op de realisatie van het complex De Merwijck gedurende de visitatieperiode. Hierin zijn veertien huurappartementen en zeven koopappartementen gerealiseerd. Daarnaast is in dit multifunctionele project intramurale verpleeghuiszorg, intramurale gehandicaptenzorg, een tandartsenpraktijk, een bibliotheek en kinderopvang aanwezig. Hiermee heeft Kessel een fundamentele zorgvoorziening voor de lokale bevolking gecreëerd.

Voor Presteren naar Opgaven scoort Woningstichting Kessel een 7,6. Voor de verantwoording van dit cijfer verwijzen wij naar deel 2 van dit rapport.

Vanuit de methodiek wordt niet alleen gekeken naar presteren naar opgaven, ook wordt bezien in hoeverre de ambities passen bij deze opgaven. Voor dit laatste wordt een cijfer gegeven dat voor 25% meetelt in het cijfer voor Presteren naar Opgaven en Ambities.

De visitatiecommissie constateert dat Woningstichting Kessel eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De corporatie heeft sinds 2011 prestatieafspraken met de gemeente Peel en Maas. De visitatiecommissie constateert overeenkomsten tussen de eigen ambities en de opgaven zoals vastgelegd in de prestatieafspraken. Woningstichting Kessel heeft aan het ijkpunt voor een 6 voldaan en op grond van de verantwoording ervan in de jaarverslagen een pluspunt toegekend gekregen, waarmee het cijfer voor ambities in het licht van de opgaven op een 7 uitkomt. Ook dit cijfer wordt verantwoord in de bijlage.



### Presteren volgens Belanghebbenden

7,6

Over de gehele linie genomen zijn de belanghebbenden van Woningstichting Kessel zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties die de corporatie in de afgelopen vier jaar heeft geleverd. Dit resulteert in een gemiddeld eindcijfer van 7,6.

De belanghebbenden zijn allen gevraagd naar een kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling op de volgende (prestatie)velden (in deel 2 van dit rapport zijn de cijfers opgenomen):

- communicatie met de corporatie;
- de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleid;
- huisvesting van de primaire doelgroep;
- huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

### Kwalitatieve toelichting (prestatie)velden

#### Algemeen beeld van de corporatie



Alle belanghebbenden zijn positief over het functioneren van Woningstichting Kessel. Voor huurders geldt dat zij zeer te spreken zijn over de betrokkenheid van de corporatie in de kern Kessel. Daarnaast geven zij expliciet aan dat de corporatie 'goed voor de huurders' is. Dat blijkt onder meer door de servicegerichtheid, de korte communicatielijnen met de medewerkers, waaronder de directeur-bestuurder en (als gevolg hiervan) de laagdrempeligheid. De Huurdersraad staat dan ook sceptisch tegenover de fusieplannen van de corporatie. Zij zijn bang dat de afstand tot de huurders na een fusie groter wordt en de fusie niet ten goede komt aan de huurders in Kessel. Onder andere inzake klachtenafhandeling en de mogelijkheid om een medewerker aan de balie te spreken. Tevens komt uit de Huurdersraad de zorg dat de huren fors verhoogd zullen worden, aangezien zij aangeven dat de huren in de omliggende plaatsen een stuk hoger liggen dan in Kessel.

De gemeente Peel en Maas typeert de corporatie als een 'kleine', maar volwaardige speler die meedoet met de grote corporaties die in de gemeente actief zijn. De gemeente heeft Kessel als 'leefdorp' aangemerkt wat betekent dat er voldoende voorzieningen moeten zijn en er in de toekomst een kleine bouwopgave ligt. Op dit moment is er geen woningbouwopgave.

De overige belanghebbenden onderstrepen nogmaals de relatief kleine omvang van de corporatie. Over het algemeen worden hier positieve waarderingen aan gekoppeld. Woningstichting Kessel kent bijvoorbeeld nauwelijks bureaucratie en heeft een persoonlijke benadering. Doordat de corporatie dicht bij de huurder staat, is Kessel betrokken bij maatschappelijke ontwikkelingen en leefbaarheid in het werkgebied. Taken worden goed opgepakt en krijgen een goede opvolging. De relatief beperkte omvang van de corporatie betekent niet dat de corporatie alleen aan het beheren is. Er wordt over de corporatie gezegd dat zij meedenkend is, ideeën en plannen initieert en waar mogelijk vernieuwend is.

### *Communicatie*

De huurders, gemeente en overige belanghebbenden geven aan zeer tevreden te zijn met de manier hoe de corporatie met hen communiceert. Respectievelijk beoordelen ze dit onderdeel met een 8,5 een 8 en een 8. Eerder werden al de korte communicatielijnen aangehaald. Daar wordt aan toegevoegd dat de corporatie geregeld contact legt met de Huurdersraad en dat de communicatie verbeterd is sinds de aanstelling van de huidige directeur-bestuurder. Er wordt gesteld dat 'acties tot in de puntjes worden gecommuniceerd'. Dit geschiedt op een open en eerlijke manier.

Op uitvoerend niveau zit de gemeente 3 à 4 keer per jaar aan tafel met alle managers wonen van de corporaties in Peel en Maas. In deze bijeenkomsten worden uitvoeringsafspraken gemaakt en geëvalueerd. Hiernaast vindt bestuurlijke overleg plaats op de momenten dat dit nodig is. Zo heeft Woningstichting Kessel recentelijk de fusieplannen die zij heeft kenbaar gemaakt. De gemeente staat positief tegenover deze plannen, mits de belangen van de huurders bij de fusie worden gewaarborgd. De reden dat de gemeente positief tegenover de fusie staat is dat de corporatie vanwege de beperkte omvang in de ogen van de gemeente kwetsbaar is.

Na de fusie van de gemeente Helden, Kessel, Meijel en Maasbree op 1 januari 2010 tot de gemeente Peel en Maas, zijn de rioolheffingen in Kessel sterk toegenomen. Woningstichting Kessel heeft hierover een stevige discussie gevoerd met de gemeente. Omdat de gemeenteraad de heffing heeft vastgesteld kon hier niets meer aan veranderd worden. Zij vinden het begrijpelijk dat de corporatie hier boos om is geworden. De gemeente geeft aan dat de discussie de samenwerking met de gemeente niet in de weg heeft gezeten.

Een van de zorgpartijen geeft onder andere aan dat het partnership de afgelopen 4 jaar verder is ontwikkeld waarbij beide partners een gedeelde verantwoordelijkheid zijn aangegaan en beide hun eigen expertise hebben ingebracht. Een andere welzijnspartij geeft aan de communicatie helder en duidelijk is doordat er korte lijnen zijn. Afspraken worden zo veel mogelijk concreet/SMART gemaakt en worden direct nagekomen. Communicatie vindt plaats op alle mogelijke manieren: persoonlijk met de directeur-bestuurder en medewerkers, via e-mails, brieven en folders. Overleg vindt zowel plaats op reguliere overlegmomenten als buiten deze moment om in het geval dit nodig is. De communicatie is heel laagdrempelig, ook hier worden de korte communicatielijnen genoemd met medewerkers en de directeur-bestuurder. Informatieverstrekking is niet alleen gericht op zaken die de belanghebbende direct aangaat (het gehuurde vastgoed), maar ook over meer algemene zaken zoals leefbaarheidsprojecten. Deze informatie wordt als een welkome toevoeging op de meer inhoudelijke gezien.

### *Mate van betrokkenheid bij het beleid*

Uit de gesprekken met belanghebbenden komt een tweeledig beeld naar voren over de manier waarop de corporatie hen betreft bij beleidsvorming. De Huurdersraad geeft aan hier nauw bij betrokken te worden. Zij zijn erg tevreden over de manier waarop de inspraakmomenten zijn georganiseerd en de opvolging die de corporatie geeft aan de geleverde input. Ook het grootste deel van de overige belanghebbenden is erg tevreden over de betrokkenheid. Zij zijn bijvoorbeeld uitgenodigd om aan een bijeenkomst deel te nemen dat het verzamelen van input voor het nieuwe beleid als doel had. Deze belanghebbenden hebben ook daadwerkelijk het gevoel dat de corporatie naar de geleverde input luistert en hier iets mee doet. Een zorginstelling benoemt in dit aspect dat het niet alleen gaat om het beleid van de corporatie, maar dat Woningstichting Kessel ook kijkt naar het beleid van de zorginstelling en wat de gecombineerde beleidskaders zou betekenen c.q. tot gevolg zou hebben. Partijen proberen het beleid dusdanig af te stemmen dat de ingrepen elkaar versterken.

De gemeente en één overige belanghebbende geven echter aan niet te zijn betrokken bij de beleidsvorming. De gemeente en de belanghebbende geven aan dat zij hier wel voor openstaan en mee zou willen denken bij het opstellen van het beleid. De gemeente merkt hierbij op dat het gevormde beleid echter wel in lijn is met hetgeen in andere overleggen is besproken en vastgesteld, wat dat betreft staan er geen verrassingen in het beleid.

De overige belanghebbende zou het goed vinden als ook niet-huurders in het proces worden betrokken. De beperkte omvang van de dorpen Kessel en Kessel-Eik heeft als gevolg dat als de corporatie een ingreep doet dit ook van invloed is op niet-huurders in deze dorpen.

### *Huisvesting van de primaire doelgroep*

De huurders zijn het meest kritisch over dit punt. Zij vallen hierbij voornamelijk over de maximale huurverhoging die jaarlijks wordt doorgevoerd. Hoewel de corporatie de maatregel wel aankondigt en motiveert, is de beslissing al vastgesteld en kan de Huurdersraad hier niets meer aan doen. Als positief punt wordt door zowel de gemeente als huurders genoemd dat de woningen van goede kwaliteit zijn en Woningstichting Kessel daarmee de huurders in hun vraag bedient.

De gemeente en overige belanghebbenden hebben niet heel goed zicht op de prestaties die op dit vlak worden geleverd. Zij geven aan daar iets te ver vanaf te staan. De belanghebbenden die toch een beoordeling hebben kunnen geven hebben zich voornamelijk gebaseerd op wat zij zien.

### *Huisvesten bijzondere doelgroepen*

Er wordt door de belanghebbenden aangegeven dat Kessel beschikt over twee complexen die zijn ingericht voor zorgbehoevenden. Daarnaast is er in Kessel een grote groep arbeidsmigranten die de corporatie probeert te huisvesten. Vooral de gemeente is hier zeer over te spreken.

De overige belanghebbenden, waarvan een aantal tot de zorg- en welzijnsverleners behoort, geven aan dat de corporatie alle mogelijke medewerking verleent voor de bijzondere doelgroepen. Deze belanghebbenden huren in veel gevallen een complex waar bijvoorbeeld mensen met een lichamelijke of verstandelijke handicap wonen, ouderen wonen of in kinderopvang wordt voorzien. Deze complexen hebben ten opzichte van het 'regulier' bezit vaak specifieke aanpassingen nodig. De belanghebbenden geven aan dat de corporatie meedenkt en open staat voor de specifieke wensen die de exploitanten van deze welzijns- en zorgcomplexen hebben en de mogelijkheden aftast binnen de kaders. Dit gebeurt zowel bij nieuwbouw als na het opleveren van de complexen. Een voorbeeld dat in deze context wordt aangehaald is bijvoorbeeld de 'Parel van Kessel' waar huisvesting voor de bijzondere doelgroep gecombineerd is met andere voorzieningen zoals een

tandartsenpraktijk, kinderopvang en multifunctionele ruimte. Een en ander heeft een grote maatschappelijke meerwaarde gecreëerd volgens de belanghebbende.

De omvang van de voorzieningen voor de bijzondere doelgroepen in de relatief kleine gemeenschap verdient een compliment. De beoordeling voor dit prestatieveld van de 'overige belanghebbenden' is dan ook het hoogst.

#### *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

De woningkwaliteit is van een zeer hoog niveau. De corporatie heeft veel aandacht voor dit onderdeel van haar takenpakket. Huurders hebben in het verleden een gratis onderhouds-abonnement gekregen. Inmiddels moet er voor dit abonnement betaald worden.

Zoals eerder is aangehaald, zijn de huurders erg te spreken over de kwaliteit van de dienstverlening. Dit komt mede door de korte communicatielijnen. De gemeente geeft aan nog niet op de hoogte te zijn van de plannen die Woningstichting Kessel heeft gemaakt op het gebied van energie en duurzaamheid. De gemeente is van mening dat Woningstichting Kessel op dit vlak niet de meest actieve of vooruitstrevende corporatie is binnen de gemeente Peel en Maas. Een van de overige belanghebbenden is het wat dit betreft eens met de gemeente. Deze belanghebbende zou graag zien dat de gemeente meer informeert over de gevolgen van maatregelen die de corporatie treft op het gebied van energie en duurzaamheid. Dit leidt normaliter namelijk tot hogere huurkosten, maar kan op termijn ook weer lagere energiekosten tot gevolg hebben. Hoe deze zich tot elkaar verhouden wordt echter niet vermeld. Ook is het aantal zonnepanelen op het bezit van de corporatie beperkt. Hierin zou de corporatie een voortrekkersrol kunnen nemen. De overige belanghebbenden geven aan de kwaliteit van de woningen zeer hoog te waarderen. Dit is in lijn met de manier waarop de corporatie woningen en andere voorzieningen geschikt maakt voor bijzondere doelgroepen en in de vorige paragraaf is aangestipt. Daaraan wordt verder toegevoegd dat de corporatie de woningen goed onderhoudt.

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

De hoge beoordeling voor de kwaliteit van de woningen komt ook bij dit prestatieveld terug doordat de corporatie veel aandacht heeft besteed aan de renovatie van het bezit en dit op een zeer goede manier heeft gedaan, aldus de Huurdersraad. De gemeente maakt bij dit onderdeel de kritische noot dat de corporatie een stuk grond in Kessel-Eik heeft gekocht ten behoeve van woningbouw. Dit stuk grond ligt deels onder hoogspanningskabels. De wetgeving voor woningbouw onder en rond hoogspanningskabels is echter dusdanig dat op dit stuk grond nauwelijks gebouwd kan worden. Hier zal de corporatie haar verlies moeten nemen.

Hoewel er de afgelopen vier jaar weinig nieuwbouw heeft plaatsgevonden volgens een van de overige belanghebbenden, wordt bij dit prestatieveld aangehaald dat de corporatie investeert in maatschappelijk vastgoed. Dit wordt als zeer positief ervaren, mede omdat de regering dit probeert te beperken/terug te brengen. Een van de zorgpartijen heeft onderzoek laten verrichten naar de behoefte naar zorg op de korte (2018), middellange (2025) en lange (2040) termijn. De corporatie en zorginstelling hebben dit onderzoek met open vizier bekeken en besproken. Op dit moment is het verzorgingsniveau passend bij de huidige vraag.

#### *Kwaliteit van wijken en buurten*

De leefbaarheid in de wijken en buurten wordt zeer hoog gewaardeerd door de Huurdersraad. De corporatie heeft de afgelopen vier jaar onder andere bijgedragen aan de totstandkoming van een speeltuin, verlichting van steegjes, de aanleg van een groenstrook en het aanpakken van achterkanten van woningen zodat koopwoningen aan de achterkant uitkijken op nette woningen.

Binnen de gemeente is verder geen of nauwelijks overlast. Als deze er toch is wordt hier adequaat naar gehandeld.

Overige belanghebbenden zijn ook uitermate tevreden over de kwaliteit van wijken en buurten. Vooral op het punt van leefbaarheid verwachten de belanghebbenden dat de corporatie een grote(re) taak krijgt doordat gemeenten de focus (moeten) verplaatsen naar de Wmo.

Woningstichting Kessel heeft een actieve houding ingenomen op het gebied kwaliteit van wijken en buurten en wacht niet af tot de gemeente of bewoners met aandachtspunten komen. Zo heeft Woningstichting Kessel bewoners gevraagd aan te geven hoe zij over de leefomgeving denken en heeft zij bij de gemeente de klachten van burgers opgevraagd om te zien wat de Woningstichting Kessel hierin kan betekenen.

De goede beoordeling die de corporatie heeft gekregen over de prestaties van de afgelopen vier jaar, krijgt zij onder andere door de deelname aan een buurtbemiddelingsproject en de maatwerkoplossingen die Woningstichting Kessel heeft op wijk- en buurtniveau.

## **Boodschap**

### *Heeft u een boodschap voor Woningstichting Kessel?*

De belanghebbenden geven Woningstichting Kessel de volgende 'boodschappen' mee voor de aankomende jaren:

- Ga op zoek naar een goede fusie partner.
- Zet verder in op de verduurzaming van het woningbezit.
- Probeer de belangen van de samenleving in Kessel bij een fusie veilig te stellen en voorkom dat we worden 'opgeslokt'.
- Informeer huurders over mogelijkheden voor energiebesparing.
- Blijf gericht op bijzondere doelgroepen en leefbaarheid.
- Blijf oog houden voor de lokale/regionale positie en zoek indien nodig partners die aansluiten en complementair zijn.
- De lokale verankering is de kracht van de corporatie en kan zodoende bijdragen aan lokale mogelijkheden op het gebied van scheiden wonen en zorg.
- Bouw meer woningen voor alleenstaanden.
- Ga door met het aanpassen van de woningen om zodoende op de veranderende bevolkingssamenstelling in te springen.

### *Presteren naar Vermogen*

**6,4**

Woningstichting Kessel voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor solvabiliteit, kredietwaardigheid, Loan to Value, Interest Coverage Ratio, en Debt Service Coverage Ratio. Er kan geconcludeerd worden dat de corporatie financieel gezond is, hetgeen een knappe prestatie is gelet op de kleine omvang van de corporatie. Hiermee is ook het doel om een financieel gezonde organisatie te blijven en te voldoen aan de parameters die vanuit het WSW en CFV zijn opgelegd, voldaan. Hoewel alle financiële parameters op groen staan, wordt de investeringsruimte van de corporatie de aankomende jaren zeer beperkt. Om plannen te kunnen ontwikkelen moet de corporatie eerst een extra kasstroom genereren door bijvoorbeeld woningen te verkopen.

Bij een vergelijking van de bedrijfslasten van Woningstichting Kessel en collega-corporaties valt op dat de bedrijfslasten van Woningstichting Kessel relatief hoog liggen. Daarbij komt dat deze kosten bij Woningstichting Kessel een stuk harder zijn gestegen dan in de benchmark het geval is. De

verklaring voor deze stijgende kosten schrijft Woningstichting Kessel toe aan de toenemende complexiteit van werkzaamheden door toenemende regeldruk vanuit de nationale en Europese overheid. Vanwege de beperkte omvang van Woningstichting Kessel is de corporatie genoodzaakt om externe partijen in te zetten. De samenwerking binnen Connect, die mede tot doel had de bedrijfslasten te reduceren, heeft niet tot het gewenste effect geleid. In de jaren voor 2014 heeft de corporatie geen ander beleid gehad dat tot doel had de efficiency van de corporatie verder te verbeteren.

Het vermogensbeleid van Woningstichting Kessel is adequaat. De corporatie maakt gebruik van risicoafwegingen en scenario studies. Daarnaast heeft zij geformuleerd dat gestreefd wordt naar optimaal rendement op liquide en belegde middelen en niet op sociale huurwoningen. Er wordt afgezien van financieel rendement als daar maatschappelijk rendement tegenover staat. Bij de corporatie ontbreekt het aan duidelijke kaders waaraan de inzet van middelen voor maatschappelijke doelen worden getoetst. Ook rendementseisen die worden gesteld aan maatschappelijk vastgoed zijn niet in de (beleids)documenten opgenomen. Uit de gesprekken met de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder blijkt dat de corporatie wel bewust keuzes maakt en bij een specifiek project een afweging maakt of een maatschappelijke investering gewenst is.

**Tabel 3 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	6,4
Doelmatigheid	5	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

#### *Presteren ten aanzien van Governance*

**6,0** De corporatie heeft in de visitatieperiode het Ondernemingsplan 2008-2012 en Ondernemingsplan 2014 gehanteerd. In de tussenliggende periode heeft Woningstichting Kessel formeel het Ondernemingsplan uit 2008 gehanteerd. Op sommige onderdelen is er al in de geest van het plan uit 2014 zijn gehandeld, nog voordat dat formeel was vastgesteld. Tevens wordt de financiële begroting van de betreffende jaren als sturingsinstrument ingezet. Het anderhalf jaar lang ontbreken van een officieel vastgesteld Ondernemingsplan toont de kwetsbaarheid van het beperkte werkapparaat van Woningstichting Kessel. De visitatiecommissie heeft niet het gevoel dat de corporatie in de tussentijd stil heeft gezeten of 'visieloos' heeft gehandeld.

Het Ondernemingsplan 2014 is opgesteld in overleg met de Huurdersraad. Na vaststelling is het plan uitgewerkt in een activiteitenplan met concrete acties en doelstellingen. In de jaren ervoor zijn dergelijke activiteitplannen en de bijbehorende monitoringsinstrumenten niet aanwezig.

De Raad van Commissarissen bestaat uit 5 leden. De Raad van Commissarissen is betrokken en kundig. Mede gelet op de kleine omvang van de organisatie vervult de Raad van Commissarissen een belangrijk klankbordfunctie richting de directeur-bestuurder, maar stelt de primaire taak van toezichthouden voorop. De Raad van Commissarissen heeft de beschikking over een volledig toetsingskader.

Met betrekking tot de governance moet worden geconstateerd dat niet alle documenten met betrekking tot de governancestructuur op de website van Woningstichting Kessel te vinden zijn en er bij de selectie van een nieuw lid van de RvC niet aan de exacte letter van de Governancecode is voldaan. Wat betreft de openbare verantwoording kunnen stappen gezet worden in de

verslaglegging. De aansluiting tussen het jaarverslag en Ondernemingsplan is niet helder, wat de leesbaarheid voor alle doelgroepen niet ten goede komt.

**Tabel 4 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	6	6,0	33%	6,0
	Check				
	Act				
Intern Toezicht	Functioneren Raad	6	6,0	33%	
	Toetsingskader				
	Naleving Governancecode				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	6,0	33%	
	Openbare verantwoording				





## Deel 2 Bijlagen ten aanzien van de inhoud



# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Woningstichting Kessel 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.

## 1.2 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, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

### 1.2.1 Lokale opgaven

#### **Woonvisie Plus gemeente Peel en Maas 2011-2015**

Binnen de gemeentegrenzen bestaan er rond wonen en woningbouw meer plannen dan de komende jaren nodig zullen zijn. In de woonvisie maakt de gemeente hieruit een keuze om continuïteit in de woningproductie te realiseren, ook in mindere tijden.

In de woonvisie wordt zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve inkleuring gegeven aan de ontwikkeling van de woningvoorraad in de elf kernen waaruit de gemeente Paal en Maas bestaat, en van de daarbij passende diensten op het gebied van zorg en welzijn.

#### **Kwaliteitsafspraken 2011-2015 Samen sterk in de gemeente Peel en Maas**

In het voorjaar van 2011 maakt de gemeente Peel en Maas prestatieafspraken met de woningcorporaties die in de gemeente actief zijn: naast Woningstichting Kessel zijn dat Antares en Wonen Limburg. De afspraken zijn gebaseerd op de woonvisie van de gemeente en bevatten de uitgangspunten voor het woonbeleid op tactisch niveau.

## 1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Woningstichting Kessel 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. 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 1.1 Presteren naar Opgaven**

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,0	7,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	
(Des)investeren in vastgoed	7,0	
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	



### 1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**8,0**

Ultimo 2013 beschikt Woningstichting Kessel over 463 sociale huurwoningen en één dure huurwoning. De jaarlijkse huurverhoging die Woningstichting Kessel haar huurders oplegt is inflatievolgend en bedroeg in 2010 1,2%, in 2011 1,3% en in 2012 2,3%. In 2013 maakte Woningstichting Kessel gebruik van de mogelijkheid om ook een inkomensafhankelijke huurverhoging op te leggen. Deze varieerde van 1,5% tot 4%.

In 2010 en 2011 werd bij mutatie de huurprijs opgetrokken naar 70% van de maximaal redelijke huur; in 2012 en 2013 was dat tot 65% van maximaal redelijk.

Vrijkomende woningen worden in Kessel verhuurd op basis van het marktgericht verhuurmodel. Bij het toewijzen van vrijgekomen woningen houdt Woningstichting Kessel zich per definitie aan de EU-regels voor staatsteun: de corporatie beschikt maar over die ene dure huurwoning. Woningstichting Kessel hanteert een actief incassobeleid om een huurachterstand in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren en samen met de huurder tot een oplossing te komen. Van huurdering door leegstand is bij deze corporatie nagenoeg geen sprake: in 2010 bedraagt deze 0,85% van de totale jaarhuur, in 2013 0,54%.

#### Beoordeling

Als het gaat om de huisvesting van de primaire doelgroep constateert de visitatiecommissie dat Woningstichting Kessel prestaties levert die de opgaven overtreffen. In de prestatieafspraken is bijvoorbeeld opgenomen dat 90% van de vrijkomende woningen (conform de staatssteun-regeling) betaalbaar blijven voor de doelgroep. Bij Woningstichting Kessel is dit bijna 100%. De corporatie scoort daarmee een 8.

### 1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**8,0**

Aan het eind van 2013 bevinden zich in het bezit van Woningstichting Kessel 4 kamers voor bijzondere doelgroepen en 26 kamers ten behoeve van intramurale zorg. Hoewel er in het samenwerkingsverband van woningcorporaties Noord- en Midden Limburg is afgesproken dat de maatschappelijke opvang van bijzondere doelgroepen gezamenlijk wordt opgepakt, zal de inbreng van Woningstichting Kessel als corporatie in een kleine plattelandsgemeente gering zijn.

In 2010 zijn bij de realisatie van het complex De Merwijck meerdere vormen van zorgverlening bijeengebracht, zoals huisvesting voor twaalf verstandelijk gehandicapten en veertien verpleeghuisbedden. In 2011 is in Kessel de eerste woning in de regio Noord- en Midden-Limburg in gebruik genomen door Housing First, een project dat onderdak biedt aan daklozen en gefaciliteerd wordt door Woningstichting Kessel. In 2012 is ten behoeve van dit project een tweede woning ter beschikking gesteld. In 2011 wordt verder een onderkomen gerealiseerd voor urgent woningzoekenden en arbeidsmigranten (mid-stay faciliteit). Eind 2013 strandt dit initiatief, overigens niet door toedoen van Woningstichting Kessel.

De corporatie neemt deel aan het netwerk van professionals in de subregio Peel en Maas en is daarbinnen actief op diverse deelgebieden, waaronder Wonen, Maatschappelijke opvang breed, Regionaal Kompas ketenzorg, Blijvend thuis in eigen huis, multifunctionele ruimte plan Merwijck, subregionale en vanaf 2012 gemeentelijke invulling WMO, wonen met zorg en het garanderen van 24-uurszorg.

## Beoordeling

Met betrekking tot de huisvesting van de bijzondere doelgroepen constateert de visitatiecommissie eveneens dat de prestatie de opgaven overtreft. De kwalitatieve opgaven in de prestatieafspraken zijn omgezet in onder meer de ontwikkeling en uitvoering van complex De Merwijck en het beschikbaar stellen van woningen voor Housing First. Voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen scoort Woningstichting Kessel een 8.

### 1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,0**

Woningstichting Kessel stelt zichzelf tot doel de kwaliteit van de woningvoorraad continu te verbeteren. Er wordt daarbij een zo hoog mogelijke kwaliteit, namelijk 'grenzend aan nieuwbouwkwaliteit', nagestreefd. Om dit te realiseren heeft

Woningstichting Kessel een tienjarig onderhoudsplan opgesteld. Hierin is vastgesteld groot onderhoud uit te voeren bij de woningvoorraad die ouder is dan 30 jaar. Bij woningen die jonger zijn dan 30 jaar wordt het onderhoud cyclusmatig uitgevoerd. In 2010 wordt aan onderhoud in totaal €415.047 uitgegeven. Dit is minder dan is begroot en moet worden toegeschreven aan een aantal bezuinigingen, maar deze laten de kwaliteit van de woningen volgens de corporatie niet dalen. Vanaf 2011 wordt het onderhoud meer cyclusmatig uitgevoerd. Door de leeftijd van de woningen is er dan in principe geen sprake meer van groot onderhoud maar van planmatig onderhoud. Totale onderhoudskosten dat jaar: €923.229. De onderhoudskosten in 2012 en 2013 bedroegen €867.522 en respectievelijk €935.500.

Bij vervanging van kozijnen, ramen en deuren worden alle glasopeningen vervangen door HR++-glas. Daarbij kunnen bewoners bij onderhoudswerkzaamheden energiebesparende maatregelen als geriefverbetering laten uitvoeren, met bijpassende huurverhoging. In 2012 gebeurt dit bij veertien woningen en daarbij worden bij de zestien appartementen de spouwmuren volledig nageïsoleerd, waardoor de energieprestatie van deze dertig woningen met twee labelstappen is verbeterd.

Indien nodig wordt bij mutatie een woning inpandig gerenoveerd en voorzien van nieuw sanitair, spouwisolatie, dubbel glas en bijvoorbeeld een mechanisch ventilatiesysteem. Op deze wijze wordt ook het energielabel van de woningen continu zoveel mogelijk op bouwkundige wijze verbeterd. De woningen worden vervolgens met de aangepaste labelwaardering in het wws-systeem opnieuw in de verhuur gezet met bijpassende geharmoniseerde huurprijs.

In 2012 zijn cv-ketels met een leeftijd van 19 en 20 jaar vervangen en in 2013 die met een leeftijd van 17 en 18 jaar. In de betreffende woningen is hierdoor het energielabel minimaal met één labelstap verbeterd.

Volgens de laatste benchmark hebben de woningen van Woningstichting Kessel gemiddeld een label C. Aankomend jaar worden zestig woningen verduurzaamd tot label A, dan wordt gemiddeld het B-label gehaald.

## Beoordeling

Voor kwaliteit van woningen en woningbeheer scoort Woningstichting Kessel een 7, omdat de prestatie gelijk is aan de opgaven. Zo ligt de corporatie op schema als het gaat om duurzaamheid, waarover met de gemeente afspraken zijn gemaakt conform het landelijk convenant energiebesparing corporatiesector.

#### 1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

**7,0**

In het Strategisch Ondernemingsplan 2008-2012 legt Woningstichting Kessel zich vast op de samenwerking met externe partners op het gebied van zorggerelateerde nieuwbouw en worden plannen aangekondigd voor passende nieuwbouw en herstructurering. Als het gaat om maatschappelijk vastgoed wil de corporatie een regierol vervullen. In de planperiode wordt voorzien in de verkoop van 75 tot 100 woningen, wanneer de mogelijkheden zich voordoen.

In 2010 vindt de gedeeltelijke realisatie plaats van complex De Merwijck en in 2011 wordt het gehele complex opgeleverd. Daarnaast worden dertien nieuwbouwappartementen gerealiseerd. Gedurende de gehele visitatieperiode heeft Kessel, als het gaat om maatschappelijk vastgoed, een bibliotheek en een kinderdagopvang in exploitatie. Twaalf woningen uit het bestaand bezit zijn in 2010 verkocht en vijf in 2011, 2012 en 2013.

De in Kessel-Eik in 2005 en 2006 verworven grondpositie van ruim 2,1 ha landbouwgrond is geschikt voor zowel koop- als huurwoningen voor starters en senioren. Maar ten gevolge van diverse factoren heeft het plan forse vertragingen opgelopen en staat te bezien of van uitvoering ervan nog sprake kan zijn. Woningstichting Kessel ziet zich daarom genoodzaakt maatregelen te nemen om het totale plan in 2014 opnieuw te beoordelen naar financiële en maatschappelijke haalbaarheid. Hoewel het haalbaarheidsonderzoek inmiddels is uitgevoerd, heeft hierover nog geen besluitvorming plaats gevonden. De stand van zaken rond dit stuk grond, dat bekend staat als plan 'Het veldje', wordt in alle jaarverslagen omschreven.

#### Beoordeling

De prestaties van Woningstichting Kessel op het prestatieveld (des)investeren in vastgoed is gelijk aan de opgaven. Zo is de corporaties de kwantitatieve afspraken rond De Merwijck nagekomen. Op dit onderdeel scoort Woningstichting Kessel een 7.

#### 1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

**8,0**

Als het gaat om leefbaarheid spreekt Woningstichting Kessel in het Strategisch Ondernemingsplan 2008-2012 het voornemen uit zich in te zetten voor leefbaarheid in de breedst mogelijke zin van het woord, op grond van de wensen uit de gemeenschap en samen met haar partners.

In 2010 is voor leefbaarheid een bedrag beschikbaar van €45.000,-. In 2010 wordt dit geld ingezet voor onder meer groenaanleg en -onderhoud, de leefomgeving op twee locaties en de aanpak van overlast. Het voor leefbaarheid geormerkte budget bedraagt in 2011 €50.000,-. Het wordt gebruikt voor bijdragen aan bijvoorbeeld een kunstwerk, een kerstdiner en extra straatverlichting. Daarnaast wordt in 2011 een bijdrage gegeven aan de Stichting Ouderenzorg Kessel en het huiskamerproject waarbinnen mensen uit de gemeente Kessel elkaar kunnen ontmoeten.

Om de gestegen gemeentelijke heffingen in Peel en Maas te kunnen bekostigen, wordt het leefbaarheidsbudget in 2012 teruggebracht tot €5.000,-. Dit bedrag wordt ingezet voor zaken als groenverwerking en een afvalcontainer in de Hof van Kessel en AED apparatuur. Hoewel de bedragen van 2010 en 2011 niet meer kunnen worden gehaald, wordt het budget in 2013 weer opgehoogd tot €25.000,-. De leefbaarheidsuitgaven in dat jaar behelzen onder andere het project 'Leven in het dorp', bewonersvereniging De Merwijck en de restauratie aan het kasteel De Keerberg in Kessel. In de jaarverslagen wordt uitgelegd waarom op de leefbaarheidsuitgaven moest worden bezuinigd.

## Beoordeling

Op het onderdeel Kwaliteit van wijken en buurten overtreffen de prestaties van Woningstichting Kessel de opgaven, die in dit verband beperkt zijn tot intenties. Met name met het in de jaren 2010, 2011 en 2013 doet de corporatie meer dan met de gemeente en de collega-corporaties is overeengekomen. Woningstichting Kessel scoort daarom voor dit onderdeel een 8.

## 1.4 Ambities

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

### 1.4.1 Strategisch Ondernemingsplan 2008-2012

Tijdens de visitatieperiode zijn achtereenvolgens een Strategisch Ondernemingsplan en een Koersdocument van kracht. Het Ondernemingsplan uit 2008 start met de volgende omschrijving van de corporatie:

Woningstichting Kessel:

- is een proactieve corporatie, waarbij de ontwikkeling van het dienstenaanbod in brede zin, voorop staat;
- maakt een expliciete keuze voor de klant/huurder, waartoe vastgoed- en financieel beleid voorwaardenscheppend zijn;
- ziet alle inwoners van haar werkgebied als (potentiële) klanten, waarbij de huurders een specifieke groep van aandacht vormen;
- werkt zowel lokaal als regionaal;
- kiest voor de insteek van de 'brede' leefbaarheid;
- kiest nadrukkelijk voor samenwerking met lokale en regionale partners;
- draagt er zorg voor dat de werkorganisatie, alleen of in samenwerking, zo optimaal mogelijk de in het Ondernemingsplan geformuleerde opgaven kan realiseren.

Op basis van deze uitgangspunten zijn voor een periode van vijf jaar doelstellingen en activiteiten opgenomen, die zich concentreren rond de thema's

- lokale en regionale positie en verankering;
- de klant;
- de markt;
- werkorganisatie;
- presteren naar vermogen.

### 1.4.2 Koersplan Verankerd in Kessel

In 2013 en de eerste helft van 2014 was formeel het eerste Ondernemingsplan nog van kracht, maar op sommige onderdelen is al in de geest van het nieuwe gehandeld. Dit nieuwe Koersplan is in juni 2014 opgesteld. Het opent met de visie:

**'Woningstichting Kessel is de sociale verhuurder van de dorpen Kessel en Kessel-Eik. Voor mensen met een smalle beurs die niet volledig op eigen kracht hun huisvesting kunnen organiseren, biedt de Woningstichting een betaalbare woning. Zij staat vanuit haar lokale verankering dicht bij haar klanten en weet wat er speelt in de leefomgeving van klanten.'**



Op deze missie is de volgende visie gebaseerd:

#### Woningstichting Kessel

- biedt haar klanten een betaalbaar woonaanbod;
- biedt haar klanten een goed woonaanbod, maar verwacht ook van haar klanten dat zij zelf zo veel mogelijk verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf en hun omgeving;
- heeft een duidelijk gezicht in de kernen: mensen kennen ons, weten waar wij voor staan, waardoor wij als oog en oor van Kessel en Kessel-Eik kunnen bijdragen aan de leefbaarheid;
- draagt de komende jaren in het bijzonder bij aan de maatschappelijke opgave die samenhangt met de demografische veranderingen (ontgroening en vergrijzing) en met de ontwikkelingen rond wonen met zorg (langer zelfstandig wonen van mensen met een zorgvraag, zorg aan huis).'

Vervolgens worden de maatregelen geschetst die in de periode 2014-2016 moeten worden genomen op de volgende terreinen:

- klanten;
- vastgoedportefeuille;
- vitaliteit;
- dienstverlening;
- bedrijfsvoering;
- financieel beleid;
- samenwerking.

## 1.5 Ambities in relatie tot de opgaven



Op 1 januari 2010 is de gemeente Kessel, samen met de gemeenten Helden, Meijel en Maasbree, opgegaan in de gemeente Peel en Maas. Met deze gemeente zijn in 2011 prestatieafspraken overeengekomen voor de periode 2011-2015.

De visitatiecommissie constateert dat Woningstichting Kessel eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken. De visitatiecommissie constateert daarbij overeenkomsten tussen de eigen ambities en de opgaven.

De eigen ambities zijn vastgelegd in de Ondernemingsplannen en over de voortgang ervan wordt verslag gedaan in de jaarverslagen. Hierin worden ook afwijkingen van eerder ingeslagen wegen verantwoord, als in- of externe omstandigheden daarom vragen. Op grond hiervan meent de visitatiecommissie dat Woningstichting Kessel als het gaat om de ambities in het licht van de opgaven aan het ijkpunt heeft voldaan en dat bovendien een pluspunt kan worden toegekend, waarmee het cijfer voor ambities in het licht van de opgaven op een 7 uitkomt. De visitatiecommissie hecht er wel aan erop te wijzen dat zowel in het Ondernemingsplan als in de jaarverslagen een explicieter verband zou mogen worden gelegd met de prestatieafspraken met de gemeente.

## 1.6 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 1.2 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,0	7,6	75%	7,5
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0			
(Des)investeren in vastgoed	7,0			
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>				
	7	25%		

## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Woningstichting Kessel, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid.

## 2.2 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 zijn maatschappelijke partners betrokken. In de bijlagen (Deel 3) is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

**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.**

## 2.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Woningstichting Kessel 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.

### 2.3.1 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 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,2	8,0	7,5	7,2
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,5	8,0	8,3	7,9
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,5	7,0	8,0	7,8
(Des)investeren in vastgoed	7,5	6,0	7,8	7,1
Kwaliteit van wijken en buurten	9	7,0	8,0	8,0
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	8,5	8,0	8,0	8,2
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	8	6,5	7,0	7,2
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,6</b>



### 3 Presteren naar Vermogen



## 3.1 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.

## 3.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Woningstichting Kessel en de wijze waarop dit is gewaarborgd. 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. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW), documenten van de accountant, et cetera.

**7** Woningstichting Kessel voldoet gedurende de visitatieperiode aan de normstellingen van de externe toezichthouders. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie hanteert tevens op een actieve wijze vermogensbeleid waarbij scenario's worden gebruikt en risico's in kaart worden gebracht. Hiervoor is een pluspunt toegekend waardoor het eindcijfer voor financiële continuïteit uitkomt op een 7.

### 3.2.1 Vermogenspositie

Toezichtbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteits-oordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012-2016, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij Woningstichting Kessel uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

#### Solvabiliteit

Over alle jaren is een positief solvabiliteitsoordeel afgegeven.

#### Kredietwaardigheid

Woningstichting Kessel is gedurende de visitatieperiode ieder jaar kredietwaardig verklaard. Het faciliteringsvolume is ieder jaar zonder mindering vastgesteld.

De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2013 tot en met 2022 laten positieve resultaten zien die ruim voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist. Ook indien de verhuurdersheffing in zijn volle omvang wordt ingerekend.

### **Interest Coverage Ratio**

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Uit de cijfers van Woningstichting Kessel, die het CFV en Corporatie Benchmark Centrum heeft gepubliceerd in Corporatie in Perspectief, blijkt dat de ICR in de periode 2010-2013 tussen de 1,84 en 2,1 lag. Hiermee voldoet de corporatie aan de norm van 1,4. De prognose voor de periode 2014-2018 laat een ICR van 2,57 zien.

### **Loan to value**

De loan to value van Woningstichting Kessel op basis van de bedrijfswaarde (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) lag in 2010-2013 tussen de 50% en 70%. De corporatie heeft daarmee voldaan aan de norm van maximaal 75%.

### **Debt Service Coverage Ratio**

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. Uit de cijfers van het CFV blijkt dat de corporatie ruim aan deze norm heeft voldaan, met in 2013 een DSCR van 1,5.

### **3.2.2 Vermogensbeleid**

In het Ondernemingsplan 2008-2012 en Ondernemingsplan 2014 beschrijft de corporatie hoe zij omgaat met continuïteit en investeren. De corporatie geeft in het Ondernemingsplan 2008-2012 bijvoorbeeld aan de doelstelling te hebben een financieel gezonde organisatie te blijven en een financieel beleid te voeren gebaseerd op solvabiliteit, kasstromen, faciliteringsruimte WSW en toetsingsgrenzen van het CFV. Het belang van kasstromen als basis voor het maken van bedrijfseconomische afwegingen, wordt als een van de risicomonitoringsinstrumenten genoemd. De corporatie wil op een professionele manier financiële stromen realiseren. Het gaat daarbij in eerste instantie over het beperken van risico's en het veiligstellen van vastgestelde minimaal noodzakelijke reserves en een minimale rentabiliteit.

Risicobeheersing is een integraal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden aldus het investeringsstatuut. Risico's moeten op het niveau van afzonderlijke projecten bekeken worden, maar ook op bedrijfsniveau. Bij elk investeringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Bij lopende projecten dient een tussentijdse rapportage opgesteld te worden. Verder wordt in de jaarverslagen aangegeven of er in het onderhavige jaar risicovolle beleggingen van middelen hebben plaatsgevonden. Uit de jaarverslagen blijkt dat dit niet het geval is en dat Woningstichting Kessel geen derivatenportefeuille of andere vormen van termijncijfinanciering hanteert. In de jaarverslagen zijn verder heldere en concrete doelen op het gebied van vermogenspositie, treasury en middelen verwoord. Tevens zijn acties geformuleerd die nodig zijn om het gewenste resultaat te behalen.

Uit notulen van de Raad van Commissarissen blijkt dat de corporatie werkt met scenario's.

## **3.3 Doelmatigheid**

De mate waarin Woningstichting Kessel de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.



## 5

Woningstichting Kessel kent een negatieve afwijking op het gebied van netto bedrijfslasten. De afwijking wordt verklaard door stijgende kosten als gevolg van toenemende regeldruk vanuit de nationale en Europese overheid. Vanwege de beperkte omvang van het werkapparaat is de corporatie genoodzaakt om externe partijen in te huren. De corporatie voldoet door de afwijking ten opzichte van andere vergelijkbare corporaties niet aan het ijkpunt voor een zes waarmee de beoordeling uitkomt op een vijf.

### 3.3.1 Netto bedrijfslasten

Woningstichting Kessel kijkt in negatieve zin af op twee van de drie parameters in de onderstaande tabel ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De bedrijfslasten per verhuureenheid en de personeelskosten per fte zijn fors hoger dan die in de benchmark. Tevens is opvallend dat de bedrijfslasten in de periode 2010-2013 met ruim 20% zijn toegenomen terwijl deze kosten bij de referentiegroep met ruim 10% zijn afgenomen. In het jaarverslag 2010 wordt hiervoor de verklaring gegeven dat vanuit de landelijke en Europese overheid maatregelen zijn aangekondigd die grote impact hebben onder andere op de bedrijfsvoering en externe verantwoording van de corporatie. Hierdoor worden de te verrichten werkzaamheden steeds complexer waardoor de grenzen van de capaciteit van de corporatie zijn bereikt. Dit heeft tot gevolg dat de bedrijfslasten zijn toegenomen door extra inzet van externe partijen. In de jaarverslagen die na 2010 zijn verschenen wordt geen toelichting gegeven op deze negatieve afwijkingen.

Op de parameter 'aantal verhuureenheden per fte' scoort de corporatie goed. Dit betekent dat de corporatie relatief veel woningen managet per medewerker.

In het Ondernemingsplan 2014 staat dat de samenwerking binnen Connect onder andere tot doel had om de bedrijfslasten te reduceren. Hoewel deze samenwerking in 2009 is ontstaan, laten de cijfers zien dat dit niet tot een reductie van de bedrijfslasten heeft geleid.

Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten [2013] en ontwikkeling netto bedrijfslasten, [2010-2013]

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2010-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.602	1.088	1.091	23,4	-11,4	9,4
Personeelskosten / fte	97.436	72.320	72.323			
Aantal vhe / fte	127	104	97			

Bron: CiP (2014), Woningstichting Kessel, Aedes.

### 3.3.2 Efficiencyverbetering

In de jaren voor 2014 is er geen beleid geweest dat toezag op efficiencyverbetering. Hoewel er in het Ondernemingsplan 2014 wordt gezegd dat de bedrijfslasten verhoudingswijs beperkt zijn (1.482 versus 1.269 bij de referentiegroep in 20, geeft de corporatie blijk van de noodzaak tot kostenbeheersing. De aankomende periode stelt de corporatie het doel om de bedrijfskosten structureel te verlagen. De samenwerking in Connect zou er toe moeten leiden dat de bedrijfslasten onder de € 1.400 per maand komen te liggen. Inmiddels is de samenwerking binnen Connect opgeheven en is Woningstichting Kessel op zoek naar een fusiepartner.



### 3.4 Vermogensinzet

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Woningstichting Kessel de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

**7**

**De corporatie kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren en voldoet daarmee aan het ijkpunt van een 6. Daarnaast heeft de corporatie in het Ondernemingsplan 2008-2012 uitgebreid verantwoord en gemotiveerd hoe zij haar vermogen wil inzetten en welke maatschappelijke effecten hiermee worden beoogd.**

Woningstichting Kessel heeft in het Ondernemingsplan 2008-2012 de doelstelling verwoord om een optimaal rendement te genereren met het bezit. Dit doet de corporatie door te streven naar optimaal rendement op liquide en belegde middelen en een zo laag mogelijke vermogenskostenvoet van het vreemde vermogen te realiseren. In het jaarverslag 2013 is verder te lezen dat het huidige beleid niet gericht is op het behalen van een maximaal rendement op de sociale huurwoningen. Dit deel van het bezit is daarom gekwalificeerd als bedrijfsmiddel. Er wordt alleen afgezien van financieel rendement als daar maatschappelijk rendement tegenover staat.

In het investeringsstatuut zijn kaders bepaald waarmee rekening gehouden moet worden voor het bepalen van het rendement bij investeringen in DAEB en Niet-DAEB. Met de normen is controleerbaar of de (onrendabele) investering past binnen de gestelde beleidskaders. Daarbij worden scenario's gehanteerd bij de bepaling van de bedrijfswaarde bij investeringen.

### 3.5 Beoordeling

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

**Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	6,4
Doelmatigheid	5	30%	
Vermogensinzet	7	40%	



# 4 Presteren ten aanzien van Governance



## 4.1 Inleiding

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

- besturing;
- het interne toezicht;
- externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Woningstichting Kessel 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 Commissarissen.

## 4.2 Besturing

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



**De corporatie heeft voldaan aan de minimale eisen die gesteld worden aan de plan, check en act cyclus. Hiermee komt de beoordeling voor het onderdeel besturing uit op een 6.**

De corporatie beschikt over een Ondernemingsplan 2008-2012. In 2013 is de corporatie begonnen met het opstellen van een nieuw Ondernemingsplan. In verband met verschillende zaken die tussendoor speelden, zoals het vervolmaken van de samenwerking binnen Connect en veranderende Wetgeving, is dit nieuwe Ondernemingsplan pas in juni 2014 vastgesteld. In de tussenliggende periode (2013 – juni 2014) heeft de corporatie formeel gezien het Ondernemingsplan uit 2008 gehanteerd. Op sommige onderdelen is er al in de geest van het plan uit 2014 gehandeld, nog voordat dat dit formeel was vastgesteld. Tevens werd de financiële begroting van de betreffende jaren als sturingsinstrument ingezet. Het anderhalf jaar lang ontbreken van een officieel vastgesteld Ondernemingsplan toont de kwetsbaarheid van het beperkte werkapparaat van Woningstichting Kessel. De visitatiecommissie heeft niet het gevoel dat de corporatie in de tussentijd stil heeft gezeten of 'visieloos' heeft gehandeld.

Bij het opstellen van het nieuwe Ondernemingsplan is de huurdersbelangenvereniging betrokken. Zij geven aan dat de input die zij hebben gegeven is meegenomen in het proces, en daar erg tevreden over te zijn. De gemeente geeft aan niet betrokken te zijn geweest in dit proces. De punten in het Ondernemingsplan zijn desalniettemin in lijn met hetgeen in andere overleggen is besproken. Voor de gemeente staan er zodoende geen vreemde zaken in het plan.

In het Ondernemingsplan is gebruik gemaakt van scenario's waarin belangrijke kansen/risico's voor Woningstichting Kessel tegenover elkaar zijn gezet. In deze scenario's is onder andere de financiële ruimte van de Woningstichting en de wens van schaalvergroting vanuit het ministerie meegenomen.

De Raad van Commissarissen gebruikt het Ondernemingsplan bij de (beleids-/investerings)keuzes die zij maakt. Het Ondernemingsplan wordt vanaf 2014 jaarlijks uitgewerkt in een activiteitenkalender waarin concrete doelstellingen en operationele activiteiten staan verwoord met bijbehorende tijdsplanning. De financiële koppeling met deze plannen ontbreekt echter. In de jaren

voor 2014 waren dergelijke SMART uitgewerkte plannen afwezig. Het Ondernemingsplan uit 2008 werd niet actief doorleefd door de organisatie, zo vonden er geen evaluaties plaats. Uit de notulen van de Raad van Commissarissen blijkt dan ook dat het voor hen niet duidelijk is wat er van het vorige Ondernemingsplan terecht is gekomen.

Er wordt op dit moment ook gewerkt aan het verbeteren van de rapportage- en evaluatiedocumentatie. Er is vanuit de Raad aangegeven dat deze erg financieel en operationeel van aard zijn. Doel is dat deze documenten meer op hoofdlijnen informeren. Om dit te bewerkstelligen is aan ieder lid van de Raad gevraagd welke informatie zij nodig hebben om dit te kunnen doen. Op dit moment worden de individuele wensen gebundeld om vervolgens op de rapportage- en evaluatiedocumentatie te projecteren.

### 4.3 Intern toezicht

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

**6** De corporatie voldoet aan de ijkpunten voor een zes. Er zijn passende profielen vastgelegd. Ze werft leden buiten haar eigen kring. Men is zich bewust van haar rol, hanteert een open en zakelijke houding. Men bespreekt haar eigen functioneren, heeft een helder toetsingskader en leeft volgens en naar de Governancecode.

#### 4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen 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

In het 'Reglement voor de Raad van Commissarissen' van Woningstichting Kessel is vastgelegd dat de Raad van Commissarissen uit vijf of zeven leden moet bestaan. Het reglement dateert uit april 2006. In het reglement staat benoemd wat de taken zijn van een commissaris in het algemeen en de specifieke taken van de voorzitter. Bij het aantrekken van een nieuwe commissaris wordt, na overleg met de directie, een profiel opgesteld waaraan de nieuwe commissaris moet voldoen. Twee van de leden van de Raad van Commissarissen worden op voordracht van de huurders gekozen.

Op dit moment bestaat de Raad van Commissarissen uit vijf leden. Een van de twee laatst benoemde leden van de Raad van Commissarissen is op voordracht van de huurders geselecteerd. De vacature voor deze positie is niet openbaar gepubliceerd. De Raad van Commissarissen geeft aan niet te weten of dit traject volgens de Governancecode is verlopen. Wel geven ze aan dat het proces heeft voldaan aan de statuten van de Huurdersraad. In dit aspect wijst de Raad naar de historie van Woningstichting Kessel, dat tot 2006 een vereniging was, en de huurders zeggenschap hadden. Er is toen besloten om van een 2-laags naar 3 laags bestuursmodel over te gaan. Dit betekent dat de huurders een deel van hun zeggenschap op moesten geven. Huurders zijn hiermee akkoord gegaan op voorwaarde dat de Huurdersraad twee leden van de Raad van Commissarissen mag benoemen. Er ligt wat dat betreft een opgave bij Woningstichting Kessel op de statuten van de Huurdersraad in lijn te krijgen met de Governancecode.



Het andere lid dat in 2013 is toegetreden tot de Raad van Commissarissen is wel via een openbare vacature geworven. De selectiecriteria bij beide leden zijn hetzelfde geweest. Voor de selectie is geen vaste werving- en selectiecommissie. Het team dat hier verantwoordelijk is wordt op het moment dat dat nodig is samengesteld.

De Raad van Commissarissen geeft aan een gezonde mix te zijn van leden die dicht bij de samenleving van Kessel staan en van leden die meer afstand hebben. Er wordt aandacht besteed aan deskundigheidbevordering van de leden door themabijeenkomsten (van o.a. Aedes) en trainingen bij te wonen.

**Tabel 4.1 Samenstelling**

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
Dhr. T.M.M. Sieben	2008	2016	Voorzitter, voordacht huurdersraad
Dhr. J.W.G. Selen	2006	2014	Vicevoorzitter, voordracht huurdersraad
Mevr. A.W. Meijer- van Huffelen*	2006	2013	Lid, voordracht coöptatie
Mevr. R.C.M. Wernink	2009	2015	Lid, voordracht coöptatie
Dhr. H.R. Talen	2013	2018	Lid, voordracht coöptatie

\* Per 31 december 2013 is mevr. Meijer – van Huffelen teruggetrokken als lid van de Raad van Commissarissen en is opgevolgd door de heer Helders.

### Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De bezoldiging van de directeur-bestuurder is vanwege de kleine omvang van de corporatie en de overlappende taken van de directeur-bestuurder met het uitvoerende werkapparaat, afwijkend van de Governancecode vastgesteld. Edoch is dit in overeenstemming met de sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties. Het bestuur en Raad van Commissarissen hebben besloten gebruik te maken van de overgangsregeling die geboden wordt binnen de regels van de WNT.

Mede gelet op de kleine omvang van de organisatie vervult de Raad een belangrijke klankbordfunctie richting de directeur-bestuurder. Dit staat altijd op wat gespannen voet met de rol van formele toezichthouder. De Raad is zich hiervan bewust en geeft aan de primaire taak van toezicht houden voorop te stellen. In vergaderingen stelt de Raad zich dan ook kritisch op. De Raad is ook zelfkritisch als het gaat om het proces waarop het hoofd van financiën is vertrokken. Hierover zegt de Raad van Commissarissen dat zij achteraf gezien scherper en eerder hadden kunnen en moeten optreden. Omdat dit voorval in 2014 plaatsvond en daarmee buiten de scope van deze visitatie valt, wordt dit niet meegenomen in de beoordeling.

De verslaglegging van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen heeft met ingang van 2013 een enorme verbetering ondergaan. Waar eerst summiere besluitenlijstjes werden vastgesteld, worden sinds 2013 gedegen verslagen gemaakt. Een soort gelijke ontwikkeling heeft de evaluatie van de directeur-bestuurder doorgemaakt. Waar in de beginjaren van de visitatieperiode ad hoc specifieke evaluatiethema's werden opgesteld, is dit proces de afgelopen 2 jaar beter vormgegeven. Door op voorhand een aantal thema's en doelen op te stellen die ieder jaar tijdens kwartaalverslagen terugkomen, wordt het functioneren beter meetbaar.

### Zelfreflectie

Eenmaal per jaar vergadert de Raad van Commissarissen buiten de aanwezigheid van de directie. Deze vergadering heeft als doel het functioneren van de Raad van Commissarissen te evalueren, doelen voor de aankomende periode te formuleren en te bezien of extra scholing benodigd is. Van deze vergaderingen wordt een verslag gemaakt. De afgelopen jaren is de evaluatie intern uitgevoerd. Een terugkerend punt in de zelfevaluatie is de onafhankelijkheid en integriteit van elke commissaris. Een van de RvC-leden geeft aan dat de zelfevaluatie verbeterd kan worden. Het

verdient dan ook de aanbeveling te overwegen om periodiek een extern bureau de evaluatie te laten begeleiden.

#### 4.3.2 Toetsingskader

De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van Woningstichting Kessel en zijn verder uitgewerkt in het Reglement voor de Raad van Commissarissen. Om de toezichthoudende taak goed uit te kunnen voeren maakt de Raad van Commissarissen gebruik van een toetsingskader welke onder andere gevormd wordt door:

- het Ondernemingsplan;
- investeringsstatuut;
- kwartaalverslagen;
- jaarverslagen;
- meerjarenbegroting;
- managementrapportages;
- treasurystatuut;
- integriteitscode;
- richtlijnen vanuit het ministerie.

Gelet op de omvang van de corporatie en het hiermee samenhangende werkapparaat verdient de corporatie waardering voor de compleetheid van het toetsingskader.

#### 4.3.3 Governancecode

Het streven van Woningstichting Kessel is om de voor een kleine corporatie van toepassing zijnde bepalingen van de Governancecode zoveel als mogelijk toe te passen dan wel uit te leggen waarom de betreffende best practices niet worden toegepast. Dit heeft de corporatie zoals eerder aangegeven bijvoorbeeld gedaan bij de beloning van de directeur-bestuurder. De niet-openbare manier waarop een van de twee leden van de Raad van Commissarissen die in 2014 zijn benoemd is geselecteerd, is daarentegen niet volgens de Governancecode verlopen maar valt buiten de beoordelings-scope van deze visitatie (2010 t/m 2013).

### 4.4 Externe legitimering en verantwoording



**De corporatie voldoet aan het ijkpunt voor een zes omdat ze aan de minimale eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en Overlegwet voldoen. Tevens staan de gerealiseerde prestaties vermeld in een openbare publicatie.**

#### 4.4.1 Externe legitimatie

Er is een vergadering met de externe accountant belegd en de Raad van Commissarissen bezocht in wisselende samenstelling bijeenkomsten, georganiseerd door de woningstichting en huurdersorganisatie. Over zaken van beleid en beheer die voor de huurders van belang zijn, werd overleg gevoerd met de Huurdersraad. Zo ook bij het opstellen van het Ondernemingsplan.

Op de website van Woningstichting Kessel is een link te vinden naar de Aedescode en Governancecode. Informatie over de samenstelling van de Raad van Commissarissen zoals het reglement en rooster van aftreden ontbreekt echter. De directeur-bestuurder heeft aangegeven

dat sinds kort een nieuwe website in werking is getreden, dat hij van deze hiaten op de hoogte is en deze zal oplossen.

#### 4.4.2 Openbare verantwoording

Recentelijk is de nieuwe website van de Woningstichting Kessel online gegaan. Op de website zijn de jaarverslagen en het Ondernemingsplan 2014 terug te vinden. In het laatstgenoemde document zijn de voorgenomen prestaties verwoord, in de jaarverslagen de gerealiseerde prestaties. De koppeling tussen de twee documenten is niet helder.

Middels de website en andere kanalen zoals de 'Woonkostenkrant' informeert de corporatie de huurders over allerhande zaken.

## 4.5 Beoordeling

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

**Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	6	6,0	33%	6,0
	Check				
	Act				
Intern Toezicht	Functioneren Raad	6	6,0	33%	
	Toetsingskader				
	Naleving Governancecode				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	6,0	33%	
	Openbare verantwoording				



## Deel 3 Bijlagen

## Bijlage 1: Bestuurlijke reactie Woningstichting Kessel

## De visitatie

Voor Woningstichting Kessel ligt hier het 2<sup>de</sup> visitatierapport voor u.

In 2009 is dit voor de eerste maal uitgevoerd door Raeflex. Medio 2014 zijn de voorbereidingen gestart voor de tweede visitatie. Vanuit het samenwerkingsverband Domaas heeft in 2014 een selectie plaatsgevonden waaruit Ecorys naar voren is gekomen om voor meerdere corporaties in het Domaas-verband in 2014 en 2015 het visitatietraject te verzorgen.

Voor Woningstichting Kessel heeft dit geresulteerd in een start in november 2014 met de voorbereidingen van de visitatie. Hierna is een prettig contact met medewerkers van Ecorys ontstaan, waarbij de voorbereidingen zorgvuldig zijn uitgevoerd. De gesprekken hebben begin 2015 plaatsgevonden, waarna in mei het concept van de rapportage is opgeleverd.

Bestuurder en Raad van Commissarissen kijken tevreden terug op het proces en de uitkomsten van de visitatie.

## De werkwijze en de uitvoering

Aangezien Woningstichting Kessel tot de kleine corporaties behoort was het aanvankelijk de bedoeling om minder stakeholders te interviewen. Ten einde een goede vergelijking te kunnen hebben met de vorige visitatie en vanwege de betrokkenheid die stakeholders hebben met de woningstichting, is besloten het aantal te interviewen partijen evengoed hetzelfde te houden als bij de eerste visitatie.

Ecorys heeft op een gedegen en prettige wijze de betrokkenen benaderd en gesproken.

## De resultaten en opgaven

De resultaten geven duidelijk aan dat Woningstichting Kessel niet heeft stilgezeten. Ondanks de kleine omvang van het werkapparaat is er flink aan de weg getimmerd en worden de inspanningen opgemerkt en gewaardeerd, hier zijn wij dan ook bijzonder tevreden mee.

De scores geven onomstotelijk aan dat Woningstichting Kessel sterk is in lokale betrokkenheid en weet wat er van haar verwacht wordt in de directe omgeving. De communicatie en verantwoording zijn sterk verbeterd, maar het vergt wel het een en ander. Zo wordt onder de maat gescoord met de relatief hoge bedrijfskosten en een lage voldoende score met betrekking tot prestaties ten aanzien van de Governance. Hierin schuilt het besef dat de kleine omvang (te) kwetsbaar is in relatie tot pieken en dalen die direct zichtbaar zijn in de bedrijfsvoering en financiële continuïteit. In de toekomst zal dat alleen maar groter worden. Hieruit vloeit heel duidelijk de legitimatie voort tot opschaling van de organisatie, hetgeen Ecorys ook duidelijk weergeeft, begrijpt en onderstreept in deze rapportage.

De uitdaging voor de toekomst zit er in om in de samenwerking onze sterke punten uit te nutten, door te voeren en te borgen. Die handdoek pakken wij graag op, zodat ook bij een toekomstige visitatie de lokale stakeholders zullen aangeven dat inzicht in lokale opgaven en lokale contacten en betrokkenheid behouden zijn gebleven en zo mogelijk verder zijn uitgebouwd.

Dit allemaal natuurlijk ten gunste van de huurders en de volkshuisvesting in het werkgebied van het Woningstichting Kessel van nu.

### Tot slot

Een woord van dank is op zijn plaats voor de visitatiecommissie, de stakeholders en alle overige mensen die hieraan hebben meegewerkt.

Het vertrouwen dat men in ons heeft, geeft een enorme waardering voor ons werk waar wij trots op zijn. Hierdoor merken wij dat de corporatie een belangrijke steen bijdraagt aan de volkshuisvesting in de omgeving en een maatschappelijke betekenis heeft die niet uit de samenleving is weg te denken.

Mede namens de Raad van Commissarissen,

Ric Leenders  
Directeur bestuurder Woningstichting Kessel

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen

### Woningstichting Kessel

Naam	Functie
Ric Leenders	Directeur-bestuurder
Thei Sieben	Voorzitter Raad van Commissarissen (+ op voordracht van de huurdersraad)
Leon Heldens	Lid Raad van Commissarissen
René Wernink	Lid Raad van Commissarissen
Sjak Selen	Vicevoorzitter Raad van Commissarissen (+ op voordracht van huurdersraad)
Ruud Talen	Lid Raad van Commissarissen

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Wethouder: Arno Janssen	Gemeente Peel en Maas
Dhr. Thijs v. Lier	Gemeente Peel en Maas
Dhr. W. Selen	Huurdersraad
Secretaris: Mevr. M. Relouw	Stichting Ouderenzorg Kessel
Dhr. G. de Vlieger	Dorpsdagvoorziening Kessel-Kessel-Eik
Dhr. Marco Closset/R. Fontijn	Zorginstelling Daelzicht
Dhr. P. Dolls	Zorginstelling Proteion Thuis
Manager Dhr. R. Peeters	Stichting Unitus/Hoera kindercentra

### Bijlage 3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

#### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woningstichting Kessel in 2014 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 Woningstichting Kessel te hebben.

Rotterdam, 28 september 2015



Rob Out

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Woningstichting Kessel

*Visitatieperiode januari 2015 – mei 2015*

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 en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Wouter Vos

*Naam en handtekening:*

Marieke Kalkman

*Naam en handtekening:*

Hugo ter Heegde

*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

28 september 2015

## Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren



## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

### Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

### Woonplaats:

Gouda

### Huidige functie:

Adviseur/ondernemer RebelGroup

### Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: Vwo, Coenecoop College Waddinxveen

### Loopbaan:

2014 – heden: Rebelgroup, adviseur en ondernemer

2009 – 2014: ECORYS Nederland B.V., Manager/Partner

2003 – 2009: ECORYS Nederland B.V., diverse functies

### Profielchets:

Wouter Vos is een allround professional met een uitgebreide adviesportefeuille op gebied van vastgoed en stedelijke ontwikkeling. Maatschappelijk rendement vormt hierbij een belangrijke leidraad. In zijn vorige functie als manager en partner bij Ecorys was hij betrokken bij allerlei activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Zo is hij onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Wouter was tevens verantwoordelijk voor alle door Ecorys uitgevoerde visitaties en was actief betrokken bij de methodiekontwikkeling en het overleg tussen alle geaccrediteerde bureaus. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

## Secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Heegde, MSc, H.G.B. ter,

### Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

### Woonplaats:

Utrecht

### Huidige functie:

ECORYS Nederland B.V., Junior Consultant

### Onderwijs:

2011 – 2012	Master Land use Planning, Wageningen University & Researchcentrum
2006 – 2011	Bachelor Landschapsarchitectuur en ruimtelijke planning, Wageningen University & Researchcentrum
2000 – 2006	Vwo Economie & Maatschappij met Wiskunde B1, Openbare Scholengemeenschap Huygenwaard (Huygens College)

### Loopbaan:

2013 – heden	ECORYS Nederland B.V., Junior Consultant
2012 – 2013	KuiperCompagnons, Planoloog

### Profielchets:

Hugo heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan financiële, sociale, ruimtelijke, juridisch-planologische, en vastgoedkundige processen. Hij voert verschillende onderzoeks- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van de woningmarkt en detailhandel voor zowel private- als publieke partijen zoals pensioenfondsen, investeerders, ontwikkelaars, corporaties en overheden. De projecten waar hij aan werkt zijn net als zijn interesse zeer uiteenlopend. Markt- en haalbaarheidsanalyses, second opinions, beleidsvraagstukken en rapportages die ten grondslag liggen aan de onderbouwing van juridisch-planologisch instrumentarium zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Hugo deel aan maatschappelijk visitaties bij woningcorporaties.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Kalkman, drs., W.M.

### Geboorteplaats en -datum:

Waddinxveen, 08-12-1962

### Woonplaats:

Utrecht

### Huidige functie:

Projectmedewerker

### Onderwijs:

- 2004 – 2006: Diverse opleidingen, o.m. Financieel management en Bedrijfskunde (De Baak)
- 1984 – 1988: Doctoraal Communicatiewetenschappen (Universiteit van Amsterdam)
- 1982 – 1984: Propedeuse Sociologie (Universiteit Utrecht)
- 1975 – 1982: Vwo (Corderius College Amersfoort, Comenius College Hilversum)

### Loopbaan:

- 2009 – heden: ECORYS Nederland B.V., projectmedewerker (freelance)
- 2006 – heden: Ondernemer/adviseur
- 2003 – 2006: Directie-adviseur Woonstichting De Key
- 2001 – 2003: Bestuurssecretaris Vastgoedfonds Lieven de Key
- 1989 – 2001: Diverse beleidsfuncties, NOS

### Profielchets:

Marieke is van huis uit communicatiewetenschapper en heeft haar weg weten te vinden in complexe bestuurlijke situaties bij de publieke omroep en in de corporatiesector. Na secretaris te zijn geweest van diverse omroepbrede overlegcolleges, heeft Marieke de overstap gemaakt naar de volkshuisvesting. Achtereenvolgens was zij bestuurssecretaris bij Vastgoedfonds Lieven de Key en directie-adviseur bij Woonstichting De Key in Amsterdam. In deze hoedanigheid was zij medeverantwoordelijk voor een aantal organisatorische verandertrajecten en de jaarverslaglegging. Sinds 2006 is Marieke is zelfstandig ondernemer. Zij zet de kennis en ervaring, die zij heeft opgedaan in de publieke sector, in bij de advisering van non profit-organisaties, zoals de VTW en het Bureau Monumenten en Archeologie van de gemeente Amsterdam. Bij Ecorys is zij als commissielid bij diverse visitaties betrokken.

## Bijlage 5: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>





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***