



**Visitatierapport**  
**Woonstichting De Kernen**  
**2012 - 2015**



*Utrecht, 12 december 2016*

**Colofon**

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

**Visitatiecommissie**

De heer H.D. Albeda (voorzitter)  
De heer A.T.A. Koopmanschap AC (algemeen commissielid)  
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

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

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren De Kernen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van De Kernen zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie De Kernen</b>	<b>19</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>21</b>
<b>1 Visitatie bij De Kernen</b>	<b>23</b>
1.1 Schets De Kernen	23
1.2 Werkgebied De Kernen	24
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>25</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	26
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	29
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	30
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	30
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>31</b>
3.1 De belanghebbenden van De Kernen	31
3.2 Beoordeling belanghebbenden	32
3.3 Conclusies en motivatie	33
3.4 Verbeterpunten belanghebbenden	37
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>41</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	41
4.2 Conclusies en motivatie	41
<b>5 Governance</b>	<b>45</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	45
5.2 Conclusies en motivatie	46
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 7 Position paper</b>	<b>77</b>



## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort







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

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2008 - 2011

Bij de vorige visitatie, over de periode 2008-2011, scoorde De Kernen op de verschillende prestatievelden rapportcijfers tussen 6,4 en 7,3. De toenmalige visitatiecommissie constateerde dat De Kernen goed op de toekomst was voorbereid. Over de hele linie van de visitatiemethodiek scoorde De Kernen in 2012 voldoende tot ruim voldoende. Belangrijke onderwerpen voor verdere doorontwikkeling waren volgens de toenmalige visitatiecommissie de inrichting van de PDCA-cyclus en de visie op de vermogensinzet. In de afgelopen jaren heeft de corporatie met een nieuw strategisch beleidsplan gewerkt. Dit plan is uitgewerkt in jaarplannen en gemonitord in tussentijdse rapportages. Naar het oordeel van de commissie is de corporatie aan de slag gegaan met de verbeterpunten uit de vorige visitatie. De inrichting van de interne PDCA-cyclus is op orde gebracht. De visie op de vermogensinzet is nog wel een belangrijk aandachtspunt voor de corporatie gebleven.

#### Resultaten visitatie 2012 - 2015

##### **Gedreven vanuit het hart, handelend met het hoofd**

De Kernen is een sterk maatschappelijk gedreven corporatie die verder kijkt dan het huisvesten van de primaire doelgroep. De Kernen streeft volgens de position paper naar dorpen in balans. Dit streven komt terug in de prestaties van de corporatie over de afgelopen vier jaar. Vanuit de intrinsieke maatschappelijke drive zet De Kernen in op leefbaarheid, wonen en zorg en verduurzaming. De corporatie doet dat op een zakelijk en doelgerichte manier. De Kernen kijkt daarbij scherp naar het financiële en maatschappelijke rendement van haar inspanningen.

Naar het oordeel van de commissie bewijst de position paper dat de corporatie de ontwikkelingen en de uitdagingen in de lokale gemeenschap ziet. Daarmee laat de corporatie goed zien waar ze staat en wat er nog te doen is.

##### **35 keer werkend vanuit de kern**

De Kernen slaagt erin om in een uitgestrekt werkgebied met 35 zeer verschillende dorpen elke kern op maat te bedienen. De kernplannen die per dorp zijn gemaakt vervullen daarbij een belangrijke rol. Het is De Kernen goed gelukt om door de hele organisatie heen steeds te denken vanuit de specifieke kenmerken van elk dorp. Dit komt vooral tot uiting in de manier waarop De Kernen inzet op de leefbaarheid en investeringen in maatschappelijk vastgoed.

##### **Sterk in leefbaarheid**

De sterke focus op leefbaarheid komt voort uit de overtuiging van De Kernen dat dit zeker op het platteland een belangrijke pijler is onder goed wonen. In de afgelopen jaren heeft De Kernen veel projecten geïnitieerd of ondersteund. Met de invoering van de Woningwet is de bewegingsruimte voor De Kernen op dit terrein kleiner geworden. De corporatie speelt hierop in door de samenwerking met partners te intensiveren.

### **Gericht op samenwerking met belanghebbenden**

De sterke maatschappelijke drive van De Kernen maakt dat de corporatie gewaardeerd wordt door haar belanghebbenden. De corporatie maakt vragen van belanghebbenden vanuit haar eigen drive vaak tot een gemeenschappelijke opgave. De corporatie is consistent in haar handelen naar belanghebbenden. Wanneer belanghebbenden een andere visie op de maatschappelijke opgaven hebben dan De Kernen wordt dat door de corporatie niet altijd voldoende zichtbaar gemaakt. De uitdaging is om het hart, het hoofd en de politieke dilemma's van gemeenteraden een plaats te geven.

### **Ontwikkeling naar netwerkorganisatie**

De Kernen heeft vroegtijdig onderkend dat zij haar maatschappelijke ambities alleen in samenwerking met netwerkpartners volledig kan bereiken. De Kernen is begonnen bij zichzelf en zoekt vervolgens samen met partners naar een optimale werkwijze als netwerk. De corporatie heeft in de afgelopen jaren hard gewerkt om de interne organisatie daarvoor te optimaliseren. De cultuur (het DNA van De Kernen) is gefocust op het netwerk. Er wordt inmiddels meer vanuit projecten en minder vanuit de hiërarchie aangestuurd. Ook zijn er pilotprojecten geweest om projectmatig werken met netwerkpartners te testen. De Kernen kijkt daarnaast ook intensief naar de consequenties van het werken in een netwerk voor zaken als ICT en de wijze van intern toezicht en verantwoording. Naar het oordeel van de commissie heeft de corporatie hiermee op een degelijke wijze de bouwstenen neergezet om optimaal als netwerkpartner te kunnen functioneren.

### **Besturingscyclus op orde**

De Kernen heeft een duidelijke en doorleefde visie op de kernen in haar werkgebied. Doordat de corporatie in voortdurend contact staat met de omgeving, is ze in staat om goed bij te sturen wanneer er afwijkingen zijn. De corporatie werkt aan verbetering van de doelen die minder hard in cijfers te vangen zijn. Bijstellingen worden meestal goed verantwoord in gesprek met belanghebbenden.

### **Intern toezicht professionaliseert**

Het interne toezicht van de corporatie heeft zich in de afgelopen jaren geprofessionaliseerd en werkt hier ook in 2016 nog verder aan. De profielschets van de raad van commissarissen wordt actief gebruikt en de feitelijke samenstelling van de raad is goed. De verantwoording van de toepassing van de governancecode was in de afgelopen jaren niet volledig.

### **Goede financiële uitgangspositie, afbouw van risico's**

De Kernen staat er financieel goed voor. De corporatie voldoet ruimschoots aan de financiële normen van externe toezichthouders. De bedrijfslasten zijn in de afgelopen jaren gereduceerd. Bovendien heeft de corporatie hard gewerkt aan het terugbrengen van de risico's van grondposities en niet-Daeb projecten die De Kernen vanuit het verleden in portefeuille heeft.

### **Sterke punten**

- + De Kernen heeft oog voor het belang van leefbaarheid voor het wonen in kleine kernen.
- + De corporatie ontwikkelt zich als netwerkorganisatie om in de toekomst de opgaven samen met partners in te kunnen vullen.
- + De corporatie slaagt erin in haar uitgestrekte werkgebied elke kern op maat te benaderen.
- + De Kernen is zakelijk en creatief in het zoeken van oplossingen voor maatschappelijke opgaven.
- + De corporatie heeft een goede financiële uitgangspositie.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie geeft De Kernen de volgende verbeteringsuggesties mee:

#### Ontwikkeling netwerkorganisatie

- In een netwerk hebben alle partners te maken met de planning en controlcyclus van elkaar. Doordat in een netwerk de partners wederzijds afhankelijk worden is een goede aansluiting van de PDCA-cycli van de netwerkpartners op de eigen cyclus van groter belang. De controller kan hierin een rol spelen door projecttrekkers hierop aan te spreken.
- Ontwikkel samen met netwerkpartners een structuur zodat het stellen van doelen, monitoring en bijsturing in samenwerking kan plaatsvinden.
- Als netwerkpartijen in visie en doelen van elkaar afwijken is het van belang dat expliciet te maken en daarover met elkaar in gesprek te gaan.
- Heb oog voor de institutionele kenmerken en cultuur van netwerkpartners waar dit de samenwerking in de weg zit. Accepteer deze kenmerken als gegeven bij het invullen van de samenwerking.

#### Besturing

- Ga door met het zoeken van goede meetpunten om de doelen uit het strategisch beleidsplan te volgen. Het gaat dan met name om het volgen van de voortgang van de werkwijze in het netwerk, innovatie en zelfhulp.

#### Vermogensinzet

- Maak de noodzakelijke omvang van het eigen vermogen duidelijk in relatie tot maatschappelijk doelen en de uitdagingen in het werkgebied. Verantwoord dit proactief aan de belanghebbenden.

#### Governancecode

- Benoem alle afwijkingen van de Governancecode in het jaarverslag en geef een toelichting.
- Geef in het jaarverslag meer uitleg over de uitkomst van zelfevaluaties en de opvolging van de conclusies uit de zelfevaluaties.

#### Openbare verantwoording

- Sluit beter aan op de behoeften van de belanghebbenden om vooral daar waar wensen van hen niet worden overgenomen uitleg te geven en onderliggende feiten te delen.



## B Scorekaart

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

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

### Visitatie De Kernen

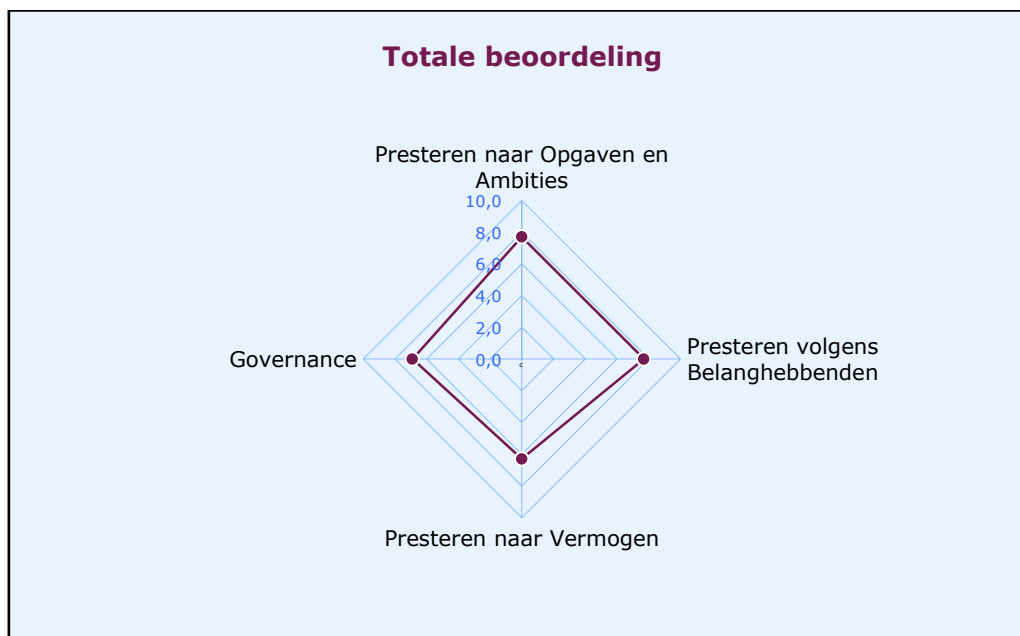
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2016.

### Korte schets De Kernen

De Kernen is in 2010 ontstaan uit een fusie tussen Waterborgh Wonen te Beneden-Leeuwen en Woningstichting De Vijf Gemeenten te Hedel. De Kernen beheert circa 4.500 woningen (beheer/eigendom) en werkt in zes gemeenten: Druten, Maasdiel, Neerijnen, West Maas en Waal, Wijchen en Zaltbommel. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeenten en de zorg- en welzijnsinstellingen. Bij De Kernen werken 51 medewerkers; in totaal 45 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Beoordelingen De Kernen



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,7
Presteren volgens Belanghebbenden	7,7
Presteren naar Vermogen	6,3
Governance	6,9

## Presteren naar Opgaven en Ambities

7,7

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

De prestaties van De Kernen op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van de woningen, het woningbeheer, de wijken en buurt scoren goed. Met het aanbieden van een pakket eenvoudige aanpassingen zoals het weghalen van drempels en het toevoegen van beugels en leuningen kunnen huurders van De Kernen langer thuis blijven wonen. De corporatie heeft diverse kleinschalige woonvormen voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd, zoals in Rossum, Aalst en Beneden-Leeuwen. Huurders beoordelen de dienstverlening als goed. De woningen zijn relatief energiezuinig. Vanuit de kernplannen op dorpsniveau levert De Kernen hoge prestaties op het gebied van leefbaarheid. De corporatie ontwikkelt zich naar een netwerkorganisatie om de leefbaarheid in de toekomst samen met partners te kunnen blijven bevorderen. De Kernen presteert conform de opgave bij het huisvesten van de primaire doelgroep en het realiseren van (des)investeringen. Het aantal sociale huurwoningen in het bezit van De Kernen is licht gestegen. De corporatie helpt mensen die problemen hebben met het betalen van de huur. De forse opgave bij het huisvesten van statushouders is ingevuld. Ondanks het afbouwen van grondposities en plannen uit het verleden is De Kernen wel blijven investeren. De ambities van De Kernen sluiten goed aan bij de opgaven in het werkgebied. Door het uitwerken van plannen op kernniveau weet de corporatie in haar uitgestrekte werkgebied elke kern op maat te bedienen.

## Presteren volgens Belanghebbenden

7,7

De belanghebbenden beoordelen De Kernen met een 7,7. De commissie heeft gesproken met de bewonersraad, vier gemeenten en zeven zorg- en welzijnsinstellingen.

Belanghebbenden beoordelen hun relatie met en communicatie van De Kernen als goed. De corporatie wordt in het algemeen getypeerd als toegankelijk en inlevend. Belanghebbenden vinden dat zij ruim voldoende invloed hebben op het beleid. De corporatie is betrokken bij de vragen van belanghebbenden. Als de corporatie vragen van belanghebbenden niet overneemt is voor de belanghebbende niet altijd duidelijk waarom dat is. De huisvesting van de primaire doelgroep scoort volgens belanghebbenden ruim voldoende. De corporatie heeft oog voor de inkomenspositie van huurders. De huisvesting van bijzondere doelgroepen vinden belanghebbenden goed. De corporatie denkt goed mee bij het realiseren van nieuwe projecten. De kwaliteit van de woningen en de dienstverlening is goed. De corporatie reageert meestal snel op reparatieverzoeken. Er is snel geacteerd op het beschikbaar komen van provinciale subsidie voor het energiezuiniger maken van de woningen. Het (des)investeren beoordelen de belanghebbenden gemiddeld met een 7,5. Er is waardering voor het feit dat De Kernen ondanks de afbouw van risicovolle projecten toch is doorgegaan met investeren. De gemeenten Zaltbommel en West Maas en Waal vinden dat meer geïnvesteerd had kunnen worden. De inspanningen op het gebied van leefbaarheid beoordelen de belanghebbenden als goed. De corporatie is betrokken, werkt samen met partners en kijkt breed naar de invloed van haar eigen inbreng op de leefbaarheid van een dorp.



De Kernen vindt het belangrijk om de visitatie te gebruiken voor het ophalen van tips van belanghebbenden voor de toekomst. De belanghebbenden geven De Kernen samengevat de volgende tips mee:

- **Strategievorming:** belanghebbenden vinden het belangrijk om de goede samenwerking voort te zetten. Op onderdelen geven belanghebbenden mee om tot een gezamenlijk beeld van de opgave te komen.
- **Samenwerking met belanghebbenden:** de samenwerking kan volgens belanghebbenden op onderdelen structureler en formeler worden ingevuld. Ook kan De Kernen soms meer oog hebben voor de mogelijkheden en wensen van de belanghebbenden waarmee ze samenwerkt.
- **Beschikbaarheid en betaalbaarheid:** er blijft bij belanghebbenden behoefte aan betaalbare woningen, onder meer voor starters, spoedzoekers, statushouders en ouderen. Sommige belanghebbenden geven aan meer inzicht te willen krijgen in de investeringsmogelijkheden van De Kernen.
- **Wonen en zorg:** op dit onderwerp kan de corporatie volgens belanghebbenden nog meer gebruik maken van de kennis bij haar samenwerkingspartners. Op verschillende terreinen (ouderen, huishoudens met begeleiding) zien belanghebbenden hier opgaven voor de toekomst.
- **Onderhoud en dienstverlening:** de bewonersraad vindt het belangrijk om huurders bij gepland onderhoud naar eventuele aandachtspunten te vragen. Ook vindt de bewonersraad het belangrijk om niet uitsluitend via de digitale weg met huurders te communiceren.
- **Leefbaarheid:** hier kan de corporatie haar activiteiten volgens belanghebbenden nog duidelijker voor het voetlicht brengen. Andere tips zijn het versterken van het persoonlijk contact met huurders in de kernen en het door vrijwilligers laten verzorgen van het tuinonderhoud.
- **Besturing:** de bewonersraad geeft de corporatie mee om de feedbackloops te versterken zodat duidelijk wordt wat de corporatie leert van afwijkingen.
- **Openbare verantwoording:** belanghebbenden geven De Kernen mee om zich meer vanuit eigen initiatief, vaker en meer op de behoeften van elke belanghebbende toegespitst te verantwoorden over de gerealiseerde prestaties.

## Presteren naar Vermogen

6,3

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,3.

De financiële continuïteit van De Kernen is ruim voldoende. De financiële uitgangspositie is goed, de corporatie maakt gebruik van scenario's en bouwt haar risico's in de projectenportefeuille af.

De doelmatigheid van de corporatie is voldoende. De bedrijfslasten liggen hoger dan bij referentiecorporaties. Daarmee realiseert de corporatie bovengemiddelde huurderstevredenheid en prestaties die de opgave overtreffen. Tussen 2012 en 2015 is bijna 25 procent bespaard op de beïnvloedbare bedrijfslasten.

De commissie heeft waardering voor de feitelijke inzet van vermogen door De Kernen. De onderbouwing van de vermogensinzet is echter nog impliciet en niet SMART.

## Governance

6,9

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,9.

De besturing volgens de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) scoort een 7,3.

De visie op de opgaven is zeer goed vastgelegd in het strategisch plan en de kernplannen.

De visie is ruim voldoende vertaald in concrete jaarplannen. De Kernen is in verbinding met netwerkpartners en stuurt op basis daarvan ruim voldoende bij als er afwijkingen zijn.

De raad van toezicht functioneert ruim voldoende. De profielschets is regelmatig geactualiseerd. De huurdersvertegenwoordiging is betrokken bij het invullen van vacatures. Het inwerkprogramma voor nieuwe leden is ruim voldoende. De rolopvatting van de raad is in de afgelopen jaren geprofessionaliseerd. De raad is zich bewust van de uitdagingen die de ontwikkeling tot netwerkorganisatie met zich meebrengt. De raad heeft het eigen functioneren voldoende geëvalueerd.

Het toetsingskader is ruim voldoende. De kernplannen zijn hierin stevig geïntegreerd.

De corporatie volgde een belangrijk onderdeel van de Governancecode tot 2015 niet op omdat twee leden van de raad van commissarissen de maximale zittingstermijn van 8 jaar hebben overschreden, zonder dat dit door de corporatie is benoemd en toegelicht in het jaarverslag.

De Kernen scoort een 7,5 op het onderdeel externe legitimatie en verantwoording.

De corporatie voert intensief overleg met belanghebbenden. De oprichting van de nieuwe bewonersraad is door de corporatie ondersteund.

In de jaarverslagen presenteert De Kernen haar prestaties op toegankelijke wijze.

## D Reactie De Kernen



### Reactie De Kernen op het visitatierapport

#### Reactie op het visitatierapport

Beste lezer, beste visitatiecommissie,

Het rapport geeft een goede indruk van wat de visitatiecommissie heeft opgehaald bij onze partners over onze inzet en prestaties in de periode 2012 t/m 2015. Wij zijn blij met en trots op de vele positieve feedback. We hebben de afgelopen periode hard gewerkt om een goede en substantiële maatschappelijke bijdrage te leveren aan goed wonen in de 35 dorpen waarin we werken. En met bijzondere aandacht voor mensen die juist aangewezen zijn op ons als sociale huisvester.

Wij realiseren ons dat we ons werk gedaan hebben in een periode waarin de corporatiesector flink negatief in de publiciteit was en wat onder meer leidde tot een parlementaire enquête. Ook was er het grote (politieke) negatieve sentiment en de Nieuwe Woningwet. Dat vinden we gelukkig maar beperkt terug in de beoordeling door onze partners. In de afgelopen vier jaar is tenslotte zeker bij onze klanten zichtbaar geworden hoe zwaar de crisis bij hen toesloeg. En is onze organisatie fors ingekrompen. Blij zijn we met betrokken medewerkers die zich in deze periode oneindig hebben ingezet voor goed wonen en leven en die verbinding hebben gezocht met u en ander partijen om zo te komen tot een optimaal resultaat.

Uit het rapport blijkt ook dat we niet perfect zijn. Dat is natuurlijk jammer, maar realistisch en uitdagend. We gaan werken aan zaken die beter kunnen. Dank aan allen die een kritische noot plaatsten, wij waarderen openheid. Dat biedt kansen om het beter te doen. Laten we een enkel ding noemen.

We hechten erg aan transparantie en daar spannen we ons echt voor in. Juist daar kan het beter, door meer informatie te geven over wat we doen in iedere gemeente afzonderlijk. Daar hebben we begin dit jaar al een begin mee gemaakt. We hebben verder niet gepubliceerd en beargumenteerd dat onze Raad van Commissarissen met twee van hen had afgesproken dat de één, een jaar (9 jaar totaal), en een ander twee jaar langer (10 jaar zittingsperiode) zou aanblijven om te voorkomen dat de meerderheid van de Raad in een jaar zou aftreden, waardoor er discontinuïteit zou ontstaan. Dit gebeurde overigens in een periode waarin de maximale zittingstermijn landelijk werd herzien van 12 jaar naar maximaal 8 jaar voor commissarissen.

Overigens pleiten we voor transparante en toegankelijke informatie van alle maatschappelijke partijen en partners. Inzicht in elkaars mogelijkheden, onmogelijkheden en opgaven geeft kansen om elkaar te helpen. Zo kunnen we gezamenlijk richting geven door samen doelen te benoemen en deze samen te behalen. Dit in het belang van de inwoners en klanten in alle zes gemeenten.



Bezoekadres  
Korenstraat 1  
Hedel

Postadres  
Postbus 13  
5320 AA Hedel

T 088 58 24 000  
F 088 58 24 090  
I [www.dekernen.nl](http://www.dekernen.nl)  
E [info@dekernen.nl](mailto:info@dekernen.nl)

BTW nr.: NL819116361B01  
KvK nr.: 10031122  
BNG/IBAN: NL87BNGH0285110403

De goede dingen doen, daar blijven we voor staan! We realiseren ons ook dat we verschil van inzicht kunnen hebben over wat de goede dingen zijn. Zo kan het zijn dat de korte termijn markt andere behoeften aangeeft, dan de lange termijn vraag. Wat is dan het goede, wat is dan een juiste investering of inzet? Laten we over dit soort zaken vooral in gesprek blijven en elkaars dilemma's delen en vervolgens weloverwogen keuzes maken.

Tot slot willen we huurdersverenigingen, inmiddels Bewonersraad, danken voor hun positief kritische houding ten aanzien van ons doen en laten. Hun constructieve manier van samenwerken help ons echt! Ook veel dank aan de samenstellers van het rapport, de heren Albeda, Koopmanschap en Dankert en hun plezierige, kritische en nieuwsgierige houding waardoor zij veel opgehaald hebben. Dank aan allen die door hun openheid naar de visitatiecommissie ons voorzien van tips, leerpunten en punten waar we trots op mogen zijn.



Marinus Kempe  
Directeur-bestuurder woonstichting De Kernen



John van den Dungen  
Voorzitter Raad van Commissarissen woonstichting De Kernen



## Deel 2

### Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij De Kernen

In mei 2016 heeft De Kernen te Hedel opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2016. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 6, 14 en 15 september en 3 oktober 2016. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken heeft Raeflex in augustus voorlichting gegeven aan de bewonersraad over de visitatie bij De Kernen. Bovendien zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatiecommissie bestond uit de heer H.D. Albeda (voorzitter), de heer A.T.A. Koopmanschap AC, en de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie De Kernen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om verbeterpunten op te halen voor de verdere ontwikkeling van De Kernen als netwerkorganisatie.

Op basis van alle door De Kernen verzamelde informatie, voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport dat in concept werd opgeleverd aan De Kernen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2012 tot en met 2015.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

#### 1.1 Schets De Kernen

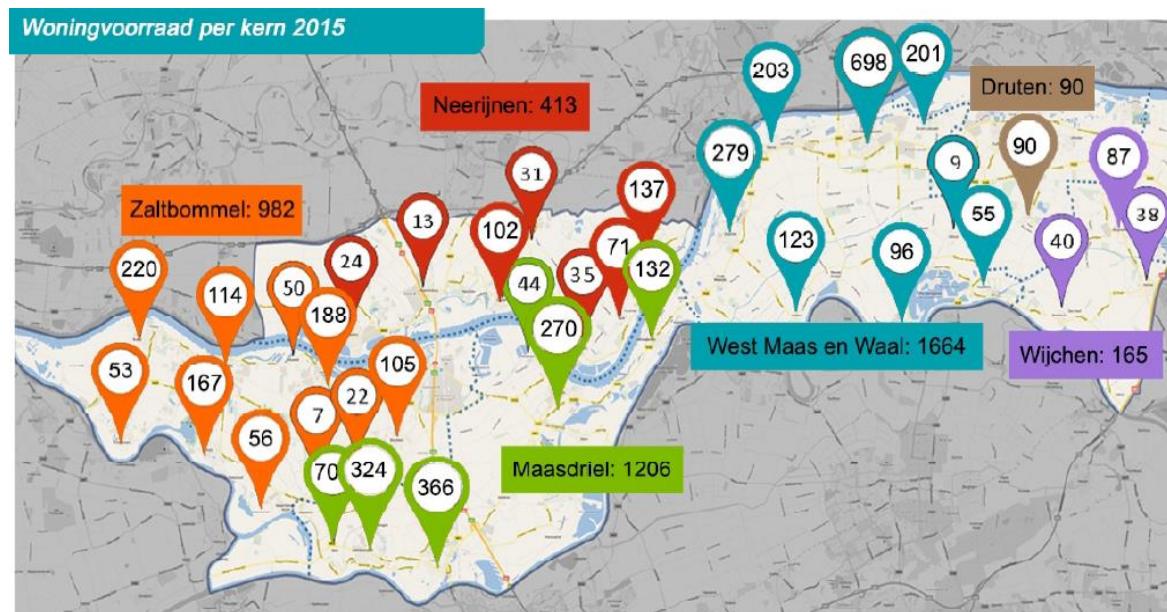
De Kernen is in 2010 ontstaan uit een fusie tussen Waterborgh Wonen te Beneden-Leeuwen en Woningstichting De Vijf Gemeenten te Hedel. De Kernen beheert circa 4.500 woningen (beheer/eigendom) en werkt in zes gemeenten: Druten, Maasdriel, Neerijnen, West Maas en Waal, Wijchen en Zaltbommel. Deze gemeenten hebben samen bijna 142.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeenten en de zorg- en welzijnsinstellingen. In dit werkgebied zijn ook Woningstichting Talis, Standvast Wonen, Woonlinie, Woningstichting Maasdriel en De Goede Woning-Neerijnen actief.

De corporaties Habion, Vestia, WIF en Mooiland hebben een klein aantal woningen in het werkgebied. Bij De Kernen werken 51 medewerkers; in totaal 45 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

## 1.2 Werkgebied De Kernen

De Kernen is werkzaam in de gemeenten Druten, Maasdriel, Neerijnen, West Maas en Waal, Wijchen en Zaltbommel in de provincie Gelderland. Dit werkgebied kenmerkt zich als plattelandsgebied.

Van alle woningen in het werkgebied is 65,7 procent een koopwoning, en 24,3 procent een corporatiewoning. De rest is een huurwoning van een andere eigenaar. Het aandeel eengezinswoningen van de totale woningvoorraad bedraagt 86,9 procent. De meeste woningen (18,7 procent) zijn gebouwd tussen 1971 en 1980. Ongeveer 10,2 procent is gebouwd in of na het jaar 2001.



Bron: Woonstichting De Kernen (2015)

De referentiegroep waarmee De Kernen op onderdelen van de visitatiemethodiek op basis van gegevens Corporatie in Perspectief (Aedes) wordt vergeleken bestaat uit corporaties met 2501 tot 5000 woningen.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van De Kernen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of De Kernen eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

De opgaven in het werkgebied van De Kernen zijn in de periode 2012-2015 voornamelijk vastgelegd in prestatieafspraken, gemeentelijke woonvisies en woningmarktonderzoek.

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

In grote delen van het werkgebied krimpt het aantal huishoudens op termijn. In Zaltbommel is volgens de prestatieafspraken 2012-2016 nog groei van het aantal huishoudens voorzien. In Neerijnen is in 2013 afgesproken om de voorraad sociale huurwoningen licht te laten groeien. Om de betaalbaarheid te garanderen wordt in diverse stukken benoemd dat het van belang is om woningen ook bij huurverhoging binnen de bereikbaarheidsgrenzen te houden. Ook zijn met gemeenten afspraken gemaakt over het bieden van schuldhulpverlening. Om voldoende woningen voor de middeninkomens te bieden, wordt onder meer in Neerijnen en Druten benoemd dat het belangrijk is om de ruimte die de corporatie hiervoor heeft te gebruiken. Statushouders worden in prestatieafspraken benoemd als een doelgroep waarvoor gemeente en corporatie zich gezamenlijk willen inzetten om de taakstelling te halen.

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

De vergrijzing wordt op verschillende plaatsen genoemd als aandachtspunt. Belangrijk is daarbij dat ouderen in staat worden gesteld om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen. De huisvesting van zorgbehoevenden is een aandachtspunt. In prestatieafspraken is afgesproken dat gemeenten en corporatie hierover met elkaar in gesprek gaan bij concrete initiatieven. In de Bommelerwaard wordt in de prestatieafspraken van 2012 benoemd dat men hier het instrument van de woonladder wil ontwikkelen, om te voorkomen dat mensen met problematiek op straat komen te staan. In de andere gemeenten wordt dit instrument al langer toegepast.

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

Aedes en de Woonbond beogen met hun landelijke energieconvenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor vooral ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

### (Des)investeren in vastgoed

In het werkgebied In de Bommelerwaard wordt in de prestatieafspraken in 2012 geconstateerd dat het accent bij nieuwbouw verschuift van een kwantitatieve naar een kwalitatieve opgave. Bij herstructurering kan meer variatie en kwaliteit in de bestaande voorraad worden gebracht. Ook in Neerijnen is afgesproken dat De Kernen een aantal huurwoningen verkoopt.

### Kwaliteit van wijken en buurten

In prestatieafspraken is vastgelegd dat de corporaties in het werkgebied investeren in leefbaarheid. Onder meer met als doel het schoon, heel en veilig houden van buurten. Daarbij wordt samengewerkt met andere betrokken partijen.

De prestaties, zoals door De Kernen geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,6</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	8,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,6.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Het aantal sociale huurwoningen in het bezit van De Kernen is conform de opgave licht gestegen.

De corporatie gebruikt conform de opgave de ruimte die er is om woningen toe te wijzen aan middeninkomens. In 2012 zijn iets meer woningen dan mocht aan middeninkomens toegewezen (10,92% in plaats van maximaal 10%). Dit is in 2013 gecompenseerd conform de oordeelsbrief van de minister. De omvang van de huurachterstand is stabiel.

De Kernen werkt met een Tweede Kansbeleid. Daarbij wordt huurders onder voorwaarden (zoals budgetbeheer) een tweede kans op een huurcontract geboden.

In 2015 is het beleid over omgang met huurachterstanden verder uitgewerkt. Mensen met financiële problemen worden vroegtijdig persoonlijk benaderd en evt. doorverwezen.

De huurstijging is in 2015 beperkt en is over de gehele periode genomen gematigder dan bij andere corporaties. De huren liggen bij De Kernen ten opzichte van de maximaal redelijke huur lager dan landelijk.

Ondanks de forse toename van de taakstelling voor het huisvesten van statushouders is de corporatie erin geslaagd conform de opgave te huisvesten. Hiervoor zijn onder meer woningen teruggenomen uit de verkoop.

Hiermee heeft de corporatie conform de opgave gepresteerd.

### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De Kernen levert een bijdrage aan het langer thuis kunnen wonen door het aanbieden van een oppluspakket. Daarbij worden tegen een voor huurders sterk gereduceerd tarief, eenvoudige maatregelen genomen om de woningen beter geschikt te maken voor senioren. Het gaat bijvoorbeeld om het weghalen van drempels, toevoegen van beugels in douche en toilet, aanbrengen van een extra trapleuning, en het installeren van hendelkranen en thermostaatkranen.

De corporatie heeft goed ingespeeld op nieuwe uitdagingen als kleinschalige woonvormen en meer flexibiliteit. De Kernen denkt steeds mee hoe ze aan blijft sluiten bij de veranderende wensen. Tussen 2012 en 2015 zijn in Rossum, Aalst en Beneden-Leeuwen in totaal 51 woningen voor begeleid wonen gerealiseerd.

De Kernen werkt in het hele werkgebied samen met partners met een Woonladder. Daarbij wordt voorzien in huisvesting voor mensen die niet in een regulier huurwoning kunnen wonen. Bij signalen over zorgmijders schakelt De Kernen het Meldpunt Bijzondere Zorg in. Met het grote aantal projecten dat De Kernen beheert rond begeleid wonen en de aanhoudende inspanningen om meer te doen om senioren met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte toekomstbestendige huisvesting te bieden, heeft De Kernen de opgaven overtroffen.

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De kwaliteit van de woningen is goed. In enquêtes van KWH en Aedes wordt de dienstverlening van de corporatie door huurders als goed beoordeeld. De corporatie noteerde in de laatste Aedes Benchmark een 8,02 als totaalscore voor de dienstverlening. Daarmee scoort de corporatie bovengemiddeld. De Kernen verduurzaamde in de afgelopen jaren haar woningbezit. De corporatie ligt wat voor op wat andere corporaties doen. Het aantal woningen met een A of B-label nam toe van 26,6% in 2012 tot 46,6% in 2015. Daarnaast heeft de corporatie geïnvesteerd in het plaatsen van zonnepanelen. Op dit onderdeel heeft De Kernen de opgaven overtroffen.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De Kernen heeft de afgelopen jaren gewerkt aan het afbouwen van grondposities en planvorming voor niet-Daeb bezit. Deze posities en plannen waren voornamelijk een erfenis van de rechtsvoorganger De Kernen in de Bommelerwaard. In 2013 leverde De Kernen voor het laatst nieuwe koopwoningen op. Ondanks het afbouwen van grondposities en plannen uit het verleden, is De Kernen wel blijven investeren. In totaal bouwde de corporatie 297 woningen tussen 2012 en 2015. Ook zijn woningen teruggekocht van het Wooninvesteringsfonds. Daarnaast is jaarlijks geïnvesteerd in het verbeteren van het bestaande bezit. Conform de opgave zijn ook woningen verkocht. In overleg met de gemeente zijn in de laatste periode leegstaande koopwoningen ingezet voor het huisvesten van statushouders. De commissie beoordeelt dat De Kernen conform de veranderende opgave presteert.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De corporatie maakt kernplannen op dorpsniveau waarbij zij verder kijkt dan alleen het wonen. In de samenwerking met partners vormen deze kernplannen het uitgangspunt in het handelen van De Kernen. Daardoor slaagt de corporatie erin om in haar uitgestrekte werkgebied voor elk dorp een aanpak op maat te hanteren. Dit uit zich vooral bij de ontwikkeling van kleinschalige initiatieven in samenwerking met zorgpartijen.

Tot 1 juli 2015 had De Kernen een leefbaarheidsfonds waarin per kern jaarlijks 5.000 euro beschikbaar was voor initiatieven vanuit bewoners. Binnen de kaders van de Woningwet stelt De Kernen ook na 1 juli 2015 budget beschikbaar voor initiatieven van huurders voor een schone, veilige woonomgeving zonder overlast.

Leefbaarheid is voor De Kernen een belangrijk onderdeel van haar werk. Juist in kleine en middelgrote dorpen kan de leefbaarheid volgens de corporatie een belangrijke bijdrage leveren aan het woongenot en de verhuurbaarheid. De Kernen ontwikkelt zich daarom tot netwerkorganisatie die samen met partners zoals de huurders, gemeenten en zorgpartijen aan de opgaven in de kernen werkt. De corporatie werkt steeds meer als projectorganisatie en minder volgens hiërarchische lijnen. De verwachting is dat in de toekomst de meetbare vruchten van deze werkwijze geplukt kunnen worden. Hoewel moeilijk meetbaar, is de indruk van de commissie dat de aansluiting van de activiteiten rond leefbaarheid nu al beter is dan zonder de netwerkaanpak.

De Kernen overstijgt de opgaven zoals die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken door de goede aansluiting op de kansen in de dorpen en de intensieve samenwerking met netwerkpartners.

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

De Kernen heeft haar ambities voor de periode 2012-2015 onder meer beschreven in het strategisch beleidsplan 2012 en de update daarvan in 2013. Daarnaast heeft De Kernen voor de meeste kernen waarin zij actief is een kernvisie ontwikkeld.

In het DNA van De Kernen beschrijft de corporatie haar motto, visie en werkwijze. In het beleidsplan van 2012 verwoordt De Kernen haar motto als: 'Hier om te wonen, hier om te leven, hier om te blijven'. Daarmee geeft de corporatie aan dat zij het belangrijk vindt om maatwerk per kern te leveren als het gaat om de invulling van wonen en leven. De missie van De Kernen is om te zorgen voor kwaliteit van wonen en leven. De kernvisies vormen de basis van de aanpak die de corporatie in elke kern hanteert.

Volgens het beleidsplan is minder nieuwbouw nodig, maar zijn er wel andere woningtypen nodig om aan de marktvraag te voldoen. In het beleidsplan 2012 worden op corporatieniveau twee bewegingen geschetst om hierop in te spelen:

- De Kernen wil een marktgericht portfolio ontwikkelen. Hierbij gaat het erom de woningvoorraad toekomstbestendig te maken, onder meer voor senioren, middeninkomens en kleinere huishoudens. Door kernbranding wil de corporatie daarnaast de unieke kenmerken van elke kern benadrukken zodat de kwaliteiten van elke kern ten volle benut kunnen worden. Ook meer differentiatie in het aanbod van producten en diensten hoort bij deze beweging.
- De Kernen wil zich transformeren tot een marktgerichte organisatie. Deze beweging gaat in op de manier waarop De Kernen met haar opgave wil omgaan: met een ondernemersblik, vanuit de gedachte van co-makership, gericht op innovaties en met een hoge kwaliteit van dienstverlening. Hierbij is het ook van belang om in control te blijven in een context van toenemende complexiteit en integraliteit.

In 2013 heeft De Kernen een update van het beleidsplan geschreven. Deze update kwam voort uit de beperktere mogelijkheden om voor een brede doelgroep in huisvesting te voorzien. Ook werd duidelijk dat minder in leefbaarheid geïnvesteerd kon worden. Als antwoord hierop beschrijft De Kernen dat zij nog slimmer wil omgaan met het bestaande vastgoed en nog meer wil inzetten op samenwerking aan de opgaven in het werkgebied. De nadruk verschuift nog sterker van ontwikkelen naar beheren.

In de kernvisies die per kern zijn opgesteld, wordt onder meer een brede SWOT-analyse gemaakt over wonen en leven. Per kern wordt het strategisch voorraadbeleid geschetst en er worden aandachtsgebieden voor De Kernen benoemd, zowel op het vlak van wonen als leven.

In de position paper (2016) beschrijft De Kernen haar rol bij de kwaliteit van wonen als 'betrokken en ondernemend'. Bij de kwaliteit van leven geldt als rolbeschrijving 'verbinder en aanjager'. De corporatie heeft de ambitie om opgaven samen met netwerkpartners op te pakken. Dat doet De Kernen door thema's samen te agenderen en onderling afspraken te maken over de uitvoering ervan. De Kernen heeft de ambitie om netwerken als basishouding aan te nemen bij het bezien van alle toekomstige opgaven.

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

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat haar ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. De ambities, zoals beschreven in paragraaf 2.4, zijn grotendeels uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen. De corporatie heeft een cultuuromslag gemaakt door haar DNA opnieuw te definiëren, is in staat vanuit de behoefte van elke kern te denken, is samen met netwerkpartners gestart met het werken in pilotprojecten en geeft medewerkers steeds meer ruimte om de verantwoordelijkheid die het werken in een netwerk met zich meebrengt te kunnen nemen. Daarmee heeft de corporatie degelijke bouwstenen voor de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie gerealiseerd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + Door het vertalen van de strategie op corporatieniveau naar het niveau van de afzonderlijke kernen sluit het beleid goed aan bij de opgaven in de kern.
- + De Kernen gebruikt de visies op de dorpen en kernen consequent in besluitvorming en handelen van de corporatie.
- + De Kernen is voorbereid op de opgave om meer vanuit een netwerk te gaan handelen. De corporatie heeft een aantal degelijke bouwstenen voor de doorontwikkeling naar een netwerkorganisatie gerealiseerd.

## 2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

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

Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,6	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,7</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat externe belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van De Kernen. De voltallige commissie heeft met externe belanghebbenden gesproken tijdens in totaal zes face-to-face gesprekken. Daarnaast heeft de commissie zes belanghebbenden telefonisch geïnterviewd over de prestaties van De Kernen.

### 3.1 De belanghebbenden van De Kernen

#### **Huurdersvertegenwoordiging**

Tot en met 2015 had De Kernen nog te maken met twee huurdersverenigingen: Huurdersvereniging Bommelerwaard (HVB) en Vereniging Huurdersbelangen Rivierengebied (VHBR). Met beide verenigingen was regelmatig overleg. Op 1 januari 2016 is een nieuwe bewonersraad ontstaan die huurders in het gehele werkgebied vertegenwoordigt.

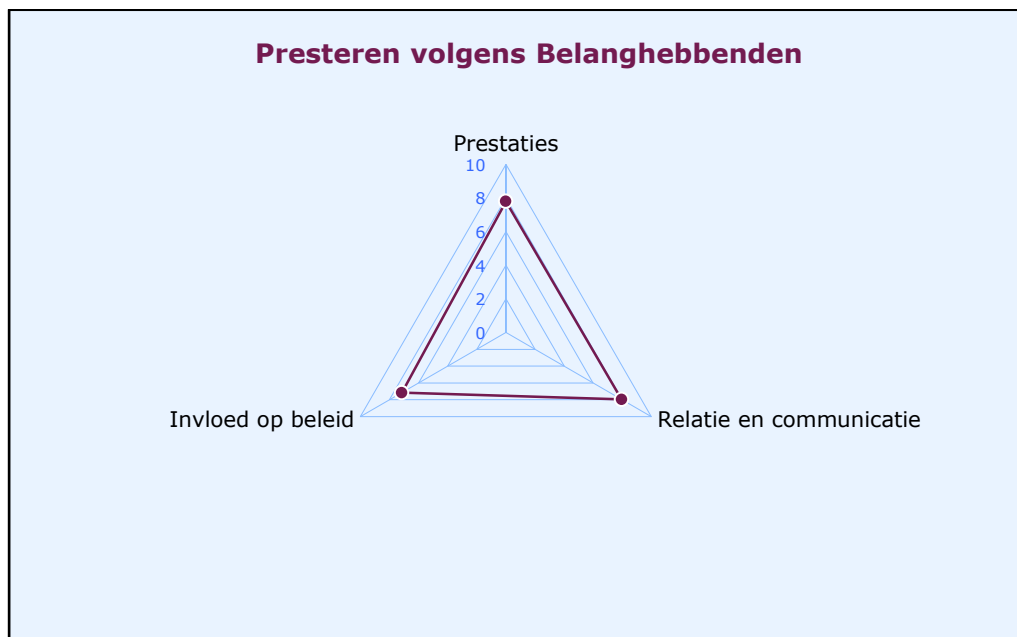
#### **Gemeenten**

Tijdens de visitatie is gesproken met de gemeenten Maasdriel, Neerijnen, West Maas en Waal en Zaltbommel. Met Maasdriel, Neerijnen en Zaltbommel voerde De Kernen in de afgelopen jaren regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg. In West Maas en Waal werd regulier informeel overleg gevoerd.

#### **Zorg- en Welzijnspartijen**

De Kernen werkt samen met divers zorgpartijen. De samenwerking vindt zowel plaats op het niveau van visievorming over wonen en zorg, als in de relatie als verhuurder-huurder van zorgvastgoed. Tijdens de visitatie is gesproken met STMR (verzorgingshuizen en woonvormen voor dementerende ouderen), SZR (langdurige zorg), De Herbergier (kleinschalige woonvorm voor mensen met geheugenproblemen), St. Barbara (zorgcentrum), De Wittenberg (zorgcentrum en thuiszorg) en ZZg Zorggroep (thuiszorg en wonen met zorg). De Kernen heeft daarnaast regelmatig overleg met Welzijn Ouderen Bommelerwaard.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,8</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,4		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,1		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	8,1		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,5		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		
Relatie en communicatie		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>7,2</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,7</b>	

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



### 3.3 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort De Kernen een 7,7 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

#### a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

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

De bewonersraad vindt het goed dat de corporatie terug gaat naar de kerntaak. De bewonersraad vindt dat de spanning op de betaalbaarheid is toegenomen, omdat de huren meer zijn toegenomen dan de inkomens. Tegelijkertijd ziet de bewonersraad ook dat er veel op de corporatie is afgekomen. In vergelijking met andere corporaties doet De Kernen ruim voldoende aan betaalbaarheid. De gemeenten vinden dat De Kernen voldoende tot goed presteert op dit onderdeel. Statushouders worden goed gehuisvest. De gemeente Neerijnen vindt dat de corporatie voldoende ruimte neemt om ook middeninkomens te huisvesten. De gemeente Zaltbommel is van oordeel dat De Kernen te weinig appartementen voor jongeren en statushouders in het aanbod heeft. De gemeente West Maas en Waal vindt het positief dat een deel van de huurverhoging is gebruikt voor energiebesparende maatregelen. De zorg- en welzijnsorganisatie die zicht hebben op dit prestatieveld geven aan, dat de corporatie de inkomenspositie van haar huurders hoog op de agenda heeft. De corporatie doet binnen de sociale wijkteams veel om problemen met huurbetaling te voorkomen. Vanuit het welzijn is er wel enige zorg of het aantal goedkope woningen voor de toekomst voldoende is.

#### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,1.

De corporatie heeft volgens belanghebbenden een grote betrokkenheid bij de bijzondere doelgroep. De bewonersraad is zeer positief over de nieuwe projecten en woningaanpassingen die De Kernen heeft gerealiseerd. De corporatie helpt de mensen die langer zelfstandig thuis willen blijven wonen door woningaanpassingen. Hier zou de corporatie volgens de bewonersraad nog wel wat flexibeler in kunnen zijn. De gemeenten hebben waardering voor de projecten die De Kernen voor bijzondere doelgroepen heeft gerealiseerd. De gemeente West Maas en Waal noemt de Herbergier en de woningen voor het RIBW. De gemeente Maasdriel geeft aan dat zonder deze investeringen bijzondere doelgroepen niet binnen de gemeente gehuisvest konden worden. De gemeenten zijn positief over de manier waarop De Kernen met zorgpartijen samenwerkt.

De zorg- en welzijnspartijen oordelen zeer positief over de manier waarop De Kernen meedenkt bij het realiseren van projecten voor bijzondere doelgroepen. De corporatie kan zich inleven in (de doelgroep van) de zorgverleners. Ook in lastige omstandigheden blijft De Kernen meedenken over het realiseren van projecten. Daarin is de corporatie zowel zakelijk als creatief. De corporatie doet volgens het welzijn ruim voldoende aan kleinschalige voorzieningen voor dementerende ouderen. Enkele zorgpartijen noemen daarnaast dat De Kernen vroegtijdig is ingesprongen op het inzicht dat senioren minder verhuizen en langer thuis blijven wonen. De corporatie doet dit bijvoorbeeld door het aanbieden van een oppluspakket waarmee huurders langer in hun huidige woning kunnen blijven.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,1.

De bewonersraad vindt de kwaliteit van de woningen goed. In de afgelopen jaren is er een inhaalslag gemaakt bij het onderhoud. Meestal wordt snel gereageerd op reparatieverzoeken, maar dit loopt nog niet altijd helemaal soepel. De corporatie heeft volgens de bewonersraad goed tot zeer goed gewerkt aan verduurzaming van de woningen.

De gemeenten beoordelen dit prestatieveld als goed. Vooral over de verduurzaming van de woningen zijn de gemeenten positief. Daarbij is snel geacteerd op het beschikbaar komen van provinciale subsidie.

De zorg- en welzijnspartijen geven aan dat, voor zover zij hier zicht op hebben, de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening goed is. Een van de zorgpartijen noemt daarbij de deelname van De Kernen aan projecten zoals 'Veilig Thuis' en het mogelijk maken van zorg aan huis.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De bewonersraad vindt het goed dat De Kernen ondanks het schrappen van projecten wel is doorgegaan met investeren in nieuwbouw. Een pluspunt is volgens hen het terugkopen van woningen van het Wooninvesteringsfonds.

De gemeenten scoren dit onderdeel verschillend. Maasdriel en Neerijnen vinden dat de corporatie in deze gemeenten goed heeft geïnvesteerd. Het lagere nieuwbouwtempo is volgens de gemeente Maasdriel goed ingevuld door bestaande woningen aan starters te verkopen. In 2016 wordt er in Maasdriel in bijna elke kern gebouwd. Neerijnen vindt het positief dat verkoop van woningen gekoppeld is aan vervangingsinvesteringen. Ook noemt de gemeente het tijdelijk verminderen van de verkoopaantallen, om de huisvesting van statushouders mogelijk te maken.

De gemeente Zaltbommel geeft een krappe voldoende voor dit onderdeel. De corporatie heeft in de afgelopen tijd wel woningen verkocht, maar het is nog niet gelukt om woningen terug te bouwen. De gemeente West Maas en Waal geeft op dit onderdeel een onvoldoende. De gemeente geeft aan dat corporatie en gemeente geen gezamenlijk beeld hebben van de demografische ontwikkeling van de kernen. De gemeente krijgt daarnaast te weinig zicht op de overwegingen van De Kernen om wel of niet te investeren.

De zorgpartijen zien bij De Kernen bereidheid om te investeren vanuit een zakelijke voorzichtigheid. De projecten die de zorgpartijen kennen zijn volgens hen goed uitgevoerd.

## **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,0.

De bewonersraad ziet dat De Kernen zich inzet voor het behoud van voorzieningen, zoals de buurtbus. De aandacht voor leefbaarheid verschilt wel van kern tot kern.

De gemeenten beoordelen dit onderdeel tussen ruim voldoende en zeer goed.

De gemeente Maasdriel vindt dat de corporatie de verschillen tussen de kernen onderkent. De kernplannen van de corporatie zijn herkenbaar voor de gemeente. De rol bij het realiseren van het multifunctionele centrum in Heerewaarden wordt door de gemeente gewaardeerd. Ook Zaltbommel en Neerijen noemen dat de corporatie goed investeert in projecten en meedoet bij het wijkgericht werken. De gemeente West Maas en Waal ziet een verbetering in het overleg over overlastgevallen, sinds De Kernen aanwezig is bij het zorgloket.

De zorg- en welzijnspartijen vinden dat De Kernen zeer betrokken is bij de leefbaarheid. De corporatie kijkt hoe zij samen met andere partijen kan zorgen dat mensen langer in hun eigen kern kunnen blijven wonen. Bij het realiseren van projecten zoals De Herbergier, kijkt de corporatie breed naar wat een dergelijke voorzieningen voor het dorp betekent. Meerdere belanghebbenden vinden het belangrijk dat er snel een oplossing komt voor de financiering van de ontmoetingsruimte in Rossum. Dat duurt volgens verschillende belanghebbenden te lang.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 8,0.

De bewonersraad is van oordeel dat de corporatie buitengewoon loyaal is naar de huurdersvertegenwoordiging. De Kernen ondersteunt de vertegenwoordiging op alle mogelijke manieren. Het overleg is constructief. De corporatie is altijd gericht op samenwerking. De corporatie heeft soms wel de neiging om "één kant op te denken". Er was bijvoorbeeld discussie over de verduurzaming van voor verkoop gelabelde woningen. De bewonersraad vond dat het in eerste instantie overslaan van deze woningen in strijd was met de belofte van de corporatie dat er voor de bestaande huurders van deze woningen niets zou veranderen door het verkoopbeleid. De bewonersraad is juist weer positief over de discussie die zij met de corporatie heeft gehad over de huurverhoging in combinatie met het nemen van energiebesparende maatregelen.

Het is voor de bewonersraad niet duidelijk waarom de discussie zich in bovenstaande twee voorbeelden zo verschillend voltrok.

Zaltbommel, Neerijen en Maasdriel geven aan dat De Kernen toegankelijk is. Er zijn korte lijnen, corporatie en gemeenten weten elkaar makkelijk te vinden. De gemeente Maasdriel geeft aan dat er goed overleg is geweest rondom de grondposities, die De Kernen vanuit het verleden in bezit had en slechts gedeeltelijk kon invullen. De corporatie heeft goede input geleverd bij het opstellen van de woonvisie in de Bommelerwaard. In West Maas en Waal is er een verschil in de beoordeling op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau.

De relatie op bestuurlijk en ambtelijk niveau is op zichzelf goed en open. Vooral bij de gemeenteraad is er niet altijd het vertrouwen dat De Kernen daadwerkelijk in de gemeente wil investeren. Een voorbeeld daarbij is een ontwikkellocatie in Maasbommel voor zeventien woningen. De Kernen koos er volgens de gemeente uiteindelijk voor om slechts vier huurwoningen te bouwen en de rest over te laten aan een projectontwikkelaar.

De zorg- en welzijnspartijen hebben een goede relatie met De Kernen. De corporatie wil zich inleven in de vraagstukken en daarnaast ook de handen uit de mouwen steken. De communicatie is vriendelijk en laagdrempelig. De relatie is altijd gelijkwaardig. De Kernen luistert zodanig dat zorg- en welzijnspartijen het gevoel hebben dingen echt in samenwerking te doen. De corporatie is volgens de zorgpartijen consistent in haar handelen. Zowel in agendasetting als in de uitvoering, is de corporatie sterk gericht op de maatschappelijke opgave gericht. Een van de zorgpartijen geeft wel aan dat het op het operationele vlak lastig is dat corporatie ondanks de goede intenties niet altijd de taal van de zorg spreekt. Een voorbeeld is de te lange doorlooptijd bij het aanvragen van een sleutel omdat de verpleging ergens de volgende dag al naar binnen moest.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,2.

De bewonersraad geeft aan dat de corporatie echt iets doet met wat de vertegenwoordiging inbrengt. Voorbeeld daarvan is de selectie van nieuwe leden voor de raad van commissarissen. Hier is de bewonersraad altijd bij betrokken. Ook over overleg over de huurverhoging is de bewonersraad positief. Er is in gezamenlijkheid gezocht naar een uitkomst die de standpunten van beide partijen recht deed. Het gebeurt wel eens dat de bewonersraad een tip geeft, maar waarbij niet duidelijk is waarom er niets mee gebeurt.

De gemeenten oordelen wisselend over de mate waarin zij invloed hebben. Neerijnen en Maasdriel beoordelen dit als goed. Neerijnen geeft aan dat van beide kanten niet wordt gedictieerd. Zowel de corporatie als de gemeente heeft zijn eigen grenzen, maar partijen komen er altijd samen uit. Maasdriel vult daarbij aan dat als zij zaken aankaart deze door de corporatie worden opgepakt. Voorbeelden daarvan zijn de verduurzaming en de huisvesting van statushouders.

De gemeente Zaltbommel is van oordeel dat er beleidsmatig goed wordt samengewerkt. De Kernen is volgens deze gemeente wel te voorzichtig in de uitvoering van het beleid. De Kernen opereert dan volgens de gemeente te veel vanuit het krimpdenken, terwijl Zaltbommel een groeiende gemeente is.

De gemeente West Maas en Waal vindt dat zij onvoldoende invloed heeft op het beleid van de corporatie. Een voorbeeld daarvan is het strategisch plan van De Kernen. De gemeente is wel een keer om input gevraagd, maar had achteraf gezien graag sterker bij het opstellen van het beleid betrokken willen zijn.

De zorg- en welzijnspartijen herkennen zich (in het algemeen) in het beleid van de corporatie. De Kernen is volgens de zorgpartijen ook aanspreekbaar op haar beleid en andere afspraken. De corporatie kan zich inleven in de belangen van zorgpartijen. Bij vragen vanuit de zorg wordt door De Kernen altijd gekeken op welke manier ze daaraan tegemoet kan komen. Tegelijkertijd belooft De Kernen geen dingen die ze niet kan waarmaken. Afwijkingen worden uitgelegd. Een van de zorgpartijen merkt daarnaast op, dat corporatie na de reorganisatie sneller is geworden in het reageren op vragen. Vanuit het welzijn wordt de betrokkenheid bij het ontwikkelen van het oppluspakket gewaardeerd.

### 3.4 Verbeterpunten belanghebbenden

De Kernen vindt het belangrijk om tijdens de visitatie tips van belanghebbenden op te halen. Daarom zijn twaalf verschillende organisaties door de commissie gevraagd om tips te geven. De door belanghebbenden genoemde tips zijn hieronder weergegeven. Belanghebbenden geven hierbij aan dat veel suggesties vooral bedoeld zijn als aansporing om op de reeds ingeslagen weg door te gaan.

#### Strategievorming

- De gemeente Neerijnen is van mening dat de goede samenwerking binnen de regio van essentieel belang blijft, ook in relatie met gesprekken met de provincie.
- De gemeente Zaltbommel vindt het belangrijk om met alle betrokken netwerkpartners tot een gezamenlijk beeld te komen van de verhuismotieven van jongeren.
- De gemeente Zaltbommel geeft mee om meer in te spelen op de demografische groei van de Bommelerwaard.
- Verder vindt de gemeente Zaltbommel het belangrijk om niet alleen gezamenlijk te werken aan de woonvisie en dorpsplannen, maar ook gezamenlijk de maatregelen voor de uitvoering te bepalen.
- De gemeente Neerijnen vindt het belangrijk dat de corporatie open blijft staan voor de omgeving. Het is volgens de gemeente belangrijk om creatief te zijn om de opgaven in te vullen binnen de veranderende regelgeving.

#### Samenwerking met belanghebbenden

- Een van de zorgpartijen benoemt dat De Kernen betrouwbaar en consistent is en belanghebbenden goed betreft bij haar beleid. De tip daarbij is om dit ook in de toekomst te behouden.
- Ook is er vanuit de zorgpartijen de wens om de overlegvormen structureler vorm te geven.
- De gemeente West Maas en Waal vindt het belangrijk om gezamenlijk te kijken waar je op een pragmatische manier informeel kunt samenwerken en waar het van belang is om scherper en formeler met elkaar te communiceren over de strategische keuzes.
- Een van de belanghebbenden ziet dat De Kernen vanuit haar eigen maatschappelijke drive soms erg uitgesproken is over de bijdrage van andere belanghebbenden aan de volkshuisvestelijke opgave. Hier zou de corporatie meer oog kunnen hebben voor de mogelijkheden en wensen van de betreffende partijen.
- Een van de zorgpartijen geeft als tip om projecten, die De Kernen gezamenlijk met partners oppakt, meer structuur te geven door het als project met concreet einddoel en tijdpad op te pakken. Dit is vooral van belang in de beginfase van projecten. Hierbij helpt het dat inmiddels vaker wordt gewerkt met vaste momenten om bij te praten.
- De bewonersraad geeft als tip om te bespreken informatie compacter aan te leveren, bijvoorbeeld door een korte notitie met de essentie van een beleidsstuk toe te voegen.

### Beschikbaarheid en betaalbaarheid

- De bewonersraad, de gemeente Zaltbommel en het ouderenwelzijn geven De Kernen als suggestie mee om meer appartementen te bouwen. Daarmee kunnen starters, spoedzoekers, statushouders en ouderen gehuisvest worden.
- De gemeente Maasdriel vindt het belangrijk dat De Kernen blijft werken aan het realiseren van tijdelijke woonruimte voor spoedzoekers.
- De gemeente Maasdriel ziet daarnaast graag dat De Kernen haar woningen betaalbaar houdt.
- De gemeente Zaltbommel geeft mee om te blijven zoeken naar creatieve oplossingen om de nieuw- en verbouw op gang te krijgen, ook als het risicovol is.
- De gemeente Neerijnen wil graag dat De Kernen voor de middeninkomens blijft doen wat binnen de mogelijkheden ligt.
- Enkele zorginstellingen geven aan dat de corporatie nog meer inzicht zou kunnen geven in de financiële mogelijkheden voor investeringen in nieuwbouw.

### Wonen en Zorg

- Enkele van de belanghebbenden geven aan dat de lange termijnvisie van De Kernen op dit onderdeel voor hen niet duidelijk is.
- De Wittenberg geeft aan dat de corporatie nog meer gebruik kan maken van de kennis van belanghebbenden over de lange termijn trends in de zorg.
- Een van de zorgpartijen geeft als tip om samen te blijven kijken welke eisen de komende vergrijzing stelt. Je moet als corporatie meedenken en "back to basics" blijven: de klanten als individu blijven zien.
- De gemeente West Maas en Waal geeft mee om meer samenwerking te zoeken rondom de huisvesting van mensen die psychische zorg nodig hebben. Ook de gemeente Neerijnen ziet een belangrijke opgave voor De Kernen in de toename van huurders die begeleiding nodig hebben.
- De gemeente West Maas en Waal vindt het belangrijk, dat zorg niet te veel gecentreerd wordt in slechts twee kernen in die gemeente.
- Vanuit het ouderenwelzijn is een tip om in de toekomst nog meer kleinschalige voorzieningen voor dementerende oudere te realiseren, omdat het beroep daarop volgens deze belanghebbende zal toenemen.
- De gemeente Maasdriel geeft De Kernen mee om te blijven werken aan het levensloopbestendig maken van reguliere woningen.
- Daarnaast geeft de gemeente Maasdriel de suggestie om senioren te blijven stimuleren te verhuizen naar voor zorg geschikte woningen, bijvoorbeeld door ze daarbij in de nieuwe woningen dezelfde huurprijs te laten betalen als in de huidige woning.

### Onderhoud en dienstverlening

- De bewonersraad vindt het belangrijk dat de corporatie bij het plegen van gepland onderhoud vooraf aan de betrokken huurders vraagt of er bepaalde aandachtspunten zijn.
- De bewonersraad geeft de corporatie daarnaast mee om zich niet te beperken tot communicatie via de digitale weg. Een deel van de huurders wordt dan niet goed bereikt.

### Leefbaarheid

- St. Barbara geeft als tip om te voorzien in de behoefte aan persoonlijk contact in De Kernen, bijvoorbeeld door het instellen van een spreekuur of iets soortgelijks.
- Vanuit het ouderenwelzijn komt de tip om te bekijken of het mogelijk is om vrijwilligers tuinen te laten verzorgen.
- Een andere tip van het ouderenwelzijn is om de mogelijkheden van het leefbaarheidsfonds beter bekend te maken, bijvoorbeeld door aandacht in huis-aan-huis bladen.
- Verschillende belanghebbenden vinden het belangrijk dat er snel duidelijkheid komt over de toekomst van de ontmoetingsruimte in Rossum.
- De Herbergier vindt het belangrijk dat het leefbaarheidsfonds behouden blijft.

### Besturing

- De bewonersraad geeft de corporatie mee om de feedbackloops te versterken. In het jaarverslag en de position paper wordt volgens de huurdersvertegenwoordiging te weinig teruggekeken naar wat de corporatie zich had voorgenomen, wat wel en niet gelukt is, en wat De Kernen daarvan geleerd heeft. Bij afwijkingen zou de bewonersraad graag zien dat De Kernen aangeeft wat zij hiervan leert voor de toekomst.

### Openbare verantwoording

- De bewonersraad en de gemeente West Maas en Waal geven als tip aan de corporatie om meer vanuit eigen initiatief verantwoordingsinformatie met belanghebbenden te delen. Deze belanghebbenden ervaren dat zij vaak pas na erom gevraagd te hebben de gewenste informatie ontvangen. Voorbeelden hiervan zijn de informatie op gemeentelijk niveau en het jaarlijkse overzicht van de regionale klachtencommissie.
- De Wittenberg geeft als tip om vaker te communiceren over wat De Kernen heeft bereikt, bijvoorbeeld door ook per kwartaal te rapporteren.
- De bewonersraad geeft aan dat door de corporatie is toegezegd om in beleidsnotities de vraag 'wat vinden huurders ervan?' op te nemen. De vraag van de bewonersraad is om hierover ook expliciet verantwoording af te leggen.
- De bewonersraad vindt het van belang om in de jaarverslagen meer inhoudelijk in te gaan op het overleg met de huurdersvertegenwoordiging. Daarbij kan De Kernen ook meer inzicht geven in de discussies die er waren met de bewonersraad en de uitkomst daarvan.
- De gemeente West Maas en Waal geeft mee om in de jaarverslagen ook per gemeente te rapporteren.
- De bewonersraad geeft als suggestie om afkortingen in het jaarverslag te vermijden.

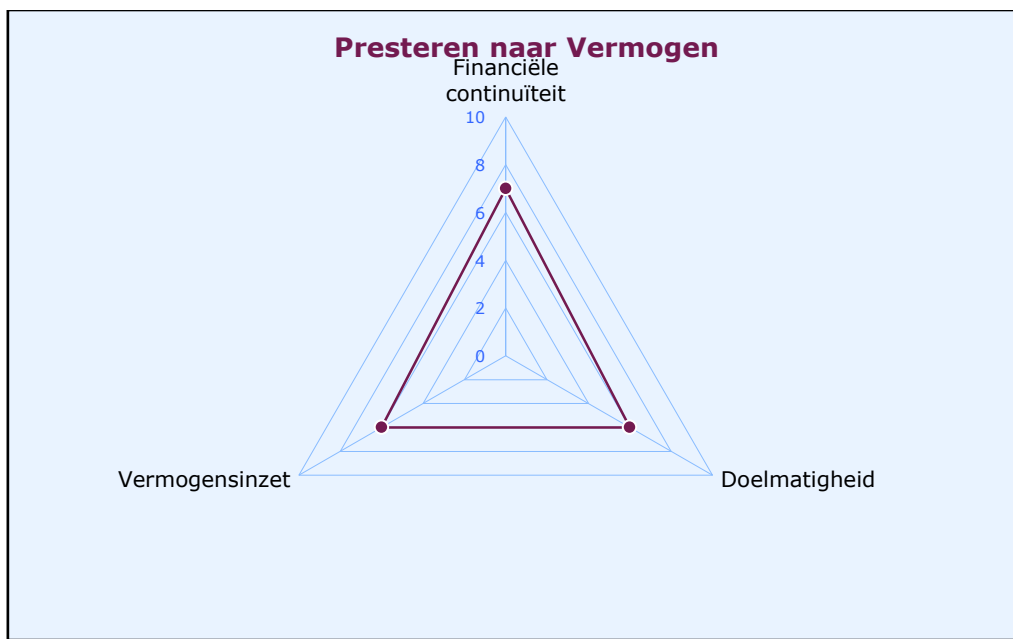




## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van De Kernen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,3</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij haar financiële positie duurzaam op peil houdt. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + De Kernen maakt gebruik van scenario's bij het opstellen van de meerjarenbegroting.
- + De corporatie heeft gestructureerd gewerkt aan het afbouwen van de risico's vanuit de projectenportefeuille en de grondposities die een van de rechtsvoorgangers van De Kernen in bezit had.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (nu Autoriteit woningcorporaties) heeft de continuïteit en solvabiliteit van De Kernen beoordeeld.

Beoordeling CFV	De Kernen
2012	Continuïteit: A1 Solvabiliteit: Voldoende
2013 (introductie nieuwe beoordelingsmethodiek)	Opmerkingen: Het CFV merkt op dat de door het CFV opgevraagde financiële gegevens in CorpoData pas in tweede instantie goed zijn aangeleverd, en verzoekt de corporatie daarbij in het vervolg zorgvuldigheid en optimale medewerking te betrachten. Interventies: geen
2014	Opmerkingen: geen Interventies: geen
2015	Opmerkingen: geen Interventies: geen

Bron: Autoriteit woningcorporaties, CFV

Voor de beoordeling van het WSW zijn de rentedekkingsgraad (ICR), de loan to value (LTV) en de schuldverdienratio (DSCR) belangrijke meetpunten.

Meetpunt WSW	De Kernen (2014)	Norm WSW
Rentedekkingsgraad (ICR) Hoe vaak kan uit de operationele kasstroom de rente over aangetrokken leningen worden betaald?	Realisatie: 2,1 keer Prognose: 2,2 keer	Minimaal 1,4 keer (was 1,3)
Loan to value (LTV) Het bedrag dat de corporatie leent als percentage van de bedrijfswaarde van het vastgoed.	Realisatie: 50,8 % Prognose: 51,7 %	Maximaal 75%
Schuldverdienratio (DSCR) Hoe vaak kan uit de operationele kasstroom de rente én aflossing van aangetrokken leningen betaald worden?	Realisatie: 2,3 keer Prognose: 2,4 keer	Minimaal 1,0 keer

Bron: De Kernen, WSW

## Doelmatigheid

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met corporaties in de referentiegroep. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe (2014)	€977	€916	€ 923
Aantal vhe per fte (2014)	100	108	102
Personeelskosten per fte (2014)	€72.649	€76.340	€ 74.321

Bron: Aedes, *Corporatie in Perspectief 2015*

Uit de Aedes benchmark blijkt dat De Kernen de beschikbare financiële middelen efficiënt inzet doordat de corporatie met gemiddelde bedrijfslasten (score B) een bovengemiddelde huurderstevredenheid (score A) heeft gerealiseerd.

De Kernen werkt in een uitgestrekt werkgebied waardoor ten opzichte van andere corporaties hogere bedrijfslasten voor de hand kunnen liggen. De geharmoniseerde bedrijfslasten liggen in 2014 bij De Kernen weliswaar 6,7 procent hoger dan bij de referentiecorporaties en 5,8 procent hoger dan het landelijk gemiddelde. Doelmatigheid geeft echter de verhouding aan tussen het bereiken van een resultaat en de daarvoor gebruikte hoeveelheid menskracht en middelen. Als het resultaat hoger is, kunnen de kosten ook hoger liggen. De commissie is van oordeel dat De Kernen daarmee voldoende doelmatig werkt op basis van de volgende redenen:

- De corporatie kiest er bewust voor het sturen op bedrijfslasten niet afhankelijk te maken van de benchmark, maar van de lokale volkshuisvestelijke opgaven. De Kernen kijkt in eerste instantie naar de omvang van deze opgaven en stuurt vervolgens op het zo efficiënt mogelijk invullen van deze opgaven. Naar het oordeel van de commissie is De Kernen daar gezien de verhouding tussen de bedrijfslasten en de goede volkshuisvestelijke prestaties in geslaagd. Op drie van de vijf onderdelen van Presteren naar Opgaven scoorde de corporatie een acht en de huurders zijn bovengemiddeld tevreden.
- De corporatie had na de fusie in 2010 twee vestigingen. In 2012 is de corporatie vanuit één kantoor gaan werken en heeft daarmee de bedrijfslasten gereduceerd.
- Als gevolg van de fusie in 2010 had De Kernen relatief veel personeel in dienst ten opzichte van het aantal woningen. De corporatie heeft met een reorganisatie actief gestuurd op het reduceren van de personeelslasten.
- De personeelslasten per fte liggen 5 procent lager dan bij de referentiegroep.
- In totaal zijn de netto geharmoniseerde beïnvloedbare bedrijfslasten van De Kernen tussen 2012 en 2014 met bijna 25 procent afgenomen.
- Uit de individuele cijfers uit de Aedes Benchmark blijkt dat de geharmoniseerde bedrijfslasten van De Kernen in 2015 verder zijn gedaald, naar 903 euro per vhe, waarmee de kosten ten opzichte van het jaar ervoor opnieuw 8 procent daalden.

## Vermogensinzet

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De commissie heeft waardering voor de wijze waarop De Kernen haar vermogen feitelijk inzet. De corporatie benut haar financiële mogelijkheden voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. De corporatie heeft in de afgelopen jaren gewerkt aan het afbouwen van de projectenportefeuille waarin vanuit het verleden nog veel niet-Daeb ontwikkelingen waren opgenomen. Tegelijkertijd is de corporatie wel doorgegaan met investeren.

Het maatschappelijk optimaal benutten van de feitelijke vermogensinzet wordt geborgd door de goede PDCA-cyclus. De Kernen heeft gewerkt aan een maatschappelijk rendementsmodel om het maatschappelijk rendement van de vermogensinzet nog beter te kunnen meten.

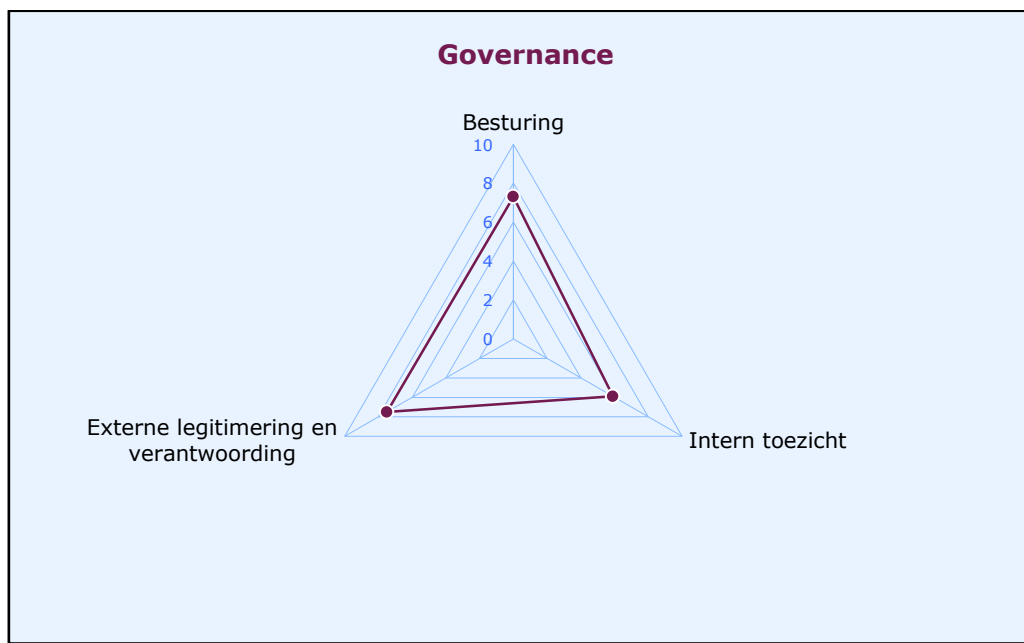
Omdat de corporatie de inzet van het vermogen niet expliciet verantwoordt in het licht van het in totaal beschikbare vermogen ziet de commissie geen pluspunten op dit onderdeel. De visie op de inzet van vermogen is wel intern bekend, maar niet expliciet gemaakt en harde indicatoren voor de maximale inzet van het vermogen zijn nog niet beschikbaar.



## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			<b>7,3</b>
- Plan		8,0	
<i>Visie</i>	9		
<i>Vertaling doelen</i>	7		
- Check		7,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			<b>5,9</b>
- Functioneren RvC		6,7	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	6		
<i>Zelfreflectie</i>	6		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		4,0	
Externe legitimering en verantwoording			<b>7,5</b>
- Externe legitimatie		8,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,9</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiebesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

### Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Dit subonderdeel bestaat uit twee meetpunten: visie en vertaling doelen.

#### • Visie

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Deze visie is voor de periode 2012-2015 onder meer beschreven in het strategisch beleidsplan 2012, en de update daarvan in 2013. In 2016 is een nieuw strategisch plan geschreven. Daarnaast heeft De Kernen voor de meeste kernen waarin zij actief is een kernvisie ontwikkeld.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9 op basis van de volgende pluspunten:

- + Het beleid op kernniveau wordt door de corporatie actief gehanteerd. Op alle niveaus in de organisatie zijn de kernplannen het uitgangspunt bij het handelen van De Kernen.
- + De kernplannen zijn een zeer goed middel gebleken om in het uitgestrekte en omvangrijke werkgebied van de corporatie vanuit alle lagen van de organisatie een kernspecifieke visie te kunnen uitdragen.
- + Aan de visie ligt een grondige analyse van de omgeving en specifieke uitdagingen ten grondslag, zowel op het niveau van het werkgebied als per kern.
- + De visie is zeer regelmatig geactualiseerd op basis van externe ontwikkelingen.

#### • Vertaling doelen

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij haar ondernemingsplan heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + De jaarplannen sluiten goed aan op de visie en worden steeds getoetst aan de visie.
- + De onderlinge aansluiting tussen plannen op verschillende facetten en de visie is goed op orde.

### Check

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. Per kritische succesfactor wordt van een aantal onderwerpen de voortgang gemeten in de kwartaalrapportages voor het management en de raad van commissarissen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + De corporatie bereidt zich goed voor om als netwerkorganisatie de voortgang in beeld te houden en te checken. De Kernen werkt bijvoorbeeld aan betere monitoring van de zachtere onderwerpen. Zo zal de corporatie ook als netwerkorganisatie in de toekomst aan de voorwaarden voor een goede PDCA-cyclus kunnen voldoen.
- + De voortgang van projecten wordt helder in beeld gebracht. Gezamenlijke projecten met belanghebbenden zijn in een aantal gevallen expliciet gezamenlijk geëvalueerd.

## **Act**

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + Bijsturing sluit goed aan bij de ontwikkelingen in de omgeving. Voorbeelden hiervan zijn het inzetten van extra huurverhoging voor energiebesparende maatregelen en het terughalen van woningen uit de verkoop ten behoeve van de huisvesting van statushouders.
- + De Kernen sluit aan bij de snelle maatschappelijke veranderingen door samen met belanghebbenden te werken aan pilotprojecten waarin snel kan worden bijgestuurd.

## **Intern toezicht**

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 5,9. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

### **Functioneren RvC**

De commissie beoordeelt het functioneren van de raad met een 6,7.

Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

#### **• Samenstelling van de RvC**

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de profielschets van de raad past bij de aard en activiteiten van de corporatie, de raad nieuwe leden buiten de eigen kring werft en aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De leden van de raad van commissarissen vullen diverse profielen in.  
De inbreng van de leden vanuit de onderdelen van de profielschets is herkenbaar.
- + De profielschets is regelmatig geactualiseerd.
- + De huurdersvertegenwoordiging is steeds betrokken geweest bij het invullen van vacatures in de raad van commissarissen.
- + De raad let erop dat nieuwe leden een goede introductie krijgen.

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

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De invulling van de verschillende rollen van de raad heeft in het begin van de periode 2012-2015 soms informeel plaatsgevonden. De raad verdiept zich in inhoudelijke discussies in het werkgebied, onder meer door deel te nemen aan excursies langs de kernen.

In de laatste jaren is de raad explicieter gaan kijken naar de scheiding van rollen. Daarbij is opnieuw de balans gezocht tussen rollen als klankbord, toezichthouder en werkgever.

De raad is zich bewust van de extra uitdaging die de beweging van De Kernen richting een netwerkorganisatie met zich meebrengt. In 2016 wordt eraan gewerkt om invulling te geven aan de vraag wat het zijn van een netwerkorganisatie betekent voor het interne toezicht op de corporatie. Dan komt ook beter in beeld hoe de doelen van het netwerk gevolgd kunnen worden.

- **Zelfreflectie**

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad haar functioneren eenmaal per jaar evalueert, buiten aanwezigheid van de bestuurder.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De kwaliteit van de zelfevaluaties neemt toe in de loop van de periode 2012-2015. In de eerste jaren volgde de raad het zelf ontwikkelde format uit eerdere jaren. In 2014 en begin 2016 vond de zelfevaluatie plaats onder deskundige externe begeleiding. Daarbij is gewerkt met individuele vragenlijsten die daarna plenair zijn besproken. De reikwijdte van de evaluatie en de conclusies neemt toe. De opvolging van de conclusies uit de zelfevaluatie is gedeeltelijk zichtbaar in de verslagen en actielijsten bij de reguliere vergaderingen en wordt beperkt verantwoord in de jaarverslagen.

**Toetsingskader**

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad van toezicht een actueel toetsingskader hanteert dat onder meer gericht is op risicomanagement.

Belangrijke onderdelen van het toetsingskader zijn het strategisch plan, de kernplannen inclusief het strategisch voorraadbeleid, de jaarplannen en begrotingen en het investeringsstatuut. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + De kernplannen zijn stevig geïntegreerd in het toetsingskader, onder meer in het strategisch voorraadbeleid en het investeringsstatuut.
- + De corporatie werkt aan de doorontwikkeling van het toetsingskader. Een voorbeeld daarvan is dat De Kernen in de afgelopen jaren een aanzet heeft gedaan tot de ontwikkeling van een maatschappelijk rendementsmodel. Daarmee kan de corporatie helder maken wat het maatschappelijk rendement van haar activiteiten is.

**Toepassing Governancecode**

De Kernen voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de Governancecode niet op alle onderdelen wordt toepast. Ook constateert de commissie dat De Kernen een belangrijke afwijking niet uitlegt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 4 op basis van de volgende minpunten:



- Twee leden van de raad van commissarissen hebben tussen 2012 en 2015 de maximale zittingstermijn van 8 jaar overschreden. Deze afwijking is niet toegelicht in het jaarverslag waardoor niet voldaan is aan de Governancecode.
- De corporatie heeft de overschrijding weliswaar intern uitgebreid besproken en onderbouwd, maar dat is voor de buitenwereld niet zichtbaar. In de jaarverslagen ontbreekt een melding van en een toelichting op de overschrijding.
- Door in de jaarverslagen de fusiedatum van 1 januari 2010 als benoemingsdatum op te nemen, is de afwijking van de Governancecode niet zichtbaar voor externe belanghebbenden. In de jaarverslagen van 2010 en 2011 is beschreven dat de leden van de raad eerder bij de rechtsvoorgangers van De Kernen actief waren. Daarbij wordt echter niet vermeld hoe lang de leden op dat moment in totaal zitting hadden in de raad van commissarissen.

In de jaarverslagen legt de corporatie uit dat de benoeming van de directeur-bestuurder voor onbepaalde tijd onder het overgangsrecht van de Governancecode valt.

De commissie constateert dat er in de loop van de periode 2012-2015 meer aandacht is gekomen voor de naleving van de Governancecode. De naleving van de code is inmiddels op orde.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering en verantwoording beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5. Dit oordeel valt uiteen in twee onderdelen: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

#### **Externe legitimatie**

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De Kernen is continu in gesprek met belanghebbenden. Wanneer belanghebbenden kritisch zijn over het beleid van De Kernen legt de corporatie haar beleid actief uit, ook in het dorps huis.
- + De corporatie is ervan overtuigd dat zij haar belanghebbenden nodig heeft bij het behalen van maatschappelijk rendement in haar werkgebied en ontwikkelt zich daarom in de richting van een netwerkorganisatie.
- + De corporatie weet de huurders op een passende manier te betrekken en biedt steeds actief ondersteuning om deze participatie bij de tijd te houden en te zoeken naar nieuwe wegen. De ondersteuning bij de oprichting van de nieuwe bewonersraad is daarvan een goed voorbeeld.

#### **Openbare verantwoording**

De Kernen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ze haar prestaties in het jaarverslag en op andere wijzen presenteert en daarbij de afwijkingen en risicobeheersing toelicht.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- + De corporatie werkt door het hele jaarverslag met infographics om de cijfers en de veranderingen ten opzichte van het voorgaande jaar beter te kunnen duiden.



## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex

Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Woonstichting De Kernen

Jaar visitatie : 2016

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

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

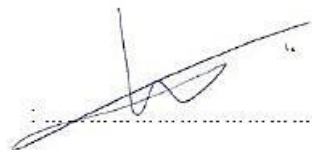
In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woonstichting De Kernen hebben.

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : vrijdag 10 juni 2016

Handtekening



.....

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting De Kernen te Hedel

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer H.D. Albeda

Geboortedatum : 20 februari 1959

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "H.D. Albeda", written over a horizontal dotted line.

Datum : 24 juni 2016

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting De Kernen te Hedel

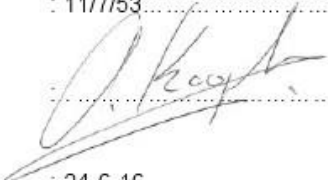
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11/7/53.....

Handtekening : .....

Datum : 24-6-16.....

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting De Kernen te Hedel

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer Dankert

Geboortedatum : 11 maart 1981

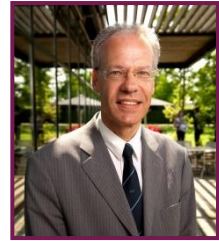
Handtekening : 

Datum : 6 juli 2016



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



## **Voorzitter**

### **H.D. Albeda (Hein)**

#### Korte kennismaking

Als zelfstandig adviseur houd ik me vooral bezig met burgerparticipatie en verantwoording voor gemeentes. Ik publiceer regelmatig over vraagstukken op het snijvlak tussen individueel belang en collectief belang. Sinds 2011 richt ik me ook op de verantwoording en de governance van verzekeraars. Als adviseur bij gemeentes hoor en zie ik meestal hoe gemeentes tegen corporaties aankijken; als visitator bij woningcorporaties zie ik het omgekeerde. Ik vind het belangrijk dat de maatschappij ziet wat corporaties voor elkaar krijgen. Als corporaties het beter kunnen doen, dan moet dat ook zichtbaar zijn. Als corporaties het goed doen, hoort daar de erkenning van de maatschappij bij.

#### Visitaties

Visitaties zijn belangrijk voor de verantwoording van de corporaties en voor de ontwikkeling van corporaties. Minstens zo belangrijk is het leereffect dat visitaties teweeg brengen. Vanuit mijn achtergrond als adviseur let ik scherp op de governance en de financiële bedrijfsvoering van corporaties. Verder kijk ik naar de wijze waarop corporaties hun maatschappelijke omgeving meenemen in het formuleren van hun beleidsagenda. Ik kijk ook naar het netwerk. De scheiding van wonen en zorg betekent dat je moet kijken naar de kwaliteit van een netwerk: wie doet wat om maatschappelijke prestaties te behalen? Dat zien we ook bij gemeenten: als de corporatie terug gaat naar de kerntaak is het belangrijk om samen resultaten te behalen. De kwaliteit van de relatie met belanghebbenden is daarmee voor mij ook een belangrijk aandachtspunt in de visitaties.

#### Reeds gevisiteerd

2005 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik  
2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek  
2007 Wetland Wonen, Vollenhove  
2007 Woonmij Dinkelborgh, Denekamp  
2008 Gemeente Hoorn, Hoorn  
2009 Hestia Groep, Landgraaf  
2009 Woonstade, Groningen  
2010 Domaas, Limburg  
2010 Habeko Wonen, Hazerswoude-Dorp  
2010 Woningstichting Kessel, Kessel  
2010 Woningstichting Roermond, Roermond  
2010 Woningstichting St. Joseph, Stramproy  
2010 Woningvereniging Nederweert, Nederweert  
2010 Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf  
2011 Alphons Ariëns, Druten  
2011 Wetland Wonen, Vollenhove  
2011 Woningstichting Wittem, Mechelen  
2012 Lyaemer Wonen, Lemmer  
2012 Valburg (Midterm Review), Zetten  
2012 VitaalWonen, Limbricht  
2012 Woningstichting Naarden, Naarden  
2012 Goed Wonen (Midterm Review), Gemert  
2013 Woonwaard, Alkmaar

- 2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn
- 2013 De Woonschakel, Medemblik
- 2014 Stek, Lisse
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2014 Woonstede, Ede
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 De Goede Woning, Apeldoorn
- 2014 De Woonmensen, Apeldoorn
- 2014 Ons Huis, Apeldoorn
- 2015 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2015 Dudok Wonen, Hilversum
- 2015 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
- 2015 Woningbouwvereniging Lopik, Lopik
- 2015 Woningbouwvereniging Goed Wonen, Benschop
- 2015 Woningbouwvereniging De Goede Woning Driemond, Amsterdam Z-O
- 2016 Woningstichting Maasvallei Maastricht, Maastricht
- 2016 Stichting Wetland Wonen Groep, Vollenhoven
- 2016 Woonstichting Land van Altena, Nieuwendijk
- 2016 Woonstichting de Kernen, Hedel

#### Specifieke deskundigheid

- Bestuurservaring door het vervullen van diverse bestuursfuncties. Het meest recentelijk als voorzitter van stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- Uitgebreide kennis van burgerparticipatie en overheidsverantwoording, ondermeer door de functie van directeur bij de stichting Rekenschap, gecombineerd met financiële deskundigheid
- Brede kennis van governance door lidmaatschap van de monitoring commissie governance verzekeraars

#### Kort CV

- Geboren in 1959
- Opleiding: Kandidaats en leraaropleiding Wiskunde; diverse trainingen strategisch wetgeven, governance, gespreksvaardigheden, publieke sector in control
- 1982-1990 Fractiemedewerker bij de PPR, later GroenLinks, eerst in de gemeenteraad van Amsterdam, vanaf 1986 bij de Tweede Kamer
- 1990-1999 Beleidsfuncties ondermeer bij de Consumentenbond en als consultant bij Andersson, Elfers en Felix
- 1999-2005 Directeur Stichting Rekenschap, een stichting die zich ten doel stelde de verantwoording over overheidsuitgaven aan burgers te verbeteren
- 2005-heden Zelfstandig adviseur

#### Nevenfuncties

- 2006-heden Bestuurslid Stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- 2008-2012 Voorzitter VVE de Kersentuin
- 2012-2013 Lid Monitoring Governance Verzekeraars
- 2013-heden Voorzitter commissie Advies Stichting Toetsing Verzekeraars

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/hein-albeda/0/369/a48>

## **Voorzitter**

### **A.T.A. Koopmanschap AC (Bert)**



#### Korte kennismaking

Mijn achtergrond is breed en bestaat uit (politiek) bestuurlijke ervaring, ervaring met organisaties en kennis van de volkshuisvesting. Zo ben ik sinds 2011 wethouder bij de gemeente Bunnik, met volkshuisvesting in mijn portefeuille. Daarvoor ben ik lid geweest van de Provinciale Staten van Utrecht. Ook ben ik bestuurslid van de FNV-bond voor ZZP'ers. Ik werk als zelfstandig organisatiecoach. Ik houd me als organisatiecoach onder meer bezig met interim-opdrachten als concerncontroller. Daarvoor heb ik diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde en controle gevolgd. Ik onderzoek hoe organisaties werken: hoe wordt de combinatie van mensen, processen en middelen ingezet om de gewenste resultaten neer te zetten? En hoe kan dat beter? Omdat iedere organisatie anders is, blijft dat elke keer weer een boeiende zoektocht. Mijn kennis over de volkshuisvesting heb ik opgedaan in mijn politieke werk en in mijn werk bij het voormalig gemeentelijk woningbedrijf in Utrecht.

#### Visitaties

Mijn kennis van de volkshuisvesting, mijn ervaring als controller en coach, in combinatie met mijn brede bestuurlijke visie op de volkshuisvesting, kan ik als visitor goed inzetten. Mijzelf als deskundige op welk terrein dan ook zien, is niet mijn benadering. Ik zie mezelf als generalist met een aantal aandachtspunten. Kwaliteit (processen), Organisatie, Leiderschap/Toezicht, Financiën en Personeel.

Ik merk dat corporaties steeds vaker in netwerken werken. Dat heeft mijn belangstelling en ik heb daar ervaring mee. Als Concerncontroller bij het Bestuur Regio Utrecht en afdelingscontroller bij de Provincie Utrecht had ik te maken met grote projecten met meerdere belanghouders, ministeries, provincies, gemeenten, bedrijven en burgers. Ik heb toen veel gehad aan de theorie en praktijk die onder andere door Rijkswaterstaat is ontwikkeld over de Fysica van Samenwerking. Feitelijk waren dat de eerste ontwikkelingen van netwerkorganisaties. Bij mijn opleiding als INK-auditor ging het specifiek over netwerkorganisaties en het auditen daarop. In mijn functie als wethouder van een kleine gemeente in de Randstad en meer specifiek als AB-lid van de gezamenlijke Milieudienst (huidige Omgevingsdienst) en lid van een aantal portefeuillehoudersoverleggen was de enige manier om in de Utrechtse regio (Verkeer en Vervoer, Volkshuisvesting en Milieu) resultaten te behalen om te participeren in netwerken. Door mijn achtergrond en werkzaamheden ben ik me de afgelopen decennia blijven interesseren voor de literatuur op het gebied van participatie en netwerkorganisaties. Zoals o.a. Corporate Governance, Alliantiebesturing, Ondernemen in Netwerken, Regievoeren zonder macht, Innovatie 3.0 en WEcomy.

Wat betreft de visitaties van Raeflex: ik heb diverse visitaties uitgevoerd sinds 2002 en daarbij de rol van algemeen lid en van voorzitter vervuld. Bij visitaties let ik op de samenhang tussen de doelen die een corporatie nastreeft en hoe die terug klinken in de gesprekken met belanghebbenden. Wat levert een corporatie aan maatschappelijke prestaties, hoe zijn die tot stand gekomen en hoe verhouden die zich tot wat er lokaal of regionaal nodig is? Visitaties helpen om die samenhang in beeld te brengen en op die manier verantwoording af te leggen aan de omgeving. Corporaties hebben vervolgens de mogelijkheid om daaruit lering te trekken en stappen te zetten richting de toekomst. Corporaties kunnen het meest van visitaties profiteren als ze zich van te voren afvragen hoe zij een visitatietraject kunnen inzetten in hun eigen beleids- en of organisatieontwikkeling.

#### Reeds gevisiteerd

- 2004 Woningbouwvereniging Volksbelang, Raamsdonksveer
- 2004 Woningstichting De Wieren, Sneek
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2005 Woonstichting Union, Oud-Beijerland
- 2006 Christelijke Woonstichting, 's-Gravendeel
- 2006 Stichting Bevo Woningbeheer, Gorinchem
- 2006 Woningstichting Rivierengebied, Beneden-Leeuwen
- 2007 Stichting Harmonisch Leven, Lelystad
- 2008 Woningstichting Sint Joseph, Almelo
- 2008 Casade Woondiensten, Waalwijk
- 2009 Woonstichting De Marken, Schalkhaar
- 2009 Goed Wonen, Gemert
- 2010 Stek, Lisse
- 2010 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
- 2010 Woonstichting VechtHorst, Nieuwleusen
- 2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
- 2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
- 2011 Warmunda, Warmond
- 2012 Stichting Accolade, Heerenveen
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2014 Woningstichting Bergh, 's-Heerenberg
- 2015 De Huismeesters, Groningen
- 2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
- 2015 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
- 2015 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen
- 2015 Woningstichting Heteren, Heteren
- 2016 Woningstichting Gouderak, Gouderak
- 2016 R.K. Woningbouwvereniging Zeist, Zeist
- 2016 Woonstichting De Kernen, Hedel
- 2016 Woningstichting Naarden, Naarden

### Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en provinciale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Kennis van business control en auditing

### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Cultureel Werk
- 1985-heden Diverse hbo en post-hbo opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, controller, procesmanagement, mediation, auditing, volkshuisvesting en besturen non-profit opleidingen
- 1985-1992 Werkzaam bij Dienst Woningbeheer Utrecht, onder meer als business unit manager Ouderenhuisvesting
- 1992-2001 Diverse projectleiders en (interim) controller functies, onder meer als projectleider Stadswachten, opzetten financieel administratiesysteem woonwagenvakken, controller Dienst Water en Milieu en concerncontroller bij een gemeente
- 2001-heden Werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als interim concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent
- 2005-2007 Statenlid Provinciale Staten Utrecht
- 2008-2011 Penningmeester Meander Omnium instelling voor Zorg en Welzijn
- 2009-2013 Lid raad van beheer FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-2013 Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland
- 2011-2014 Wethouder gemeente Bunnik, Portefeuilles: Volkshuisvesting, V&V, Sport, Toekomstvisie, Milieu en EZ

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/bert-koopmanschap/b/452/475>

## **Secretaris**

**Dr. ing. R. Dankert (Ritske)**



### Korte kennismaking

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het brede terrein van ruimte en wonen. Gemeenten en vooral corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energiebesparingsmaatregelen en het ontwikkelen van strategisch voorraadbeleid bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als zelfstandig onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Daarnaast schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoord ook vind.

### Reeds gevisiteerd

- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Woningstichting Putten, Putten
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 Oosterpoort, Groesbeek
- 2014 Ransom Wonen, Pijnacker
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2015 Patrimonium woonservice, Veenendaal
- 2015 Woonborg, Vries
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen
- 2015 Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
- 2015 Woningbouwvereniging Lopik, Lopik

- 2015 Woningbouwvereniging Goed Wonen, Benschop
- 2015 Woningstichting SWZ, Zwolle
- 2016 Woonstichting Land van Altena
- 2016 R.K. Woningbouwvereniging Zeist, Zeist
- 2016 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ooltgensplaat
- 2016 Woonstichting De Kernen, Hedel
- 2016 Woningbouwvereniging Heerjansdam, Heerjansdam
- 2016 Woningstichting Naarden, Naarden

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen bij corporaties
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

#### Kort CV

- Geboren in 1981
- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-2014 Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij De Corporatiestrategie in Nijmegen

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



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</li> <li>• Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</li> <li>• Jaarverslagen</li> <li>• Volkshuisvestingsverslagen</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)</li> <li>• Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</li> <li>• Eigen wijkvisies</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB)</li> <li>• Verkoopbeleid bezit</li> <li>• Eigen woningmarktgegevens</li> <li>• Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</li> <li>• Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Prestatieafspraken met belanghebbenden</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> <li>• <u>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</u></li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overzicht honoreringen en zittingstermijnen (VTW)</li> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Position paper</li> <li>• Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</li> <li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode</li> <li>• Toepassing overlegwet</li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal tien face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Kernen.

#### Raad van commissarissen

- de heer J. van den Dungen, voorzitter
- de heer J. Wielders
- mevrouw I. Bergsma
- de heer P. Esveld
- de heer N. Kees

#### Directeur/bestuurder

- de heer M. Kempe

#### Managementteam

- de heer H. van Galen
- de heer J. Boot

#### Ondernemingsraad

- de heer M. Van Wordragen
- de heer F. Beck

#### Bewonersraad

- de heer M. Tegel
- de heer T. Van den Berg
- de heer F. Van Wezel
- de heer P. Kuijpers
- de heer W. De Lorijn
- mevrouw E. Verbruggen
- de heer, H. Oosterbaan, ondersteuner

#### Gemeente Zaltbommel

- de heer A. Bragt, wethouder
- de heer P. Gerards, beleidsmedewerker

#### Gemeente Neerijnen

- de heer K. Krook, wethouder
- de heer T. Kool, wethouder
- mevrouw B. Peeters, beleidsmedewerker

#### Gemeente Maasdriel

- de heer G. van den Anker, wethouder
- mevrouw M. Van Bohemen, beleidsmedewerker
- de heer J. Kampkuiper, externe

#### Gemeente West Maas en Waal

- de heer S. Bos, wethouder
- mevrouw I. Tax, beleidsmedewerker

Zorg- en welzijnsorganisatie

- de heer G. Gloudemans (STMR)

### **Telefonische interviews**

Zorg- en welzijnsorganisaties

- mevrouw M. Neeven (De Herbergier)
- de heer B. Kreuse (SZR)
- mevrouw M. Kolvenbach (St. Barbara)
- de heer C. v.d. Craats (De Wittenberg)
- mevrouw J. de Bruijn (Welzijn Ouderen Bommelerwaard)
- de heer H. Vos (ZZg Zorggroep)

## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 – 2015						Cijfer
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>						<b>7</b>
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>						
• Beschikbaarheid woningen						
Zelfstandige woningen	2011	2012	2013	2014	2015	
Goedkoop	655	632	504	479	550	
Betaalbaar	3.364	3.289	3.227	3.209	3.187	
Duur	176	353	526	592	572	
Duur > toeslaggrens	51	79	134	172	158	
Totaal zelfstandige vhe	4.246	4.353	4.391	4.452	4.467	
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen						
• Passend toewijzen						
	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal		
2012	235	4	112	351		
2013	260	3	107	370		
2014	159	3	116	278		
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen						
	Toegewezen aan inkomens tot € 34.911					
2012						89,1%
2013						93,8%
2014						91,4%
2015						92,6%
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen						
• Mutatiegraad						
	Mutatiegraad					
2012	7,8%					
2013	7,8%					
2014	6,3%					
2015	6,12%					
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen						
• Leegstand						
	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal			
2012	0,6%	2,3%	2,9%			
2013	0,5%	2,3%	2,8%			
2014	0,4%	0,1%	0,5%			
2015	0,3%	0%	0,3%			
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen						
• Statushouders						
	Aantal gehuisveste personen		Taakstelling De Kernen (personen)			
2012	17		17			
2013	19		33			
2014	31		44			
2015	107		104			
Bron: Woonstichting De Kernen						

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 – 2015		Cijfer																																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Woonwagens</li> </ul> <p>De Kernen beheert in de regio's Maas en Waal en de Bommelerwaard woonwagenstandplaatsen en -wagens (in totaal 21 standplaatsen en 3 woonwagens in beheer en/of eigendom).</p>																																					
<p><b>Betaalbaarheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huurprijsbeleid</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gemiddelde huurprijs / maand</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>438</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>455</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>482</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>510</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanpak huurachterstanden</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>1,2%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1,7%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1,5%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1,65%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen</p> <p>De Kernen werkt met een Tweede Kansbeleid. Daarbij wordt huurders onder voorwaarden (zoals budgetbeheer) een tweede kans op een huurcontract geboden.</p> <p>In 2015 is het beleid over omgang met huurachterstanden verder uitgewerkt. Mensen met financiële problemen worden vroegtijdig persoonlijk benaderd en evt. doorverwezen.</p>			Gemiddelde huurprijs / maand	2012	438	2013	455	2014	482	2015	510		Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %	2011	1,2%	2012	1,4%	2013	1,7%	2014	1,5%	2015	1,65%														
	Gemiddelde huurprijs / maand																																				
2012	438																																				
2013	455																																				
2014	482																																				
2015	510																																				
	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %																																				
2011	1,2%																																				
2012	1,4%																																				
2013	1,7%																																				
2014	1,5%																																				
2015	1,65%																																				
<b>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>		<b>8</b>																																			
<p><b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> <th>Nederland (2013)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ouderen- en gehandicaptenwoningen (gelabeld)</td> <td>1.544 (35,2%)</td> <td>14,1%</td> </tr> <tr> <td>Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)</td> <td>36,2%</td> <td>31,2%</td> </tr> <tr> <td>Toewijzingen aan ouderen</td> <td>22,2%</td> <td>15,0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen</p> <p>In 2015 is het oppluspakket met eenvoudige en betaalbare aanpassingen (o.a. weghalen drempels, toevoegen beugels in douche en toilet, extra trapleuning, hendelkraan, thermostaatkranen) aan de woning geïntroduceerd. In 2015 zijn op verzoek van huurders 123 woningen opgeplust.</p>			2013	Nederland (2013)	Ouderen- en gehandicaptenwoningen (gelabeld)	1.544 (35,2%)	14,1%	Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	36,2%	31,2%	Toewijzingen aan ouderen	22,2%	15,0%																								
	2013	Nederland (2013)																																			
Ouderen- en gehandicaptenwoningen (gelabeld)	1.544 (35,2%)	14,1%																																			
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	36,2%	31,2%																																			
Toewijzingen aan ouderen	22,2%	15,0%																																			
<p><b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurder</th> <th>Plaats</th> <th>bouwjr</th> <th>Woningtype</th> <th>Aantal eenheden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cello</td> <td>Ammerzoden</td> <td>2011</td> <td>Begeleid Wonen</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>STMR</td> <td>Rossum (Gld.)</td> <td>2012</td> <td>Begeleid Wonen</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>STMR</td> <td>Rossum (Gld.)</td> <td>1997</td> <td>Verzorgingscentra</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>De Drie Notenboomen BV</td> <td>Beneden-Leeuwen</td> <td>2015</td> <td>Begeleid Wonen</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Syndion</td> <td>Beneden-Leeuwen</td> <td>2007</td> <td>Begeleid Wonen</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>De Drie Notenboomen BV</td> <td>Beneden-Leeuwen</td> <td>2007</td> <td>Begeleid Wonen</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>		Huurder	Plaats	bouwjr	Woningtype	Aantal eenheden	Cello	Ammerzoden	2011	Begeleid Wonen	7	STMR	Rossum (Gld.)	2012	Begeleid Wonen	14	STMR	Rossum (Gld.)	1997	Verzorgingscentra	1	De Drie Notenboomen BV	Beneden-Leeuwen	2015	Begeleid Wonen	16	Syndion	Beneden-Leeuwen	2007	Begeleid Wonen	12	De Drie Notenboomen BV	Beneden-Leeuwen	2007	Begeleid Wonen	8	
Huurder	Plaats	bouwjr	Woningtype	Aantal eenheden																																	
Cello	Ammerzoden	2011	Begeleid Wonen	7																																	
STMR	Rossum (Gld.)	2012	Begeleid Wonen	14																																	
STMR	Rossum (Gld.)	1997	Verzorgingscentra	1																																	
De Drie Notenboomen BV	Beneden-Leeuwen	2015	Begeleid Wonen	16																																	
Syndion	Beneden-Leeuwen	2007	Begeleid Wonen	12																																	
De Drie Notenboomen BV	Beneden-Leeuwen	2007	Begeleid Wonen	8																																	

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 – 2015					Cijfer
Syndion	Aalst (Gld.)	2012	Begeleid Wonen	12	
Stichting Philadelphia	Brakel	2005	Begeleid Wonen	2	
Stichting RIBW Nijmegen & Rivierenland	Beneden-Leeuwen	2012	Begeleid Wonen	9	
Stichting De Driestroom	Beneden-Leeuwen	2004	Begeleid Wonen	5	
Bron: De Kernen					
<b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b>					
De Kernen werkt samen met partners met een Woonladder om te voorkomen dat mensen met een kwetsbare positie op het gebied van wonen tussen wal					
Bij signalen over zorgmijders schakelt De Kernen het Meldpunt Bijzondere Zorg in.					
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>					<b>8</b>
<b>Woningkwaliteit</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prijs-kwaliteitverhouding</li> </ul>					
	gem. puntprijs niet-DAEB (eur)	gem. puntprijs DAEB (Eur)	Huur als % van WOZ-waarde		
2012	2,63	2,81	3,1%		
2013	3,39	2,88	3,5%		
2014	3,37	3,03	3,9%		
2015	4,04	3,10	4,1%		
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditie en onderhoudstoestand</li> </ul>					
	2011	2012	2013	2014	2015
Klachtenonderhoud [€/vhe]	305	316	312	434	399
Planmatig onderhoud [€/vhe]	640	485	710	610	1.009
Mutatieonderhoud [€/vhe]	293	323	320	209	259
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1.238	1.124	1.342	1.253	1.668
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen					
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>					
Aedes Benchmark	2014		2015		
	Score	Positie	Score	Positie	
Totaal score	7,47	B	8,02	A	
Deelscore nieuwe huurders	7,90	A	8,04	A	
Deelscore huurders met reparatieverzoeken	7,45	B	8,09	A	
Deelscore vertrokken huurders	7,01	B	7,78	A	
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen					
	2012	2013			
KWH-Huurlabelscore [score]	7,54	7,72			
Klantwaardering Contact [score]	6,97	7,91			
Klantwaardering Woning zoeken [score]	7,75	7,72			
Klantwaardering Nieuwe woning [score]	7,46	7,50			
Klantwaardering Huur opzeggen [score]	8,27	8,44			
Klantwaardering Reparaties [score]	8,16	7,99			
Klantwaardering Onderhoud [score]	8,13	7,69			
Klantwaardering Uiten ontevredenheid [score]	7,15	6,60			
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen					

**Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 – 2015**

**Cijfer**

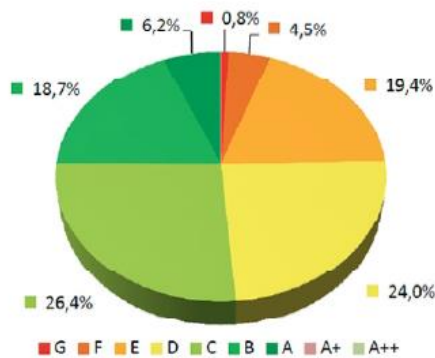
**Energie en duurzaamheid**

- Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

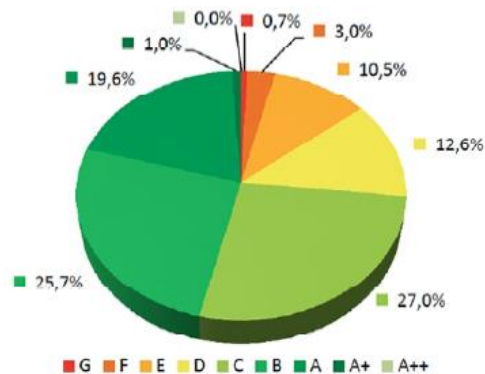
	2011	2012	2013	2014	2015
Woningen A t/m B label [%]	24,5%	26,6%	32,9%	35,8%	46,6%
Woningen E t/m G label [%]	24,5%	22,2%	19,2%	17,3%	10,7%
Woningen met labelsprong + [%]	-	0,0%	4,6%	6,8%	
Woningen met labelsprong - [%]	-	0,0%	0,0%	0,3%	
Energie-Index [index]	1,67	1,64	1,58	1,55	

Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen

**Verdeling Energielabels per 1-1-2009:**



**Verdeling Energielabels per 31-12-2015:**



Bron: De Kernen

- Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

Om de energielasten van de huurders te beperken zet De Kernen o.a. in op isolatieglas, zonnepanelen, spouwmuur-, dak- en vloerisolatie.

**4. (Des)investeringen in vastgoed**

**7**

**Nieuwbouw**

	Nieuwbouw	
	Huur	Koop
2012	183	82
2013	82	23
2014	32	0
2015	72	0

Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen

**Sloop, samenvoeging**

	Sloop
2012	2
2013	0
2014	14
2015	34

Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen



Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 – 2015		Cijfer	
<b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b>			
	Verbeteren en renovaties		
2012	86		
2013	5		
2014	45		
2015	Facelift/opwaarderen: 54		
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen			
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>			
De Kernen bezit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ontmoetingscentra in: Rossum, Hedel, Aalst, Heerewaarden en Brakel</li> <li>• Peuterspeelzaal in: Ophemert, Aalst en Brakel</li> <li>• Wijkgebouw in: Ophemert en Alphen.</li> </ul>			
<b>Verkoop</b>			
	Verkoop bestaand bezit		
2012	71		
2013	63		
2014	77		
2015	56		
Bron: Aedes, Woonstichting De Kernen			
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>		<b>8</b>	
<b>Leefbaarheid, wijk en buurtbeheer</b>			
Tot 1 juli 2015 had De Kernen een leefbaarheidsfonds waarin per kern jaarlijks voor 5.000 euro beschikbaar was voor initiatieven vanuit bewoners.			
	Aanvragen	Gehonoreerd	Bedrag uitgekeerd
2012	13	9	€ 36.690
2013	15	9	€ 45.201
2014	27	12	€ 49.593
2015*	20	10	€ 31.000
Bron: De Kernen (*2015 tot 1 juli).			
Voorbeelden van initiatieven waaraan De Kernen via het leefbaarheidsfonds een bijdrage leverde: <ul style="list-style-type: none"> <li>- overkapping bij een dorps huis voor scootmobielen</li> <li>- een kruidentuin op stahoogte zodat ouderen kunnen blijven tuinieren</li> <li>- plaatsen van drie buitenkasten voor AED-apparaten</li> <li>- geluidsinstallatie voor verenigingsgebouw De Poort</li> <li>- ontwikkeling van een nieuwe folder voor JouwMentor</li> <li>- bijdrage aan de sanitair- en warmwatervoorziening van voetbalvereniging Jan van Arkel</li> </ul>			
De Kernen sponsorde onder meer: buurtbussen, het sociaal trefpunt in Maasbommel, het soepenfestival in Alem, de stichting Maas en Waalse Dijkenloop, enkele dorpswebsites en andere kleine evenementen.			
Binnen de kaders van de Woningwet stelt De Kernen na 1 juli 2015 budget beschikbaar voor initiatieven van huurders voor een schone, veilige woonomgeving zonder overlast.			
Medewerkers van De Kernen nemen deel aan NLdoet.			
Bij planmatig onderhoud en bij incidenten wordt het hang- en sluitwerk gecontroleerd en hersteld.			
In 2014 is van elk kernplan een versie voor belanghebbenden gemaakt en is De Kernen begonnen met het delen van de eerste 16 kernplannen.			

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 – 2015		Cijfer
<b>Aanpak overlast</b>		
	Overlastmeldingen	
2012	90	
2013	116	
2014	74	
2015	101	
Bron: De Kernen		
De meest voorkomende overlast klachten zijn geluidsoverlast, stankoverlast en achterstallig tuinonderhoud.		
Huurders met sociale problemen zoals overlast krijgen individuele aandacht en ondersteuning.		

## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%



## **Bijlage 7    Position paper**

## Inleiding

Woonstichting De Kernen is een plattelandscorporatie met een bijzonder werkgebied, dat zich kenmerkt door de ligging tussen de grote rivieren. We verhuren ongeveer 4.500 woningen, verdeeld over 35 dorpskernen in de Bommelerwaard, Land van Maas en Waal en Tielerwaard. De Kernen is actief in de gemeenten Druten, Maasdriel, Neerijnen, West Maas en Waal, Wijchen en Zaltbommel. We doen ons werk met 52 medewerkers.

Deze position paper, die is geschreven in het kader van de visitatie in 2016, bevat een omschrijving van De Kernen als organisatie, waar zij momenteel staat en hoe zij daar is gekomen. Tevens wordt omschreven welke ontwikkelingen wij zien en hoe De Kernen zich op de toekomst richt.

## Woonstichting De Kernen: Primaire taak, visie en missie

Onze primaire taak is zorgen voor kwaliteit van wonen. Dat begint met het bieden van betaalbare en beschikbare woningen voor mensen die niet zelfstandig in hun woningbehoefte kunnen voorzien. We richten ons daarom primair op mensen met een laag inkomen en zorgbehoevenden..

Onze visie beschrijft het doel waar wij naar streven: dorpen in balans. Onze missie vertelt wat we concreet doen om dit te bereiken, namelijk: zorgen voor kwaliteit van wonen en leven. We vervullen deze missie ten behoeve van onze klanten. Dat is waar we het uiteindelijk voor doen. We vinden het belangrijk dat mensen prettig kunnen wonen en leven in de kernen waar wij actief zijn. We vervullen onze missie als volgt:

### Kwaliteit van wonen

Onze huurders mogen erop rekenen dat wij onze woningen goed onderhouden. Dat is in onze ogen de basis voor prettig wonen. Door dagelijks en planmatig onderhoud zorgen we ervoor dat onze woningen in orde zijn en voldoen aan de hedendaagse wooneisen.

#### *Onze rol: betrokken en ondernemend*

We zijn een betrokken organisatie die graag dicht bij haar klanten staat. We luisteren goed naar onze huurders en proberen tegemoet te komen aan hun woonwensen. Klanten kunnen altijd bij ons terecht. Bij ons geen anonieme gezichten, maar betrokken medewerkers die de tijd nemen om huurders persoonlijk te woord te staan en met hen mee te denken.

We zijn ook ondernemend. Dit betekent dat we actief zoeken naar slimme, innovatieve manieren om de kwaliteit van wonen en onze dienstverlening te verbeteren. We zijn hier heel ambitieus in. Als we een kans zien om iets beter te doen, proberen we deze te benutten.

### Kwaliteit van leven

We dragen bij aan de kwaliteit van leven in de kernen. Hieronder verstaan we alles wat bijdraagt aan de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van onze bewoners. We doen ook aan sociaal beheer, waarbij we samen met onze partners individuele aandacht en ondersteuning bieden aan huurders die kampen met problemen. Bijvoorbeeld bij huurachterstand of overlast.

#### *Onze rol: verbinder en aanjager*

Als het om de kwaliteit van leven gaat, zien we onszelf vooral als aanjager en verbinder. Niet als regisseur of eindverantwoordelijke, want deze rollen behoren toe aan de gemeente. We hebben dan ook als stelregel dat we leefbaarheid altijd samen met de gemeente, huurders en maatschappelijke

partners oppakken. We nemen daarbij echter geen afwachtende houding aan, maar gaan juist proactief op zoek naar mogelijkheden om de kwaliteit van leven in de kernen te verbeteren. Door te verbinden, mee te denken, middelen beschikbaar te stellen en initiatieven een zet in de juiste richting te geven.

Een overzichtelijk samenvatting van waar De Kernen voor staat is weergegeven op de DNA-poster in de bijlage.

## **Wat hebben we de afgelopen jaren bereikt?**

De Kernen is in 2010 ontstaan uit een fusie tussen de corporaties Waterborgh Wonen en De Vijf Gemeenten. De eerste twee jaar na de fusie heeft de corporatie nodig gehad om de nieuwe organisatie in te richten en om te komen met een overkoepelend ondernemingsplan en daarbij behorende jaarplannen (2010-2011). De strategische koers van de afgelopen jaren lag verankerd in het Strategisch Beleidsplan 2012-2016. De Kernen was de afgelopen jaren volop in beweging, en heeft zich ontwikkeld tot een financieel gezonde, klantgerichte organisatie. De volgende 7 bewegingen waren daarbij leidend.

### **1. Toekomstbestendig maken van het woningaanbod**

In een veranderende woningmarkt zagen we de kwantitatieve (lange termijn) vraag afnemen, terwijl de kwalitatieve vraag als gevolg van specifieke woonwensen juist toenam. Onze focus is daardoor minder komen te liggen op het toevoegen van woningen en meer op het kwalitatief verbeteren van het bestaande woningbezit. In een geactualiseerd strategisch voorraadbeleid, waarin we per kern een duidelijke toekomstvisie hebben opgesteld, is op complexniveau een strategie uitgewerkt om hier invulling aan te geven. De afgelopen jaren hebben we op grote schaal woningen verduurzaamd, pluspakketten die het wooncomfort vergroten aangebracht en woningen opgewaardeerd waardoor ze langer kunnen worden geëxploiteerd. In de nieuwbouw hebben we ons vooral geconcentreerd op multifunctionele woningen voor senioren en woningen voor kleinere huishoudens.

### **2. Zorgen voor aantrekkelijke kernen**

Ons werkgebied bestaat voornamelijk uit kleine kernen. Stuk voor stuk unieke dorpen met eigen karakteristieken en kwaliteiten. In een tijd met een onder druk staand voorzieningen-niveau maken we ons hard om de kernen leefbaar en aantrekkelijk te houden. Dat doen we door de kenmerkende kwaliteiten van de dorpen te identificeren en samen te vatten in een sterk, onderscheidend merk. Met als resultaat onderscheidende, aantrekkelijke kernen die de concurrentie met andere dorpen aandurven en -kunnen. Deze filosofie vergt een langere adem en de inzet van betrokken partijen. We hebben inmiddels een methodiek voor **de ontwikkeling van een 'kernmerk' uitgewerkt, deze zijn we op een aantal kernen aan het toepassen. We merken dat we steeds meer 'medestanders' krijgen;** gemeenten en andere stakeholders benaderen ons om samen actief aan de slag te gaan met kernbranding.

### **3. Een nieuw verdienmodel**

De Kernen was een corporatie waarbij naast de huurinkomsten tevens de opbrengst uit de ontwikkeling van nieuwbouw koopwoningen een belangrijk onderdeel van het verdienmodel was. Door het wegvallen van de vraag als gevolg van de huizen crisis alsmede veranderde wet- en regelgeving is deze activiteit steeds meer onder druk komen te staan. Daar komt bij dat uitgaven sterk toenamen als gevolg van verhuurdersheffing en saneringsbijdragen. Een ander verdienmodel was daardoor nodig, dat we hebben gerealiseerd door het verkopen van extra woningen uit bestaand bezit, een efficiëntere bedrijfsvoering, het laten slinken van het aantal nieuwbouwprojecten (en de omvang van de afdeling vastgoed) en het meer in balans brengen van de huurprijs-kwaliteitverhouding.



#### 4. Naar een flexibele dienstverlening

Vanaf 1 oktober 2012 werken we vanuit één centraal kantoor in Hedel. We hebben vanuit daar onze dienstverlening zo georganiseerd dat we dichtbij onze klanten blijven staan. We zijn telefonisch goed bereikbaar en leveren dienstverlening op afspraak aan huis of op locatie in de buurt. Omdat we merken dat onze klanten steeds meer digitaal worden hebben we onze contactmogelijkheden verder uitgebouwd; we hebben een goede website, een digitaal klantportal en we communiceren via facebook, linkedin en twitter. Vanaf medio 2014 nemen we deel aan het vernieuwde Woongaard, een eenduidig, digitaal woningzoekendensysteem voor de hele regio.

#### 5. Getransformeerde organisatie

De hierboven omschreven bewegingen vroegen om een andere focus en competenties van onze organisatie. Meer concurrentie, meer wet- en regelgeving, een beperking van taken maar niet van opgaven, reductie van bedrijfskosten waren aanleiding voor de incorporatie van verschillende nieuwe thema's en werkwijzen in ons bedrijf.

We zijn steeds intensiever gaan samenwerken met andere partijen in ons werkveld om zo aan gedeelde opgaven te werken. Daarnaast is De Kernen een innovatieve organisatie die zichzelf kan veranderen en vernieuwen. Bijvoorbeeld door het bedenken van nieuwe diensten en producten of het verbeteren van processen. We zijn meer gebruik gaan maken van marketing om onze ideeën en producten te etaleren, hierdoor denken we steeds meer vanuit de beleveniswereld van onze klant.

De Kernen heeft haar grip op de eigen organisatie de afgelopen jaren versterkt. We zijn in control, waardoor we weten hoe we er strategisch, financieel en operationeel voor staan.

#### 6. Oog voor de klant

Niet alleen de eigen organisatie is aan verandering onderhevig. We merkten dat het voor onze huurdersorganisaties (de HVB en de VHBR) steeds lastiger werd om goede verbinding met de achterban te houden en om mensen te vinden die bereid waren om zich in te zetten voor huurdersbelangen. Samen met de huurdersverenigingen hebben we daarom gezocht naar een nieuwe, toekomstbestendige werkvorm. Dit heeft geresulteerd in de oprichting van een Bewonersraad De Kernen; een onafhankelijk overlegpartner volgens de kaders van de overlegwet, waarbij De Kernen zoveel mogelijk organisatorische zaken uit handen neemt zodat de leden van de Bewonersraad zich kunnen concentreren op hun kerntaak.

De Kernen hecht veel waarde aan de mening van haar huurders. We meten continu onze dienstverlening en rapporteren hierover, waardoor we nog verder kunnen verbeteren. In 2016 is een digitaal klantpanel opgezet waarmee we periodiek onze klanten bevragen op verschillende onderwerpen. Het klantpanel heeft inmiddels meer dan 400 deelnemers.

#### 7. Maatschappelijk rendement in beeld

De Kernen is een bedrijf dat streeft naar optimaal maatschappelijk rendement. Om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken hebben we (samen met studenten van de Hogeschool Den Bosch) een model opgezet waarin we input, output en outcome tegen elkaar af kunnen zetten. Op basis van ons Strategisch Beleidsplan hebben we acht maatschappelijke doelstellingen geformuleerd, waarover we onze stakeholders (huurders, RvC-leden, medewerkers gemeenten en eigen personeel) bevroegd hebben. Op deze wijze hebben we inzichtelijk gemaakt wat volgens onze betrokkenen de belangrijkste thema's zijn waarop we ons moeten richten. In 2016 en 2017 gaan we hier verder invulling aan geven; aan de inputzijde door onze activiteiten af te stemmen op de belangrijkste maatschappelijke doelstellingen, en aan de output- en outcome-zijde door te meten en te vertellen welke resultaten we boeken.





## Welke ontwikkelingen zien we?

Het voorgaande hoofdstuk biedt een terugblik op het verleden. In 2015 heeft De Kernen haar strategische visie herijkt en vastgelegd in een nieuw Strategisch Plan 2016-2020. Dit hoofdstuk gaat kort in op de ontwikkelingen die op ons afkomen en de uitdagingen die dat met zich meebrengt.

### 1. De wet verandert

Met de herziening van de woningwet breekt er een nieuw tijdperk aan voor corporaties. De overheid verlangt van ons dat we teruggaan naar de basis van ons bestaan: het huisvesten van mensen die niet zelfstandig in hun woonruimte kunnen voorzien. Alles wat daarbuiten valt, behoort niet tot ons takenpakket. Het gevolg is een stevige inperking van ons werkdomein, verscherpt toezicht en meer regeldruk rondom woningtoewijzing. De zorg- en welzijnsector heeft te maken met een soortgelijke verscherping van de regels.

### 2. De doelgroep verandert

De doelgroep die we vandaag de dag bedienen is een andere dan die van vijf jaar terug. Dit komt enerzijds door alle demografische verschuivingen die plaatsvinden, waaronder het vergrijzen van de bevolking en de verdunning van gezinnen. Anderzijds zien we de samenstelling in de maatschappij veranderen. Er staan nieuwe klantgroepen op, die sterk van elkaar verschillen in termen van zelfstandigheid en zelfredzaamheid.

### 3. De maatschappij verandert

De veranderingen die plaatsvinden binnen de wetgeving en onze doelgroep staan niet op zichzelf. Ze vinden plaats in de context van een veranderende maatschappij waarin participatie, geloven in eigen kracht en kiezen voor kansen centraal staat. Nederland ontwikkelt zich langzaam maar zeker tot een participatiesamenleving, waarin burgers het vooral op eigen kracht moeten redden, ook op de woningmarkt. Een andere ontwikkeling die we zien, is de trek van het platteland naar stedelijke gebieden.

## Waar gaan we voor?

### 1. Waarborgen van beschikbaarheid en betaalbaarheid

Onze belangrijkste taak blijft het huisvesten van mensen met een beperkt inkomen. We willen de beschikbaarheid en betaalbaarheid van onze woningen voor de primaire doelgroepen van beleid vergroten.

Het is onze wens dat huishoudens met een laag inkomen niet de dupe worden van door de overheid opgelegde wet- en regelgeving. We zetten daarom twee majeure bewegingen in die ervoor zorgen dat we voldoende betaalbare woningen beschikbaar houden voor zowel de primaire als de secundaire doelgroep. Dat doen we door het slim verduurzamen van ons bezit en het aanpassen van ons huurbeleid. Daarnaast gebruiken we innovatie om het aandeel compacte, betaalbare woningen binnen onze portefeuille op middellange termijn te vergroten.

### 2. Differentiëren van dienstverlening

We hebben binnen onze doelgroep te maken met verschillende klanttypen die andere eisen stellen aan onze dienstverlening en communicatie. De minder zelfredzamen hebben behoefte aan meer persoonlijk contact en begeleiding. Zij hebben moeite om zelfstandig hun weg te vinden in het verschuivende maatschappelijke landschap en kloppen bij ons aan voor informatie en advies. De moderne klant daarentegen heeft behoefte aan een andere vorm van dienstverlening. Hij wil zoveel

mogelijk zelf regelen op een moment dat hem het beste uitkomt. We willen beide groepen passend bedienen. We kiezen er daarom voor om onze dienstverlening te differentiëren.

### 3. Zorgen voor zelfredzaamheid

Zorgen voor zelfredzaamheid wordt belangrijker naarmate het aantal kwetsbare huurders in de wijk toeneemt. De participatiesamenleving verlangt van hen dat ze zolang mogelijk zelfstandig wonen en op eigen kracht meedraaien in de maatschappij. De wetgeving zet ons en onze partners op grotere afstand. We mogen als professionals minder betekenen voor een groeiende groep mensen die vaak wel willen, maar niet altijd kunnen. We blijven zelfredzaamheid daarom ondersteunen.

### 4. Leefbare kernen

Onze dorpen hebben te maken met de maatschappelijke verschuivingen die plaatsvinden. De toename van kwetsbare huurders in het dorp staat tegenover het wegtrekken van zelfredzame jongeren en gezinnen die hun leven liever voortzetten in de stad. Dit heeft gevolgen voor de bevolkingsopbouw en de leefbaarheid van een kern. We vinden het daarom belangrijk om samen met partners en bewoners naar manieren te zoeken om onze kernen leefbaar en in balans te houden. Daar zijn volgens ons drie dingen voor nodig:

1. Uitgaan van eigen kracht: kernbranding;
2. Het ontwikkelen van een integrale, gebiedsgerichte aanpak;
3. Het Kernplan als ordeningsmiddel.

### 5. Netwerken als basis

Er komen steeds meer opgaven op ons af die we niet langer alleen kunnen invullen. Nu het werkdomein en de investeringsruimte van ons en onze partners steeds verder begrensd worden, is samenwerking niet langer een pré maar zelfs noodzakelijk geworden om onze doelen te bereiken.

Wij doen dit in de vorm van netwerken: **door thema's samen te agenderen en onderling afspraken te maken over de uitvoering ervan**, komen we tot krachtige maatschappelijke oplossingen die we alleen nooit zouden kunnen realiseren. Netwerken vormt de basishouding waarmee we naar al onze opgaven kijken.

Anno 2016 is Woonstichting De Kernen een corporatie die tot de landelijke top behoort als het gaat om klantwaardering, die financieel gezond is en die klaar is om uitdagingen op het gebied van de volkshuisvesting aan te gaan. Kortom: wij zien de toekomst met vertrouwen tegemoet!

Hedel, 19 juli 2016

Marinus Kempe,  
directeur-bestuurder Woonstichting De Kernen

## Bijlage: DNA-poster Woonstichting De Kernen

