



# Maatschappelijke visitatie

Stichting Mooiland

Opdrachtgever: Stichting Mooiland

Rotterdam, 20 maart 2015





# Maatschappelijke visitatie

Over de periode 2010 t/m 2013

Opdrachtgever: Stichting Mooiland

Jan Prins  
Rob Out  
Gerard Agterberg

Rotterdam, 20 maart 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

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
Het visitatiestelsel	5
Aanpak van Ecorys	6
De meetschaal	6
Scorekaart	11
<b>Methodische verantwoording</b>	<b>13</b>
Maatwerk	13
Achtergrond	13
Methodologie maatschappelijke visitatie	13
<b>Samenvatting</b>	<b>15</b>
Profielchets	15
Globale governance structuur	16
Beoordeling	18
<b>1 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>20</b>
1.1 Inleiding	21
1.2 Opgaven	21
1.3 Ambities	22
1.4 Ambities in relatie tot de opgaven	27
1.5 Beoordeling	27
<b>2 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>29</b>
2.1 Inleiding	30
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	30
2.3 Beoordeling	31
<b>3 Presteren naar Vermogen</b>	<b>36</b>
3.1 Inleiding	37
3.2 Financiële continuïteit	37
3.3 Doelmatigheid	41
3.4 Vermogensinzet	43
3.5 Beoordeling	45

4	Presteren ten aanzien van Governance	46
4.1	Inleiding	47
4.2	Besturing	47
4.3	Intern toezicht	49
4.4	Externe legitimering en verantwoording	54
4.5	Beoordeling	56
	<b>Bijlagen</b>	<b>57</b>
	Bijlage 1: Bronnenlijst	58
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen	59
	Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven	60
	Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	69
	Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	71
	Bijlage 5: Position Paper directeur bestuurder a.i. Mooiland	75
	Bijlage 6: Gezamenlijke reactie RvC en directie Mooiland	78

# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

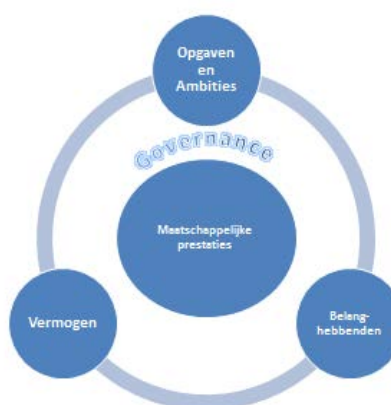
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie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

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

## Aanpak van Ecorys

Mooiland heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september 2014 tot en met januari 2015. De visitatie beschouwt de periode 2010 tot en met 2013. Daar waar dit relevant is, wordt op onderdelen een doorkijk geboden op de jaren volgend op 2013.

Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Jan Prins, Rob Out, Gerard Agterberg of Achterberg. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	september	oktober	november	december	januari	februari
Desk research						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Concept rapport						
Interne bespreking						
Eindpresentatie						
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.

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

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal. 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.

#### *Leeswijzer*

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

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten);
- Korte terugblik op het vorige visitatierapport.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Mooiland.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Betrokken personen (intern en extern);
2. Bronnenlijst;
3. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities;
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren.

#### *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.

# Recensie

## Position paper

Het position paper start met het vaststellen van het feit dat Mooiland een grote woningcorporatie is waarvan het werkgebied zich uitstrekt over maar liefst 134 gemeenten. De (interim-)bestuurder stelt dat het ontstaan van Mooiland uit een fusie in 2008 tussen de corporaties Maasland en Vitalis ook nu nog een belangrijk vertrekpunt is om de werking en prestaties van Mooiland in de periode 2010 tot en met 2013 te begrijpen.

De (interim-)bestuurder beschrijft in het position paper dat de externe strategie sinds 2011 gefocust is op gebiedsgerichte profilering om een helder onderscheid tot stand te brengen tussen regio's waar Mooiland met een substantiële portefeuille sterk maatschappelijk verankerd is, versus regio's waar de corporatie zich met een geringe vertegenwoordiging op de lokale woningmarkt beperkt tot rol van huisvester.

Mooiland is nog immer onderweg naar het in alle opzichten worden van één integrale woningcorporatie. Teleurstellende voortgang in dit proces was voor de Raad van Commissarissen de belangrijkste reden om in 2013 de Raad van Bestuur weg te sturen. Wel zijn er in 2013 en 2014 concrete stappen gezet door het herstructureren van de organisatie en het voorbereiden één gezamenlijk ICT-systeem dat in 2016 zal zijn geïmplementeerd. De (interim-)bestuurder stelt dat, hoewel er sinds 2008 veel gebeurd is, er nog veel werk te verzetten is om te komen tot één Mooiland.

## Een lange weg naar één Mooiland

De visitatiecommissie onderschrijft hetgeen in het position paper wordt gesteld. Uit desk research en de gesprekken zowel binnen Mooiland als met belanghebbenden ontstaat een beeld van een corporatie die nog niet is waar ze wil zijn. Het analyseren van de beweegredenen achter de fusie in 2008 valt buiten de scope van deze visitatie. Het grote werkgebied en versnipperd bezit verhouden zich niet goed tot de behoefte aan lokale verankering. Mooiland is in de achterliggende zes jaar nog niet in staat gebleken tot een volledige integratie van de twee fusiepartners te komen. Dit gegeven bepaalt in belangrijke mate het algemene beeld van Mooiland dat bij de visitatiecommissie is ontstaan.

## Beter ingrijpen dan opstappen

De visitatiecommissie heeft waardering voor het feit dat de Raad van Commissarissen in 2013 met het wegsturen van de Raad van Bestuur stevig heeft ingegrepen onder het motto 'beter ingrijpen dan opstappen'. Het niet opstappen maar het initiatief nemen voor verandering was in het belang van de organisatie, haar klanten en partners om een alternatieve route in te zetten om te komen tot één organisatie. De waardering van de commissie gaat ook uit naar het feit dat de Raad van Commissarissen de genomen maatregelen, waaronder het aanstellen van de heer Hengeveld (tot dan toe commissaris) als interim-bestuurder, breed heeft afgestemd met externe toezichhouders.

De visitatiecommissie heeft echter ook oog voor de keerzijde van medaille. Mede als gevolg van de doelstelling om reputatieschade te voorkomen, heeft het proces rond het afscheid nemen van de Raad van Bestuur (te) lang geduurd en heeft het ontbroken aan een krachtadig bestuur met oog voor een open cultuur binnen de eigen organisatie. Tegenover de stelling dat de Raad van Bestuur de gang van zaken binnen Mooiland te mooi heeft doen voorkomen, staat de vraag of de Raad van Commissarissen genoeg heeft gedaan om zich adequaat te laten informeren over de werkelijke voortgang in het proces rond één Mooiland.

### **Herijken van ambitieniveaus**

De visitatiecommissie stelt vast dat Mooiland in de visitatieperiode volkshuisvestelijke prestaties heeft geleverd waar zij trots op mag zijn, bijvoorbeeld door het realiseren van nieuwbouw van hoge kwaliteit. Deze prestaties, vooral geleverd in de eerste jaren van de periode waarover deze visitatie gaat, is ook belanghebbenden niet ontgaan. Dezelfde belanghebbenden zijn kritisch met betrekking tot de veranderde investeringsagenda van Mooiland in de laatste jaren van de visitatieperiode. De corporatie heeft haar kwaliteitsambities neerwaarts bijgesteld en heeft, passend in de tijdsgeschiedenis, ook haar kwantitatieve ambities bijgesteld. Belanghebbenden missen Mooiland op punten als partner in het oplossen van volkshuisvestelijke vraagstukken.

### **C'est le ton qui fait la musique**

De visitatiecommissie stelt vast dat Mooiland zich voor een opgave gesteld ziet als het gaat om communicatie en participatie. Belanghebbenden zijn duidelijk in hun oordeel dat verbetering op deze punten nodig is; de communicatie wordt in veel gevallen als (te) zakelijk en afstandelijk ervaren. Er bestaat een brede behoefte aan invloed op het beleid van Mooiland. Belanghebbenden voelen zich teveel voor voldongen feiten gesteld. De visitatiecommissie meent dat communicatieve ruis bij tijd en wijle het zicht op de feitelijke prestaties van Mooiland ontnemt.

### **Doorpakken**

Mooiland is zich bewust van de opgave waarvoor zij zich gesteld ziet. Zij heeft duidelijke doelstellingen over de organisatie als het gaat om bijvoorbeeld structuur, omvang, efficiency en systemen. Dit geldt ook voor haar visie op de externe opgaven, waaronder het werkgebied. Er is alle reden om vertrouwen te hebben in het bereiken van belangrijke doelstellingen in de komende jaren. Deze positieve ambities en verwachtingen ten spijt meent de visitatiecommissie dat Mooiland er per saldo veel tijd voor nodig heeft om op het punt te komen dat ooit met de fusie werd beoogd. De visitatiecommissie waardeert de voortvarende wijze waarop Mooiland na de bestuurswissel doorpakt op haar strategische dossiers. De commissie stelt vast dat de bestuurscultuur en de invulling van het interne toezicht door de Raad van Commissarissen zijn verbeterd.

### **Terugblik vorige visitatie**

In juni 2010 is de vorige maatschappelijke visitatie van Mooiland opgeleverd. Deze visitatie, waarin is teruggeblikt over de periode 2006 tot en met 2009, is uitgevoerd conform methodiek 3.0. Binnen deze methodiek was de normering anders. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te vergelijken.

De prestaties van Mooiland als geheel werd naar de maatstaven van destijds met een gemiddelde van zeven gewaardeerd. De prestatie naar 'vermogen en efficiency' onderscheidde zich in positieve zin met een acht. Governance werd met een zes gewaardeerd. In de vorige visitatie werd nog een onderscheid gemaakt tussen de werkmaatschappijen Mooiland Maasland en Mooiland Vitalis, waarbij eerstgenoemde werkmaatschappij er naar het oordeel van de visitatiecommissie op een aantal prestatievelden beter scoorde dan Mooiland Vitalis.

In de voorgaande visitatie is de visitatiecommissie kritisch geweest over de lange zittingstermijn van sommige commissarissen en het nog niet invoeren van de integriteitscode en verwachtte een hogere mate van strategische sturing van de Raad van Commissarissen.

De visitatiecommissie constateerde ook destijds dat Mooiland naar de verschillende aard van de fusiepartners en de daaruit voortgevloede werkmaatschappijen een bijzondere corporatie was. Mooiland Maasland werkte aan de hand van prestatieafspraken en vanuit een samenhangend beeld op de (transformatie-)opgave in haar werkgebied. Voor Mooiland Vitalis gold dat de lokale

verankering laag was en er niet of nauwelijks sprake was van prestatieafspraken waaruit de lokale opgaven af te leiden was. De rol van de nieuwe corporatie was tot dan toe niet helder ingevuld.

De vorige visitatiecommissie stelde dat sommige stakeholders klaagden over het gebrek aan transparantie ten aanzien van de heroverweging van de projectontwikkelingsportefeuille. Noch de gang van zaken, noch de criteria, nog de uitkomsten daarvan zijn de stakeholders duidelijk geworden.

Mooiland gaat in haar ondernemingsplan in op de verbeterpunten uit de vorige visitatie:

Vanuit de visitatiecommissie kregen we medio 2010 de aanbeveling mee de lokale en regionale verankering beter vorm te geven. Onze partners en huurdervertegenwoordigers zijn over het algemeen tevreden, maar vragen bij onze dienstverlening en keuzes daarin om heldere, simpele uitleg. In een aantal gebieden is meer inzicht in de volkshuisvestelijke opgave noodzakelijk. We zijn niet overal als verhuurder bekend. De visie en strategie van Mooiland vraagt meer stevigheid, zodat het ook voor alle partners duidelijk en helder is wat we waar willen doen. In aansluiting daarop kan het monitoren van die prestaties ook beter. Dat vraagt meer focus en heldere communicatie. Tot slot blijven de beoogde resultaten vanuit de samenwerking na de fusie extra aandacht vragen. De meerwaarde van de fusie tot Mooiland was, volgens de visitatiecommissie, onvoldoende zichtbaar.

#### Verbeterpunten huidige visitatie

- Kom tot prestatieafspraken met in ieder geval de gemeenten in de profileringsgebieden, waar Mooiland een sterke lokale verankering nastreeft.
- Besteed meer aandacht aan communicatie; leg beter uit waar de (financiële) grenzen liggen in relatie tot de volkshuisvestelijke prestaties.
- Bied belanghebbenden ruimte om mee te praten over het beleid en over concrete acties, voorafgaand aan het vaststellen daarvan.
- Zet de inspanningen om te komen tot één Mooiland onverminderd door.
- Wees scherper op het naleven van de governancecode als het gaat om het naleven van zittingstermijnen van de Raad van Commissarissen.
- Houdt als Raad van Commissarissen voeling met de organisatie en belanghebbenden

De verbeterpunten uit de voorgaande visitatie en deze maatschappelijke visitatie beschouwend, moet geconstateerd worden dat op een aantal onderdelen nog onvoldoende vooruitgang is geboekt (naleving van de governancecode / monitoring van de prestaties) en op onderdelen zelfs achteruitgang (de dekkendheid van de prestatieafspraken maar ook communicatie richting belanghebbenden).

De visitatiecommissie ziet in het aantreden van de nieuwe directie aanleiding om te verwachten dat de verbeterpunten in aanloop naar de volgende maatschappelijke visitatie opgepakt zullen worden.

## Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,3	6,8	6,9	7,0		7,0	75%	6,8
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	7,0	6,3	7,3	6,7	6,9		6,8	50%	6,1
Relatie en communicatie							5,6	25%	
Invloed op beleid							5,2	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							6,0	30%	6,4
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						6,0	33%	5,6
	Check						6,0		
	Act						6,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						5,0	33%	
	Toetsingskader						6,0		
	Governancecode						4,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						6,0	33%	
	Openbare verantwoording						6,0		



# Methodische verantwoording

## Maatwerk

Met heel Nederland als werkgebied en bezit in 134 gemeenten betreft de maatschappelijke visitatie van Mooiland geen reguliere visitatie waarin alle gemeentes in het werkgebied betrokken kunnen worden. In overleg met en de Stichting Maatschappelijke Visitaties Nederland en Mooiland is voor maatwerk gekozen. In het onderstaande verantwoordt de visitatiecommissie de gehanteerde methodiek.

## Achtergrond

Mooiland heeft 27.562 woningen in bezit, verdeeld over 134 gemeenten. In een werkgebied met zoveel gemeenten heeft Mooiland gekozen voor gebiedsgerichte profilering. In specifieke gebieden wil Mooiland lokaal verankerd zijn en samen met gemeenten, bewoners en lokale partners haar volkshuisvestelijke ambities waarmaken.

Mooiland heeft in haar ondernemingsplan in 2011 voor drie profileringsgebieden gekozen waar zij haar activiteiten wil concentreren:

- Noordoost-Brabant, het Land van Cuijk en Noord-Limburg;
- Stedendriehoek (regio Apeldoorn, Deventer en Zutphen) en Stadsregio Arnhem-Nijmegen;
- Het noorden van Noord-Holland (ten noorden van Alkmaar-Purmerend).

In de actualisatie van haar wensportefeuille in 2014 heeft Mooiland de profileringsgebieden aangepast en aangegeven dat de profileringsgebieden er als volgt uit komen te zien:

1. Apeldoorn;
2. Nijmegen en omgeving;
3. Noordoost-Brabant inclusief Den Bosch.

In het profileringsgebied Noordoost-Brabant en Den Bosch is Mooiland historisch verankerd. Voor de andere twee profileringsgebieden (Apeldoorn en Nijmegen en omgeving) geldt dat Mooiland nog geen omvangrijke woningvoorraad heeft, maar wel voornemens is deze in de toekomst op te bouwen.

Voor het overige deel van het werkgebied van Mooiland, de 'servicegebieden' geldt dat er per gemeente slechts een geringe omvang van het aantal woningen is. Mooiland wil hier vooral woningen aanbieden van goede kwaliteit en een goede dienstverlener zijn. Mooiland heeft de intentie om de woningen in de servicegebieden (complexgewijs) te verkopen.

## Methodologie maatschappelijke visitatie

### *Presteren naar opgaven en ambities*

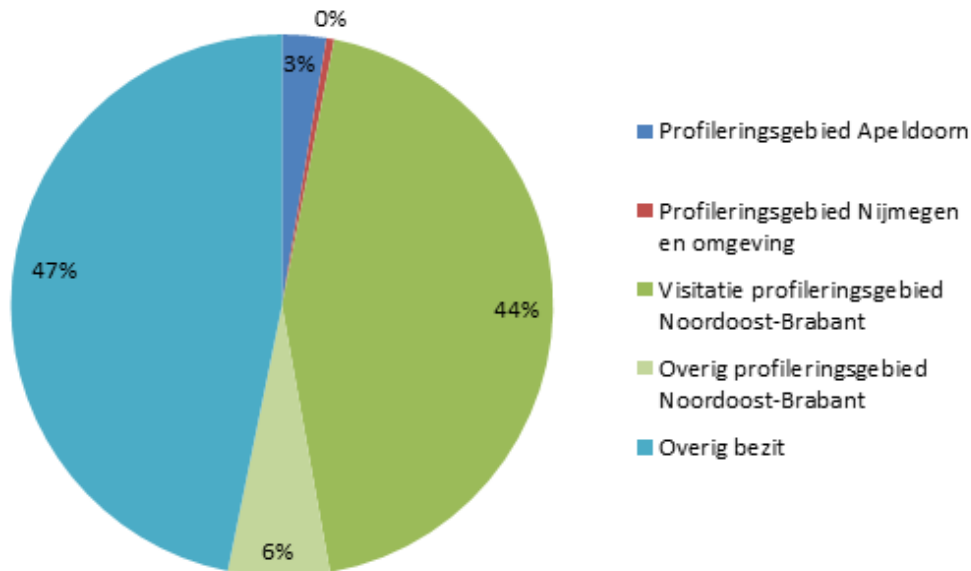
In overleg met en de Stichting Maatschappelijke Visitaties Nederland en Mooiland is ervoor gekozen om de focus te leggen op die gemeenten waarin Mooiland historisch verankerd is. De doorslaggevende criteria achter de keuze zijn dat er een substantieel aandeel van het Mooiland bezit vertegenwoordigd is, en dat er (met de Activiteitenoverzichten) een kader ligt waarbinnen feitelijke prestaties kunnen worden getoetst.

De volgende gemeentes zijn betrokken in de beoordeling van opgaven en ambities<sup>1</sup>:

- Cuijk, Boxmeer, Grave, Mill en Sint Hubert en St. Anthonis (Land van Cuijk);
- Oss en Bernheze.

Hierdoor zijn 12.665 van de 15.296 die Mooiland in de drie profileringsgebieden heeft betrokken bij opgaven en ambities. Dit is 83% van de woningen in de profileringsgebieden, en 44% van het totale bezit.

**Figuur 1 Woningbezit Mooiland**



Naast deze selectie van gemeentes, waardoor we een gedetailleerd beeld van de prestaties beogen te vormen, heeft de visitatiecommissie ook een beeld willen vormen van Mooiland als geheel. De visitatiecommissie heeft daarom eveneens de prestaties op totaalniveau getoetst. In het hoofdstuk presteren naar opgaven en ambities is deze gelaagdheid dan ook terug te lezen.

#### *Presteren volgens belanghebbenden*

De huurderskoepels die tezamen het hele werkgebied van Mooiland vertegenwoordigen, zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Verder zijn gesprekken gevoerd met de gemeentes Oss, Bernheze, Boxmeer, St. Anthonis, Landerd, Cuijk, Mill en St. Hubert, Grave, Assen en Apeldoorn. Ook zijn zorgorganisatie Pantein en collega corporatie SSHN uit Nijmegen geconsulteerd.

Hierdoor heeft de visitatiecommissie een zo representatief mogelijk beeld beoogd te kunnen schetsen. De nadruk ligt wederom op het profileringsgebied Noordoost-Brabant, maar de overige twee profileringsgebieden zijn ook vertegenwoordigd.

#### *Presteren naar vermogen en governance*

Bij deze twee onderdelen van de maatschappelijke visitatie is Mooiland als geheel beoordeeld.

<sup>1</sup> Gedurende de visitatie is gebleken dat voor de gemeentes OldAmbt en Apeldoorn onvoldoende informatie beschikbaar was om deze gemeenten op een verantwoorde manier in de visitatie te betrekken en is besloten deze gemeenten buiten beschouwing te laten.



# Samenvatting

## Profielchets

### Werkgebied

Mooiland bezit 27.562 huurwoningen en 75 onzelfstandige wooneenheden. Daarnaast bezit de corporatie 941 garages, 24.463 vierkante meter aan winkels/bedrijfsruimten die niet in de DAEB categorie vallen, en 8.957 vierkante meter aan winkels/bedrijfsruimten die wel onder de categorie DAEB vallen. Verder heeft Mooiland 4.043 vierkante meter aan overig bezit. Totaal heeft Mooiland 28.837 ongewogen verhuureenheden. Mooiland wordt door het CFV geclassificeerd als een corporatie met een gemiddeld profiel. Mooiland is actief in 134 gemeenten in Nederland. De onderstaande kaart geeft de grootste concentraties woningen weer<sup>2</sup>:



<sup>2</sup> Echt Thuis, Ondernemingsplan 2011-2015

## Woningbezit

In vergelijking tot het Nederlands gemiddelde heeft Mooiland relatief veel eengezinswoningen, meergezinswoningen met lift en hoogbouw. Mooiland heeft daarentegen aanzienlijk minder meergezinswoningen zonder lift. De corporaties uit de referentieregio hebben juist aanzienlijk meer eengezinswoningen. De referentieregio is echter Noordoost-Brabant, terwijl Mooiland door het hele land bezit heeft.

Tabel 1 Woningbezit

Type woningen	Mooiland	Referentieregio (Rg40)	Landelijk
Eengezinswoningen	48,3	67,0	42,4
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	14,7	12,5	26,2
Meergezinswoning met lift	21,3	17,1	14,1
Hoogbouw	15,5	2,6	11,5
Onzelfstandige overige wooneenheden	0,3	0,9	5,8
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (2013), Stichting Mooiland, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De wooneenheden van Mooiland hebben een gemiddeld huurprijsniveau van €454 per maand. Dit is 70% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt de huurprijs van de wooneenheden van Mooiland lager dan die van de referentiegroep (€458) maar hoger dan het landelijk gemiddelde (€447). Het percentage van de maximaal toegestane huur ligt daarentegen hoger dan die van de referentiegroep (65%) en het landelijk gemiddelde (67%). Wat betreft het gemiddeld puntenaantal is te zien dat de gemiddelde woning van Mooiland minder punten krijgt (140) dan een gemiddelde woning in de referentiegroep (148), maar het gelijke aantal punten als het landelijk gemiddelde (140). Op basis van het percentage van de maximaal toegestane huur en het gemiddeld puntenaantal kan worden geconcludeerd dat Mooiland een opgave heeft in de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit.

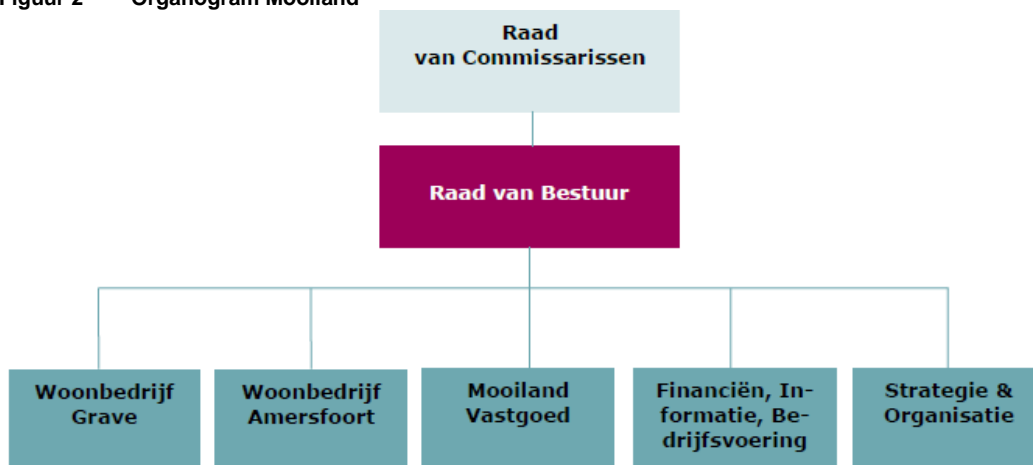
Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 10,7% en 74,7%. Mooiland heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde landelijke corporatie een lager aandeel goedkope en een hoger aandeel betaalbare woningen, zo komt uit de CFV-cijfers naar voren. Met 14,6% heeft de corporatie een vergelijkbaar aandeel dure huurwoningen met de corporaties uit de referentiegroep. Van dit percentage valt 12,5% onder de huurtoeslaggrens en 2,1% boven deze grens.

## Globale governance structuur

### Organisatie

Mooiland is in 2008 ontstaan uit een fusie van twee woningcorporaties, Maasland en Vitalis, met verschillende profielen. Het toewerken naar één Mooiland is intern een belangrijk doel. Begin 2013 is een volgende stap in die richting gemaakt met de realisatie van het project Mooiland@home. Alle staf- en ondersteunende diensten van Mooiland werden hiermee centraal ondergebracht bij Financiën Informatie Bedrijfsvoering (FIB) en Strategie en Organisatie (S&O). Daarvoor waren ondersteunende diensten ondergebracht bij de rechtsvoorgangers Mooiland Maasland en Mooiland Vitalis, met een overkoepelende Finance, Control en ICT. De woonbedrijven vormen het gezicht van Mooiland. Mooiland Vastgoed B.V. ondersteunt de woonbedrijven met nieuwbouw- en herstructureringsprojecten. Mooiland heeft ruim 300 medewerkers.

**Figuur 2 Organogram Mooiland**



Bron: Jaarverslag 2013.

Na de aanstelling van de bestuurder ad interim in september 2013 is een nieuwe strategie ingezet waarmee Mooiland toekomstbestendig blijft. Een omvangrijke reorganisatie van zowel de bedrijfsstructuur als de personele samenstelling is daar ook onderdeel van. Mooiland zal een focus aanbrengen in het aantal gemeenten waarin zij werkzaam is, meer digitale dienstverlening, standaardisatie van processen en een gezamenlijk ICT-systeem.

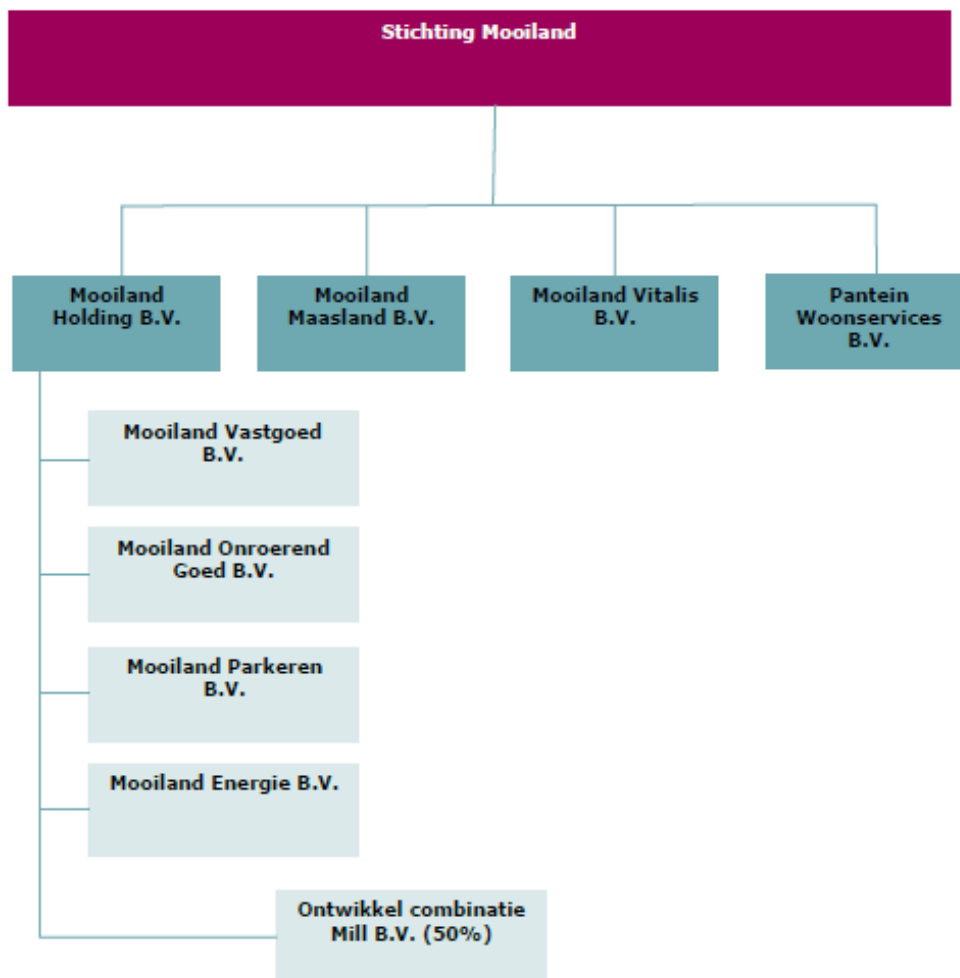
Mooiland gaat terug naar drie bedrijfsonderdelen (Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering). De bestuurder is samen met de directeuren verantwoordelijk voor de koers van de organisatie. Het strategisch beleid voor de organisatie wordt gemaakt onder verantwoordelijkheid van de bestuurder.

De verwachting is dat de aanpassingen tot gevolg hebben dat het werk met 50 tot 75 mensen minder gedaan kan worden. De nieuwe organisatie-inrichting moet de slagkracht van Mooiland verder versterken en moet leiden tot substantieel lagere bedrijfslasten. In de eerste helft van 2014 wordt de organisatiestructuur uitgewerkt. Begin 2015 is de nieuwe organisatie tot op functieniveau ingericht en sluiten de regiokantoren. In de loop van 2015 worden de ondersteunende systemen opnieuw ingericht en de website aangepast zodat Mooiland vanaf 2016 klaar is voor de toekomst en er écht anders uit ziet ten opzichte van nu.

## Verbindingen

De verbindingen en de actuele stand van zaken met betrekking tot deze verbindingen staan in het jaarverslag weergegeven:

**Figuur 3** Verbindingen Mooiland



Bron: Jaarverslag 2013.

Naast deze verbindingen heeft Mooiland nog een belang van 2,64% in de CV Uithof 3 ten behoeve van de realisatie van studentenhuysvesting.

## Beoordeling

Mooiland krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

**Tabel 2** Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		6,8
Presteren volgens Belanghebbenden		6,1
Presteren naar Vermogen		6,4
Presteren ten aanzien van Governance		5,6

#### *Presteren naar Opgaven en Ambities*

**6,8**

Mooiland levert haar volkshuisvestelijke prestatie maar in beperkte mate op basis van prestatieafspraken met gemeenten. Om deze reden liggen door Mooiland opgestelde en extern gecommuniceerde ambities aan de basis voor de beoordeling van 'presteren naar Opgaven en Ambities'. Mooiland heeft haar opgaven (i.c. de zelf gestelde en extern gecommuniceerde ambities) in belangrijke mate vervuld. Dit geldt voor alle onderliggende prestatievelden, waarbij Mooiland zich in positieve zin onderscheidt op het terrein van het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

#### *Presteren volgens Belanghebbenden*

**6,1**

Belanghebbenden waarderen de prestatie van Mooiland overall met een voldoende. Achter het overall gemiddelde schuilen twee 'werelden'. De feitelijke prestaties worden gewaardeerd. De kwaliteit van woningen en woningbeheer onderscheidt zich in positieve zin. Anders ligt het ten aanzien van de mate waarin belanghebbenden tevreden zijn over de relatie en wijze van communicatie met Mooiland. Huurders achten de prestatie van Mooiland in deze onvoldoende; gemeenten en overige belanghebbenden hebben hier een krappe voldoende voor over. Belanghebbenden zijn in de breedte ontevreden over de mate waarin zij invloed hebben op het beleid van de corporatie.

#### *Presteren naar Vermogen*

**6,4**

Mooiland presteert voldoende als het gaat om 'vermogen'. De relevante financiële ratio's voldoen aan de normen die externe toezichthouder stellen en Mooiland wordt als 'financieel gezond' beschouwd. De corporatie reageert op een bevredigende wijze op de vragen en opmerkingen die bijvoorbeeld het CFV en het WSW hebben geplaatst naar aanleiding van bijvoorbeeld de derivatenportefeuille. Mooiland presteert voldoende als het gaat om doelmatigheid. De bedrijfslasten zijn in lijn met de referentiegroep. Mooiland heeft maatregelen genomen die de stijging van de bedrijfslasten de komende tijd moeten keren. Mooiland presteert ruim voldoende als het gaat om de wijze waarop zij de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

#### *Presteren ten aanzien van Governance*

**5,6**

De strategievorming en het sturen op prestaties, en specifiek de onderdelen 'plan', 'check' en 'act' worden als voldoende beoordeeld. Het intern toezicht wordt overall niet voldoende geacht. De bepalingen met betrekking tot de maximale zittingstermijnen van leden van de Raad van Commissarissen worden niet optimaal nageleefd. De visitatiecommissie stelt vraagtekens bij de voortvarendheid waarmee de Raad van Commissarissen de bestuurlijke problematiek heeft aangepakt. In de aanpak als zodanig kan de visitatiecommissie zich vinden. De externe legitimering en verantwoording is op orde.

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Mooiland 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

De opgaven worden primair beoordeeld aan de hand van prestatieafspraken met gemeenten. Gezien de omvang van het aantal gemeenten waar Mooiland actief is (134) beoordeeld de visitatiecommissie een selectie van de gemeenten uit het werkgebied. In overleg met Mooiland is gekozen voor:

- Cuijk, Boxmeer, Grave, Mill en Sint Hubert en St. Anthonis (Land van Cuijk)
- Oss en Bernheze
- Apeldoorn
- Oldambt

Het beoordelingskader van prestatieafspraken ziet er als volgt uit:

- Gemeente Cuijk:
  - Prestatieafspraken tussen de gemeente Cuijk en Woonmaatschappij Maasland 2008 t/m 2011
  - Kaderdocument ruimtelijke projecten 2009 – 2016 gemeente Cuijk en Mooiland Maasland<sup>3</sup>
  - Kaderdocument ruimtelijke projecten 2011 – 2020 gemeente Cuijk en Mooiland Maasland
  - Kaderdocument ruimtelijke projecten 2012 – 2027 gemeente Cuijk en Mooiland Maasland
- Gemeente Boxmeer:
  - Geen prestatieafspraken
- Gemeente Grave:
  - Prestatieafspraken gemeente Grave 2006 – 2010
- Gemeente Mill en Sint Hubert:
  - Woningbouwprogramma 2005 - 2015
  - Prestatieafspraken 2009 – 2012
- Gemeente Sint Anthonis:
  - Geen prestatieafspraken
- Gemeente Oss
  - Prestatieafspraken 2008 – 2011 tussen de gemeente Oss, Brabant Wonen en Woonmaatschappij Maasland
- Gemeente Bernheze
  - Prestatieafspraken 2012 – 2015 gemeente Bernheze, Kleine Meijerij en Mooiland Maasland
  - In een memo is verwoord dat de oude prestatieafspraken tot 2010 liepen en pas in 2012 nieuwe van kracht zijn geworden.
- Gemeente Apeldoorn
  - Geen prestatieafspraken
- Gemeente Oldambt
  - Geen prestatieafspraken. In een brief is kenbaar gemaakt dat gezien de omvang van het bezit de prestatieafspraken 'passief ondertekend' zijn en daarom niet zijn meegestuurd aan de visitatiecommissie.

<sup>3</sup> De kaderdocumenten omvat de ruimtelijke projecten en zijn daardoor minder omvattend dan prestatieafspraken.

De visitatiecommissie heeft moeten constateren dat voor geen enkele van deze gemeenten het beoordelingskader (in de zin van prestatieafspraken) dekkend is. In een aantal gevallen zijn helemaal geen prestatieafspraken aanwezig. Er is door Mooiland aangegeven dat enkele gemeenten geen of onvoldoende waarde hechten aan prestatieafspraken en dat deze daarom achterwege zijn gebleven. In andere gevallen is het maken van prestatieafspraken uitgesteld als gevolg van de wens van gemeente(n) om eerst een regionaal woningmarktonderzoek of een actuele woonvisie tot stand te brengen.

Het overgrote deel van de hiervoor genoemde gemeenten bevindt zich in een profileringsgebied: de regio's waar Mooiland zich op wil gaan richten. De visitatiecommissie zou hier een meer dekkend toetsingskader verwachten, ook omdat in de voorgaande visitatie staat dat in 10 van de 11 Mooiland Maasland gemeenten prestatieafspraken aanwezig waren.

Indien er geen prestatieafspraken en beleidsdocumenten van een andere partij dan de corporatie beschikbaar zijn, kan dit perspectief niet worden beoordeeld. In dat geval worden de prestaties beoordeeld in het licht van de visie van de corporatie op de opgaven.

De visitatiecommissie heeft op basis van de ontvangen informatie uitvoerig contact gehad met Mooiland om een dekkend beoordelingskader te kunnen opstellen. Dit is helaas niet mogelijk gebleken op een zodanige wijze dat de visitatiecommissie dit representatief acht voor Mooiland als geheel. De visitatiecommissie heeft daarom besloten de eigen ambities van Mooiland te beoordelen.

### 1.3 Ambities

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Mooiland ten aanzien van Presteren naar ambities 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 bezit van Mooiland kan worden onderverdeeld in de profileringsgebieden en het overige bezit. Om een juist beeld van Mooiland te schetsen zijn de ambities beoordeeld in twee verschillende lagen: Mooiland totaal en een selectie van gemeenten uit het profileringsgebied. In overleg met Mooiland is gekozen voor<sup>4</sup>:

- Cuijk, Boxmeer, Grave, Mill en Sint Hubert en St. Anthonis (Land van Cuijk);
- Oss en Bernheze.

Waar voor de visitatiecommissie ambities en prestaties voor deze gemeenten aan elkaar te relateren zijn, is dit meegenomen in de beoordeling van dit onderdeel. Wanneer dit van toepassing is wordt dit expliciet in de tekst en bijlage vermeld.

Voor deze gemeenten zijn, al dan niet recent, woningmarktonderzoeken door Mooiland uitgevoerd. Deze woningmarktonderzoeken zijn meegenomen in het te voeren beleid. Het ondernemingsplan van Mooiland geeft de strategie aan. Per gemeente in de profileringsgebieden is dit vertaald in een activiteitenoverzicht per jaar dat wordt gedeeld met de desbetreffende gemeente.

De activiteitenoverzichten zijn uniform van karakter en gaan niet zozeer in op de specifieke opgaven voor de betreffende gemeente maar betreffen opgaven op een hoger schaalniveau. Wel

<sup>4</sup> De visitatiecommissie heeft vanwege onvoldoende beschikbare informatie besloten Old Ambt en Apeldoorn niet te betrekken in de beoordeling.



worden concrete projecten beschreven. De vertaling van het strategisch niveau naar het operationeel niveau is niet opgenomen in de activiteitenplannen. Mooiland maakt deze vertaalslag wel, aan de hand van demografische gegevens en inkomensverdelingen. Door het niet opnemen in de activiteitenoverzichten wordt deze informatie niet schriftelijk gedeeld met de gemeenten. Het ondernemingsplan en activiteitenoverzichten zijn de voornaamste bronnen geweest om de ambities van Mooiland vast te stellen.

### Ondernemingsplan Echt Thuis, 2011 - 2015

Mooiland wil in het hele werkgebied een basiskwaliteit bieden met een goede woning en een goede dienstverlening. De missie van Mooiland luidt:

Echt thuis in een vitale buurt.  
Dat is waar wij met een hart voor wonen  
samen aan werken.

Groei is niet de doelstelling, kwaliteit wel. Mooiland wil bewoners een echt thuis bieden in een vitale buurt, maar benoemt tegelijk dat het niet mogelijk is om alles overal in het werkgebied te realiseren. Mooiland kiest daarom voor een gebiedsgerichte profilering. In specifieke gebieden wil Mooiland samen met bewoners, partners en lokale spelers gericht de volkshuisvestelijke ambities waarmaken.

Mooiland heeft in 2011 voor drie profileringsgebieden gekozen alwaar zij haar activiteiten wil concentreren:

- Noordoost-Brabant, het Land van Cuijk en Noord-Limburg;
- Stedendriehoek (regio Apeldoorn, Deventer en Zutphen) en Stadsregio Arnhem-Nijmegen;
- Het noorden van Noord-Holland (ten noorden van Alkmaar-Purmerend).

In het eerste profileringsgebied is Mooiland historisch verankerd. In de andere profileringsgebieden wil Mooiland uitbreiden. In de overige gebieden, de 'servicegebieden' wil Mooiland waar de kansen zich voordoen, de mogelijkheden van complexgewijze verkoop onderzoeken.

In de actualisatie van haar wensportefeuille in 2014 heeft Mooiland aangegeven dat de profileringsgebieden er als volgt uit komen te zien:

- Apeldoorn;
- Nijmegen en omgeving;
- Noordoost-Brabant inclusief Den Bosch.

De profileringsgebieden zijn aangepast op basis van de constatering dat Mooiland tot het inzicht is gekomen dat de benodigde lokale verankering slechts kan worden bereikt in die gebieden waar de corporatie een substantieel deel van de voorraad sociale huurwoningen in bezit heeft. Deze conclusie heeft Mooiland doen besluiten om de focus te leggen op gebieden waar zij al een majeure rol speelt dan wel gebieden waar zij het vanuit de volkshuisvestelijke opgave en vanuit haar (financiële) mogelijkheden reëel acht om een substantiële rol te gaan vervullen.

### Prestaties in het licht van de ambities

Mooiland heeft gedurende 2010 – 2013 haar ambities waargemaakt, en is hierdoor voor presteren naar ambities beoordeeld met een zeven. Een enkele keer is een onderdeel met een acht of een zes beoordeeld. Alleen de doelstelling uit het ondernemingsplan voor het aantal te realiseren nieuwbouwwoningen is niet gerealiseerd.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,3	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,8	
(Des)investeren in vastgoed	6,9	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

In de onderstaande paragrafen is per prestatieveld een beknopte beschrijving van de ambities en prestaties weergegeven. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

#### 1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**7,0** Mooiland heeft de ambitie in haar werkgebied voldoende betaalbare huurwoningen te hebben en een gematigde huurverhoging door te voeren. Hiermee geeft Mooiland blijk er voor de primaire doelgroep te willen zijn. Voor Mooiland als geheel is het aantal goedkope en betaalbare woningen in 2010 – 2013 afgenomen. Voor de selectie van gemeenten uit de profileringsgebieden is het aantal betaalbare en goedkope woningen juist toegenomen. De ambitie ‘voldoende betaalbare huurwoningen’ heeft Mooiland niet gekwantificeerd in de activiteitenplannen, maar het verloop van de portefeuille komt overeen met de ambitie van Mooiland zich op de profileringsgebieden te richten.

Naast de goedkope en betaalbare woningen wil Mooiland er ook zijn voor mensen met een (laag) middeninkomen. Het aantal dure huurwoningen onder en boven de huurtoeslaggrens is tijdens de visitatieperiode toegenomen.

Mooiland heeft de afgelopen jaren een inflatievolgend huurbeleid gevolgd. Alleen in 2013 zijn de huren gemiddeld met 1% boven inflatie verhoogd.

In Noordoost-Brabant worden de woningen toegewezen door middel van een woonruimte-verdeelsysteem. Voor het overige bezit hanteert Mooiland wachtlijsten of worden woningen via derden verhuurd. Spoedzoekers kunnen via ‘direct te huur’ en loting doorgaans goed bediend worden volgens Mooiland. In een aantal activiteitenoverzichten wordt echter aangegeven dat mensen met een echt urgente woonvraag via de reguliere toewijzing meestal niet op korte termijn een geschikte woning kunnen vinden.

#### 1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**7,3** In het ondernemingsplan geeft Mooiland aan er te willen zijn voor mensen met een bijzondere woonvraag, die bijvoorbeeld een aangepaste woning nodig hebben. Mooiland constateert dat WMO-budgets steeds krappere worden. Jaarlijks worden ongeveer 350 (2013) tot 500 (2010) aanpassingen aan woningen verricht, ten dele door Mooiland gefinancierd. Naast de aanpassingen van woningen van huurders wijst Mooiland naast het reguliere woonruimte-verdeelsysteem ook woningen toe aan mensen met bijvoorbeeld een

lichamelijke of geestelijke beperking. Zo zijn er in 2013 104 woningen toegewezen aan mensen met een woonindicatie.

Mooiland vergroot het aanbod woningen voor bijzondere doelgroepen door nieuwbouwprojecten te realiseren. Zo zijn bijvoorbeeld in de gemeente Cuijk drie woongroepen voor dementerenden en één voor bewoners met een verstandelijke handicap gerealiseerd.

Mooiland heeft een intentieovereenkomst met de zorg- en welzijnspartners Dichterbij, GGZ, het Verdihuis, Koraalgroep/La Salle en stichting Oosterpoort. Op basis van deze overeenkomst zijn gedurende de visitatieperiode 21 woningen toegewezen aan specifieke doelgroepen.

Door samenwerking met zorg- en welzijnspartijen zorgt Mooiland ervoor dat mensen met een zorgvraag zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Voor de huurders is het mogelijk gebruik te maken van extra diensten, zoals een serviceabonnement voor onderhoud en gemaksdiensten en zijn er speciale zorgarrangementen via de zorgpartners.

Tevens heeft op 1 januari 2011 de juridische fusie met Stichting Pantein Wonen plaatsgevonden. Hierdoor heeft Mooiland haar positie op het gebied van wonen, welzijn en zorg versterkt<sup>5</sup>. Pantein Wonen was een onderdeel van Pantein, gericht op huisvesting van mensen met een zorgbehoefte.

### 1.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

**6,8**

Mooiland heeft in 2011 de Mooiland Basiskwaliteit ontwikkeld. Hiermee wordt zowel in de service- als de profileringsgebieden kwaliteit gegarandeerd in dienstverlening en onderhoud. De basiskwaliteit vormt input voor de te maken investeringen in de bestaande voorraad. Sinds 2012 wordt ook iedere woning direct bij de sleuteluitreiking op orde gebracht met een servicebeurt, zodat de huurder minder overlast ondervindt.

Bovenop de basiskwaliteit wil Mooiland de huurders meer keuzemogelijkheden in de woning of dienstverlening bieden. Onder bepaalde voorwaarden biedt Mooiland huurders voorzieningen die het woonplezier vergroten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen meer kleine, luxe elementen en grotere elementen zoals woningverbetering (bijvoorbeeld isolatie of een tweede toilet). Bij de grotere aanpassingen wordt een kostprijsdekkende huur gevraagd. Per regio is er binnen Mooiland nog wel verschil in wat mogelijk is op dit gebied. In de jaarverslagen worden de extra opties vooral genoemd voor de profileringsgebieden.

Om de kwaliteit van de dienstverlening te meten heeft Mooiland tot 2013 gebruik gemaakt van het KWH label ('10: 7,7, '11: 7,8, '12: 7,6 voor Mooiland Maasland). Mooiland is met de metingen gestopt omdat deze inzicht gaven, maar na een aantal jaar geen nieuwe informatie meer boden. Mooiland wil meer zelf ophalen hoe de klant de dienstverlening beleeft. Zo zijn er bijeenkomsten over de veiligheidsbeleving en worden onderhoudsmensen getraind om signalen van huurders beter op te pakken. In 2011 zijn de klantprocessen beoordeeld en waar nodig aangepast (bijvoorbeeld het beleid voor het opleveringsniveau). Mooiland werkt ook aan het verbeteren van de aftersales. Nieuwe bewoners worden bijvoorbeeld in de regio Noordoost-Brabant op een moment benaderd wanneer de hectiek van de verhuizing voorbij is.

Mooiland is actief om de energieprestatie van de woningen te verbeteren. Sinds 2010 is het aandeel woningen met een label C of beter gestegen van 48% naar 61%. Het doel van Mooiland is dit alle bestaande woningen in 2020 minimaal een label C hebben, en 70% in 2015. Indien het tempo van de verbetering van de energieprestatie wordt gecontinueerd, lijkt het er op dat deze doelstelling haalbaar is.

<sup>5</sup> Jaarverslag 2011.

#### 1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

6,9

Het totale bezit van Mooiland is gedurende 2010 – 2013 met 541 verhuureenheden toegenomen. Het bezit in de selectie van gemeenten in de profileringsgebieden waar de visitatiecommissie specifiek naar heeft gekeken, is met ruim 1.000 woningen toegenomen. Dit geeft aan dat Mooiland haar strategie om te focussen op de profileringsgebieden actief vorm geeft. Mooiland wil zich met nieuwbouw blijven richten op sociale woningbouw. Het overgrote deel (98%) van de opgeleverde woningen valt binnen de huurtoeslaggrens. Mooiland geeft aan dat de lokale woonbehoefte groter is dan de mogelijkheden. Mooiland geeft in haar ondernemingsplan aan in vier jaar ongeveer 1.500 woningen te willen realiseren (gemiddeld 375 per jaar). Gedurende de visitatieperiode is dit uitgekomen op 235 nieuwe woningen per jaar.

De ambitie van Mooiland is om een belangrijk deel van de woningen als nultredewoningen te realiseren. Voor Mooiland als geheel heeft de visitatiecommissie hier geen gegevens over. Voor de onderzochte gemeenten uit het profileringsgebied is het aandeel nultredewoningen in het woningbezit gestegen van 26% naar 31% tussen 2010 – 2013.

Mooiland investeert in woningen voor mensen die niet meer zelfstandig kunnen wonen. In de profileringsgebieden zijn diverse projecten gerealiseerd, bijvoorbeeld in Cuijk, Schaijk en Mill, voor groepswonen. Verder wordt in maatschappelijk vastgoed geïnvesteerd, bijvoorbeeld een MFA in Beugen en een woonzorg- en welzijnsproject met gezondheidscentrum in Boxmeer.

In 2010 – 2013 heeft Mooiland jaarlijks 32,5 tot 40,5 mln. euro geïnvesteerd in onderhoud om de Mooiland Basiskwaliteit te kunnen bieden.

Waar zich kansen voordoen in de servicegebieden onderzoekt Mooiland complex gebonden verkoop van woningen. In 2013 zijn 1.325 woningen verkocht, voornamelijk aan collega corporaties. Met deze verkopen wil Mooiland invulling geven aan de regionale strategie. Daarnaast verkoopt Mooiland ook woningen aan individuele huurders. In 2010 – 2013 zijn 368 woningen aan huurders verkocht<sup>6</sup>.

#### 1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,0

Huismeesters en woonconsulenten spelen een belangrijke rol voor Mooiland bij het monitoren van de leefbaarheid in wijken, buurten en complexen. Daarnaast biedt Mooiland huurders waar nodig een steuntje in de rug door gerichte inzet bij huurachterstanden en deelname aan maatschappelijke projecten. In preventieve zin zet Mooiland in op woonbegeleiding gericht op het voorkomen van schuldhulpverlening of overlast. Hiervoor werkt Mooiland samen met het Verdihuis om huishoudens met multiproblematiek te helpen.

Mooiland wil samen met en vanuit de wens van bewoners investeren in een plezierige buurt. Mooiland haalt initiatieven bij bewoners op en ondersteunt en faciliteert deze. Dit wordt 'schatgraven' genoemd en is ontstaan vanuit de profileringsgebieden. Activiteiten kunnen uiteenlopen van een burendag tot een ontmoetingsruimte of het verfraaien van de eigen buurt.

In de wijk de Valuwe in het profileringsgebied Noordoost-Brabant, is specifiek een wijkmeester ingezet om met de bewoners de wijk te revitaliseren.

<sup>6</sup> Van 2010 en 2011 zijn alleen gegevens van Mooiland Maasland bekend.

## 1.4 Ambities in relatie tot de opgaven

**6,0**

Het ijkpunt voor een zes is dat Mooiland haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

In het profileringsgebied waar Mooiland historisch verankerd is (Noordoost-Brabant en Den Bosch) zijn, al dan niet in samenwerking met gemeenten, woningmarktonderzoeken gedaan. Deze woningmarktonderzoeken vormen de basis voor de woningbouwopgave van Mooiland en zijn verwerkt in de vastgoedstrategie. De ambities van Mooiland sluiten zodoende aan bij de opgaven in het werkgebied. Bij het in kaart brengen van de prestaties heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat Mooiland zich toewijdt aan prestaties die de volkshuisvesting ten goede komen (bijvoorbeeld nulredewoningen, het verbeteren van de energieprestatie, inspanningen voor bijzondere doelgroepen) en zich niet laat verleiden tot activiteiten die een woningcorporatie niet toebehoren.

Voor de andere twee profileringsgebieden (Apeldoorn en Nijmegen en omgeving) geldt dat Mooiland nog geen omvangrijke woningvoorraad heeft, maar wel voornemens is deze in de toekomst op te bouwen. Mooiland heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheden van haar strategie rondom de profileringsgebieden<sup>7</sup>. Belanghebbenden bevestigen dat er in de profileringsgebieden inderdaad mogelijkheden voor Mooiland zijn om bij te dragen aan de volkshuisvesting. Het actief bijdragen aan de opgaven moet vooral in de komende jaren vormgegeven worden. Mooiland is voornemens haar woningvoorraad in deze gebieden toe te laten nemen met enkele duizenden woningen tot 2025. Deze uitbreiding komt niet alleen door nieuwbouw tot stand, maar ook door ruil en/of aankoop van woningbezit met andere corporaties. Dit voornemen heeft Mooiland onderbouwd met analyses van de woningmarkt in de beide gebieden. Mooiland geeft aan dat deze strategie op twee manieren tot voordeel strekt. Verkoop aan Mooiland vergroot de financiële slagkracht van de andere corporaties, zodat deze kunnen investeren in volkshuisvestelijke opgaven. Anderzijds kan Mooiland zelf een grotere rol gaan spelen in de kwalitatieve opgave in de bestaande voorraad in Nijmegen en Apeldoorn.

Voor de servicegebieden heeft Mooiland geen activiteitenplannen en prestatieafspraken. De ambitie is hier het bieden van de basiskwaliteit: goede huisvesting en een goede dienstverlening. Het bezit in deze gemeenten is over het algemeen gering. Een vergelijking van de ambities met de opgaven is in deze gemeenten dan ook niet opportuun; deze opgaven zijn in mindere mate in beeld en gezien de omvang van het bezit per gemeente kan hier niet wezenlijk aan worden bijgedragen.

Terugkijkend op de periode 2010 – 2013 constateert de visitatiecommissie dat voor het profileringsgebied Noordoost-Brabant de ambities passend zijn bij de opgaven. Voor de andere twee profileringsgebieden moet de toekomst dit uitwijzen. Hiermee voldoet Mooiland aan het ijkpunt voor een zes. Het gegeven dat de opgaven vooral worden vormgegeven door woningmarkt-onderzoek en niet of nauwelijks door prestatieafspraken met gemeenten maakt dat de visitatiecommissie dit onderdeel niet hoger heeft beoordeeld dan een zes.

## 1.5 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Ambities en Ambities in relatie tot de opgaven.

---

<sup>7</sup> KPMG

**Tabel 1.2 Presteren naar Ambities**

<b>Prestatieveld</b>	<b>Cijfer</b>	<b>Weging</b>	<b>Eindcijfer</b>	
<i>Prestaties in het licht van de ambities</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0	7,0	75%	6,8
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,3			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,8			
(Des)investeren in vastgoed	6,9			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>				
	6,0	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 Mooiland, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

## 2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Mooiland is er voor gekozen om belanghebbenden op verschillende manieren bij de maatschappelijke visitatie te betrekken.

Voor wat de betrokkenheid van gemeenten betreft noopt de omvang van het werkgebied tot keuzes, gelet op het feit dat Mooiland in 134 gemeenten actief is. Er is een selectie uit deze gemeenten gemaakt op basis van een aantal criteria; het voornaamste criterium is dat een substantieel aandeel van het totale bezit van Mooiland in de geselecteerde gemeenten aanwezig is. Daarnaast vertegenwoordigt de selectie een geografische spreiding en zijn er zowel kleine als grote gemeenten opgenomen. Het accent in de selectie ligt op gemeenten in de door Mooiland aangewezen profileringsgebieden, die delen van het werkgebied waar de corporatie ook in de toekomst een substantiële rol in de volkshuisvestelijke opgaven wil spelen.

De volgende gemeenten zijn bij de visitatie betrokken:

- Cuijk
- Boxmeer
- Grave
- Mill en Sint Hubert
- St. Anthonis
- Oss
- Bernheze
- Landerd
- Apeldoorn
- Assen

Huurders zijn bij de visitatie betrokken door gesprekken met vertegenwoordigers van de twee huurderskoepels die Mooiland rijk is. Daarnaast is gesproken met verschillende maatschappelijke partners.

De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- De mate waarin zij tevreden zijn over de prestaties van en de relatie met Mooiland en over de communicatie met de corporatie als ook hun invloed op het beleid van Mooiland;
- Mogelijke verbeterpunten voor de corporatie.

De belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatige beoordeling te geven van de prestaties van Mooiland op de vijf prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie met Mooiland als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie. Daarnaast hebben de



belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en Mooiland een boodschap mee te geven, waarbij aandacht is voor verbeterpunten voor de corporatie.

In onderstaande paragrafen 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

### 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(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,0	7,1	8,0	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	5,9	7,1	6,0	6,3
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,3	7,6	8,0	7,3
(Des)investeren in vastgoed	5,7	5,7	8,5	6,7
Kwaliteit van wijken en buurten	5,6	7,0	8,0	6,9
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	4,8	6,1	6,0	5,6
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	4,3	5,5	5,8	5,2
<b>Gemiddeld</b>				<b>6,1</b>

### Algemeen

De cijfers die worden toegekend aan de verschillende prestatievelden verschillen per 'soort' belanghebbenden. Huurders zijn het meest kritisch en overige belanghebbenden zijn relatief lovend. Bij laatstgenoemde categorie moet worden aangetekend dat het een relatief klein aantal partijen betreft (twee) met of voor wie Mooiland betrekkelijk recent heeft geïnvesteerd. De cijfers van gemeenten zitten tussen die van huurders en overige belanghebbenden in. Voor het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' is een ander patroon zichtbaar dat hieronder onder het desbetreffende thema nader wordt toegelicht.

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**7,0** Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld met een 7,0 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen volgens het algemene patroon dat hierboven is geschetst. Belanghebbenden geven aan tevreden te zijn met de wijze waarop Mooiland omgaat met woningtoewijzing. Huurders en gemeenten wijzen op aanzienlijke wachtlijsten waar woningzoekenden mee te maken hebben. Deze observatie komt terug in hun beoordeling ten aanzien van (des)investeren in vastgoed.

### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

**6,3**

Het prestatieveld huisvesten van van bijzondere doelgroepen wordt gemiddeld met een 6,3 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen volgens het algemene patroon dat hierboven is geschetst. Getuige de cijfermatige beoordeling zijn belanghebbenden van mening dat Mooiland voldoende presteert ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De indruk bestaat dat Mooiland in deze een terugtrekkende beweging maakt. Opgemerkt wordt dat Mooiland meer in zou kunnen spelen op de behoefte aan 'reguliere huurwoningen' voor zorgbehoevenden met lage zorgzwaartepakketten.

### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,3**

Het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt gemiddeld met een 7,3 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen volgens het algemene patroon dat hierboven is geschetst. Belanghebbenden zijn relatief tevreden over de kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het woningbestand 'staat er goed bij' en het meest recent aan de voorraad toegevoegde vastgoed is van een goede kwaliteit. De kwaliteit van door Mooiland ontwikkeld vastgoed is naar de mening van belanghebbenden hoog.

### (Des)investeren in vastgoed

**6,7**

Het prestatieveld (des)investeren in vastgoed wordt gemiddeld met een 6,7 beoordeeld. De onderliggende cijfers verschillen per belanghebbendengroep. In afwijking op het algemene patroon dat hierboven is geschetst kennen huurders en gemeenten gemiddeld slechts een krappe voldoende toe als het gaat om de prestatie van Mooiland op het prestatieveld (des)investeren in vastgoed.

Belanghebbenden hebben waardering voor de investeringen die Mooiland in de visitatie heeft gepleegd. Niet alleen de kwaliteit van de outcome maar ook de inzet van Mooiland in de weg naar realisatie toe wordt gewaardeerd.

De toon ten aanzien van investeringsvoornemens en investeringen in het recente verleden is kritisch. Zo vragen meerdere gemeenten zich af of Mooiland nog wel een partner is voor investeringen in nieuwe sociale huurwoningen. Deze gemeenten overwegen om hiertoe de samenwerking met een andere corporatie aan te gaan.

Enkele gemeenten uiten twijfels over de strategie om binnen de profileringsgebieden te investeren in gemeenten waar Mooiland nu nog geen bezit heeft. De volkshuivestelijke meerwaarde wordt niet gezien en het voelt alsof opbrengsten uit gebieden waar Mooiland al langer zit elders worden ingezet. Een gemeente waarin Mooiland fors wil uitbreiden is ervan overtuigd dat Mooiland hier een financiële strategie onder heeft liggen, maar vraagt zich af of de voornemens in alle (andere) opzichten goed uitgewerkt zijn. Andere corporaties zouden volgens deze gemeenten open staan voor de investeringen van Mooiland omdat de volkshuivestelijke opgaves hun eigen slagkracht zou overstijgen.

Enkele gemeente uiten kritiek op het verkoopbeleid van Mooiland, waarbij wordt aangetekend dat te veel sociale huurwoningen verkocht zijn dan wel worden en dat de onderbouwing voor verkoop ontbreekt of niet helder is.

### Kwaliteit van wijken en buurten

**6,9**

Het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten wordt gemiddeld met een 6,9 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen volgens het algemene patroon dat hierboven is geschetst. Gemeenten en overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Mooiland ten aanzien van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast. Het beleid in deze wordt niet door iedereen als consistent ervaren en verschilt per wijk.

Overige belanghebbenden waarderen de inzet van Mooiland in activiteiten die leefbaarheid aangaan, zoals het investeren in een fancy fair.

### Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

**5,6**

De relatie en wijze van communicatie met de corporatie wordt gemiddeld met een 5,6 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen; gemeenten en overige belanghebbenden waarderen dit onderdeel cijfermatig als voldoende. De huurders drukken zich met een 4,8 aanmerkelijk kritischer uit.

Achter de cijfers schuilt over de breedte een kritisch geluid. De communicatie met en door Mooiland wordt als zakelijk of afstandelijk ervaren. Ook het woord 'ambtelijk' valt in gesprekken met belanghebbenden. Men ervaart het contact als 'formeel' en heeft behoefte aan meer persoonlijk contact. Vanuit verschillende belanghebbenden is aangegeven dat de communicatie vooral informeel van aard is. Er is weinig ruimte voor de zienswijzen van belanghebbenden,

Belanghebbenden geven aan op de hoogte te zijn van het beleid van Mooiland door het toegezonden krijgen van beleidsstukken en jaarverslagen. Van diverse zijden, zoals bijvoorbeeld vanuit kleinere gemeenten in een profileringsgebied en vanuit een grotere gemeente daarbuiten, wordt waarde gehecht aan meer (bestuurlijke) interactie en informatie op maat.

Belanghebbenden merken dat er een nieuwe wind is gaan waaien met het aantreden van eerst een interim-bestuurder en sinds kort een nieuwe directeur-bestuurder. De verandering wordt door belanghebbenden in de breedte als positief ervaren. Een enkele gemeente geeft aan niet op de hoogte te zijn (gesteld) over de bestuurswissel bij Mooiland.

Belanghebbenden geven aan een verschil te ervaren in de communicatie op projectniveau met de projectbetrokkenen van Mooiland enerzijds, en de communicatie op bestuurlijk niveau anderzijds. De communicatie op projectniveau wordt beter gewaardeerd dan 'algemene' communicatie op bestuurlijk niveau.

Een partner uit de categorie 'overige belanghebbenden' meent dat de potentiële synergie nog niet voldoende is opgetreden. Ondanks de grote vastgoedkennis aan de zijde van Mooiland voelde de partner zich genoodzaakt zich met vastgoedinhoudelijke aspecten bezig te houden die zij liever aan Mooiland had gelaten.

Een enkele belanghebbende heeft in afwijking van het gemiddelde beeld een positieve kijk op de relatie en wijze van communicatie. Hierbij wordt opgemerkt dat de samenwerking als 'plezierig' wordt ervaren en dat bijvoorbeeld de activiteitenoverzichten die Mooiland overlegt goed inzicht bieden in de plannen voor het aankomende jaar.

## Invloed op het beleid van de corporatie

5,2

De mate waarin belanghebbenden tevreden zijn over de invloed die zij hebben op het beleid van Mooiland wordt gemiddeld met een 5,2 beoordeeld. Alle groepen belanghebbenden zijn van mening onvoldoende invloed te hebben op het beleid van Mooiland. Huurders drukken zich hierbij cijfermatig kritischer uit dan gemeenten en overige belanghebbenden.

Belanghebbenden ervaren onvoldoende mogelijkheden tot het uitoefenen van invloed op het beleid van Mooiland. In het algemeen geldt dat men een proactieve opstelling van de corporatie mist en zich voor voldongen feiten geplaatst ziet. Men wenst in grotere mate meegenomen te worden in de consequenties van (nieuw) beleid van Mooiland, alsmede in beweegredenen waarom soms afgeweken wordt van de zienswijzen van belanghebbenden.

Het ontbreken van (actuele) prestatieafspraken wordt in de breedte als een gemis ervaren.

De indruk bestaat c.q. de hoop leeft dat de 'nieuwe wind' binnen Mooiland een grotere invloed van belanghebbenden op het beleid van de corporatie met zich mee zal brengen. Een enkele belanghebbende heeft in afwijking van het gemiddelde beeld een positieve kijk op de mate van invloed op het beleid. Hierbij wordt opgemerkt dat Mooiland haar bijgestelde ambities heeft gecommuniceerd, dat er samenwerking heeft plaatsgevonden bij het opstellen van een woonvisie en dat men in Mooiland een goede partner ziet.

### 2.3.2 Kwalitatieve beoordeling

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

#### Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Mooiland?

Belanghebbenden schetsen een beeld van een corporatie die terughoudend is met investeringen in nieuwbouw en die een zakelijke opstelling kiest. Het feit dat Mooiland geen 'exotische' of 'extravagante' investeringen buiten haar taakgebied heeft gedaan wordt gewaardeerd.

De partner uit de zorgsector geeft aan dat Mooiland in de achterliggende periode haar positie inzake zorgvastgoed heeft heroverwogen aan de hand van structurele (beleids-) wijzigingen in de zorgsector.

De bestuurswisseling en nieuwe koers roept positieve verwachtingen op. Belanghebbenden merken daarbij op dat concrete resultaten zich nog moeten gaan manifesteren ('the proof of the pudding is in the eating').

**Figuur 2.1 Mooiland in kernwoorden**



### Hebt u een boodschap voor Mooiland?

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

#### Huurders

- Pleeg (meer) onderhoud aan versnipperd bezit buiten profileringsgebieden.
- Besteed aandacht aan complexen die op de nominatie staan te worden verkocht.
- Kwaliteit van onderhoud en dienstverlening hangt teveel af van insteek individuele huismeester.
- T.a.v. huismeesters en woonconsulenten: neem de huurder serieuzer.
- Communiceer begrijpelijker en beter afgestemd op de huurder.

#### Gemeenten

- Laat je bij het formuleren van nieuwbouw ambities mede leiden door lokale kennis over de woningbehoeften.
- Heb aandacht voor herstructureringsopgaven.
- Verbeter de communicatie en interactie over beleidsvoornemens.
- Betrek gemeenten bij je beleid en haal de bestuurlijke banden aan.
- Bied ruimte om onderling in gesprek/discussie te gaan over lokale opgaven.
- Laat tussentijds weten hoe de voortgang rond volkshuisvestelijke opgaven is.
- Toon je soepeler in gesprekken, schep vertrouwen en wees een partner.
- Kom in overleg tot prestatieafspraken in 2015 die aansluiten bij de lokale behoeften.

#### Overige belanghebbenden

- Werk écht samen.
- Wees helder over je eigen belangen in de samenwerking.
- Blijft dicht bij je maatschappelijke partners.

### 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 Mooiland 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.

In het onderdeel financiële continuïteit wordt niet enkel beoordeeld of de corporatie een gezonde financiële positie heeft. Vrij vertaald: is de corporatie rijk of arm? Dit wordt beoordeeld doordat de corporatie al dan niet voldoet aan een aantal financiële ratio's. Voldoet de corporatie aan de ratio's, dan is dit de basis voor een 6. Een nog betere financiële positie leidt niet tot een hogere beoordeling dan een 6.

Een hogere beoordeling hangt af van:

- De wijze van verantwoording van de vermogenspositie en eventuele afwijkingen op de toezichtseisen.
- De actieve wijze van hanteren van vermogensbeleid.
- De wijze van aansluiting van de vermogenspositie op integrale kasstromen, risicoanalyses en strategisch portefeuillebeleid.
- De actualiteit: zijn visie, scenario's, doelstellingen regelmatig geactualiseerd?

De achterliggende gedachte is dat de condities aanwezig zijn om ook in de toekomst de continuïteit van de corporatie te kunnen waarborgen.

**6,0** De financiële ratio's zijn op orde, waarmee voldaan wordt aan het ijkpunt van een zes. De visitatiecommissie komt op basis van het onderstaande tot de conclusie dat Mooiland niet voldoet aan de criteria op basis waarvan 'meerpunten' kunnen worden toegekend.

Het benodigde beleid- en de benodigde analyses om de continuïteit te waarborgen zijn aanwezig. Desondanks heeft het CFV in 2013 op vijf van de zes toezichtsterreinen opmerkingen gemaakt en Mooiland maatregelen opgelegd, waaronder het opstellen van een herstelplan. Het WSW heeft in een gedeelte van de periode 2010 – 2012 het faciliteringsvolume voor volgende jaren beklemd vanwege de financiële positie. Derivaten en onvoldoende waarde van onderpand ten opzichte van leningen in een beperkt aantal gemeenten liggen (inmiddels opgelost) hieraan ten grondslag.

Inmiddels heeft het WSW aangegeven dat Mooiland een gezonde financiële positie heeft. Ook heeft Mooiland geacteerd op de opmerkingen die vanuit het WSW zijn gekomen. De vele opmerkingen vanuit de toezichthoudende instanties zijn aanleiding voor de visitatiecommissie dit onderdeel niet hoger te beoordelen.

### 3.2.1 Vermogenspositie

**Toezichtbrief:** Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen 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. Mooiland behoort tot de categorie grote corporaties. Alle grote corporaties zijn standaard geselecteerd voor een nader onderzoek.

Het bij Mooiland uitgevoerde onderzoek geeft geen aanleiding tot opmerkingen over het toezichtterrein 'draagkracht vermogen'. Op het gebied van financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, solvabiliteit en liquiditeit heeft het CFV constatering gedaan die nadere uitleg behoeven:

#### *De kwaliteit van de financiële informatie*

Mooiland heeft het onderscheid tussen DAEB en niet-DAEB bezit nog niet doorgevoerd. Daarnaast is, ondanks de fusie in 2008, nog steeds sprake van drie fysiek gescheiden en verschillende automatiseringssystemen, waardoor de door het CFV gevraagde informatie in een aantal gevallen zeer moeizaam of in het geheel niet kon worden geleverd. Mooiland heeft in een reactie hierop aangegeven zorgvuldig te werken aan één ICT platform, wat ook de nodige efficiency tot gevolg heeft.

#### *Behoud maatschappelijk gebonden vermogen*

Met de nieuwbouwinvesteringen van Mooiland waren relatief hoge stichtingskosten gemoeid. De onderbouwing hiervoor was het feit dat een zeer hoge kwaliteit werd nagestreefd, en dat als gevolg van contractuele afspraken hoge kavelprijzen golden van gemiddeld € 45.000 per woning. Mooiland heeft het programma van eisen herijkt waarbij wordt uitgegaan van lagere stichtingskosten. Uit een analyse van Mooiland blijkt dat bij 50% van de vastgoedprojecten de plannen nog kan bijstellen. Het CFV geeft aan deze ontwikkeling te volgen.

#### *Financieel risicobeheer*

Het feit dat de Raad van Commissarissen in 2013 afscheid heeft genomen van de Raad van Bestuur is aanleiding geweest voor het CFV om de voortgang van de organisatieontwikkeling te monitoren, ook in financieel opzicht. Mooiland heeft de externe toezichthouders (CFV en WSW) zowel per brief als in een overleg geïnformeerd over de situatie.

#### *Solvabiliteit*

Aspecten als betaalbaarheid, inkomensafhankelijke huurverhoging en het onderscheid tussen DAEB en niet-DAEB zijn niet betrokken bij de opgegeven parameters die ten grondslag liggen aan het bepalen van de solvabiliteit. Het CFV constateert dat de daadwerkelijke realisatie van de meerjarige huurparameters hierdoor lager kan zijn dan het door Mooiland geschetste beeld. Hierdoor kan ook de solvabiliteitsratio afwijken als gevolg van (voorgenomen) maatregelen van het



Rijk. Mooiland heeft in haar reactie naar het CFV aangegeven dat wanneer het Rijk komt met een definitieve richting, dit geformaliseerd zal worden in haar beleid.

Het CFV heeft t/m 2012 een separaat solvabiliteitsoordeel verstrekt aan corporaties. In deze periode is het solvabiliteitsoordeel van Mooiland voldoende geweest. De solvabiliteit van Mooiland bevindt zich tijdens de periode 2010 – 2013 rond de 30%.

#### *Liquiditeit*

Het CFV heeft Mooiland opgelegd een (financieel) verbeterplan op te stellen, en nadere informatie toe te zenden over DAEB – niet-DAEB, een onderbouwing van het meerjarig huurbeleid, de jaar- en meerjarenbegroting 2014 – 2018 en de vier-maandsrapportages aan het CFV. Er vindt maandelijks overleg plaats met Mooiland.

Mooiland heeft de opmerkingen van het CFV ter harte genomen en heeft een verbeterplan opgesteld. Er is een kwaliteitshandboek informatievoorziening CorpoDate, en er is een senior medewerker rapportage aangenomen. Daarnaast is een aantal interne controles in het indieningsproces ingebouwd om de kwaliteit van de informatievoorziening te verbeteren. Het CFV geeft in haar oordeelsbrief aan dat de maatregelen voldoende effect hebben gehad, maar dat op onderdelen nog verbeteringen mogelijk zijn.

Het CFV heeft t/m 2012 een separaat continuïteitsoordeel verstrekt aan corporaties. Het CFV concludeert in haar continuïteitsoordeel 2010 en 2011 dat de voorgenomen activiteiten passend zijn bij de vermogenspositie van Mooiland. In 2012 geeft het CFV aan dat de financiële mogelijkheden wellicht onvoldoende passend zijn bij de voorgenomen activiteiten. In de eerste drie prognosejaren zijn de activiteiten passend bij de vermogenspositie, maar de uitvoering van activiteiten in de laatste twee jaar kunnen de financiële positie in gevaar brengen. Het CFV heeft vastgesteld dat de activiteiten in de laatste twee jaar nog stuurbaar zijn.

#### **Kredietwaardigheid**

Het WSW heeft Mooiland gedurende de periode 2010 – 2013 als kredietwaardig beoordeeld. Tegelijk heeft het WSW in deze periode intensief contact gehad en zijn voorwaarden en eisen gesteld aan Mooiland. Ook is het faciliteringsvolume voor volgende jaren uit de prognose beklemd.

#### *Derivaten*

Mooiland heeft een relatief omvangrijke en complexe derivatenportefeuille en is daarom door het CFV geselecteerd voor de beoordeling. Er is een zelfevaluatie aangaande de derivatenpositie uitgevoerd. Naar aanleiding van de resultaten hiervan heeft het CFV aangegeven geen opmerkingen te hebben. Daarnaast heeft de accountant in 2013 geconstateerd dat Mooiland voldoet aan de beleidsregels voor derivaten.

In het WSW-oordeel van 2011 wordt aangegeven dat Mooiland prioriteit geeft aan het verder beperken van het liquiditeitsrisico als gevolg van de derivatenportefeuille. Het WSW geeft aan dat er reeds kleine verbeteringen gerealiseerd zijn, maar dat de kasstromen en kredietlijnen nog steeds onder druk kunnen komen te staan bij een plotselinge forse daling van de markttrente. Gezien de risico's heeft het WSW een faciliteringsvolume vrijgegeven voor twee jaar. In haar oordeel van 2013 geeft het WSW aan dat Mooiland een gezonde financiële positie heeft, maar wel risico's loopt door de derivatenportefeuille.

#### *Schuldrestant geborgde leningen*

In haar oordeel over 2012 geeft het WSW aan dat in enkele gemeenten het schuldrestant van de geborgde leningen hoger is dan de WOZ-waarde van het ingezet onderpand. Hier zijn

achtervangtekorten voor ontstaan. Het WSW heeft geëist dat dit binnen een maand na dagtekening van de brief wordt opgelost. In het oordeel van het WSW in 2013 wordt dit onderwerp nogmaals aangesneden, en wordt gevraagd om een overzicht van het bezit versus het schuldrestant van de lening. Mooiland heeft in een toelichting aan de visitatiecommissie aangegeven dat zij afstand heeft gedaan van een belangrijk deel van deze leningen samen met de verkoop van het onderliggende vastgoed. Met het schuldrestant rond het niet verkochte vastgoed is volgens Mooiland tot genoegen van de toezichthouders omgegaan. De oorzaak lag volgens Mooiland vooral in de als gevolg van de crisis gedaalde waarde van de woningen.

#### *Ongeborgde kredietlijn*

Het WSW is akkoord gegaan het hypothecair bezwaren van niet ingezet onderpand van 130 mln. euro die uitsluitend als buffer mogen dienen om te kunnen voldoen aan eventuele verplichten van de derivatenportefeuille. Mooiland heeft het WSW verzocht een liquiditeitsbuffer te mogen vormen om aan eventuele verplichtingen als gevolg van een rentedaling te kunnen voldoen. Het WSW gaat hiermee akkoord nadat een 'eigen middelenbeleid' definitief is vastgesteld.

In de oordeelsbrief van 2013 geeft het WSW aan dat in 2012 akkoord is gegeven op het hypothecair bezwaren van niet ingezet niet-DAEB onderpand ter waarde van € 130 mln. euro. Het WSW was bereid in te stemmen dat dit voor alle doeleinden aangewend kan worden, maar trekt haar toestemming in. Het WSW geeft in haar brief aan te zoeken naar een alternatieve oplossing met een lager risicoprofiel. Met het eigen middelenbeleid is hier inmiddels invulling aan gegeven.

#### *Faciliteringsvolume*

Het WSW geeft in haar brief van 2012 enkel voor 2012 het faciliteringsvolume vrij, op voorwaarde dat Mooiland zich niet committeert aan harde projecten met een langere horizon dan 1 jaar. Het faciliteringsvolume voor 2013 en 2014 is beklemd vanwege het nog niet geheel 'in control' zijn van de derivaten problematiek. Aanvullend is faciliteringsvolume vrijgegeven voor 'doorzaktransacties' bij BNG en NWB van 28 respectievelijk 155 mln. euro. Het WSW merkt verder op dat de ontwikkeling van de financiële ratio's sterk afhankelijk is van de begrote verkoop van bezit.

In 2013 geeft het WSW aan dat de financiële positie van Mooiland gezond is. Het faciliteringsvolume is vrijgegeven voor alle jaren van de prognose.

#### **Interest Coverage Ratio**

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Mooiland voldoet de aan de norm van het WSW van 1,4.

#### **Loan to value**

De Loan to Value (LTV) is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. De LTV heeft zich in de periode 2010 – 2012 continu onder de norm van het WSW van 75% bewogen. In 2010 is de LTV 66,9%, in 2011 62,8%, in 2012 54,1% en in 2013 69,3%. De meerjarenbegroting van 2014 laat een dalende trend zien tot 50% in 2023.

#### **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. In de periode 2010 – 2013 voldoet Mooiland aan de WSW norm.

### 3.2.2 Vermogensbeleid

Mooiland beschikt over een actuele meerjarenbegroting. Daarnaast heeft de corporatie een herstelplan geschreven waarin voldaan wordt aan de eisen van de externe toezichhouders. Mede op basis daarvan stelt het WSW dat de financiële positie van Mooiland wederom als 'gezond' kan worden gekwalificeerd. De normen van de externe toezichhouders gelden als financiële randvoorwaarde bij het te voeren beleid. De begrotingen worden hieraan getoetst en in de jaarverslagen zijn de normen wederom terug te vinden. Mooiland hanteert de normen vanuit de toezichhouders dan ook op een actieve wijze. Mooiland stuurt ook doormiddel van kasstromen en stelt risico- en scenario analyses op. Het benodigde beleid en de benodigde analyses om de continuïteit te waarborgen zijn daarmee aanwezig.

Desondanks is er de nodige communicatie geweest met het WSW en het CFV over bijvoorbeeld de gevolgen van de derivatenpositie en kredietwaardigheid en de kwaliteit van de informatievoorziening. De visitatiecommissie constateert daarmee dat zeker een goede basis aanwezig is en dat Mooiland voldoende presteert op dit onderdeel, maar dat geen sprake is geweest van dermate 'extra goede' prestaties om pluspunten toe te kennen.

### 3.3 Doelmatigheid

De mate waarin Mooiland 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.

**6,0** De visitatiecommissie constateert dat de bedrijfslasten de afgelopen jaren in lijn zijn geweest met de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. De visitatiecommissie is van mening dat dit een prestatie op zich is, gegeven dat Mooiland in deze jaren de implementatie van de fusie tussen twee totaal verschillende corporaties vorm heeft moeten geven. Dit proces is nog niet afgerond. Mooiland heeft een tijdspad tot 2016 uitgezet om hier verder vorm aan te geven en de genoemde efficiëncyslagen te maken. Een vermindering in het aantal fte is hier onderdeel van. De feitelijke weerslag op de bedrijfslasten zal zich naar verwachting voornamelijk na de visitatieperiode manifesteren. De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie van Mooiland ten aanzien van doelmatigheid daarom met een zes.

#### 3.3.1 Netto bedrijfslasten

Gedurende de visitatieperiode zijn de data zoals opgenomen in Corporatie in Perspectief (CiP) 2014 over het boekjaar 2013 voorhanden gekomen. In de beschouwing over de netto bedrijfslasten baseert de visitatiecommissie zich zowel op de gegevens over het boekjaar 2012 als die over 2013. Daarnaast neemt zij de gegevens uit de Aedes benchmark mee in haar overweging

##### *Boekjaar 2012*

De bedrijfslasten per verhuureenheid van Mooiland liggen tussen de bedrijfslasten van de corporaties uit de referentiegroep en het landelijke gemiddelde in. De toename in de afgelopen jaren is wel hoger geweest dan bij de corporaties uit de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. De personeelskosten van Mooiland zijn daarentegen lager, en ook in de verhouding tussen het aantal verhuureenheden per fte komt Mooiland gunstig uit de vergelijking.

**Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012**

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.383	1.359	1.396	6,1%	2,1%	-0,5%
Personeelskosten / fte	63.593	69.246	66.128			
Aantal vhe / fte	98	95	89			

Bron: CiP (2013), Mooiland, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

### Boekjaar 2013

In 2013 zijn de netto bedrijfslasten getuige onderstaande tabel sectorbreed gestegen. Ten opzicht van het landelijk niveau en (vooral) de referentiegroep is de stijging van de bedrijfslasten bij Mooiland fors. De verklaring voor deze stijging is van methodologische aard. Mooiland heeft het kasstroomoverzicht in 2013 voor het eerst via de directe methode samengesteld. Het nauwkeurig invullen van het directe kasstroomoverzicht moet in de komende jaren nog worden geoptimaliseerd. Deze eerste keer wordt als een nulmeting gezien waarbij Mooiland zich bewust is van het feit dat sommige kosten nog niet onder de juiste post geplaatst zijn; relatief veel uitgaven zijn onder de post 'overige bedrijfsuitgaven' terecht gekomen. Daarbij komt dat de jaarrekening 2013 getuigt van een afname van de post 'overige bedrijfslasten' ten opzichte van 2012<sup>8</sup>. Onderstaande tabel laat zien dat de personeelskosten per verhuureenheid ten opzicht van 2012 licht zijn gedaald, daar waar landelijk en in de referentiegroep sprake was van een stijging. Als het gaat om het aantal verhuureenheden dat Mooiland per fte beheert is de corporatie iets onder het sectorgemiddelde gezakt.

**Tabel 3.2 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2011-2013**

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2011-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.687	1.328	1.296	29,7%	6,8%	16,6%
Personeelskosten / fte	63.574	71.600	72.305			
Aantal vhe / fte	92	97	97			

Bron: CiP (2014), Mooiland

### Aedes benchmark 2014

Mooiland behoort tot de 19 corporaties in de categorie met meer dan 25.000 verhuureenheden. Als het gaat om de 'beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe' blijkt dat Mooiland relatief goed presteert op dit terrein met een kostenniveau van €952 / vhe ten opzichte van een gemiddelde in van €1.074 / vhe in haar grootteklasse. Niet meer dan vier collega corporaties tonen zich efficiënter op dit punt.

### Oordeel bedrijfslasten

Conform de visitatiemethodiek kan een zes of hoger gehaald worden indien de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met vergelijkbare corporaties. Voor Mooiland is dit het geval. Mooiland ligt redelijk in lijn met de referentiegroep en het landelijke gemiddelde, al is er wel een grotere toename van de bedrijfslasten. Op basis van de Aedes benchmark kan gesteld worden dat Mooiland goed presteert als het gaat om het bedrijfslasten niveau. De cijfers uit Corporatie in Perspectief nuanceren dit beeld. De commissie stelt vast dat de het beeld uit CiP 2014 verstoord is door methodische factoren die het zicht op onderliggende bedrijfslasten vertroebelt. De visitatiecommissie meent per saldo dat Mooiland naar behoren presteert als het gaat om de netto bedrijfslasten.

<sup>8</sup> €24,7 mio in 2012 versus €22,3 mio in 2013 (waarbij de extra kosten voor sanerings- en verhuurderheffing in 2013 buiten beschouwing worden gelaten)

### 3.3.2 Efficiencyverbetering

Sinds de fusie in 2008 is er veel aandacht uitgegaan naar de daadwerkelijke samenvoeging van de verschillende bedrijfsonderdelen. In 2013 zijn alle staf- en ondersteunende diensten (tot dan toe verdeeld tussen een concernstaf en twee woonbedrijven) centraal ondergebracht. In 2013 is een nieuwe strategie ingezet. Mooiland zal een focus aanbrengen in het aantal gemeenten waarin zij werkzaam is. Hiermee wil Mooiland per gemeente meer kwaliteit kunnen leveren, en gelijk efficiënter opereren. Het strategisch voorraadbeleid en efficiencyverbetering hebben daarmee een sterke relatie. Mooiland wil meer digitale dienstverlening implementeren, werken aan standaardisatie van processen en een gezamenlijk ICT-systeem introduceren. Niet alleen de bedrijfsstructuur wordt gereorganiseerd, ook het aantal personeelsleden wordt gereduceerd. Mooiland wil de komende jaren een reductie van ongeveer 20% in de bedrijfslasten doorvoeren. Mooiland geeft hiermee blijk een meerjarige visie te hebben op de bedrijfsvoering. Daarnaast is het gebrek aan voortgang met betrekking tot de integratie van Maasland en Vitalis één van de redenen geweest voor de bestuurswissel. De visitatiecommissie meent dat nasleep van de fusie relatief lang is. Sinds de wisseling van bestuur ziet de visitatiecommissie een opgaande lijn in het doorpakken van bijvoorbeeld de ICT-integratie.

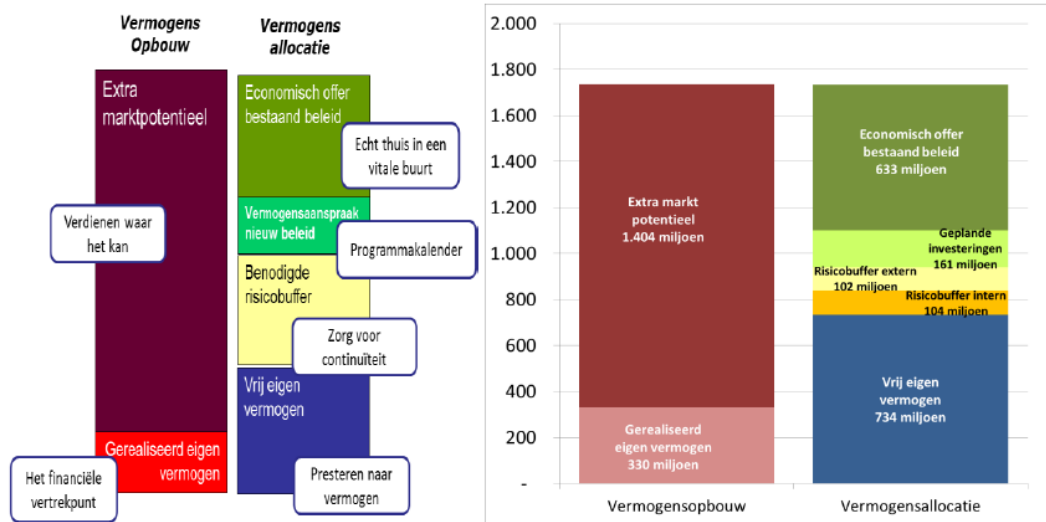
## 3.4 Vermogensinzet

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Mooiland 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.

**7,0** De transparantie waarin de vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties is weergegeven, de inbedding hiervan in het beleid en het actieve hanteren hiervan zijn aanleiding voor de visitatiecommissie dit onderdeel te beoordelen met een 7. De visitatiecommissie is van mening dat de wijze waarop dit onderdeel visueel vorm is gegeven een voorbeeld kan zijn voor anderen.

Voor de financiële sturing maakt Mooiland, naast de gebruikelijke kengetallen die gevraagd worden door de (financiële) toezichthouders, sinds 2011 gebruik van de maatschappelijke vermogensbenadering. Dit is een model waarin op een transparante wijze inzicht wordt gegeven in de opbouw van het eigen vermogen van Mooiland en de wijze waarop dit wordt ingezet.

**Figuur 3.1 Maatschappelijke vermogensbenadering**



Bron: jaarverslag 2013.

**Toelichting op figuur 3.1**

Mooiland heeft haar potentieel eigen vermogen weergegeven. Eén vijfde hiervan is reeds gerealiseerd. Het vrij eigen vermogen gaat uit van de vermogensontwikkeling waarvan Mooiland vrij zeker is dat deze gerealiseerd gaat worden. Daarboven heeft Mooiland buffers nodig om eventuele financiële tegenvallers op te vangen. De geplande investeringen zijn de voorgenomen onrendabele investeringen. Het overige deel zou in de toekomst gerealiseerd kunnen worden, indien louter van een financieel gedreven exploitatie wordt uitgegaan. Anders gezegd is dit het gedeelte ‘maatschappelijke vermogensinzet’ ofwel het economisch offer.

Door deze transparante wijze van weergeven van de vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties is de visitatiecommissie van mening dat Mooiland voldoet aan het ijkpunt voor een zes.

In de componenten ‘vrij eigen vermogen’ en ‘geplande investeringen’ zit het meerjarenbeleid aangaande de portefeuille, onderhoud, voorgenomen mutaties in bezit e.d. verwerkt. Daarmee sluit de vermogensinzet aan op andere delen van het beleid.

Mooiland gaat op een actieve wijze om met haar visie:

Het vrij eigen vermogen is het vermogen waarvan we vrij zeker zijn dat we dat op lange termijn met onze strategie zullen opbouwen. Samen met onze belanghouders mogen we voorzichtig nadenken over hoe we dit vermogen in de toekomst kunnen aanwenden voor onze volkshuisvestelijke missie. Omdat we weten dat het vrij eigen vermogen nu nog grotendeels ‘in de stenen zit’, zijn we ervan bewust dat we het vrij eigen vermogen eerst moeten realiseren voordat we het kunnen inzetten<sup>9</sup>.

Ieder jaar wordt de voortgang van het gerealiseerde eigen vermogen en het vrije vermogen bijgehouden, waardoor Mooiland zicht heeft op welk deel aangewend kan worden voor maatschappelijke prestaties.

De actieve wijze van hanteren van de visie en de aansluiting op andere delen van beleid zijn, naast de goede wijze van visualiseren, aanleiding voor de visitatiecommissie de prestatie van Mooiland op het terrein van ‘vermogensinzet’ met een zeven te waarderen.

<sup>9</sup> Jaarverslag 2013.

### 3.5 Beoordeling

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

**Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	6,0	30%	6,4
Doelmatigheid	6,0	30%	
Vermogensinzet	7,0	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 Mooiland 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.

### 4.2.1 Plan

**6,0**

Mooiland voldoet als het gaat om 'plan' aan het ijkpunt voor een zes. Mooiland heeft een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De corporatie vertaalt haar visie naar doelen en operationele activiteiten met voldoende aandacht voor de financiële randvoorwaarden. De visitatiecommissie acht de prestatie ten aanzien van het onderdeel 'plan' voldoende en waardeert dit onderdeel met een zes.

Mooiland heeft een in concrete doelen vertaalde visie opgenomen in haar Ondernemingsplan voor de periode 2011 – 2015 met de titel 'Echt Thuis'. In de periode daarvoor was nog geen sprake van een integraal ondernemingsplan. Voor het voormalige Mooiland Maasland gold dat in het verleden de ambities in een ondernemingsplan waren vastgelegd. Mooiland Vitalis hanteerde geen meerjarig ondernemingsplan maar formuleerde per jaar de beleidsvoornemens en legde e.e.a. vast in een balanced scorecard.

Het ondernemingsplan 'Echt Thuis', gepubliceerd op de website en geschreven onder verantwoordelijkheid van de in 2013 afgetreden Raad van Bestuur, schetst waar Mooiland in de toekomst wil staan als ook de weg daar naartoe. Het plan omvat onder andere een omgevingsanalyse, een gebiedsgerichte strategie, een visie op samenwerking(-spartners) en een drietal kernbeloften: 'werken aan woonplezier', 'samen met de bewoners' en 'uitnodigende partner'.

In 2012 zijn stappen gezet in de ontwikkeling naar een Mooilandbreed strategisch vastgoedbeleid. De Raad van Bestuur formuleerde een langetermijnvisie<sup>10</sup> en er is een wensportefeuille opgesteld die het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) van Mooiland belichaamt. Op basis van de langetermijnambities en de toekomstige marktontwikkelingen, is hierin de richting benoemd waarin het woningbestand zich tot 2025 moet ontwikkelen in termen van grootte, type, prijs en locatie. Deze wensportefeuille is geactualiseerd in een interne notitie d.d. januari 2014<sup>11</sup>. Mooiland heeft tevens in 2012 een 'Afwegingskader Investeringsbeslissingen Mooiland versie 1.0' tot stand gebracht waarin wordt teruggegrepen naar het Ondernemingsplan en het SVB.

<sup>10</sup> De notitie waarin de langetermijnvisie is vervat is niet gepubliceerd;

<sup>11</sup> Wensportefeuille in een veranderende omgeving 1.0 d.d. januari 2014.

Het Ondernemingsplan en het SVB zijn doorgewerkt in bijvoorbeeld het verkoopbeleid dat is opgesteld. Voor de gemeenten in noordoost-Brabant heeft Mooiland activiteitenoverzichten opgesteld. Hierin zijn de kernactiviteiten uit het ondernemingsplan vertaald in een ambitie en wordt weergegeven op welke wijze hier binnen de desbetreffende gemeente verder invulling aan wordt gegeven met concrete acties. De activiteitenoverzichten zijn niet op alle punten 'SMART' geformuleerd; daarnaast geldt dat koppeling met het ondernemingsplan niet op alle punten helder gemaakt wordt. Tevens wordt niet ingegaan op de specifieke opgaven per gemeente waaraan de activiteiten bij moeten dragen waarmee de koppeling tussen het strategische en operationele niveau ontbreekt. Uit de documentatie die aan deze visitatie ten grondslag ligt heeft de visitatiecommissie kunnen opmaken dat bedoelde koppeling als het gaat om aantallen te realiseren woningen binnen Mooiland wel gemaakt is, maar niet is opgenomen in de activiteitenoverzichten. Dit brengt de visitatiecommissie tot het oordeel dat voldaan wordt aan het ijkpunt van een zes, maar dat er onvoldoende basis is voor een hoger cijfer.

#### 4.2.2 Check

**6,0**

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe het feitelijk leveren van de voorgenomen prestaties vordert.

Mooiland beschikt over een dergelijk monitoring- en rapportagesysteem. De Trimesterrapportages staan hierin centraal. In de visitatieperiode zijn de Trimesterrapportages geëvolueerd van zeer veel omvattende rapportages naar één integrale en compacte vorm. De rapportages omvatten onder andere een beleidsvoortgangsrapportage, gerangschikt naar de kernbeloftes uit het Ondernemingsplan, een financiële meerjarenontwikkeling en een risicoanalyse. De rapportages zijn tijdig beschikbaar voor de RvC en worden spoedig na het beschikbaar komen in de RvC behandeld. Mooiland voldoet hiermee aan het ijkpunt voor een zes.

Bij het onderdeel 'plan' staat de vertaling van het ondernemingsplan naar activiteitenoverzichten centraal. Bij het onderdeel 'check' verwacht de visitatiecommissie dat de prestaties ook op het niveau van activiteitenoverzicht te meten zijn. Voor een aantal onderdelen is dit wel het geval (fysieke projecten, leefbaarheids- en onderhoudsactiviteiten), maar voor een aantal andere onderdelen niet. In de activiteitenoverzichten staat een aantal doelstellingen (uit het ondernemingsplan) die enkel op geconsolideerd niveau gemeten zijn (bijvoorbeeld de energieprestatie). De aansluiting van het schaalniveau waarop 'plan' en 'check' aan elkaar gerelateerd worden kan verbeterd worden.

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel 'check' met een zes. Er is waardering voor de positieve ontwikkeling die Mooiland in de visitatieperiode heeft doorgemaakt. Stabiliteit in de komende jaren en de aanstaande introductie van één integraal Mooiland (computer-)systeem bieden perspectief om verdere verbeteringen op dit onderdeel vorm te geven.

#### 4.2.3 Act

**6,0**

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie meent dat de prestatie van Mooiland op het onderdeel 'act' voldoende is en waardeert dit met een zes.

De focus van Mooiland als het gaat om 'act' is in de tweede helft van de visitatieperiode in belangrijke mate op de eigen organisatie gericht geweest. Hierop wordt in paragraaf 4.3.1. onder 'Rolopvatting' nader ingegaan.

De visitatiecommissie meent dat Mooiland voldoende bijstuurt als het gaat om de reguliere bedrijfsvoering. Blijkens de verslagen van de Raad van Commissarissen worden de relevante onderwerpen over projecten en interne aangelegenheden besproken. Daar waar nodig wordt besloten om acties of doelstellingen bij te sturen. Zo is bijvoorbeeld het standaard kwaliteitsniveau van nieuwbouwwoningen aangepast op de afgenomen financiële mogelijkheden. Hiermee wordt invulling gegeven aan de vragen vanuit het CFV over de hoge stichtingskosten. Dit voorbeeld geeft aan dat Mooiland bijstuurt waar nodig. Een ander voorbeeld is dat Mooiland de gemeenten gedurende de visitatieperiode heeft geïnformeerd over de financiële mogelijkheden in relatie tot het voorgenomen ambitieniveau. De meest duidelijke bijsturing heeft in de portefeuillestrategie plaatsgevonden. Mooiland onderkent in haar ondernemingsplan dat het niet in 134 gemeenten overal alle ambities kan waarmaken. Gedurende de visitatieperiode heeft Mooiland in toenemende mate geografische focus aangebracht door de strategie met profileringsgebieden.

De onderbouwing van de gemaakte keuzes op projectbasis is vanuit de jaarverslagen- en berichten maar ook vanuit bijvoorbeeld de trimisterrapportages niet goed te volgen. Of, en zo ja in welke mate er op dit vlak actieve bijsturing vindt is vanuit de verslaglegging dan ook moeilijk vast te stellen voor de visitatiecommissie. Dit is de reden waarom ten opzichte van het ijkpunt geen pluspunten zijn toegekend.

### 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.

#### 4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

**5,0** 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.

De beoordeling van het functioneren van de Raad van Commissarissen is opgebouwd uit drie onderdelen die hieronder aan de orde komen. De visitatiecommissie komt tot het oordeel dat inzake het functioneren van de Raad van Commissarissen overall niet voldaan wordt aan het ijkpunt voor een zes en is van mening dat op basis van onderstaande argumentatie een waardering met een vijf op zijn plaats is.

#### Samenstelling

Het ijkpunt voor een zes is dat de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de corporatie en voorziet in ervaring met volkshuisvestelijke aangelegenheden en financiële expertise. De RvC werft nieuwe leden buiten de eigen kring en besteedt aandacht aan de deskundigheid van zijn leden. De visitatiecommissie is van mening dat niet voldaan wordt aan het ijkpunt voor een zes omdat zij de wijze waarop de samenstelling tot stand komt in relatie tot zittingstermijnen onvoldoende onderbouwd acht.

**Tabel 4.1 Samenstelling**

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
Dhr. Janssen	1-1-1999	31-12-2014	Personeel & Organisatie en Marketing & communicatie
Dhr. Klein Breteler	17-5-2004	31-12-2016	Zorg vastgoedontwikkeling, ouderenhuisvesting en welzijn
Mevr. Lodder	1-1-2012	1-1-2016	Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening, vastgoedontwikkeling en huurdersorganisaties
Dhr. Meijer	1-1-2012	1-1-2016	Governance, financieel-economisch

Bron: jaarverslag 2013.

Er zijn in 2013 geen nieuwe leden tot de Raad van Commissarissen van Mooiland toegetreden. Na het aftreden van dhr. Hengeveld op 13 september 2013 bestaat de Raad van Commissarissen uit vier personen. Dhr. Hengeveld heeft op genoemde datum de functie van interim-bestuurder aanvaard. In het zelfde jaar heeft de Raad van Commissarissen van Mooiland besloten om bewust van het aftredingschema af te wijken voor zover het de zittingstermijn van de heer T. Janssen betreft. Diens termijn is met één jaar verlengd. De reden hiervoor is dat hij als voorzitter van de remuneratiecommissie het enige lid van de Raad van Commissarissen is dat parate meerjarige kennis heeft ten aanzien van de bestuurdersdossiers. In 2013 is van deze kennis uitvoerig gebruik gemaakt in het kader van het vertrek van de Raad van Bestuur.

In de vorige visitatie zijn ook opmerkingen gemaakt over de zittingstermijnen van commissarissen, met acties in de jaren 2010/2011 tot gevolg. In de huidige governancecode<sup>12</sup> is de maximale zittingsduur beperkt tot vier jaar met de mogelijkheid van één herbenoeming. Deze ingangsdatum lag in de tweede zittingsperiode van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. De visitatiecommissie stelt vast dat de nieuwe herbenoeming voor de periode tot en met het jaar 2016 volgens de governancecode niet had mogen plaatsvinden.

De Raad van Commissarissen heeft na de benoeming van een van haar leden tot interim-bestuurder besloten om niet direct over te gaan tot vervanging, maar te willen wachten tot het moment dat er een nieuwe bestuurder zou worden aangesteld. Het reglement van de Raad van Commissarissen bepaalt echter dat er 'onverwijld' maatregelen moeten worden genomen indien het ledental minder dan vijf bedraagt. Dit was zoals gezegd na het aftreden van de heer Hengeveld het geval. De Raad van Commissarissen dient zich, naar het oordeel van de visitatiecommissie, bij de kwantitatieve en kwalitatieve samenstelling niet afhankelijk te maken van de wijze waarop het bestuur is samengesteld.

In de statuten van de Stichting Mooiland staat het volgende over de benoeming van leden van de RvC:

De leden van de Raad van Commissarissen worden door de raad benoemd op basis van een door de Raad opgestelde profielschets. Bij de samenstelling van de Raad dienen de volgende uitgangspunten in acht worden genomen: - de Raad dient pluriform te zijn samengesteld; - er dient in de Raad voldoende deskundigheid aanwezig te zijn op bestuurlijk en maatschappelijk terrein; -bij samenstelling van de Raad wordt rekening gehouden met de "regionale" signatuur van de rechtsvoorgangers van de stichting.

<sup>12</sup> Vigerend vanaf 1 juli 2011.

De expertisegebieden die volgens de profielschets van belang zijn voor de raad van commissarissen:

- Volkshuisvesting
- Ruimtelijke ordening
- Huurdersorganisaties
- Financieel-economisch
- Vastgoedontwikkeling
- Marketing en communicatie
- Organisatie- en personeelsbeleid
- Zorg, oudenhuisvesting en welzijn (sectorspecifieke financieringsvraagstukken)

De visitatiecommissie constateert dan de huidige samenstelling voldoet aan het profiel. Bij de benoeming van nieuwe leden wordt de specifieke profielschets herijkt. De RvC werft nieuwe leden openbaar en buiten de eigen kring, bijvoorbeeld door advertenties in kranten (zowel landelijk als regionaal).

### **Rolopvatting**

Het ijkpunt voor een zes is dat de Raad van Commissarissen zich bewust is van zijn rollen, en deze scherp in de gaten houdt met een juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. Verder moet de relatie van tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder voldoende open, zakelijk en professioneel zijn en ruimte bieden om elkaar aan te spreken. De visitatiecommissie is tot het oordeel gekomen dat niet voldaan wordt aan het ijkpunt voor een zes op basis van onderstaande argumentatie.

In 2012 en 2013 is de agenda van de Raad van Commissarissen in belangrijke mate bepaald door het aftreden van de Raad van Bestuur en het inrichten van de organisatie in de periode daarna. Aanleiding voor het wegsturen van de Raad van Bestuur was gebrek aan voortgang in het tot stand brengen van één integraal Mooiland en de resultaten van een rapport met betrekking tot de cultuur binnen de organisatie. De Raad van Commissarissen kwam tot de conclusie dat de Raad van Bestuur hen gedurende een zekere periode een te mooie voorstelling van zaken had gepresenteerd. De visitatiecommissie vraagt zich af of de Raad van Commissarissen voldoende heeft gedaan om zich ervan te vergewissen dat haar juiste en volledige informatie werd verstrekt. Van de Raad van Commissarissen had mogen worden verwacht dat zij door het onderhouden van periodieke contacten in de organisatie (OR, MT of andere medewerkers van Mooiland) voeling hield met wat er speelde in de organisatie. De commissie heeft waardering voor het feit dat de Raad van Commissarissen tot ingrijpen is overgegaan nadat zij een duidelijk beeld had verkregen over de voortgang van het strategische dossier. Om reputatieschade te voorkomen heeft de Raad van Commissarissen ervoor gekozen om de Raad van Bestuur via een minnelijke weg te laten afvloeien. Gebleken is dat deze handelwijze meer tijd heeft geveerd dan vooraf was ingeschat. Het is de vraag of het optreden van de Raad van Commissarissen gelet op de situatie voldoende doortastend was.

De rol als werkgever vervult de Raad van Commissarissen naar behoren. Er vindt jaarlijks een functioneringsgesprek plaats, waarbij de beoordeling van het bestuur mede op basis van een 'balanced scorecard' plaatsvindt. De Raad van Commissarissen heeft in de visitatieperiode tot aan het aftreden van de Raad van Bestuur niet of nauwelijks een rol vervuld als klankbord voor het bestuur. De visitatiecommissie stelt vast dat de Raad van Bestuur in hoge mate eigenstandig tot besluitvorming kwam en dat zij de Raad van Commissarissen in deze niet als klankbord heeft gebruikt.

## Zelfreflectie

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie minimaal eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC bespreekt, evenals de conclusies die daaraan verbonden moeten worden. Op basis van de haar ter beschikking gestelde informatie meent de visitatiecommissie dat niet voldaan is aan het ijkpunt voor een zes.

Uit de verslagen van de RvC blijkt dat er zelfevaluaties plaatsvinden<sup>13</sup>. Het is de visitatiecommissie niet gebleken dat dit periodiek onder externe begeleiding plaatsvond, iets wat in de governance-code wordt aangeraden te doen. De commissie heeft op basis van verslagen van zelfevaluaties niet kunnen vaststellen hoe de Raad van Commissarissen omgaat met mogelijkheden tot het doorvoeren van verbeteringen op basis van de uitkomsten van de zelfevaluaties. De commissie acht het aanbevelenswaardig hier expliciet verslag van te doen.

## Ontwikkeling op basis van inzicht en erkenning

De visitatiecommissie is van mening dat het functioneren van de Raad van Commissarissen over de visitatieperiode onvoldoende is geweest. Mooiland voldoet niet aan het ijkpunt van een zes. Mede op basis van de gesprekken die in het kader van de visitatie zijn gevoerd stelt de commissie vast dat Mooiland zich bewust toont van de tekortkomingen gedurende de visitatieperiode. Op basis van inzicht in en erkenning van de gang van zaken in de achterliggende jaren heeft Mooiland de kwaliteit van het toezicht vanuit de Raad van Commissarissen verbeterd.

### 4.3.2 Toetsingskader

**6,0**

Het ijkpunt voor een zes is dat de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie constateert dat de essentiële documenten opgenomen zijn in het toetsingskader en dat deze ook daadwerkelijk door de RvC behandeld worden.

De RvC heeft een toetsingskader. Het toetsingskader is gedurende de visitatieperiode in 2010 en 2012 geactualiseerd. In dit document staat welke informatiebronnen ter toetsing gehanteerd kunnen worden, ingedeeld naar de volgende aspecten:

- Visie en strategie;
- Volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen en financiële doelstellingen;
- Risicobeheersing en controlesystemen;
- Governance;
- HRM en organisatie.

In het toetsingskader staat onder meer dat het volkshuisvestingsverslag ingedeeld wordt conform de prestatievelden van het BBSH.

In het toetsingskader ontbreken documenten als het investeringsstatuut en verbindingsstatuut, maar uit de verslagen van de RvC maakt de visitatiecommissie op dat deze wel degelijk behandeld worden. Wat betreft belanghebbendenmanagement heeft de RvC stakeholdersessies opgenomen in haar toetsingskader. In het volkshuisvestingsverslag komt bewonersparticipatie aan de orde.

In de RvC verslagen leest de visitatiecommissie terug dat de nadruk van het toezichthouden ligt op de onderdelen visie, strategie, financiën, risicobeheersing en governance. Dit acht de visitatiecommissie begrijpelijk omdat twee verschillende corporaties met elkaar geïntegreerd worden.

<sup>13</sup> 20130314 vastgesteld verslag

Desalniettemin leest de visitatiecommissie niet terug dat de focus ook uitgaat naar de volkshuisvestelijke kant, anders dan de strategische keuze in profileringsgebieden.

De compleetheid van het toetsingskader en actieve wijze van hanteren van het toetsingskader zijn grondslagen waarop volgens de methodiek pluspunten toegekend zouden kunnen worden. Het ontbreken van het investeringsstatuut en verbindingenstatuut, en de relatief geringe aandacht voor de volkshuisvesting binnen de RvC zijn voor de visitatiecommissie reden geen pluspunten toe te kennen. Desalniettemin presteert Mooiland op dit onderdeel naar behoren, wat beoordeeld is met een zes.

#### 4.3.3 Governancecode

4,0

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en eventuele afwijkingen vermeldt in het jaarverslag. Mooiland voldoet aan de Governancecode, met uitzondering van de bepaling inzake de zittingstermijn van leden van de RvC. Op basis van deze constatering stelt de visitatiecommissie vast dat Mooiland niet voldoet aan het ijkpunt voor een zes. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een vier.

Mooiland onderschrijft de Governancecode als belangrijk uitgangspunt bij de inrichting van de bestuurlijke organisatie en het toezicht. Mooiland wijkt af van de code als het gaat om de maximale zittingstermijn van de Raad van Commissarissen. In de Governancecode staat dat commissarissen maximaal een periode van twee keer vier jaar deel mogen uitmaken van de Raad van Commissarissen. Twee van de vier commissarissen overschrijden eind 2013 deze termijn.

De visitatiecommissie onderschrijft de handelswijze inzake het verlengen van de zittingstermijn van de heer Janssen als lid van de Raad van Commissarissen. Het argument dat hij als voorzitter van de remuneratiecommissie het enige lid van de Raad van Commissarissen is dat parate meerjarige kennis heeft ten aanzien van de bestuurdersdossiers acht de commissie valide. In 2013 is van deze kennis uitvoerig gebruik gemaakt in het kader van het vertrek van de Raad van Bestuur.

Hoewel de visitatiecommissie de motivering van de RvC om af te wijken van de Governancecode met betrekking tot de zittingstermijn kan volgen, betreft het een verplicht onderdeel van de Governancecode waarvan het niet is toegestaan af te wijken.

Tot 2012 week Mooiland ook af van de zittingstermijn van de Raad van Bestuur. Deze zijn voor onbepaalde tijd benoemd.

De honorering van de RvC is conform advies van PwC per 1 januari 2012 aangepast en is daarmee in algemene zin passend binnen de regelgeving van de WNT. Een (aanvankelijk) extra beloning voor twee commissarissen in 2013 is gecorrigeerd en in overeenstemming met de WNT gebracht.

Voor wat betreft de Raad van Bestuur in de oude samenstelling is in 2013 geconstateerd dat met de invoering van de WNT de tot dan toe gehanteerde sectorbrede beloningscode voor bestuurders was achterhaald. De visitatiecommissie constateert dat gedurende de looptijd van de beloningscode de inkomensnorm voor de Raad van Bestuur is overschreden. Dit staat vermeld in het jaarverslag. In lijn met de nieuwe WNT werd afgesproken dat de bestaande beloningsregeling nog vier jaar zou doorlopen, waarna vanaf 1 januari 2017 het salaris van het bestuur in drie jaar terug zou worden gebracht naar de norm van de WNT.

## 4.4 Externe legitimering en verantwoording

### 4.4.1 Externe legitimatie

**6,0**

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie volgens de governancecode en overlegwet. De visitatiecommissie constateert dat de betrokkenheid van de huurders met de vormgeving van de huurderskoepel Amersfoort, en organisatorische versterking van de koepel in Grave, in 2012 verder is geprofessionaliseerd. De visitatiecommissie signaleert dat de wijze waarop de externe legitimatie voor huurders is vormgegeven een stap verder is dan bij de overige belanghebbenden. Mooiland benoemt de gemeenten als een van de belangrijkste belanghebbenden, waarbij de prestatieafspraken als leidraad voor het contact fungeren. Hierbij ligt de focus op de profileringsgebieden. De visitatiecommissie constateert dat het toetsingskader van prestatieafspraken, ook in de profileringsgebieden, niet dekkend is. Met overige belanghebbenden is vooral 'bilateraal' contact. Wel zijn alle belanghebbenden betrokken bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel als voldoende. Het ontbreken van een belangrijk deel van de prestatieafspraken, terwijl Mooiland zelf de gemeenten als belangrijke belanghebbenden benoemd, geeft geen blijk van een actieve en passende wijze van het betrekken van belanghebbenden. Dit is reden voor de visitatiecommissie dit onderdeel niet hoger te beoordelen dan een zes.

Gedurende 2010 – 2013 heeft Mooiland aandacht besteed aan het verder vormgeven en formaliseren van de betrokkenheid van huurders. Hierin 2012 is een belangrijk jaar geweest. De koepelorganisatie die hoort bij de huurders van Woonbedrijf Amersfoort is in 2012 opgericht, terwijl Mooiland de koepel verbonden aan de huurders van Woonbedrijf Grave heeft geholpen met de verdere organisatorische versterking. Het ging daarbij vooral om verbetering van de communicatie met de achterban. Met beide koepelorganisaties heeft Mooiland regelmatig overleg gevoerd in een Centraal Overleg Bewonersorganisaties. Onderwerpen van deze bijeenkomsten zijn bijvoorbeeld het delen van de visie en strategie, de ontwikkeling van bewonersparticipatie en het ophalen van wensen en verwachtingen.

Met Koepel Grave vindt acht keer per jaar overlegplaats, met Koepel MAS (Koepelorganisatie van de huurders van Woonbedrijf Amersfoort) zes keer per jaar. Ook is er twee keer per jaar een overleg tussen Mooiland en beide koepels op het niveau van de Raad van Bestuur<sup>14</sup>.

Naast de koepelorganisaties zijn er lokale huurdersorganisaties. Mooiland biedt huurders- en bewonersorganisaties diverse vormen van ondersteuning, bijvoorbeeld door een financiële bijdrage, procesbegeleiding en het kosteloos aanbieden van onafhankelijke websitehosting.

De woonconsulenten van Woonbedrijf Grave maken per gemeente werkafspraken met de lokale huurdersorganisatie en overleggen ongeveer vier keer per jaar samen. Per complex of bij projecten worden aanvullende gesprekken gevoerd met bewonerscommissies. Woonbedrijf Amersfoort heeft verschillende huurdersorganisaties; per complex zijn hiermee samenwerkingsovereenkomsten gesloten. De regiokantoren en deze huurdersorganisaties overleggen twee keer per jaar, waarbij zaken als servicekosten, onderhoud en mogelijke nieuwbouw in de omgeving aan bod komen. Naast dit regionale overleg is er twee keer per jaar centraal landelijk overleg met alle huurdersorganisaties van Woonbedrijf Amersfoort. Tijdens deze bijeenkomsten worden de lokale huurdersorganisaties betrokken bij de ontwikkeling van beleid en meegenomen in de belangrijkste veranderingen in de corporatiesector. Daar waar geen lokale bewonersorganisatie is, heeft Mooiland ingezet op de participatie van bewoners. Zo is een interactieve bijeenkomst rondom

<sup>14</sup> Jaarverslag 2012.



leefbaarheid georganiseerd. Als vervolg hierop faciliteert Mooiland lokale huurdersorganisaties bij de uitvoering van leefbaarheidsactiviteiten in diverse gemeenten.

In 2013 zijn wederom diverse bijeenkomsten met bewoners georganiseerd, bijvoorbeeld over veiligheid. Het onderhoudspersoneel wordt getraind om signalen van huurders beter op te pakken via participatietrajecten. De huurders worden op de hoogte gehouden over ontwikkelingen door het digitale nieuwsblad, dat zes keer per jaar verschijnt. Ook overige belanghebbenden kunnen het nieuwsblad ontvangen. Mooiland zoekt ook naar nieuwe manieren om bewoners op de hoogte te houden, bijvoorbeeld door een pilot met een LCD scherm in een appartementencomplex in de algemene ruimte met algemene informatie en tips.

Om resultaten te behalen wil Mooiland een open en uitnodigende houding naar haar partners uitstralen en kunnen de partners rekenen op duidelijkheid van Mooiland. De focus ligt daarbij op de profileringsgebieden. Mooiland ziet gemeenten als een van haar belangrijkste partners bij het invullen van de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven. In haar jaarverslag 2013 geeft Mooiland aan het van groot belang te vinden om goede afspraken te maken met de gemeenten in de profileringsregio's. De prestatieafspraken tussen Mooiland en de gemeenten zijn hierbij de leidraad. De visitatiecommissie constateert echter dat gedurende 2010 – 2013 de prestatieafspraken met de gemeenten niet dekkend zijn; voor gemeenten in de servicegebieden geldt dat er geen prestatieafspraken zijn of zullen worden gemaakt.

Naast gemeenten werkt Mooiland samen met talrijke zorg- en welzijnspartners om geschikte woningen en diensten aan te bieden aan mensen met een bijzondere woonvraag. Mooiland heeft al langere tijd een strategische samenwerking met Zorgcentra Pantein rondom nieuwbouw en het aanbieden van zorgarrangementen. Mooiland vindt het belangrijk om structureel kennis binnen te halen en op de hoogte te zijn van ontwikkelingen op het gebied van zorg en welzijn. Daarom is er regelmatig contact met de zorgkantoren en is Mooiland aangesloten bij verschillende netwerken. Om de leefbaarheid te bevorderen werkt Mooiland samen met diverse welzijnspartners, zoals het Verdihuis. Deze organisatie biedt intensieve woonbegeleiding aan huishoudens met multiproblematiek om escalatie te voorkomen.

Mooiland heeft in 2010 het ondernemingsplanproces gebruikt om met partners in gesprek te gaan over de beperktere investeringscapaciteit en de noodzaak om in plaats van meerjarige prestatieafspraken meer gerichte projectmatige afspraken te maken. Daaruit vloeide ook voort het op orde brengen van de vastgoedprojectenkalender, waarmee richting partners helderheid gegeven kan worden. Er zijn bijeenkomsten gehouden in de vorm van medewerkersarena's, klantarena's en een stakeholdersbijeenkomst met een investeringsspel.

#### 4.4.2 Openbare verantwoording

**6,0**

Het ijkpunt voor een zes is dat de gerealiseerde prestaties vermeld staan in een openbare publicatie, waarbij ook de belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

De prestaties van Mooiland staan verwoord in het jaarverslag. Hierin koppelt Mooiland terug wat er in het afgelopen jaar aan prestaties is geleverd. Naast deze feitelijke prestaties staat de voortgang van de verschillende projecten verwoord, evenals motivaties waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. In de tekstuele toelichting bij de prestaties wordt geregeld verwezen naar doelstellingen uit het ondernemingsplan. Het ondernemingsplan en de jaarverslagen zijn op de website beschikbaar. Belanghebbenden worden eveneens via nieuwsbrieven op de hoogte gehouden.

## 4.5 Beoordeling

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

**Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer	
Besturing	Plan	6,0	6,0	33%	5,6
	Check	6,0			
	Act	6,0			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	5,0	5,0	33%	
	Toetsingskader	6,0			
	Naleving Governancecode	4,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6,0	6,0	33%	
	Openbare verantwoording	6,0			

# Bijlagen

## Bijlage 1: 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>

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen

### Mooiland

Naam	Functie
Mw. Wilbers	Directeur-bestuurder (v.a. augustus 2014)
Dhr. Hengeveld	Directeur-bestuurder ad-interim (tot augustus 2014)
Dhr. van Lokven	Directeur Financiën, Informatie en Bedrijfsvoering
Mw. Krävinkel	Directeur Wonen
Dhr. de Ruiter	Directeur Vastgoed
Dhr. v.d. Berg	Assistent-projectleider
Dhr. Klein Breteler	Raad van Commissarissen, voorzitter
Mw. Lodder	Raad van Commissarissen, lid

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Ronnes	Gemeente Boxmeer, wethouder
Dhr. Nijtmans	Gemeente Boxmeer, ambtenaar
Dhr. Reijnen	Gemeente St. Antonis, wethouder
Dhr. van Laarhoven	Gemeente St. Antonis, ambtenaar
Mw. Maas	Gemeente Landerd, ambtenaar (na overleg met wethouder Vereijken die verhinderd was ten tijde van het geplande interview)
Dhr. Smit	Gemeente Assen, wethouder (mede namens diens ambtelijke ondersteuning dhr. Harms die verhinderd was ten tijde van het geplande interview)
Dhr. Poel	Gemeente Cuijk, wethouder
Dhr. van den Boogaart	Gemeente Mill en St. Hubert, wethouder
Dhr. Daandels	Gemeente Grave, wethouder
Dhr. Theunissen	Beleidsadviseur gemeente Mill en St. Huber, Cuijk en Grave
Dhr. Stukker	Gemeente Apeldoorn, wethouder
Dhr. van Gansewinkel	Gemeente Apeldoorn, ambtenaar
Dhr. van Boekel	Gemeente Bernheze, wethouder
Mevr. de Bruijn	Gemeente Oss, wethouder
Dhr. Schoppema	Gemeente Oss, ambtenaar
Mw. van Lieshout	Huurderskoepel Woonbedrijf Amersfoort (KMAS)
Mw. Knoester	Huurderskoepel Woonbedrijf Amersfoort (KMAS)
Dhr. Damen	Huurderskoepel Woonbedrijf Grave
Dhr. Derks	SSHN, directeur
Dhr. Verreussel	Pantein, Raad van Bestuur
Dhr. Jutten	Pantein, dir. Vastgoed

## Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Ambities	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		
De woningen in Noordoost-Brabant biedt Mooland op twee verschillende manieren aan. Per kern wordt 80% van de woningen op basis van inschrijftijd toegewezen en 20% via loting. Woningen die Mooland op deze manieren niet kan verhuren, biedt Mooland aan via 'direct te huur'. Dit woonruimteverdeelsysteem kent geen urgentieregeling. Spoedzoekers kunnen via direct te huur en loting doorgaans goed bediend worden. De overige woningen verspreid over de rest van Nederland verhuurt Mooland voor ongeveer tweederde deel op basis van eigen wachtlijsten. De rest wordt via derden verhuurd. Zo verhuurt Mooland de woningen in de regio Arnhem-Nijmegen via 'Entree' en in de Stedendriehoek Apeldoorn-Zwolle-Deventer via 'Woonkeus'.	Mensen met een echt urgente woonvraag kunnen via de reguliere toewijzing meestal niet op korte termijn een geschikte woning vinden. Hier kan soms via het "direct te huur" aanbod een geboden worden.	6,0
<b>Betaalbaarheid</b>		
Het aantal woningen boven de huurtoeslaggrens is gestegen van 380 in 2010 naar 781 in 2013. Het aantal dure huurwoningen onder de huurtoeslaggrens is gestegen van 2.305 in 2010 naar 3.833 in 2013.	Er ontstaat een beperking in het toewijzen van woningen aan mensen met een (laag) middeninkomen. Mooland Maasland zal trachten de negatieve gevolgen zoveel mogelijk te ondervangen.	8,0
Het aantal woningen boven de huurtoeslaggrens voor de geselecteerde gemeenten is gestegen van 112 in 2011 naar 271 in 2013. Het aantal dure huurwoningen onder de huurtoeslaggrens is gestegen van 429 in 2011 naar 911 in 2013. Relatief gezien is het aandeel woningen voor deze doelgroep sterker toegenomen dan voor Mooland als geheel.		
Het aantal betaalbare huurwoningen is tussen 2010 en 2013 met 3% afgenomen. Het aantal goedkope woningen is in dezelfde periode met 26% afgenomen.	Het beschikbaar hebben van voldoende betaalbare huurwoningen	7,0
Voor de voor de visitatie geselecteerde gemeentes ligt dit anders. Het aantal betaalbare huurwoningen is tussen 2010 en 2013 met 9% toegenomen. Het aantal goedkope woningen is in dezelfde periode met 16% toegenomen.		
In vergelijking tot de referentiegroep en het landelijke gemiddelde heeft Mooland relatief meer betaalbare maar minder goedkope woningen. Het totale aandeel van goedkope en betaalbare woningen ligt in lijn met de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.		
Mooland heeft een inflatievolgend huurbeleid. In 2013 mochten de huren voor het eerst sinds lange tijd met meer dan de inflatie stijgen, afhankelijk van het inkomen met 2% tot 4% boven inflatie. Mooland heeft de huren in 2013 gemiddeld met 1% boven inflatie verhoogd.	Een gematigde jaarlijkse huurverhoging	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

## Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Ambities	Cijfer
<p>Mooiland vindt dat iedere huidige of toekomstige huurder met een lichamelijke beperking in een passende woonruimte moet kunnen wonen. De gemeente vergoedt vanuit die WMO deze benodigde woonaanpassingen. We merken echter dat de gemeentelijke WMO-budgetten steeds krapper worden. Mooiland overlegt met de huurders of en hoe eventueel een bijdrage geleverd kan worden. Daarnaast zijn de WMO woningen in de carotheek ingevoerd, zodat er een beter overzicht is en met gemeenten kan worden nagedacht over efficiëntere woningtoewijzing en verhuisopties. Jaarlijks worden ongeveer 350 (2013) tot 500 (2010) aanpassingen aan woningen verricht, ten dele door Mooiland gefinancierd.</p> <p>Naast de reguliere woonruimteverdeling wijst Mooiland ook woningen toe aan mensen in bijzondere situaties. Het zijn vaak juist die mensen die een extra steuntje in de rug nodig hebben. Denk aan mensen die door een lichamelijke of geestelijke beperking een aangepaste woning nodig hebben of mensen die door herstructurering hun eigen woning moeten verlaten. In 2013 zijn 104 woningen toegewezen aan mensen met een woonindicatie. In totaal zijn 126 huishoudens hiervoor geïndiceerd. Aangepaste woningen die speciaal geschikt zijn voor zorgbehoevenden houdt Mooiland zoveel mogelijk beschikbaar voor mensen die echt een aangepaste woning nodig hebben.</p> <p>Naast de inspanningen in de bestaande voorraad vergroot Mooiland het aanbod woningen voor bijzondere doelgroepen door tal van nieuwbouwprojecten (zie hiervoor het prestatieveld (des)investeren in vastgoed).</p> <p>Een mooi voorbeeld van maatwerk is de samenwerking met Stichting Enerzijde. Dit is een initiatief van ouders, die op zoek waren naar woonruimten voor hun kinderen met een intensieve zorgvraag. Deze kinderen wonen in een grote groepswoning van Mooiland in Heesch.</p> <p>0,3% van het bezit van Mooiland bestaat uit onzelfstandige woningen, tegenover 0,9% van de referentieregio en 5,8% van het landelijke gemiddelde (CIP 2013)</p>	<p>Wij zijn er voor mensen met een bijzondere woonvraag, die bijvoorbeeld een aangepaste woning nodig hebben voor zorg aan huis, of die op sociaal en maatschappelijk vlak een steuntje in de rug kunnen gebruiken;</p>	8,0
<p>Door goede samenwerking met zorg- en welzijnspartijen zorgt Mooiland er voor dat mensen met een zorgvraag zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Voor huurders van Mooiland is het mogelijk om gebruik te maken van verschillende extra diensten, zoals een speciaal serviceabonnement voor het onderhoud en gemaksdiensten in en om het huis via de zelfstandige organisatie 'Extra'. Ook zijn er speciale zorgarrangementen via de zorgpartners, werkt Mooiland in een aantal complexen met huismeesters en is er een systeem van moderne personeelarmering.</p>	<p>Continueren van 'Extra'. 'Extra' levert voor onze huurders gemaksdiensten op het gebied van wonen, zorg, persoonlijke dienstverlening en comfort. In overleg met onze huurders kunnen zorgleveranciers een zorggarantiepakket aanbieden in onze wooncomplexen. Dit zorgpakket bestaat uit diensten op gebied van zorg, welzijn, wonen en veiligheid.</p>	7,0
<p>Op basis van een eerder gesloten intentieovereenkomst met de zorg- en welzijnspartners Dichterbij, GGZ het Verduhuis, Koraalgroep/La Salle en stichting Oosterpoort zijn in 2013 zeven woningen aan specifieke doelgroepen toegewezen. In 2012 waren dit er 6, in 2011 6 en in 2010 2. Er zijn voldoende woningen beschikbaar.</p>	<p>Met betrokken partijen: Stichting Maatschappelijke Opvang Verduhuis, Dichterbij, GGZ, Oosterpoort en De La Salle (onderdeel van de Koraalgroep) de afspraak gemaakt jaarlijks maximaal 20 woningen beschikbaar te stellen voor hun cliënten. Dit om de doorstroming van intra- naar extramuraal wonen te bevorderen. De cliënten worden daarna zeker nog één jaar begeleid in het wonen door de instelling.</p>	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Ambities	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		
<p>Mooiland is in 2011 gestart met de ontwikkeling van een Mooiland basiskwaliteit voor bestaand bezit. Na vaststelling hiervan, wordt deze basiskwaliteit gespiegeld aan het bestaande bezit en worden de consequenties hiervan (financieel, bouw- en installatietechnisch) inzichtelijk gemaakt. Uiteindelijk weegt deze basiskwaliteit mee in de te maken investeringen in de bestaande woningvoorraad. Voor goede woningen is het van belang dat er regelmatig onderhoud wordt uitgevoerd. In 2013 heeft Mooiland in totaal €37,5 miljoen uitgegeven aan onderhoud (2012: €40,5 miljoen). Gemiddeld komt dit per woning uit op een bedrag van €1.356 euro aan onderhoud (op basis van aantal woningen op 1-1-2013). Voor wat betreft het regulier vastgoedonderhoud is in 2012 in totaal €32.531.000 uitgegeven aan planmatig en niet-planmatig onderhoud. Bovendien is €19.816.000 aan investeringen gepleegd aan het woningbezit. In 2010 is in totaal €40.541.000 (exclusief na-investeringen) aan onderhoud uitgegeven.</p> <p>Het gemiddeld aantal punten van woningwaardering DAEB is 140, tegenover 148 bij de referentiegroep en 140 bij het landelijke gemiddelde. Bij Niet-DAEB is dit 176 versus 174 van de referentiegroep en 175 van het landelijke gemiddelde. Daar staat tegenover dat de gemiddelde huur per vhe met 456 euro per maand hoger is dan het landelijke gemiddelde van 445 euro per maand (CIP 2013)</p> <p>Mooiland besteedt per VHE 1.416 euro aan onderhoud (2012), landelijk is dit 1.309. In 2011 was dit 1.513 en in 2010 1.382 euro per VHE.</p>	<p>Mooiland heeft een basiskwaliteit ontwikkeld, waarmee zowel in service- als in profileringsgebieden alle huurders kwaliteit gegarandeerd wordt in dienstverlening en onderhoud, die voldoet aan de kwaliteitstoets in de sector.</p>	7,0
<p>Sinds 2012 wordt ook iedere woning direct bij sleuteluitreiking op orde gebracht met een servicebeurt, zodat de huurder minder overlast ondervindt.</p>	<p>Het opleveringsniveau van elke te verhuren woning bij sleuteluitreiking verbeteren (Mooiland Maasland).</p>	7,0
<p>Mooiland biedt huurders meer ruimte voor maatwerk. Onder bepaalde voorwaarden en betalingscondities biedt Mooiland hen voorzieningen die het woonplezier vergroten. In 2011 is in het profileringsgebied Noordoost-Brabant een extra keuzemogelijkheid in ons onderhoudsaanbod opgenomen. Bij woonbedrijf Grave is in dit kader in 2012 een nieuwe beleidslijn vastgesteld. Er wordt daarin onderscheid gemaakt tussen enerzijds kleine, meer luxe elementen zoals anderhalve spoelbak in de keuken. Voor deze kleinere aanpassingen is het mogelijk dat een verruimde termijnbetaling van toepassing is. Anderzijds is er ook maatwerk mogelijk als het gaat om grotere elementen die in de sfeer van woningverbetering liggen, zoals isolatie of een tweede toilet. Bij deze aanpassingen wordt een kostendekkende huurverhoging gevraagd. Een heldere uitleg over de keuzemogelijkheden en voorwaarden binnen de dienstverlening staat bij dit beleid in ieder geval centraal. In een aantal regio's biedt Mooiland bewoners bovendien de mogelijkheid om zelf aanpassingen in de huurwoning aan te brengen. De huurders kunnen hiervoor via de website een ZAV-aanvraag indienen.</p>	<p>Mooiland wil de klanten in de toekomst meer mogelijkheden tot keuzes in de woning of in de dienstverlening bieden om zo nog beter invulling te geven aan de woonwensen.</p> <p>In 2012 wordt het aanbod van comfortverbeteringen, zoals bijvoorbeeld een tweede toilet of isolatievoorzieningen, verder onderzocht en breder ontwikkeld. In de loop van 2012 kunnen huurders daar gebruik van gaan maken en comfortverbeteringen aanvragen tegen een huurverhoging die de kosten dekt.</p>	7,0
<p>Door de veiligheid in de complexen te bevorderen, wordt het woongenot van de bewoners vergroot. In 2011 zijn voor de profileringsgebieden Stedendriehoek en Stadsregio Arnhem Nijmegen en Noord-Holland en de servicegebieden, de veiligheidsbeleving van bewoners aan het algemene veiligheidsbeleid toegevoegd. Daarnaast is ook uitvoering gegeven aan de reguliere activiteiten in het kader van veiligheid. Zo toetsen we of onze complexen voldoen aan de wet- en regelgeving en normeringen en voert Mooiland verschillende veiligheidsprojecten uit. In 2012 is het asbestbeleid voorbereid als onderdeel van het veiligheidsbeleid. In dit asbestbeleid staat elke maatregel die we nemen als er asbest wordt aangetroffen in onze woningen. Een groot deel van onze complexen is al geïnspecteerd op de aanwezigheid van asbest. Ook geven we bewoners voorlichting over veiligheid.</p>	<p>Mooiland heeft in 2015 het veiligheidsbeleid (brand, water, elektra) uitgebreid met aandachtspunten vanuit de beleving van huurders.</p>	7,0



Bij diverse regiokantoren is de telefonische bereikbaarheid vergroot. We zijn nadrukkelijk bezig onze dienstverlening buiten kantoor tijden te verbeteren.	Opstellen en uitvoeren verbeterplan telefonische bereikbaarheid backoffice.	6,0
In Amersfoort is een interne projectgroep gestart met een kwantitatief onderzoek dat zich specifiek richt op de bereikbaarheid van Mooiland buiten kantoor uren. Dit in relatie tot de diensten die wij aanbieden. Dit onderzoek loopt door in 2013.		
Geen prestatie gevonden	Intensief overleg met huurders bij projectmatig onderhoud	
We onderzochten in 2010 wat de inzet van een digitaal klantenpanel voor ons als corporatie kan betekenen. De resultaten gaan we in 2011 gebruiken bij onze bewonersparticipatie.	Experiment met digitale klantenpanels/-forums in het 1ste en 2de kwartaal 2011. Invoeren digitaal klantenpanel in 2013	6,0
De komende jaren wil Mooiland de dienstverlening veel meer concentreren op het digitale vlak. Met een digitaal klantenportaal wordt Mooiland 24 uur per dag bereikbaar voor vragen en verzoeken. In 2013 is al een eerste aanzet gegeven om de digitale werkwijze te stimuleren. Woningzoekenden worden vanaf dit jaar alleen nog digitaal geattendeerd op vrijkomende woningen en voor de verkoopopgave van de woningen heeft Mooiland een omvangrijke online promotiecampagne opgezet.		
Voor vragen kunnen huurders bij Mooiland nu zowel telefonisch, digitaal via www.mooiland.nl als persoonlijk op één van onze kantoren terecht.		
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
In 2013 is de energiezuinigheid van een flink aantal woningen verbeterd. Hierdoor is het aantal woningen met energielabel C of beter met 5% toegenomen van 56% naar 61%. Vervanging van oude CV-ketels heeft een sterk verlagend effect op de energiekosten van de woningen. In 2013 zijn in totaal 497 woningen voorzien van nieuwe cv-ketels. In 2012 is het aantal woningen met energielabel C of beter toegenomen met bijna 5% naar 55,81%. In 2011 is het aantal woningen met label C of hoger toegenomen met 3%. In de periode 2010 - 2013 is het aandeel woningen met een C label of beter toegenomen van 48% naar 61%. Indien dit tempo doorgezet wordt kan de doelstelling om 70% in 2015 van een minimaal een label C te voorzien worden gehaald.	Het doel van Mooiland is dat in 2020 al de bestaande woningen minimaal het energielabel C hebben. Mooiland werkt aan duurzaamheid: 70% van de bestaande woningen heeft energielabel C in 2015 en Mooiland zorgt voor bewustwording en advies op het gebied van energieverbruik in relatie tot de woonlasten.	7,0
Geen prestatie gevonden	Bij nieuwbouw ontwikkelen we woningen met een milieuscore van minimaal 6,5 (gemiddelde GPR-score)	
In 2010 kregen 99 woningen een zonneboiler, in combinatie met een energiezuinige HR-ketel. Dat leverde deze woningen het energielabel B op. Daarnaast plaatste Mooiland als pilot in acht woningen in Boxmeer een HR-ketel. Deze ketel produceert verwarming, warm water én elektriciteit. Dit zorgt bovendien voor minder CO2-uitstoot dan 'normale' elektriciteit.	Bij ketelvervanging plaatst Mooiland, als het technisch kan, zonneboilers (2010 / 2011).	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,8</b>

Kwaliteit dienstverlening		
<p>Het is voor Mooiland belangrijk om regelmatig te onderzoeken of de huurders en andere klanten ook daadwerkelijk tevreden zijn over de dienstverlening. Het KWH onderzocht namens Mooiland een groot deel van onze processen. Hieruit kwam een stabiel beeld; de huurder is tevreden over de woningen en dienstverlening. De metingen gaven inzicht, maar boden na een aantal jaar weinig nieuwe meerwaarde. Mooiland heeft daarom besloten vanaf 2013 te stoppen met deze vorm van metingen. Vanaf 2014 gaat Mooiland zelf continu metingen uitvoeren bij een aantal processen waarbij contact met de klant is gewenst. Kort nadat er contact is gewenst krijgt een klant een korte vragenlijst over de kwaliteit van de dienstverlening. Ook gaat Mooiland bij de huurder ophalen wat deze belangrijk vindt. Zo laat Mooiland de huurder bepalen wat het verschil maakt als het gaat om de kwaliteit van dienstverlening. De KWH scores over de afgelopen jaren zijn: 2010: 7,7, 2011: 7,8, 2012: 7,6 (Mooiland Maasland) De kwaliteitsmetingen resulteren in een aantal verbeteringen van onze dienstverlening.</p>	<p>Mooiland wil de ervaringen en tevredenheid over de dienstverlening meten. Vandaar dat in het hele werkgebied het KWH-huurlabel als meetinstrument ingezet wordt. Naar aanleiding van de resultaten wil Mooiland jaarlijks verbeterplannen opstellen en uitvoeren.</p>	7,0
<p>Naast de samenwerking met de huurdersorganisaties zijn er informele methoden. De laatste jaren is dit bijvoorbeeld gebeurd door diverse bijeenkomsten met bewoners te organiseren over veiligheidsbeleving, door de onderhoudsmensen te trainen om signalen van huurders beter op te pakken en via verschillende participatietrajecten ('Krukse d'r bij'- project en diverse sociaalartistieke projecten). Dit leverde waardevolle informatie op, vooral van de 'stille' huurders. Denk aan signalen over de dienstverlening en over de sociale samenhang in de wijk. Gebleken is dat deze huurders in het algemeen tevreden zijn.</p>	<p>Vanaf 2012 gaat Mooiland meer ophalen hoe de klant de dienstverlening beleeft. Gefocust op de dienstverlening bij contactmomenten via telefoon, e-mail, website of persoonlijk, het verhuizen en zoeken naar een woning, het behandelen van ontevredenheidsmeldingen en het uitvoeren van onderhoud. Met deze resultaten gaat Mooiland de basisdienstverlening verder verbeteren.</p>	7,0
<p>In 2011 zijn de klantprocessen nauwkeurig beoordeeld en waar nodig aangepast. Zo is voor de regio Noordoost-Brabant het beleid voor het standaard opleveringsniveau van een bestaande huurwoning bij sleuteluitreiking aangepast en vastgesteld. Hiermee reageert Mooiland op de wensen van onze bewoners, zoals geuit in de bijeenkomsten rondom het ondernemingsplan. Tevens leidt dit tot snellere verhuring van de woningen en minder reparatieverzoeken. Daarnaast is in de rest van het werkgebied het proces van het aanmaken van de eindafrekeningen voor de vertrekkende huurder deels anders ingericht en hebben is het proces klachtmeldingen herijkt en aangepast.</p>		
<p>Mooiland werkt aan het verbeteren van de informatievoorziening voor de huurders, zoals bijvoorbeeld bij de afhandeling van reparatieverzoeken. Via ons Servicebureau kunnen huurders reparatieverzoeken melden en wordt er direct een afspraak ingepland. Uit klantenonderzoek blijkt dat onze huurders zeer tevreden zijn over onze dienstverlening bij reparatieverzoeken. Daarnaast benadert Mooiland in de regio Noordoost-Brabant de nieuwe huurders bijvoorbeeld persoonlijker op een moment dat de hectiek van de verhuizing voorbij is. Tijdens zo'n gesprek vraagt Mooiland bewoners om hun ervaringen ten aanzien van de woningtoewijzing, de woning, de woonomgeving en de servicebeurt.</p>	<p>Implementatie en uitvoering aftersales t.b.v. een continue kwaliteitsmeting van de dienstverlening voor de onderdelen woning verlaten, woning betrekken en reparatie uitvoeren. Uitvoeren van 'after sales' gesprekken met de nieuwe huurder ongeveer 6 weken na sleuteluitreiking.</p>	7,0
<p>Voor klachten kunnen huurders in de eerste plaats terecht bij Mooiland. Als dit niet tot een bevredigende oplossing leidt, is er de mogelijkheid om naar de klachten- of geschillencommissie te gaan. Deze commissies zijn onafhankelijk van Mooiland en hun werkwijze ligt vast in een eigen reglement. In 2013 zijn er in totaal 26 klachten ingediend bij deze commissies. Hiervan zijn 22 klachten in dit jaar afgehandeld. De overige vier worden in het eerste kwartaal van 2014 afgerond. In 2012 zijn in totaal acht klachten ingediend. Daarvan is er één gegrond verklaard, één ongegrond en één ingetrokken.</p>	<p>Implementatie klachtenmanagement, proces, systeem en organisatie van klachten afhandelen. Geplande implementatie start 2de kwartaal 2011.</p>	7,0

**(Des)investeren in vastgoed**

Prestaties	Ambities	Cijfer
<b>Nieuw bouw</b>		
De voorraad in de selectie van gemeenten is met ruim 1.000 woningen toegenomen. Het totale bezit van Mooiland is sinds 2010 met 541 verhuureenheden toegenomen. Dit is het totaal van verkoop / aankoop en nieuw bouw / sloop activiteiten. Dit onderbouwd dat de focus van de portefeuillestrategie op de profileringsgebieden ligt.	Invulling geven aan de nieuwe regionale strategie waarin de focus duidelijker ligt op de gebieden Noordoost Brabant/Gennep, Nijmegen en Apeldoorn.	7,0
Van niet alle projecten is gepubliceerd in welke prijsklasse de woningen vallen, maar in het totale bezit neemt het aandeel woningen boven de huurtoeslaggrens iets toe. Van de opgeleverde projecten valt het overgrote deel (98% over 2011 - 2013) binnen de huurtoeslaggrens.	Nieuw bouw blijft gericht op sociale woningbouw	8,0
Het totale bezit van Mooiland is sinds 2010 met 541 verhuureenheden toegenomen. Dit is het totaal van verkoop / aankoop en nieuw bouw / sloop activiteiten. Sinds 2011 zijn er 706 woningen opgeleverd (235 per jaar).	De lokale woonbehoefte is groter dan onze mogelijkheden. Naast onderhoud en renovatie maken we jaarlijks keuzes in ons woningbezit. Een indicatie voor vier jaar: 1.500 nieuw bouw woningen (375 per jaar)	4,0
Voor Mooiland als totaal is deze prestatie niet meetbaar. Voor de gemeenten uit de selectie geldt dat inderdaad het overgrote deel van de toename van de voorraad nultredewoningen betreft. Dit is echter het totaal van aan- en verkoop, sloop en nieuw bouw. Het aandeel nultredewoningen is toegenomen van 26% naar 31%.	Nultredewoningen realiseren. Onze nieuw bouw plannen in de regio bestaan hoofdzakelijk uit nultredewoningen	7,0
Mooiland onderneemt diverse activiteiten voor mensen die niet meer zelfstandig kunnen wonen. Voorbeelden zijn:	En op vier nieuwe locaties is een start gemaakt met vernieuwende woonconcepten en/of kleinschalige woonvormen voor mensen die niet zelfstandig kunnen wonen.	8,0
Gemeente Cuijk: Haps - kleinschalig wonen met drie woongroepen voor dementerenden en een woongroep voor bewoners met een verstandelijke handicap.		
Schaijk: Begin 2012 is samen met BrabantZorg woonzorgcomplex Vierhoven opgeleverd. Er zijn 30 appartementen gerealiseerd voor groepswonen voor dementerenden. (Jaarverslag 2010 / 2012)		
De Regenboog Schaijk: in 2010 opgeleverd - basisschool met schoolwoning, 20 huurapp. Voor 65+, een woongebouw voor woongroep dolijn. (Jaarverslag 2010)		
Centrumplan Mill: Robo locatie. 4 groepswoningen en zes eenheden wonen voor Zorg Centra Pantein gerealiseerd. (Jaarverslag 2010)		
Naast groepswonen realiseert Mooiland ook nultredewoningen in de nabijheid van zorgvoorzieningen, bijvoorbeeld XL-woningen: Mooiland ontwikkelt extra grote nultredewoningen in de buurt van zorg- en verzorgingsvoorzieningen. Deze woningen worden met voorrang toegewezen aan huurders waarvan minimaal twee mensen minder mobiel zijn en een zorgvraag hebben. (jaarverslag 2010)		

<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		
Het aantal verbeteringen wordt niet gepubliceerd in jaarverslagen.	We hebben onze plannen voor het transformeren van ons bestaande woningbezit en de nieuw bouw uitgevoerd. Dat betekent dat we de komende vier jaar circa 350 woningen ingrijpend hebben verbeterd (88 per jaar).	
Mooiland besteedt per VHE 1.416 euro aan onderhoud (2012), landelijk is dit 1.309. In 2011 was dit 1.513 en in 2010 1.382 euro per VHE. Voor goede woningen is het van belang dat er regelmatig onderhoud wordt uitgevoerd. In 2013 heeft Mooiland in totaal €37,5 miljoen uitgegeven aan onderhoud (2012: €40,5 miljoen). Gemiddeld komt dit per woning uit op een bedrag van €1.356 euro aan onderhoud (op basis van aantal woningen op 1-1-2013). Voor wat betreft het regulier vastgoedonderhoud hebben we in 2012 in totaal €32.531.000 uitgegeven aan planmatig en niet-planmatig onderhoud. Bovendien is €19.816.000 aan nainvesteringen gepleegd aan ons woningbezit. Op deze manier houden we onze woningen in een goede bouw- en w oontechnische staat. In 2011 hebben we in totaal €40.541.000 (exclusief na-investeringen) aan onderhoud uitgegeven.	Mooiland basiskwaliteit. Met onderhoud wordt gestreefd naar dit kwaliteitsniveau.	7,0
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		
Mooiland investeert in maatschappelijk vastgoed. Voorbeelden zijn: Beugen - Multifunctioneel centrum met een maatschappelijk dienstencentrum. (Jaarverslag 2012) Boxmeer - I.s.m. Pantein ontwikkelt Mooiland w oonzorg- en w elzijnsproject Weijerstaete. Gestart met Celesta met 81 huur- en 12 koopappartementen. (Jaarverslag 2012) Een gezondheidscentrum (alles in één gebouw wat gekoppeld is aan het zorgcentrum). Cuijk: Nieuw dienstencentrum in gebruik genomen voor meerdere zorg- en w elzijnspartijen (Jaarverslag 2012) De Regenboog Schaijk: in 2010 opgeleverd - basisschool met schoolwoning, 20 huurapp. Voor 65+, een w oongebouw voor w oongroep dolfin. (Jaarverslag 2010)	Mooiland Maasland investeert maatschappelijk in betaalbare huurwoningen en in maatschappelijk vastgoed.	7,0
<b>Verkoop</b>		
In 2010 - 2013 zijn 368 woningen verkocht aan individuele huurders (92 per jaar). Van 2010 en 2011 zijn alleen gegevens van Mooiland Maasland bekend.	De komende vier jaar wil Mooiland circa 350 woningen verkocht hebben (88 per jaar).	7,0
In 2013 zijn 1.325 woningen verkocht, voornamelijk aan collega corporaties. Zo zijn 1.071 verhuureenheden verkocht aan corporatie Wonen Limburg. Met deze verkopen wil Mooiland invulling geven aan de nieuwe regionale strategie waarin de focus duidelijker ligt op de gebieden Noordoost Brabant/Gennep, Nijmegen en Apeldoorn. 1.325 is overeenkomstig met ongeveer 5% van het bezit van Mooiland.	Waar kansen zich voordoen, onderzoeken we complexgebonden verkoop. De opbrengsten van deze verkoop zetten we vervolgens in voor volkshuisvestelijke opgaven.	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Ambities	Cijfer
<p>Mooiland heeft huiskamerprojecten in meerdere seniorencomplexen, zoals in Purmerend, waarbij Mooiland kaders en ondersteuning biedt aan vrijwilligers die zorgdragen voor activiteiten voor bewoners. Het werk van buurtbeheer heeft Mooiland na succes in Cuijk uitgebreid naar Gennep en Grave.</p> <p>Leefbaarheidsactiviteiten zijn voor ons ook een regulier proces. Onze woonconsulenten en huismeesters spelen een belangrijke rol bij het monitoren van de leefbaarheid in wijken, buurten en complexen. Onze huismeesters zijn werkzaam in ons gehele werkgebied. Zij signaleren (dreigende) problemen en nemen waar nodig actie.</p> <p>Daarnaast bieden we onze bewoners een steuntje in de rug, door gerichte inzet bij huurachterstanden en deelname aan maatschappelijke projecten. Verder investeren we ook in preventieve woonbegeleiding bijvoorbeeld gericht op (het voorkomen van) schuldhulpverlening of voorkomen van overlast.</p>	<p>Een echt thuis bieden in een vitale buurt (ondernemingsplan)</p>	7,0
<p>Om de leefbaarheid te bevorderen, werken we onder andere samen met het Verduhuis. Deze organisatie biedt intensieve woonbegeleiding aan huishoudens met multiproblematiek om escalatie te voorkomen.</p>	<p>In samenwerking met Stichting Maatschappelijke Opvang Verduhuis het voortzetten van preventieve woonbegeleiding en woonopvang.</p>	7,0
<p>Om de nadruk op het eigen initiatief van bewoners te bevorderen is het beleid hiertoe in 2012 bijgesteld. Huismeesters, regiomanagers en woonconsulenten kregen in 2012 via een tweedaagse training handvatten om sociale cohesie te bevorderen en initiatieven van de grond te krijgen.</p>	<p>Samen met en vanuit de wens van de bewoners investeren we in een plezierige buurt (activiteitenoverzichten). We ondersteunen bewonersinitiatieven als ze bijdragen aan de leefbaarheid in de buurt, en gebruiken ons netwerk hiervoor. (Mooiland Maasland) Daarnaast blijft Mooiland ook investeren in kleinere projecten op gebied van leefbaarheid en is er budget voor verzoeken van derden. (activiteitenoverzichten)</p>	7,0
<p>Een nieuw concept van Mooiland is het uitrollen van kleinschalige buurtcultuurprojecten waarin kunstenaars worden ingezet om de sociale cohesie te verbeteren. Bewoners werken tijdelijk samen aan een kunstwerk. Dit krijgt een vaste plek in de wijk of buurt en is een herkenningspunt waar bewoners trots op kunnen zijn. Maar ook het straattheater bij Cultuurfestival 'Zomer op het plein' in Alkmaar bleek een goed middel om bewoners te verbinden.</p> <p>Mooiland is in 2011 ook zelf aan de slag gegaan met een onderzoek naar de wensen en mogelijkheid van het inzetten van een buurtbudget. Mooiland haalt initiatieven uit de samenleving op, maar heeft bij de uitvoering vooral een adviserende en/of faciliterende rol. In 2011 heeft Mooiland in totaal vier van deze nieuwe schatgraafprojecten gestart, waaronder Ontmoeten en groeten in Maren Kessel en samenwerking met het Bossche Makershuis.</p>		
<p>In 2012 zijn er allerlei initiatieven van bewoners van de grond gekomen en gerealiseerd. Zo is de kapel in Vorstenbosch verbouwd tot sociaal-culturele ontmoetingsruimte. Ook zijn we aan de slag gegaan met schatgraafprojecten als 'Ontmoeten en groeten' in Maren Kessel en een samenwerking met het Makershuis in Boxmeer, Cuijk en Gennep, waarbij kunstbewoners met elkaar verbindt. In dit traject worden bewoners gefaciliteerd om samen met kunstenaars de eigen buurt te verfraaien en daarmee de sociale cohesie te versterken. Een ander voorbeeld is het instellen van een budget voor Burendag. Bewoners dragen zelf ideeën aan en vervolgens bekijkt Mooiland samen met hen wat de mogelijkheden zijn op het gebied van promotie en financiële ondersteuning.</p>		

<p>Mooiland toont maatschappelijke en lokale betrokkenheid door in te gaan op verzoeken tot sponsoring of maatschappelijke bijdragen. Beide woonbedrijven hebben richtlijnen voor sponsoring. Als criterium voor het voldoen aan sponsorverzoeken stelt Mooiland de eis dat de activiteit bijdraagt aan een verbetering van de leefbaarheid en sociale cohesie in het werkgebied. In 2013 hebben heeft Mooiland alleen Matchpoint gesponsord. Matchpoint is een sociale makelaar zonder winstoogmerk die betrokken ondernemen en maatschappelijke stages in de regio Amersfoort stimuleert. In 2012 is €6.652,35 aan sponsoring uitgegeven (Matchpoint Amersfoort, Vluchtelingenwerk Oss, Steunpunt Mantelzorg Land van Cuijk) In 2011 is in totaal €22.722 aan sponsoring uitgegeven.</p>		
<p>Ook heeft Mooiland in de wijk de Valuwe, in ons profileringsgebied Noordoost-Brabant een wijkmeester ingezet. Deze werkt met ons mee aan de revitalisering van de wijk en fungeert hier als vraagbaak voor bewoners. Daarnaast vinden de 'schatgraaf projecten' voornamelijk plaats in de profileringsgebieden.</p>	<p>Met drie profileringsgebieden kiezen we bewust voor focus. We willen juist daar, vanuit onze Mooiland-brede ervaringen, het maatschappelijk ondernemerschap ontwikkelen zorg en leefbaarheid, zoals buurtontwikkelingsprojecten.</p>	7,0
<p><b>Gemiddelde beoordeling</b></p>		<b>7,0</b>

## Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Mooiland 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 Mooiland te hebben.

Rotterdam, 07 april 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Out', written in a cursive style.

Rob Out  
Secretaris visitatiecommissie

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Mooiland

*Visitatieperiode oktober 2014 – januari 2015*

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke danwel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

*Naam en handtekening:*

Jan Prins



*Naam en handtekening:*

Gerard Agterberg



*Naam en handtekening:*

Rob Out



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

12 januari 2015



## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

Prins, drs. J.H.A.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Schoonebeek, 23-01-1955

### Woonplaats:

Capelle aan den IJssel

### Huidige functie:

Associate Partner Ecorys NL

### Onderwijs:

2005/2006: Commissarissen en Toezichhouders (postdoctoraal), EUR

1975 – 1984: Doctoraal Staatkundige Economie, EUR

### Loopbaan:

09/2011 - heden Associate Partner Ecorys NL

06/2006 - 01/2011 Directievoorzitter Kristal NV

01/2003 - 06/2006 Prins & Partners BV

03/1991 - 01/2003 Directeur Blauwhoed/Eurowoningen

06/1990 - 03/1991 Commercieel directeur Rabobank Rotterdam

05/1986 - 05/1990 Wethouder gemeente Capelle

03/1984 - 05/1986 Ministerie van Financiën, IRF

### Nevenfuncties:

01/2009 - heden: Voorzitter van de Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam

04/2011 - heden: Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV

01/2006 - 31/12/2014: Lid Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis

### Profielchets:

Ik ben als Associate Partner verbonden aan Ecorys en ik hou mij vooral bezig met strategische adviesopdrachten voor gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in de vastgoedsector. Ik beschik over een ruime ervaring in publiek-private samenwerkingen en als mediator in (vastgoed) samenwerkingen.

Bij visitatieprojecten vervul ik de rol van voorzitter van de visitatiecommissie.

## Projectleider

### Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M. (Rob)

### Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Senior Consultant

### Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft (afgestudeerd bij de Nationale Woning Raad, een van de voorlopers van het huidige Aedes)
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

### Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant, trekker PMC Wonen & Retail, Advisering corporaties, marktpartijen en overheden over woningmarkten en projecten
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Lijnmanager Gronduitgifte
- 1999 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vastgoedmedewerker Kop van Zuid en Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1996 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

### Profielchets:

Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een *brede kijk op de corporatiesector* en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten behoort tot de kern van zijn expertise. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken, (woningbouw-) programmering en financiële aspecten van vastgoed- en gebiedsontwikkeling. Daarnaast heeft Rob specifieke ervaring met krimpogaven in relatie tot de woningmarkt. Met name in de Eemsdelta heeft hij meegewerkt aan het vinden van nieuwe (financiële) arrangementen die nodig zijn om de krimpaanpak te financieren. Rob is onderdeel van het expertteam 'aanpak particuliere voorraad' in de Eemsdelta, waarin ook vertegenwoordigers van de corporatiesector vertegenwoordigd zijn.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

### Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

### Woonplaats:

Zoetermeer

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

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

### Loopbaan:

- 2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

### Profielchets:

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

## Bijlage 5: Position Paper directeur bestuurder a.i. Mooiland

Mooiland is een grote woningcorporatie met 26.766 woningen verspreid over 134 gemeenten in heel Nederland. Daarmee is Mooiland één van de twintig grootste corporaties van Nederland én een van de weinige landelijk actieve toegelaten instellingen. Met ruim 300 medewerkers wordt gewerkt aan goed, betaalbaar en prettig wonen (bron: Jaarverslag Mooiland 2013).

Mooiland is een sociale huisvester. Een corporatie die ontwikkelt en investeert, zodat nu en in de toekomst mensen met een laag inkomen, met en zonder bijzondere woonvraag, bij ons terecht kunnen voor een sociale huurwoning en die we een echt thuis kunnen bieden. Mooiland is als woningcorporatie een maatschappelijk ondernemer. We werken in de basis aan het creëren van maatschappelijke meerwaarde door het bouwen, verhuren en onderhouden van goede en toegankelijke huurwoningen. We proberen daarbij de juiste balans te vinden tussen volkshuisvestelijk en financieel rendement. Onze doelgroep bestaat voornamelijk uit mensen met een laag inkomen, die niet makkelijk zelfstandig in hun woonbehoeften kunnen voorzien. Daarbij willen we voor de mensen met een woon- of zorgvraag ook specifiek accenten leggen.

Onze ambities zijn vertaald naar een missie ('Echt thuis. Dat is waar wij met een hart voor wonen samen aan werken') en de 3 kernbeloftes (werken aan woonplezier, samen met bewoners, uitnodigende partner).

Mooiland is in 2008 ontstaan uit een fusie van de corporaties Maasland en Vitalis. Deze fusie is ook nu nog een belangrijk vertrekpunt om de werking en prestaties van Mooiland in de periode 2010 tot en met 2013 te begrijpen. De rechtsvoorganger Maasland had en heeft een sterke positie in het gebied Noordoost Brabant. De woningen zijn geconcentreerd in een beperkt aantal gemeenten, waarbij Mooiland in sommige daarvan de enige actieve woningcorporatie is. In dit gebied werkt Mooiland nauw samen met de maatschappelijke partners en investeert op diverse manieren in leefbaarheid. De rechtsvoorganger Vitalis was en is een corporatie met sterk verspreid woningbezit over ruim 100 gemeenten. Vaak gaat het dan om één of enkele complexen in een gemeente. De relatie met partners en huurders is daarom anders dan bij veel andere corporaties. Daarbij speelt ook dat Vitalis een slechte financiële positie kende en om die reden ook weinig ruimte had om extra activiteiten te ontplooiën.

De externe strategie van Mooiland is sinds 2011 gefocust op gebiedsgerichte profilering. Mooiland heeft er destijds voor gekozen drie grotere gebieden aan te wijzen waar we gericht onze activiteiten wilden intensiveren zodat we in deze regio's een (maatschappelijke) partner van betekenis konden worden, voor zover we dat nog niet waren. Het ging dan om de volgende drie gebieden:

1. Noordoost-Brabant (inclusief het Land van Cuijk en Noord-Limburg)
2. Stedendriehoek (regio Apeldoorn, Deventer en Zutphen) en Stadsregio Arnhem Nijmegen
3. Het noorden van Noord-Holland (ten noorden van Alkmaar-Purmerend)

De overige gemeenten met woningbezit, werden aangemerkt als zogenaamde servicegebieden. Ook hier wilden we goede dienstverlening bieden, maar ambieerden we geen intensieve maatschappelijke rol rond het realiseren van volkshuisvestelijke opgaven.

In de periode na deze fusie zijn er intern organisatorisch stapsgewijs diverse initiatieven ingezet om van Mooiland één geheel te maken. Op veel terreinen werd Mooilandbreed beleid gevormd en werden uniforme afspraken gemaakt. Dit waren echter vaak moeizame en langdurige processen die veelal niet tot concrete effecten leidden. Begin 2013 zijn naar aanleiding van het project

Mooiland@home het grootste deel van de staf en ondersteunende diensten samengevoegd in de afdelingen Financiën, Informatie en Bedrijfsvoering (FIB) en Strategie & Organisatie (S&O). Het grootste deel van de activiteiten rond verhuur en wonen en vastgoedbeheer bleven binnen respectievelijk Woonbedrijf Grave en Woonbedrijf Amersfoort.

De realisatie van de afdelingen FIB en S&O was een goede stap, maar de omgeving waarin Mooiland opereert veranderde op dat moment (begin 2013) sneller dan het tempo van de koers die aanvankelijk was ingezet om van Mooiland 1 geheel te maken. De woonbedrijven werkten nog altijd sterk verschillend, zowel qua processen als systemen. De druk van de verhuurderheffing en landelijk politieke discussie over onder andere de lokale verankering van woningcorporaties vroegen om een koerswijziging die verder ging.

Het gebrek aan heldere en daadkrachtige keuzes heeft een belangrijke rol gespeeld bij het besluit van de Raad van Commissarissen in september 2013 om de Raad van Bestuur weg te sturen en een bestuurder ad interim aan te stellen. De koers van Mooiland was de afgelopen jaren te onduidelijk. Mooiland had nog steeds vele verschillende gezichten binnen Nederland en het is lastig te zien waar we voor staan. De fusie van 2008 is nooit echt goed doorgezet.

Na aanstelling van de bestuurder ad interim zijn in korte tijd een aantal ingrijpende stappen gezet en keuzes gemaakt om binnen een korter tijdsbestek van Mooiland 1 geheel te maken en daarbij ook efficiënter en effectiever te gaan werken. Onder de noemer 'De toekomst van Mooiland' is een plan opgesteld dit te realiseren. De structuur met verschillende woonbedrijven wordt vervangen door een driedeling met de bedrijfsonderdelen Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering. Vanaf 2016 wordt 1 gezamenlijk ICT-systeem in gebruik genomen, wat ook als gelegenheid wordt gebruikt om veel processen te harmoniseren. Bij deze keuzes uit De toekomst van Mooiland hoort ook een omvangrijke reorganisatie van het personeelsbestand. In de eerste helft van 2014 zijn de plannen over de nieuwe organisatie verder uitgewerkt en de organisatorische aanpassingen zullen in de tweede helft van 2014 en 2015 hun beslag krijgen.

De profileringsstrategie is met De Toekomst van Mooiland eveneens aangescherpt. Het versnipperde bezit van Mooiland stelt ons onvoldoende in staat om de maatschappelijke prestaties te leveren die de omgeving steeds duidelijker van ons vraagt. Om die reden is ervoor gekozen alleen nog de gebieden Noordoost Brabant, Nijmegen e.o. en Apeldoorn te beschouwen als profileringsgebied. Vooral in Nijmegen e.o. en Apeldoorn willen we in de komende jaren een aanmerkelijke hoeveelheid woningen verwerven (tussen de 3000 en 5000 woningen in zowel Nijmegen als Apeldoorn). Dit zien wij als hoeveelheid woningen die nodig is om ook daadwerkelijk een volwaardige maatschappelijke rol van betekenis te kunnen spelen. Om deze positie in Apeldoorn en Nijmegen te kunnen verwerven, willen we de woningen in de overige gemeenten (de servicegebieden) verkopen. Het gaat dan eveneens al snel om een kleine 10.000 woningen.

De nieuwe koers van Mooiland gaat echter niet alleen over waar wij actief zijn, maar ook over wat wij daar doen. De politiek kiest voor een participatiesamenleving. Hier sluiten we in de voorgenomen nieuwe organisatievorm op aan. We gaan sterker inzetten op de eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van onze huurders. Daarnaast blijven we met onze partners in gesprek om problemen in wijken en buurten vroegtijdig te signaleren, maar we nemen de verantwoordelijkheid van onze partners niet over. We werken er naartoe dat huurders 24 uur per dag en 7 dagen per week bij ons terecht kunnen op een eigen digitaal klantportaal. Onze medewerkers vormen een herkenbaar gezicht in de wijk en met vernieuwende vormen van participatie geven we huurders meer invloed en staan we open voor burgerinitiatieven.

Mooiland staat dus eigenlijk aan de vooravond van een grote transformatie, zowel in- als extern. Daar komt nog bij dat Mooiland vanaf 1 augustus 2014 een nieuwe bestuurder krijgt in de persoon van Anne Wilbers. In deze situatie wil ik eigenlijk enigszins terughoudend zijn in het geven van een waardeoordeel over waar Mooiland nu staat, maar als gevolg van het feit dat in de afgelopen jaren keuzes te lang zijn uitgesteld, ben ik eigenlijk niet tevreden over hoe Mooiland er op dit moment voor staat. Mooiland heeft nog steeds sterk verschillende gezichten binnen Nederland en er wordt nog te vaak verschillend gewerkt. Wel ben ik tevreden dat binnen afzienbare tijd op veel van de genoemde terreinen ingrijpende aanpassingen en verbeteringen staan gepland die er voor moeten gaan zorgen dat Mooiland effectiever en efficiënter de gevraagde volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties kan leveren.

Andre Hengeveld  
Directeur-bestuurder ad-interim

9 juli 2014

#### *Werk aan de winkel*

Eind 2014 voerde adviesbureau Ecorys in opdracht van Mooiland een visitatie uit naar ons volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren in de periode 2010 tot en met 2013. Het rapport houdt ons een spiegel voor. We doen de juiste dingen en kunnen op een aantal thema's absoluut verbeteren. Hieronder geven we op een open manier onze reactie op de bevindingen uit het rapport. We laten zien met welke dilemma's we te maken hebben en doen bovendien een aantal beloftes over thema's waarvan het rapport concludeert dat verbetering nodig is.

#### *Draagvlak*

Onze belanghebbenden geven aan dat zij Mooiland hebben gemist als partner in het oplossen van volkshuisvestelijke vraagstukken. Ondanks onze goede intenties slaagden we er niet in hier goed vorm aan te geven. Uitdaging is nu om op korte termijn ervoor te zorgen dat er een goede communicatie en onderlinge verstandhouding gerealiseerd wordt. We zijn een maatschappelijke organisatie en willen ook duidelijk een maatschappelijke verankering.

De glasheldere roep van onze omgeving om hechtere samenwerking nemen we uiterst serieus. Juist nu onze rol in de samenleving verandert. Breed draagvlak bij huurders, gemeenten en andere belanghebbenden is de basis van ons bestaansrecht als maatschappelijke organisatie. Omdat we wat in te halen hebben, besteden we de komende periode extra aandacht aan het structureel verbeteren van de relatie en communicatie met onze omgeving. We nemen het initiatief om met onze belanghebbenden te bepalen hoe hun invloed op ons beleid kan worden vergroot. Dit voorjaar nog starten we bijeenkomsten met onze profileringsgemeenten en huurders om naar aanleiding van de visitatie input op te halen over hoe we de samenwerking beter kunnen vormgeven en werken we aan het vernieuwen van onze participatiestructuur.

#### *Daadkracht*

Naast het oordeel over de samenwerking met onze omgeving, spreekt de commissie zich in het rapport duidelijk uit over een aantal essentiële strategische thema's. De commissie concludeert een gebrek aan daadkrachtige keuzes na de integratie van de twee fusiepartners Maasland en Vitalis. Ook deze conclusie herkennen we. Die was voor ons één van de voornaamste redenen om van de toenmalige Raad van Bestuur afscheid te nemen. De visitatiecommissie heeft veel begrip voor dit besluit. Daarnaast spreekt de visitatiecommissie haar waardering uit voor de voortvarende wijze waarop Mooiland na de bestuurswisseling doorpakt op strategische dossiers.

September 2013 vond de bestuurswisseling plaats. Na deze positie een jaar interim te hebben ingevuld, heeft Mooiland vanaf augustus 2014 een nieuwe bestuurder. Na de wisseling hebben we in korte tijd ingrijpende stappen gezet om van Mooiland één geheel te gaan maken en efficiënter en effectiever te werken. We scherpten onze profileringsstrategie aan en kiezen ervoor ons te concentreren op een aanzienlijk beperkter aantal gebieden. Dit sluit goed aan bij de regionale verankering die politiek en maatschappij steeds duidelijker van woningcorporaties verwachten.

#### *Vier prestatievelden*

Het visitatierapport is opgebouwd uit vier prestatievelden. Op basis van haar bevindingen uit het bureauonderzoek en de interviews met onze belanghebbenden geeft de commissie ieder prestatieveld een rapportcijfer. Het gemiddelde cijfer van 6,2 geeft naar onze mening goed weer waar we als Mooiland op dit moment staan. We zijn een organisatie in transitie. Mooiland doet de



goede dingen, is in al haar genen een sociale volkshuisvester, maar het kan nog veel beter. Als lerende organisatie zullen we dan ook zeker gebruikmaken van de bevindingen van de visitatiecommissie. Hieronder reageren we op de beoordeling van de vier prestatievelden uit het visitatierapport.

#### *Presteren naar opgaven en ambities (6,9)*

De visitatiecommissie beoordeelt onze prestaties op het terrein Opgaven en Ambities als ruim voldoende. Ze concludeert dat we onze ambities voor de periode 2010 tot en met 2013 in belangrijke mate hebben behaald. Vooral onze ambities in Noordoost-Brabant vindt de commissie goed passen bij onze opgaven. We bouwden in deze vier jaar bijna 850 nieuwe woningen en hebben ons in positieve zin onderscheiden in het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Daar zijn we trots op.

Wel constateert de commissie dat we onze opgaven vooral vormgeven op basis van eigen woningmarktonderzoek. Hoewel we met onze gemeenten actuele thema's en projecten bespreken die doorgaans ook in (prestatie)afspraken worden vastgelegd, hadden we met geen van de onderzochte gemeenten over de gehele onderzoeksperiode actuele prestatieafspraken. Het ontbreken van prestatieafspraken is absoluut geen wenselijke situatie. De komende periode zetten we daarom extra in op het maken van deze afspraken. Uiterlijk eind 2016 moeten deze met alle gemeenten in onze profileringsgebieden van kracht zijn.

#### *Presteren volgens belanghebbenden (6,1)*

De beoordeling van ons presteren door onze belanghebbenden (huurders, gemeenten en maatschappelijke partners) geeft goed zicht op hoe onze omgeving ons ziet. De cijfers voor relatie en communicatie (5,6) en invloed op beleid (5,2) vallen in negatieve zin direct op. Onze belanghebbenden vinden dat we zakelijk, afstandelijk en vooral informerend communiceren, terwijl ze juist behoefte hebben aan meer inspraak en ruimte voor hun eigen zienswijzen op ons beleid. Dit kritische geluid klinkt waarschijnlijk al langer. We waarderen het dat onze omgeving het nu expliciet aan ons uitspreekt. De commissie benadrukt gelukkig dat er is sinds de bestuurswisseling een nieuwe wind waait, die onze belanghebbenden als positief ervaren.

#### *Presteren naar vermogen (6,4)*

Mooiland is financieel gezond. Vanwege diverse opmerkingen van toezichthouders over vooral de kwaliteit van de financiële informatie en de stand van zaken rondom onze derivatenportefeuille beoordeelt de commissie het prestatieveld financiële continuïteit echter niet hoger dan een 6. Mooiland heeft de afgelopen tijd veel aandacht besteed aan de genoemde zaken en waar mogelijk verbeteringen aangebracht. Een groot deel van de punten is al naar tevredenheid van de betrokkenen opgelost. Toezichthouders en accountant hebben in 2014 ook veel verbeteringen op deze terreinen geconstateerd. De invoering van één ICT-systeem met uniforme datadefinities voor onze hele organisatie gaat ook voor aanzienlijke verdere verbeteringen zorgen.

De visitatiecommissie concludeert verder dat we ons vermogen voldoende doelmatig besteden. Het is voor woningcorporaties lastig om goed inzicht te geven in hoe we ons vermogen inzetten voor maatschappelijke prestaties. Des te meer waarderen we de lovende woorden van de commissie over de manier waarop we dit in ons jaarverslag doen. We zien dit als stimulans om met onze huidige werkwijze door te gaan. Daarnaast concludeert de commissie dat onze bedrijfslasten in lijn zijn met vergelijkbare collega-corporaties. Inmiddels troffen we maatregelen om deze lasten nog verder terug te dringen en voeren we ook dit jaar nog een structurele bezuinigingsoperatie door.

### *Presteren ten aanzien van governance (5,6)*

Het oordeel ten aanzien van governance is laag, op onderdelen onvoldoende. Met betrekking tot de deelterreinen Functioneren Raad van Commissarissen en Governancecode worden respectievelijk een 5 en een 4 gegeven. De wijze waarop de samenstelling van de Raad van Commissarissen tot stand komt, in relatie tot de zittingstermijnen van de leden, wordt volgens de commissie onvoldoende onderbouwd. Ook constateert de commissie dat de Raad enige tijd heeft bestaan uit vier in plaats van de statutair vastgestelde vijf leden. We erkennen beide punten, waarbij we de opmerking plaatsen dat besluiten omtrent de zittingsduur in het belang van de organisatie zijn genomen en dat het zeker niet de intentie van de Raad is om af te wijken van de gebruikelijke regels. In 2014 is een aanvang gemaakt om de Raad weer volledig te laten voldoen aan de eisen op het terrein van samenstelling en zittingstermijnen. Dit proces zal medio 2015 zijn afgerond.

De commissie vraagt zich met betrekking tot governance in het visitatierapport verder af of er rondom het vertrek van de vorige Raad van Bestuur sprake was van voldoende voeling tussen de Raad van Commissarissen en de bredere Mooiland-organisatie en of de commissarissen voldoende in het werk hebben gesteld om de juistheid en volledigheid van de door het bestuur aangeleverde informatie te controleren. Met de kennis van nu is een aantal zaken beter te duiden. In de context van destijds waren er echter niet zodanige signalen die een eerder besluit om het bestuur te laten aftreden rechtvaardigden. Een dergelijke besluit vraagt een zeer solide onderbouwing. Deze kwam medio 2013 zodanig expliciet naar voren dat de Raad van Commissarissen pas op dat moment over voldoende informatie beschikte om deze stap te nemen. Niettemin is duidelijk geworden dat een nauwere voeling met de organisatie wenselijk is en hiertoe zijn, mede door de transitie waarin Mooiland zich als organisatie bevindt, reeds de nodige stappen gezet.

### *Werk aan de winkel*

Zoals gezegd zien we het visitatierapport als bevestiging van onze visie op het functioneren van onze organisatie. De heldere en ondubbelzinnige conclusies uit het rapport nemen we zeer ter harte. We gaan uit van de stelling dat we van kritiek het meeste kunnen leren en zien het ook als een uitdaging om hier de komende periode een goede invulling aan te geven. We zijn alle betrokkenen bij de totstandkoming van dit rapport zeer dankbaar. In het bijzonder onze partners, die bereid waren met de visitatiecommissie over ons in gesprek te gaan. De eerlijke en soms confronterende reacties zijn erg waardevol voor ons.

En nu? Werk aan winkel!

Anne Wilbers, bestuurder Mooiland

Kees Meijer, voorzitter Raad van Commissarissen

24 februari 2015





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***