

**raeflex**  
!

**Visitatierapport**

**Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland**

**2013 – 2016**

 **Woonwaard**







## Visitatierapport

**Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland**

**2013 - 2016**



*Utrecht, 13 juni 2017*

### **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 ing. C. Hobo (voorzitter)  
Mevrouw T. Booi (algemeen commissielid)  
De heer drs. G.T.J. Terlingen (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 300 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 Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

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

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>15</b>
<b>C Scorekaart in beeld</b>	<b>17</b>
<b>D Samenvatting</b>	<b>19</b>
<b>E Reactie Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland</b>	<b>23</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>25</b>
<b>1 Visitatie bij Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland</b>	<b>27</b>
1.1 Schets Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland	27
1.2 Werkgebied Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland	28
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>29</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	29
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	31
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	31
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	37
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	40
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	41
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>43</b>
3.1 De belanghebbenden van Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland	43
3.2 Beoordeling belanghebbenden	45
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	46
3.4 Conclusies en motivatie	47
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>51</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	51
4.2 Conclusies en motivatie	51
<b>5 Governance</b>	<b>55</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	55
5.2 Conclusies en motivatie	55
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>95</b>
<b>Bijlage 7 Position paper</b>	<b>97</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 2009-2012

De vorige visitatie van Woonwaard was in 2013 en bestreek het tijdvak 2009-2012. Woonwaard scoorde bij de vorige visitatie gemiddeld een 7,0. Deze cijfers kwamen tot stand door een 7,0 voor Presteren naar Ambities, een 7,3 voor Presteren naar Opgaven, een 7,3 voor Presteren volgens Belanghebbenden, een 6,7 voor Presteren naar Vermogen en een 6,9 voor Governance. De visitatiecommissie noemde Woonwaard een maatschappelijk sterk acterende corporatie, sociaal en oog hebbend voor specifieke doelgroepen. Belanghebbenden spraken waardering uit voor de grote betrokkenheid bij het werkgebied en de geleverde prestaties. Woonwaard koos voor ketensamenwerking om doelen te realiseren en zocht sterk naar samenwerking op gebieden zoals onderhoud, leefbaarheid en back-office. Er vond een heroriëntatie op taken en ambities plaats door minder breed te opereren en meer het accent op de primaire kerntaak huisvesting te leggen. De visitatiecommissie constateerde dat er meer aandacht voor bedrijfsmatigheid gewenst was in de vorm van het helder formuleren van plannen en doelstellingen en daar goede opvolging aan geven. De inzet van de woonconsulenten in de wijk kreeg grote waardering van belanghebbenden. De overweging om deze functie in een reorganisatie te schrappen stuitte op zorgen van diezelfde belanghebbenden. De visitatiecommissie gaf Woonwaard als aandachtspunten voor de toekomst mee: schenk aandacht aan de communicatie over de nieuwe focus in werkzaamheden, blijf alert als diverse partijen zich terugtrekken uit buurten, zorg voor een goede balans tussen de nieuwe zakelijkheid en de missie van Woonwaard en schenk aandacht aan doelgericht en doeltreffend organiseren van samenwerking met andere partijen.

#### Resultaten visitatie 2013-2016

##### Innoveren en maatschappelijk presteren door te doen

Tijdens deze visitatie constateert de visitatiecommissie dat Woonwaard de aandachtspunten voortvarend heeft opgepakt. De commissie heeft Woonwaard leren kennen als een sociale, betrokken, innovatieve en doelmatige corporatie in de regio Alkmaar. Zij zet nog steeds de brede maatschappelijke vraag centraal, neemt haar verantwoordelijkheid en richt de organisatie en (keten)samenwerking met derden zo in om daar optimaal aan bij te kunnen dragen. De visitatiecommissie herkent de in de position paper beschreven koers en ontwikkel- en doelmatigheidsslag van Woonwaard.

Woonwaard werkt van buiten naar binnen en van onder naar boven. De werkwijze van Woonwaard is te typeren als ondernemend ontwikkelen; verder komen door gewoon te doen, stapje voor stapje, nuchter en pragmatisch en het liefst in samenwerking met anderen. Woonwaard denkt in mogelijkheden. Op vastgoed en duurzaamheid toont Woonwaard zich innovatief. Woonwaard is daarmee een gekende en zeer gewaardeerde sociale volkshuisvester en maatschappelijke partner voor huurders, gemeenten en partners in het sociale domein.

Woonwaard heeft een heldere strategie en de hoofdlijnen goed in beeld. Zij heeft door reorganisatie goed geschakeld op veranderingen in de omgeving en tijdig ingespeeld op heffing, regelgeving en duurzaamheid. De basis van de organisatie is op orde. Deze is aangepast aan de financiële werkelijkheid en volkshuisvestelijke ambitie en daarmee klaar voor een nieuwe fase. Ook is ingezet op het bouwen aan een robuuste woningportefeuille als basis onder een duurzame bedrijfsvoering. Dit maakt het mogelijk om extra te investeren in betaalbaarheid, duurzaamheid en passend vastgoed.

### **Weet vanuit haar kerntaak werelden te verbinden**

Woonwaard opereert vanuit haar kerntaak, maar kijkt verder dan dat. Woonwaard streeft naar een inclusieve samenleving. Een goed thuis is daarvoor de basis. Vastgoed is een instrument om dat te bereiken.

Woonwaard zet zich in voor betaalbaarheid door het verlagen van de woonlasten van huurders. Dit door goedkoper te bouwen, te besparen op organisatiekosten en het energiezuiniger maken van woningen. Dit resulteerde in de visitatieperiode ook daadwerkelijk tot een huurdaling voor een brede groep huurders. Door nieuwbouw, actieve prijsstelling, bijsturing van het verkoopprogramma en overname van 1.000 woningen van Ymere stuurt Woonwaard op de beschikbaarheid van betaalbare woningen.

De corporatie blinkt uit in de aandacht voor maatschappelijk vastgoed, nieuwe woonconcepten en de verbinding met partners daaromheen. Een voorbeeld hiervan is het transferpunt, waardoor kwetsbare groepen weer zelfstandig kunnen wonen. Credo van Woonwaard is het delen van verantwoordelijkheid voor maatschappelijke opgaven. Woonwaard snapt de doelgroep en partners in het sociale domein en kan zich goed inleven in wensen en behoeften. Woonwaard is alert op leefbaarheid in wijken en buurten en kijkt samen met partners en bewoners wat nodig is.

### **Inhaalslag in presteren gemaakt**

Woonwaard is in de jaren na introductie van de verhuurdersheffing blijven presteren. Wel is te zien dat de prestaties in 2013 en 2014 op klantbediening, onderhoud en nieuwbouw lager zijn dan in 2015 en 2016. Woonwaard heeft echter effectief bijgestuurd. Er was een relatief lage score voor klanttevredenheid in de eerste jaren van de visitatie. Woonwaard heeft vervolgens het programma klantfocus geïntroduceerd. Op onderhoud werd 2 miljoen extra ingezet voor vraaggestuurd en mutatieonderhoud. De nieuwbouwproductie werd geïntensiveerd. In 2015 en 2016 is een versnelling ontstaan die naar verwachting in 2017 en verder doorzet. De organisatie- en doelmatigheidsslag werpt zijn vruchten af.

### **Innovatief op duurzaam, maar vergeet niet op te schalen.**

Woonwaard is innovatief op het gebied van duurzaamheid en deelnemer van het eerste uur aan de 'Stroomversnelling'. Bij nieuwbouw en renovatie, indien mogelijk, worden energieneutrale nul-op-de-meter woningen gerealiseerd. Hier zit een slim rekenmodel onder. Woonwaard kiest voor de grote sprong naar energieneutraal en niet voor een gemiddeld label B in 2021. Deze inspanning heeft echter slechts impact op een klein deel van het bezit. Uitdaging is om meer massa te maken en daarvoor is Woonwaard afhankelijk van anderen. Hier ligt een mogelijk afbreukrisico in verwachtingen en in resultaat. Woonwaard dient nog een ruimer omvattend energiebeleid te ontwikkelen over hoe hier mee om te gaan.

### **Pakt het voortouw en blijft goede prestaties leveren**

Woonwaard durft het voortouw te pakken, ook op regionaal niveau en schakelt behendig tussen stad en platteland. De gemeenten in het werkgebied hebben geen recente woonvisies. Dat bemoeilijkt het volkshuisvestelijk presteren. Zeker in een woningmarkt die redelijk op slot zit. Slaagkansen staan onder druk. Woonwaard heeft prestatieafspraken met de gemeente Langedijk. In Alkmaar en Heerhugowaard zijn deze pas in 2016 gemaakt. Door goed contact en afstemming met de gemeenten is Woonwaard er in geslaagd om gewaardeerde volkshuisvestelijke prestaties te leveren. Waardering is er ook voor de huisvesting van vergunninghouders en de samenwerking daaromheen.

Nagenoeg alle belanghebbenden zijn zeer tevreden over Woonwaard. Woonwaard heeft goed geacteerd op basis van de opgave die er was. Belanghebbenden waarderen in het bijzonder dat Woonwaard denkt in mogelijkheden en kijkt wat er wél kan. Ook tijdens de crisis en de introductie van de verhuurdersheffing is Woonwaard blijven presteren: 'gewoon' incasseren en doorgaan. Ook is er waardering dat er bij Woonwaard geen verschil is tussen buiten en binnen. Alle medewerkers zijn betrokken en weten "waar ze van zijn", volgens belanghebbenden.

### **Basis op orde en klaar voor de toekomst**

Vanaf 2012 heeft Woonwaard zich ingezet om haar organisatorische en volkshuisvestelijke basis op orde te brengen onder andere door naar een compactere organisatie te gaan. Dit was ingrijpend en leidde tot outsourcing van het onderhoudsbedrijf, afvloeiing van medewerkers en een forse koersverandering. Er was in 2013 een interne reorganisatie en in 2015 een vervolgstap daarin. De focus lag op de verbetering van werkwijzen, de vernieuwing in opdrachtgeverschap en samenwerking in maatschappelijke netwerken, en het verder in control brengen van de organisatie. Dat is gelukt. Woonwaard is bedrijfsmatiger gaan werken, dit was een aanbeveling uit de vorige visitatie. In de Aedes-benchmark heeft zij een positie achter de koplopers, een score die naar verwachting zal stijgen in de toekomst. Zij werkt zeer doelmatig wat de investeringskracht ten goede komt.

### **Bouwen van onderop, iedereen op de eerste rij**

Woonwaard zet organisatieverandering en innovatie in van onderop. Zo ook bij de reorganisatie. Medewerkers zijn intensief betrokken bij ontwikkelingen en zijn gedreven om de schouders eronder te zetten. Er is een meer zakelijke cultuur. Medewerkers zijn zelfstandige professionals, waarbij er veel wordt geïnvesteerd in opleiding. Uitgangspunt is: iedereen zit op de eerste rij. Door te werken met multidisciplinaire zelfstandige teams dwars door de organisatie heen, organisatiebrede workshops waar ook de RvC aan deelneemt, het binnenhalen van mensen van buiten de organisatie (een vluchteling voor de huisvesting van vergunninghouders, iemand uit de zorg voor ouderenhuisvesting) ontstaat betrokkenheid, inspiratie en innovatiekracht. Het digitale dashboard op elke afdeling met organisatieprestaties is het toonbeeld dat elke medewerker afzonderlijk en de hele organisatie gezamenlijk verantwoordelijk is en een bijdrage levert aan het presteren van Woonwaard. Een cultuur van 'we gaan ervoor'. Dit brengt betrokkenheid, flow en dynamiek.

### **Gelegitimeerde corporatie**

Woonwaard heeft een goede relatie met belanghebbenden, zij voelen zich betrokken en ervaren invloed. In heldere factsheets toont Woonwaard waar zij voor staat. Er is ruime aandacht voor de invloed en zeggenschap van huurders. Woonwaard ziet hen als klant, partner en belanghebbenden. Huurders hebben een stem via de huurdersbelangenvereniging (HBV), bewonerscommissies, het online huurderspanel en het Platform. De corporatie is actief op het gebied van klantreizen en er wordt geëxperimenteerd met bewoners-zelfbeheer in het tuinonderhoud.

### **Financiën goed op orde gebracht en presteert naar vermogen**

Woonwaard heeft haar financiële basis op orde gebracht. Door risico's beperkter en overzichtelijker te maken, aandacht voor de derivatenportefeuille, afbouw van de deelnemingsstructuur en verkoop van posities die niet passen. Er is ruime aandacht voor de continuïteit van vermogen en de corporatie opereert doelmatig. Woonwaard denkt goed na waar zij haar middelen voor inzet en presteert naar vermogen.

### **Governance**

De Raad van Commissarissen is goed aangehaakt bij het presteren van de corporatie. De raad is betrokken bij de werkorganisatie en krijgt zo kleur bij wat medewerkers doen. De RvC houdt goed en evenwichtig toezicht. Er is veel aandacht voor diversiteit binnen de raad, zo blijkt uit de samenstelling naar leeftijd, werkgebied en geslacht.

### **Sterke punten**

- Bouwt een organisatie die past bij de strategie. Buiten en binnen zijn gelijk.
- Innovatief op duurzaamheid en sociaal domein.
- Durft te doen, denkt in mogelijkheden.
- Werkt doelmatig.
- Zoekt actief samenwerking en maakt gebruik van de specifieke deskundigheid van haar belanghouders.
- Is betrokken bij het werkgebied en neemt het voortouw.
- Verbindt zich vanuit kerntaak met bezieling aan brede maatschappelijke opgaven.
- Haalt de buitenwereld binnen en spreekt de taal van verschillende domeinen.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

#### **Naar een volgende fase: regisserende corporatie en excellente organisatie?**

Met de ketenfilosofie, aandacht voor organisatieontwikkeling en voorgenomen wijziging in het bestuursmodel zet Woonwaard in op een corporatie nieuwe stijl. Woonwaard heeft de ambitie om door te groeien naar een corporatie die meer regisserend optreedt. Klantfocus, wendbaar en solide zijn de kernwaarden voor de volgende fase die in 2016 al is ingezet. Vanuit de sterke basis die in de jaren daarvoor is gelegd, heeft de visitatiecommissie er vertrouwen in dat dit ook gaat lukken.

De commissie is van mening dat Woonwaard goede prestaties levert. De belangrijkste aanbeveling is om door te gaan op de ingeslagen weg. Niettemin zijn er op onderdelen verdere verbeteringen mogelijk die ervoor kunnen zorgen dat Woonwaard doorgroeit *naar het niveau van een excellent functionerende corporatie*.

Tegen deze achtergrond formuleert de commissie hieronder een beleidsagenda voor de toekomst: De commissie geeft Woonwaard de volgende verbeteruggesties mee.

#### *Volkshuisvestelijk:*

- Ontwikkel een ruimer omvattend energiebeleid. Wat betekenen inspanningen voor de hele voorraad, wat zijn doelen en mijlpalen, welk tempo hoort daarbij?  
Vinden belanghebbenden dit acceptabel? Hoe daagt Woonwaard de markt uit om het duurzaamheidsdoel sneller te bereiken en dus meer massa te maken?
- Woonwaard stuurt op slaagkansen via de voorraad. Dat gebeurt weloverwogen. Onderzoek of klantsegmentering i.r.t. inzet op doorstroming, de slaagkansen kan vergroten en overleg dat met partners en huurders.

#### *Organisatie en besturing:*

- Versterk de beleidskracht zonder dat dit de slagvaardigheid en ondernemerschap hindert. Op specifieke onderdelen is een meer door-ontwikkelde visie- en planvorming nodig bijvoorbeeld op de routekaart duurzaamheid, het thema basiskwaliteit, de klantvisie. Stem deze af met belanghebbenden, zoek daarbij naar strategische samenwerking en innovatief opdrachtgeverschap.
- Optimaliseer ontsluiting en benutten van data (vastgoed, klant, demografisch, maatschappelijk). Dit kan het innovatieve vermogen verder versterken.
- De HRM cyclus is goed en rond, maar kan nog beter aansluiten bij de gewenste ontwikkeling van professionaliteit en werkwijze van teams door bijvoorbeeld introductie van een 360 graden systematiek.
- Evalueer regelmatig; dit versterkt het lerend vermogen.
- Let op de kwaliteit van wijken, verschillen zijn volgens belanghebbenden groot aan het worden.

#### *Belanghebbenden*

- Betrek de HBV bij het bepalen van thema's en vraagstelling aan het Platform.

#### *Governance*

- Uitdagingen voor de RvC zijn aanscherping van het toetsingskader en explicitering van de rol van de RvC in het externe krachtenveld.



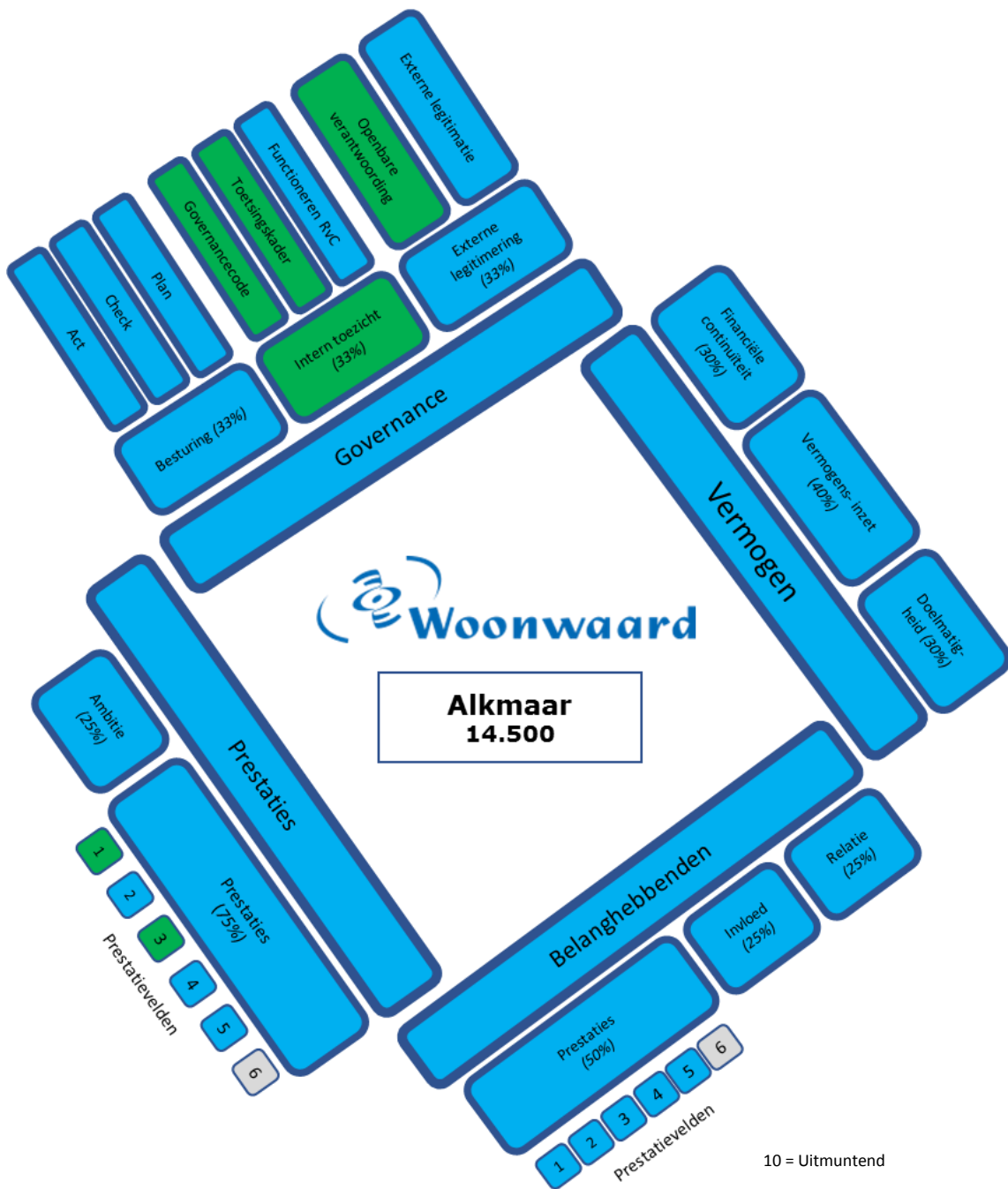


## B Scorekaart Woonwaard

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	8,0	7,0	8,0	8,0		7,6	75%	<b>7,7</b>
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>7,7</b>
Prestaties	7,6	7,7	7,5	7,6	7,5		7,6	50%	
Relatie en communicatie							7,9	25%	
Invloed op beleid							7,9	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>8,0</b>
Financiële continuïteit							8,0	30%	
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
<b>Governance</b>									<b>7,6</b>
Besturing	Plan					8,0	8,0	33%	
	Check					8,0			
	Act					8,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					8,0	7,3	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering					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			



## C Scorekaart in beeld Woonwaard



### Prestatievelden:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten
6. Overige/andere prestaties

- 10 = Uitmuntend
- 9 = Zeer goed
- 8 = Goed
- 7 = Ruim voldoende
- 6 = Voldoende
- 5 = Onvoldoende
- 4 = Ruim onvoldoende
- 3 = Zeer onvoldoende
- 2 = Slecht
- 1 = Zeer slecht
- 0 = Geen oordeel





## D Samenvatting

### Visitatie Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland

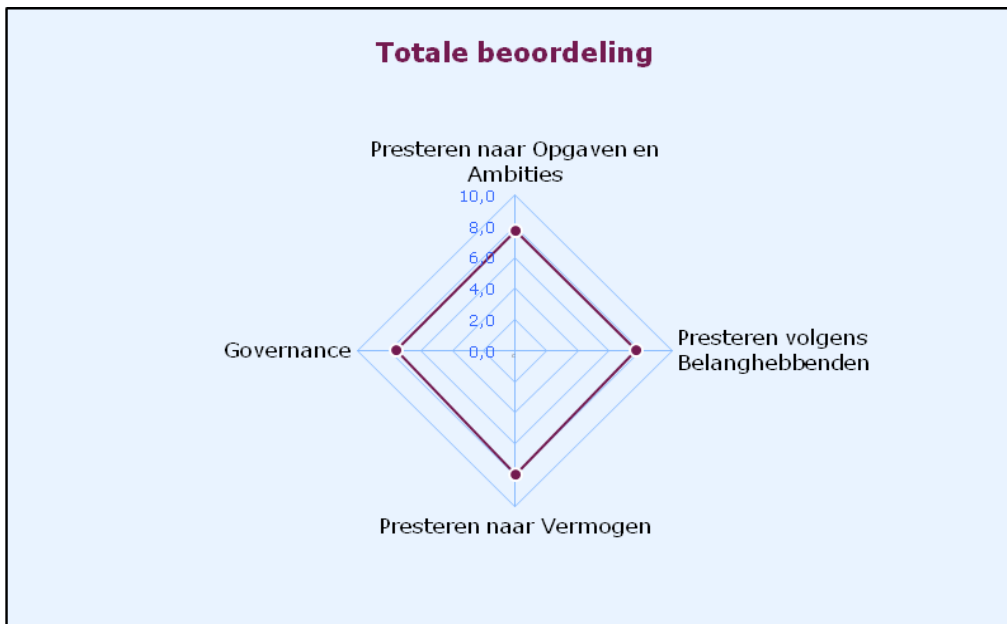
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april 2017, waarin de startbijeenkomst plaatsvond, en juni 2017 waarin de definitieve versie van het eindrapport is opgeleverd. In het vervolg van dit rapport wordt Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland afgekort tot 'Woonwaard'.

### Korte schets Woonwaard

Woonwaard is ontstaan uit een drietal fusies in de periode 1997-1999. Een van de rechtsvoorgangers is opgericht in 1912, waardoor de corporatie in 2012 haar 'honderdjarig bestaan' vierde. Woonwaard verhuurt circa 15.852 verhuureenheden en werkt in drie gemeenten: Alkmaar, Heerhugowaard en Langedijk. Belangrijkste belanghebbenden zijn huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties. In dit werkgebied zijn meerdere corporaties actief. Dit betreft onder andere Kennemer Wonen, Van Alckmaer voor Wonen en Woningbouwvereniging Langedijk. In 2016 heeft Woonwaard circa 1.000 woningen van Ymere overgenomen.

Bij Woonwaard werken ultimo 2016 87 fte medewerkers. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directie de heer Pierre Sponselee. Het interne toezicht bestaat uit 6 leden, van wie 2 leden namens de huurders in de Raad van Toezicht zitting hebben.

### Beoordelingen Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland



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

De commissie komt tot de conclusie dat Woonwaard ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd in de periode 2013-2016. Op alle onderdelen presteert Woonwaard ruim voldoende. De hoogste score is er voor het onderdeel Presteren naar vermogen (8,0).

Woonwaard heeft sterk gepresteerd op de prestatievelden huisvesting van bijzondere doelgroepen, (des)investeringen in vastgoed en kwaliteit van wijken en buurten. Woonwaard werkt zeer doelmatig, is in control en heeft een organisatie die klaar is voor de toekomst. De verbinding met het werkgebied en externe legitimatie is sterk.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

7,7

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,7. Daarbij is er een 7,6 voor de prestaties in het licht van de opgaven en een 8,0 voor de ambities in relatie tot de opgaven.

Woonwaard heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderdeel huisvesting van de primaire doelgroep. De prestaties liggen ruimschoots in lijn met de opgave.

Er is voldoende aandacht voor betaalbaarheid. Een compliment geeft de visitatiecommissie voor de huurverlaging aan een grote groep huurders in 2015 en de 'Vroeg er op af-aanpak' rondom betalingsachterstanden.

Woonwaard heeft goed gepresteerd op het onderdeel huisvesting van bijzondere doelgroepen, de prestatie is hoger dan de opgaven. Woonwaard innoveert, is proactief en lokaal en regionaal een zeer gewaardeerde partner. Er is aandacht voor bijzondere woonvormen, zoals het transferpunt, Housing First en buurwoningen.

Woonwaard heeft zich ruim voldoende ingezet voor de kwaliteit van woningen en het woningbeheer. De prestaties komen overeen met de opgaven. De inzet van Woonwaard op de duurzame NOM-woningen is lovenswaardig. De duurzaamheidsinspanningen in de visitatieperiode vanuit de hele voorraad bezien zijn echter nog relatief beperkt.

Woonwaard heeft goed gepresteerd op het onderdeel (des)investeren in vastgoed. De prestaties overtreffen de opgaven. Punten die in het bijzonder in het oog springen zijn de koploperspositie bij Nul-op-de-meter woningen, de aanpassing van het verkoopbeleid omwille van beschikbaarheid van de sociale voorraad en de overname van het bezit van Ymere.

Woonwaard heeft een sterke inzet op het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten, de prestatie overtreft de opgaven. Woonwaard heeft veel aandacht voor leefbaarheid en is een sterke en betrokken partner in de wijk.

## Presteren volgens Belanghebbenden

7,7

De belanghebbenden beoordelen Woonwaard met gemiddeld een 7,7.

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen:

De maatschappelijke prestaties van de corporatie (7,6), de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie (7,9), en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (7,9).

Belanghebbenden typeren Woonwaard als een sociale verhuurder die haar maatschappelijke taak goed invult. Zij is een betrouwbare partner die denkt in wederzijds belang. Woonwaard is op het sociale domein onderscheidend in begrip, meevoelen en meedenken en heeft een consequente visie op zorg- en welzijn. Woonwaard is innovatief op verduurzaming en conceptueel bouwen.

Belanghebbenden zijn zeer te spreken over de prestaties van Woonwaard, de visie en ambitie en betrokkenheid bij het werkgebied. Woonwaard denkt in mogelijkheden, toont partnerschap en is actief. Ook zijn nagenoeg alle belanghebbenden positief over de relatie, communicatie en invloed op beleid.

## Presteren naar Vermogen

8,0

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 8,0.

Woonwaard voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Woonwaard heeft van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Autoriteit Woningcorporaties gedurende de visitatieperiode positieve oordelen ontvangen ten aanzien van solvabiliteit en continuïteit. Pluspunten zijn er voor de actieve wijze van vermogensbeleid en bijsturing op basis van actualiteit.

Woonwaard werkt doelmatig, stuurt hier ook sterk op en wijkt in positieve zin af van de benchmark.

Woonwaard heeft een actieve inzet van vermogen en kan deze inzet voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Woonwaard investeerde actief, innoveerde en kwam na wat ze zich had voorgenomen. De financiële ratio's zijn in balans; er worden geen middelen opgepot. Er is een duidelijk afwegingskader voor investeringen (investeringsstatuut) en effecten van investeringen op het vermogen worden duidelijk gevolgd.

## Governance

7,6

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,6.

De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. Woonwaard heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Deze hangt samen met omgevingsontwikkelingen en wensen en behoeften van de doelgroep.

Woonwaard vertaalt haar visie naar duidelijke strategische en tactische doelen en activiteiten. Er is een heldere begroting met financiële scenario's en risicoanalyses.

Er is zodoende een integraal sturingskader. Dit is ook vastgelegd in het reglement financieel beleid en beheer. Woonwaard beschikt over een adequaat monitoring- en rapportagesysteem waarmee prestaties actief en in samenhang worden gevolgd. Woonwaard stuurt actief bij. De beleidscyclus en de planning en control zijn goed op orde. De voorgenomen activiteiten die niet worden gehaald, zijn in beeld en expliciet opgenomen in de kwartaalrapportages. Geconstateerde afwijkingen in rapportages leiden na bespreking tot bijsturing en verbeterplannen.

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,3.

De RvC van Woonwaard is evenwichtig en divers samengesteld. Er is aandacht voor deskundigheidsbevordering en de verantwoording daarover. De RvC heeft bij de uitoefening van haar functie aandacht voor zowel het financieel als maatschappelijk presteren van de organisatie en de verbinding met belanghebbenden. Het samenspel tussen bestuurder en RvC is constructief, zakelijk, betrokken en professioneel.

Pluspunt is de actieve wijze waarop de raad haar toezichtrol vervult en contact houdt met de werkorganisatie. Ook is er een pluspunt voor de invulling van de werkgeversrol. Er zijn jaarlijks concrete prestatieafspraken met de bestuurder die o.a. middels een 360 graden beoordeling worden geëvalueerd.

Het zelfkritisch vermogen van de RvC is in de ogen van de visitatiecommissie goed ontwikkeld. Er is een open en zelfkritische houding met een eigen doordachte systematiek. De RvC hanteert een actueel toetsingskader en geeft daar ook inzicht in. Er zijn diverse verantwoordingsdocumenten met daarin toetsingspunten aangereikt aan de Raad door de bestuurder en de organisatie. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt in het jaarverslag.

Woonwaard voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de governancecode en de Overlegwet. Er is een pluspunt voor de actieve manier van betrekken van belanghebbenden en het in samenspraak ontwikkelen van beleid en activiteiten. Woonwaard is gedreven om vanuit de 'bedoeling' te werken en gelegitimeerd te presteren. De openbare verantwoording scoort ruim voldoende. Er is een sterke communicatie van beleid middels factsheets en een dashboard.



## E Reactie Woonwaard Noord-Kennemerland

### Reactie Woonwaard op het visitatierapport 2013 - 2016

*“Belanghebbenden zijn zeer te spreken over de prestaties van Woonwaard, de visie en ambitie en betrokkenheid bij het werkgebied. Ook zijn nagenoeg alle belanghebbenden positief over de relatie, communicatie en invloed op beleid.”* Als belanghebbenden dit over je zeggen en je scoort op alle onderdelen ruim voldoende tot goed, dan kun je alleen maar heel tevreden zijn.

#### Groot compliment

In de afgelopen vier jaar is er veel gebeurd bij Woonwaard. Enkele voorbeelden: een grote reorganisatie, deelname aan de Stroomversnelling, implementatie Woningwet, een nieuwe beleidsvisie met focus op huurders, vastgoed, inclusieve samenleving en verlagen van de woonlasten. De commissie constateert dat er in die jaren een heldere koers is ontstaan, waarin we heldere keuzes hebben gemaakt. Op alle fronten heeft Woonwaard goed gepresteerd en zich verbeterd ten opzichte van de vorige visitatieperiode. Dat vinden we een mooi en groot compliment aan al onze medewerkers.

#### Herkenbare aanbevelingen

We herkennen de aanbevelingen van de visitatiecommissie en de belanghebbenden. De aanbevelingen van belanghebbende bespreken we graag en pakken we op. Een belangrijke aanbeveling van de commissie om een ‘ruimer omvattend energiebeleid voor de hele voorraad te ontwikkelen’ verwachten we eind 2017 te hebben in de vorm van een routekaart verduurzaming. Die hebben we recent ook opgenomen in onze prestatieafspraken met gemeenten.

#### Nieuwe beleidsvisie

De visitatieperiode vond plaats in het midden van twee beleidsvisies. Een belangrijke vraag voor Woonwaard was of belanghebbenden de nieuw ingeslagen weg (beleidsvisie 2016-2019) herkenden. Die vraag is positief beantwoord; de lijn werd in alle interne en externe gesprekken herkend. De komende jaren blijft onze focus op huurders in de rollen van klant, partner en belanghebbende, en op een lichte groei van onze sociale woningportefeuille. Daarbij werken we aan onze twee centrale opgaven: het bijdragen aan een inclusieve samenleving en het verlagen van de woonlasten voor onze huurders.

#### Dank

Het visitatierapport is tot stand gekomen dankzij de medewerking van velen. We bedanken ieder voor hun tijd en hun oordeel. Huurders, maatschappelijke organisaties, collega-corporaties en gemeenten bedanken we voor de samenwerking in de afgelopen jaren, want het behalen van resultaat kan alleen wanneer de bereidheid tot samenwerken ook bij hen aanwezig is. Dezelfde dank gaat uit naar onze medewerkers, die de in het rapport beschreven mooie prestaties hebben gerealiseerd. Tot slot bedanken we de visitatiecommissie voor het kritisch doorvragen, de concrete aanbevelingen en het helder geschreven rapport.

Alkmaar, 15 juni 2017

Casper Schouten,  
voorzitter Raad van Commissarissen

Pierre Sponselee,  
directeur-bestuurder





## Deel 2

### Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





## **Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief**

### **1 Visitatie bij Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland**

In maart 2017 heeft Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland te Alkmaar 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 april en juni 2017. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 3 en 4 mei. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer ing. C. Hobo (voorzitter), mevrouw T. Booi (algemeen commissielid), de heer drs. G.T.J. Terlingen (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 Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren te toetsen of haar strategie wordt herkend en gewaardeerd. Woonwaard wil de resultaten benutten om een tussenbalans op te maken van de beleidsvisie 2016-2019.

Op basis van alle, door Woonwaard verzamelde informatie, voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. Op 19 april was er een kick-off bijeenkomst waarbij de commissie samen met Woonwaard de position paper heeft besproken. Vervolgens is er samen met het MT een rondrit langs delen van het bezit gemaakt. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonwaard, 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 2013-2016.

#### **1.1 Schets Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland**

Woonwaard is ontstaan uit een drietal fusies in de periode 1997-1999. Een van de rechtsvoorgangers is opgericht in 1912, waardoor de corporatie in 2012 haar 'honderdjarig bestaan' vierde. Woonwaard verhuurt circa 15.852 verhuureenheden en werkt in drie gemeenten: Alkmaar, Heerhugowaard en Langedijk. Belangrijkste belanghebbenden zijn huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties. In dit werkgebied zijn meerdere corporaties actief. Dit betreft onder andere Kennemer Wonen, Van Alckmaer voor Wonen en Woningbouwvereniging Langedijk. In 2016 heeft Woonwaard circa 1.000 woningen van Ymere overgenomen.

Bij Woonwaard werken ultimo 2016 87 fte medewerkers. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directie de heer Pierre Sponselee. Het interne toezicht bestaat uit 6 leden, van wie 2 leden namens de huurders in de Raad van Toezicht zitting hebben.

## 1.2 Werkgebied Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland

Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland is werkzaam in de gemeenten Alkmaar, Heerhugowaard en Langedijk in de provincie Noord-Holland. Dit 'HAL-gebied' vormt een stedelijk gebied, daaromheen bevinden zich kleinere kernen. De gemeente Alkmaar is met ruim 107.600 inwoners en 50.400 huishoudens de grootste centrumgemeente en functioneert samen met Heerhugowaard (53.900 inwoners) als de drager van dit centraal stedelijke gebied. Langedijk heeft 27.500 inwoners.

De woningvoorraad in de regio bestaat uit 75% eengezinswoningen en 72% koop. Naarmate de gemeenten landelijker worden nemen deze percentages toe. In de gemeente Alkmaar zijn er relatief veel huurwoningen en meergezinswoningen vergeleken met de regio.

De woningvoorraad in de gemeente Alkmaar bestaat voor ongeveer 58% uit koopwoningen en bijna 42% huurwoningen (30% corporatiewoningen en 12% particulier). In Heerhugowaard en Langedijk is ongeveer 20% corporatiewoning. Het grootste deel van de woningen in de gemeente is eengezinswoning (64%).

Het woningbezit van Woonwaard bestaat voor 43% uit eengezinswoningen en 55% uit meergezinswoningen. Het merendeel van het bezit stamt uit de periode 1960-1989.

Marktaandeel van Woonwaard in de diverse gemeenten (bron portefeuilleplan 2012-2015):  
Alkmaar: groot marktaandeel (+/- 57%), groot aandeel portefeuille (61%);  
Heerhugowaard: groot marktaandeel (97%), groot aandeel portefeuille (34%);  
Langedijk: klein marktaandeel (12%), klein aandeel portefeuille (1,6%).

Het werkgebied kenmerkt zich door (verstedelijkt) platteland en stedelijke omgeving. De referentiegroep waarmee Woonwaard wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Woonwaard 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 Woonwaard 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

Woonwaard heeft in 2016 voor het eerst in tripartiete setting prestatieafspraken gemaakt voor 2017 in de gemeenten Alkmaar en Langedijk. Daarvoor had Woonwaard prestatieafspraken met de gemeente Langedijk (2011-2014) en stuurde zij elke gemeente waarin zij werkzaam was, jaarlijks activiteitenoverzichten. Er is daarnaast een convenant mensenhandel met de gemeente Alkmaar (2013) en een convenant Hennep op provinciaal niveau. In Heerhugowaard zijn in 2010 voor het laatst prestatieafspraken gemaakt. Er is in de visitatieperiode geen expliciet lokaal volkshuisvestelijk beleid aanwezig.

#### **De regionale woonvisie Regio Alkmaar 2013-2020**

Leidend document dat de opgaven beschrijft is de regionale woonvisie Regio Alkmaar 2013-2020. Hier zijn geen prestatieafspraken over gemaakt. In deze woonvisie staat beschreven dat de woontevredenheid in de regio Alkmaar hoog is. Er zijn ruim 30.000 verhuiscandidate, waarvan 23.000 bestaande huishoudens en 7.000 starters op de woningmarkt. De meeste woningzoekenden wensen een eengezinswoning (44%), daarna een meergezinswoning (30%). Tot 2040 zal het aantal huishoudens regionaal blijven toenemen, waarbij het aandeel 75+ zal verdubbelen. Door de vergrijzing zal Wonen in combinatie met Zorg een belangrijk thema worden.

De visie beschrijft dat er in de regio getalsmatig op dit moment geen grote knelpunten zijn, maar op termijn kan er schaarste optreden in de goedkope voorraad en krijgt de regio met vergrijzing te maken. Er is sprake van een beperkte doorstroming in zowel koop als huur. Naast een kwantitatieve balans is er een verdelingsvraagstuk. Om de markt zijn werk te laten doen en ook in de toekomst de aantallen woningen in balans te houden met de behoefte, zal in de Regio Alkmaar slim moeten worden omgegaan met de huidige voorraad, verstandig moeten worden toegevoegd en 'vinger aan de pols' houden ten aanzien van de betaalbaarheid. Monitoring is een instrument om e.e.a. goed te volgen.

#### *Aandacht voor primaire en secundaire doelgroep en betaalbaarheid*

De woonvisie heeft als missie om zich beleidsmatig extra te richten op de huishoudens die qua mogelijkheden geholpen moeten worden. Dat zijn in beginsel de huishoudinkomens tot euro 38.500. Dit is in de regio Alkmaar het inkomen van de huishoudens dat via de huisvestingsverordening in aanmerking komt voor een sociale huurwoning (huurtoeslaggrens). Bij nieuwbouw wordt regionaal een percentage van minimaal 30% sociale woningbouw gehanteerd. Gemeente en ontwikkelende partij onderzoeken daarbij samen of in het specifieke bouwplan ook in de onderste categorie van de huur kan worden gebouwd (tot aftoppingsgrens voor 1 en 2 persoonshuishoudens).

*Wonen en zorg:* bij nieuwbouw wordt onderzocht of er naar de normen van Woonkeur gebouwd kan worden.

*Duurzaamheid:* regionaal is de afspraak, maximaal in te zetten op het realiseren van een kwalitatief hoogwaardige, comfortabele, energieneutrale -en daarmee "woonlastenlage"-, woonregio op zo kort mogelijke termijn, binnen de vast te stellen (financiële) kaders. De regio wil hierin koploper zijn.

*Vergunninghouders:* in de regio zijn afspraken gemaakt om samen te werken met het regionaal Transferpunt van de woningcorporaties, dat zorg draagt voor een snelle match tussen de woningen en de vergunninghouders. Daarnaast is afgesproken dat iedere gemeente maandelijks de voortgang bewaakt met de woningcorporaties, het Transferpunt en andere belanghebbenden zoals Vluchtelingenwerk.

*Onder de pannen:* afgesproken is dat de corporaties jaarlijks maximaal 5% van hun woningen die weer verhuurd worden, aan bijzondere doelgroepen uit Maatschappelijk opvang, verslavingszorg, OGGZ beschikbaar stellen. Dit is een verdeelsysteem van zelfstandige woonruimte voor cliënten van de betrokken zorginstellingen.

#### **Langedijks actieprogramma Wonen 2011-2014**

In het Langedijks actieprogramma Wonen staan de prestatieafspraken met de gemeente Langedijk voor de periode 2011-2014 en de corporaties Woonwaard, Habion, Ymere en Woningbouwvereniging Langedijk. De opgaven zijn ingedeeld conform de drie speerpunten van de provincie Noord-Holland. Hierbij is er een accentverschuiving van kwantitatieve aspecten van het wonen naar meer kwalitatieve aspecten. De speerpunten zijn: verbetering van afstemming tussen vraag en aanbod van woningen, verbeteren van de leefbaarheid (en de mate waarin voorzieningen in de woonomgeving aansluiten bij de vraag van bewoners) en verduurzamen van het woonaanbod en de woonomgeving.

*Betaalbare nieuwbouw:* nieuw te ontwikkelen woningen zullen voor minstens 40% uit betaalbare woningen bestaan. Bij beoordeling van de betaalbaarheid van nieuwbouw zal ook de energetische kwaliteit worden betrokken

*Verkoop:* corporaties leggen hun verkoopplannen aan de gemeente voor.

*Woningtoewijzing:* 90% wordt toegewezen aan mensen met een inkomen tot 33.614 euro (prijspeil 2011).

*Wonen en zorg:* de gemeente spant zich in om bouw van woonzorgvoorzieningen mogelijk te maken, de corporaties spannen zich in om deze te realiseren. De corporaties investeren in zorgtoegankelijk maken van woningen. Dit wordt op projectniveau bepaald. Financiële bijdragen aan WonenPlus blijven op het huidige niveau.

*Leefbaarheid:* gemeenten en corporaties blijven actief om verrommeling van woonomgeving tegen te gaan. Dorpsgericht samenwerken is het belangrijkste beleidsinstrument. Corporaties blijven daar actief bij betrokken en voegen eigen activiteiten toe als een wijkschouw en overleg met bewonerscommissies en huurdersorganisaties.

*Duurzaamheid:* er wordt een gezamenlijk duurzaamheidsbeleid ontwikkeld.



## Heerhugowaard

Er zijn geen prestatieafspraken in Heerhugowaard en er is geen expliciet volkshuivestelijk beleid. In het gesprek met de gemeente Heerhugowaard noemt deze als belangrijk: verlichten van de druk op de goedkope voorraad (betaalbaarheid) en aandacht voor huisvesting van bijzondere doelgroepen; er zijn steeds meer verschillende doelgroepen waarvoor met de huidige regelgeving geen adequate en tijdige oplossingen zijn.

## Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20% te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

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

De prestaties, zoals door Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland 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	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0		
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.

Woonwaard heeft ruim voldoende tot goed gevolg gegeven aan de opgaven in het werkgebied en prestatieafspraken die met elke gemeente zijn gemaakt. Veel waardering heeft de visitatiecommissie voor de inzet op huisvesting van bijzondere doelgroepen, de desinvesteringen in vastgoed en de prestaties voor de kwaliteit van wijken en buurten.

## Huisvesting van de primaire doelgroep

Woonwaard presteert ruim voldoende op het thema huisvesting van de primaire groep. De commissie waardeert dit onderdeel een 7. De prestatie is gelijk aan de opgaven. Woonwaard heeft actief gestuurd op de beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. In jaarlijkse activiteitenoverzichten aan de gemeenten heeft zij dit expliciet gemaakt. Het aandeel betaalbare woningen is met 5% toegenomen in de visitatieperiode. Op 1 februari 2016 heeft Woonwaard 940 DAEB-woningen van Ymere overgenomen en heeft zij haar verkoopambitie terugschroefd omwille van de beschikbaarheid. Woonwaard voldeed alle jaren aan de (eigen) kernvoorraad norm.

Alle jaren voldeed Woonwaard ruimschoots aan de toewijzingsnorm dat tenminste 90% van de sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot aan de 35.739 euro (prijspeil 2016).

De gemiddelde wachttijd voor woningzoekenden loopt in de periode 2013-2016 geleidelijk op van 4,39 jaar naar 5,36 jaar. De slaagkans daalde licht van 16,68% in 2016, naar 14,54% in 2016. Er zijn in 2016 13.883 actief woningzoekenden. Dit past in het landelijke beeld en de oorzaken hangen samen met een afnemende mutatiegraad in een vastzittende woningmarkt (economische malaise) en de invoering van het passend toewijzen.

Het aantal toewijzingen binnen de huurtoeslaggrens is gedaald in de jaren 2015 en 2016. Doorstroming is een thema in de regionale woonvisie. Woonwaard kiest ervoor middels de voorraad te sturen op beschikbaarheid en passendheid en niet door een actieve individuele benadering van huurders om doorstroming te bevorderen. Woonwaard (en vindt de gemeente Alkmaar aan haar zijde) is van mening dat ongevraagde bemoeienis met de woonsituatie van de huurder paternalistisch is en het woongenot van de huurder verstoort.

Rondom het thema betaalbaarheid heeft Woonwaard vinger aan de pols gehouden en actief bijgestuurd. Onder andere door een huurmatiging in 2015 en 2016 voor de primaire doelgroep en een actief betaalbaarheidsbeleid van het woningbezit. Woonwaard stuurde er op dat minimaal 60% van het bezit een huur heeft onder de eerste aftoppingsgrens en minimaal 75% onder de tweede aftoppingsgrens. De huurprijs t.o.v. maximaal redelijk ligt rond de 63%. In 2013 en 2014 was er een aanzienlijke huurontwikkeling van respectievelijk 4,8% en 5,7%. In 2015 en 2016 is er een bescheiden (en inflatievolgende) huurverhoging en, voor een deel van de voorraad, zelfs een huurverlaging geweest. Woonwaard werkt met standaardhuren die passen bij de verhouding tussen prijs en kwaliteit. Huurders die meer betalen dan de standaardhuur kregen een huurverlaging en huurders die minder betalen krijgen een inkomensafhankelijke huurverhoging tot maximaal de standaardhuur. In 2015 zijn de standaardhuren met 3% verlaagd, dit had een positief effect op de huurlasten van 4.500 huurders.

Het aantal huurachterstanden als percentage van de jaarhuur ligt alle jaren tussen de 1,1% en 1,4%. Dit ligt onder dat van de referentiegroep. Woonwaard voert een actieve aanpak van vroegtijdige signalering en persoonlijk contact om betalingsachterstanden te voorkomen. Hierdoor is het aantal uitzettingen vanwege betalingsachterstand afgenomen. Woonwaard heeft een 'Vroeg er op af – aanpak' die zich kenmerkt door sociale incasso, actieve huisbezoeken, contact met deurwaarders en bewindvoerders. Woonwaard trainde haar medewerkers in gespreksvoering rondom bewoners met betalingsproblemen.

Woonwaard heeft zich vooral in 2015 en 2016 zeer sterk ingezet voor de huisvesting van vergunninghouders. De gemeenten spreken dan ook hun waardering daar voor uit. In 2013 en 2014 was er een gemeentelijke achterstand die, dankzij de inzet van de corporaties, goed is ingelopen. In 2015 en 2016 werden er respectievelijk 112 en 177 vergunninghouders gehuisvest.

De commissie oordeelt dat Woonwaard ruim voldoende heeft gepresteerd op het onderdeel huisvesting van de primaire doelgroep. De prestaties liggen ruimschoots in lijn met de opgave. Er is voldoende aandacht voor betaalbaarheid. Compliment geeft de visitatiecommissie voor de huurverlaging aan een grote groep huurders in 2015 en de 'Vroeg er op af-aanpak' van betalingsachterstanden.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Woonwaard voldoet aan de criteria voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel als goed met een 8. Woonwaard presteert boven de opgave.

Woonwaard is uitermate actief in de huisvesting van bijzondere doelgroepen en wordt daarin ook gewaardeerd door gemeenten en maatschappelijke partners.

Het aantal nultredenwoningen bestemd voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen ontwikkelde zich gestaag in de periode 2013-2016.

Naast sociale woningen verhuurt Woonwaard een beperkt deel van het bezit als maatschappelijke huisvesting of maatschappelijk vastgoed: woningen en ondersteunend vastgoed die via zorginstellingen aan hun cliënten worden verhuurd. In totaal verhuurt de corporatie 518 woningen aan zorginstellingen. In 2015 heeft Woonwaard in het nieuwe complex aan het Tamarixplantsoen 37 appartementen gebouwd voor cliënten van Philadelphia. De bestaande woningen en complexen aan De Liede, Mantelmeeuw, Lindeboomplein en Tesselschadestraat zijn in 2014 verbouwd en/of geschikt gemaakt voor ongeveer 58 cliënten van DnoDoen, Leger des Heils en Esdégé- Reigersdaal.

Via het Transferpunt van SVNK zorgt Woonwaard voor doorstroming vanuit instellingen voor de cliënten van zorginstanties en bemiddelt zij bij de huisvesting van vergunninghouders. Het Transferpunt Wonen van SVNK is ontstaan door samenwerking tussen corporaties en een aantal (zorg)instanties in de regio Alkmaar. Soms verblijven mensen voor langere tijd in een instelling voor maatschappelijke opvang, psychiatrische hulp, verslavingshulp, revalidatie, gehandicapten- of jeugdzorg. Binnen de instelling worden deze mensen getraind om (weer) zelfstandig te kunnen gaan wonen. Hier hoort zelfstandige woonruimte bij. Het Transferpunt biedt hiervoor de kans. Corporaties in de SVNK-regio, waaronder Woonwaard, bieden een mogelijkheid voor de deelnemende (zorg)instellingen om uitstroom vanuit de instelling te bespoedigen. Hierdoor komen ook weer plekken vrij voor andere cliënten, die binnen de instelling kunnen starten met de training tot zelfstandig wonen.

Woonwaard heeft sinds 2013 de functie Consulent Maatschappij & Zorg in het leven geroepen. Deze ondersteunt individuele bewoners en verwijst hen waar nodig naar hulpverleningsinstanties en andere organisaties. Hiermee vangt Woonwaard de gevolgen van de extramuralisering op, voorkomt zij overlast en levert zij een bijdrage aan de veiligheid, woongenot en leefbaarheid van de omwonenden. De consulent ondersteunt het zelfstandig wonen van mensen.

Woonwaard zet zich in voor Housing First, waarbij dak- en thuislozen direct een woning krijgen van waaruit zijn hun basis op orde kunnen brengen.

Woonwaard experimenteerde met nieuwe woonvormen voor jongeren. Aan de Titaniaaan huisvest Woonwaard ongeveer 30 jongeren met diverse beperkingen in een complex samen met reguliere huurders.

Woonwaard experimenteert eveneens met buurwoningen waarbij bewoners hun burens kunnen kiezen. Ook biedt de corporatie de mogelijkheid van 'beschut wonen'.

De commissie oordeelt dat Woonwaard goed heeft gepresteerd op het onderdeel huisvesting van bijzondere doelgroepen, de prestatie is hoger dan de opgaven.

Woonwaard innoveert, is proactief en lokaal en regionaal een zeer gewaardeerde partner.

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

Woonwaard voldoet aan de criteria voor een ruime voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Woonwaard heeft in de visitatieperiode haar voorraad toekomstbestendig gemaakt en geanticipeerd op de ontwikkelingen in de markt. Er is in de laatste jaren een inhaalslag op het gebied van onderhoud gemaakt. Dit resulteerde in uitbreiding van het onderhoudsbudget in 2016. Er is 2 miljoen extra vrijgemaakt voor vraaggestuurd onderhoud en een extra bedrag voor mutatieonderhoud.

Woonwaard werkt met conditiemetingen, eens in de drie jaar, en voert APK onderhoud uit. Woonwaard komt dan bij huurders thuis om de woning technisch na te lopen en kleine reparaties direct uit te voeren. Zij inspecteert de woning aan de hand van een puntenlijst (APK lijst), waarbij de woning en installaties worden gecontroleerd op veiligheid. Hiermee wordt het woongenot vergroot en de technische kwaliteit van woningen op peil gehouden.

Het aantal punten van DAEB-woningen ligt tussen de 144 en 153 punten. Dit is licht boven dat van de referentie-corporatie en heeft deels te maken met het woningoppervlak. De gemiddelde puntprijs (3,38 euro) ligt onder dat van de referentiegroep (3,50).

Woonwaard behoort in de Aedes benchmark tot de groep 'achter de koplopers' en scoort alle jaren tussen de 7,2 en 7,5 op klanttevredenheid. In de jaren 2013-2015 heeft Woonwaard zich laten meten door het KWH; de totaalscore was een 7,4 in 2013 en 7,6 in 2014 en 2015. Het onderdeel 'ontevredenheid' scoorde in 2015 met een 6,0- relatief laag en liet ook een neergaande lijn zien.

Woonwaard is in 2016 een programma klachtbehandeling gestart dat intensief inzet op klachtenmanagement. Dat resulteerde in een daling van het aantal klachten met 19% en geen enkele zitting van de Regionale Klachtencommissie. Ook is Woonwaard in 2013 met 'klantfocus' gestart als kernwaarde en extra aandachtspunt. Vanaf 2015 is klantfocus een programma geworden dat zich richt op een betere klantbediening tegen lagere kosten. Medewerkers wordt in het programma onder andere geleerd om tot een bewust positieve klantbediening te komen. Het programma focust enerzijds op houding en gedrag, bijvoorbeeld empathisch communiceren en helder taalgebruik, en anderzijds op klantprocessen.

Woonwaard zet zich in voor duurzaamheid. Zij is koploper op het gebied van nul-op-de-meter woningen (NOM-woning) en participeert in het project De Stroomversnelling.

Dit is een initiatief van zes corporaties en vier landelijke bouwbedrijven. Het doel is om huurders via renovatie een comfortabele, veilige en betaalbare woning aan te bieden. Een Nul-Op-de-Meter-woning (NOM-woning) die net zoveel energie opwekt als - onder normale omstandigheden - verbruikt.

Woonwaard past daarnaast energiewaarderegelingen toe bij regulier onderhoud. Voorbeeld is de Weenixhof, waarbij in totaal ruim 80 woningen minimaal 2 labelsprongen hebben gemaakt. In 2016 zit Woonwaard op gemiddeld label C/D.

Bewoners kunnen meedoen aan de groepsaankoop duurzame energie. Daarmee kunnen huurders, via een compleet verzorgde overstap naar een andere leverancier, hun vaste lasten laten dalen.

Woonwaard heeft zich ruim voldoende ingezet voor de kwaliteit van woningen en het woningbeheer. De prestaties komen overeen met de opgaven. De inzet van Woonwaard op de zeer duurzame NOM-woningen is lovenswaardig. De duurzaamheidsinspanningen in de visitatieperiode vanuit de gehele voorraad bezien, zijn echter nog relatief beperkt.

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

Woonwaard voldoet aan de criteria voor een ruime voldoende en presteert goed.

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

In de visitatieperiode heeft Woonwaard 277 nieuwbouwwoningen opgeleverd, waarvan 77 bestemd voor verkoop. Er zijn in de visitatieperiode 513 woningverbeteringen geweest. De nieuwbouwaantallen liggen onder dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Vanwege de grote vraag naar betaalbare huurwoningen, heeft Woonwaard in 2015 besloten de verkopen uit de bestaande voorraad te beperken tot uitsluitend die woningen die niet passen in de voorraad. Daarnaast is besloten om bij terugkoop van Koopgarantwoningen, de teruggekochte woningen die passen binnen de Woonwaard-portefeuille te behouden en in verhuur te nemen. Deze aanpassing van het verkoopbeleid droeg bij aan de beschikbaarheid van woningen en krijgt grote waardering van huurders en gemeenten.

Op 1 februari 2016 heeft Woonwaard 940 DAEB-woningen van Ymere overgenomen.

Sinds eind 2013 heeft Woonwaard gefaseerd 55 woningen tot NOM-woningen gerenoveerd. In 2015 is het project geëvalueerd. De woningen wekken meer dan genoeg energie op voor Nul-Op-de-Meter. In 2016 en 2017 renoveert Woonwaard 219 woningen tot NOM-woning. Woonwaard is met de NOM-woningen innovatief en mag zich koploper in de sector noemen. Bewoners zijn zeer tevreden over het concept. De duurzaamheidsslag wordt gecombineerd met de renovatie van keuken, toilet en badkamer, waarbij woningen op een exploitatietermijn van 50 jaar worden gebracht. Door slim samenwerken met bouwbedrijven verwacht Woonwaard in de toekomst meer massa te gaan maken, waarbij de productie in 2016 en verder al flink is opgevoerd.

De visitatiecommissie oordeelt dat Woonwaard goed presteert op het onderdeel (des)investeren in vastgoed. De prestaties overtreffen de opgaven. Punten die in het bijzonder in het oog springen zijn de koploperspositie bij Nul-op-de-meter woningen, de aanpassing van het verkoopbeleid omwille van de beschikbaarheid van de sociale voorraad en de overname van het bezit van Ymere.

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

Woonwaard voldoet aan de criteria voor een ruime voldoende. Woonwaard presteert goed op dit onderdeel en de commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Woonwaard besteedde in 2013 143 euro per vhe aan leefbaarheid. In de jaren 2014, 2015 en 2016 daalde dit bedrag tot rond de 90 euro. Dat ligt onder de besteding van de referentiegroep. Woonwaard is desondanks zeer betrokken bij de leefbaarheid en kwaliteit van wijken en buurten en is aanspreekbaar voor partners en huurders in de wijk. Belanghebbenden spreken over korte lijnen en goed overleg over de leefbaarheid.

Woonwaard heeft leefbaarheidsconsulenten en huismeesters die gesprekspartner zijn voor bewoners en faciliteren als dat nodig is. Deze maken afspraken met bewonerscommissies over hun inzet in de wijk.

In de wijk Overdie heeft Woonwaard met fysieke en sociale ingrepen de wijk op peil weten te houden en is de negatieve spiraal doorbroken. Woonwaard spant zich samen met partners in om kwetsbare groepen en vergunninghouders in de wijk een plek te geven én het woongenot van de zittende huurders te bewaken. Ook rondom maatschappelijk vastgoed, zoals de multifunctionele accommodatie de Mediaan in Heerhugowaard neemt de corporatie haar verantwoordelijkheid.

Woonwaard ondersteunt bewonersinitiatieven gericht op ontmoeting en kleine fysieke verbeteringen. Bewoners zijn nauw betrokken bij de afspraken over regulier werk zoals schoonmaak en tuinonderhoud en kunnen zelf bepalen hoe dit wordt ingezet. In sommige complexen opereren huurders of studenten als beheerders. Woonwaard experimenteerde met selectieve toewijzing, waarbij huurders zelf hun burens kunnen kiezen.

De visitatiecommissie oordeelt dat Woonwaard zich goed heeft ingezet voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten, de prestatie overtreft de opgaven. Woonwaard heeft veel aandacht voor leefbaarheid en is een sterke en betrokken partner in de wijk.

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

Woonwaard heeft in de horizon van de visitatie drie leidende beleidsdocumenten. De beleidsvisie Kern in de Keten 2012 -2015; het beleidsplan Iedereen een thuis, sociaal ondernemen in wonen 2016-2019 en de portefeuillestrategie 2015-2019. Daarnaast zijn er op diverse domeinen beleidsnotities zoals duurzaamheid (2013), inkoop-en aanbestedingsbeleid, Wonen en zorg (2016), toegankelijk wonen (2016), en Woonwaardkwaliteit (2016).

### **Kern in de keten 2012-2015**

Centrale vraag in dit beleidsdocument was: hoe kan Woonwaard de maatschappelijke opgave blijven waarmaken met aanzienlijk minder middelen te besteden?

Het antwoord hierop is 'kiezen én delen'. Kiezen voor het voorzien in wonen, vanuit een betrokkenheid bij de wensen van huurders en woningzoekenden. Kiezen voor een robuuste woningportefeuille, als basis onder een duurzame bedrijfsvoering. Delen van verantwoordelijkheid voor maatschappelijke ontwikkelingen die voor huurders en de kwaliteit van de woonomgeving van belang zijn, leefbaarheid, duurzaamheid en voorzieningen. Dit betekent dat Woonwaard op deze gebieden samen met bewoners en belanghebbenden wil investeren, ieder vanuit eigen verantwoordelijkheden, mogelijkheden en positie.

In de eigen kern organiseert Woonwaard de zaken waarvoor ze zich verantwoordelijk voelt. In de verschillende ketens werkt ze samen met partners. In ketens in bouw en onderhoud werkt ze samen met partners die uitvoering geven aan de portefeuillestrategie. In ketens met (maatschappelijke) organisaties op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs en werkgelegenheid vormt zij een schakel vanuit haar kennis van buurten en bewoners.

In ketensamenwerking is het mogelijk om activiteiten van meerdere organisaties uit verschillende sectoren of systemen te verbinden, en om over schotten van financiering en wet- en regelgeving heen te werken. Dit ziet Woonwaard als kern van de noodzakelijke vernieuwing in het maatschappelijk middenveld.

### *Missie:*

Missie: Betaalbaar wonen in de regio Alkmaar, in een huis dat bij je past, in een buurt die je bevalt, nu en in de toekomst

### *Opgaven*

- Groei aantal huishoudens
- Verandering woonwensen
- Ambities duurzaamheid en energiebesparing
- Voorzieningen lokaal aanwezig of bereikbaar
- Leefbaarheid veelal goed, met enkele aandachtswijken/-buurten

### *Visie*

- Bewoners zijn actieve partners
- In wijken zorgen we voor goede betaalbare woningen en zijn onze zaken op orde
- Leefbaarheid, voorzieningen en duurzaamheid zijn gedeelde verantwoordelijkheden  
Medewerkers zijn betrokken bij de organisatiedoelen
- Financieel solide met beperkt risicoprofiel

### *Strategie*

Maatschappelijke meerwaarde voor bewoners; ketensamenwerking voor kwaliteit en effectiviteit

### *Doelen*

- Jaarlijks gemiddeld 150 nieuwbouwwoningen deels voor bijzondere doelgroepen
- Energielabels minimaal C in 2020
- Toevoegen ca. 175 woningen geschikt voor ouderen (in bestaande bouw)
- Woonkeur uitgangspunt
- Wensportefeuille
- Reputatie: Minimaal op niveau 2011
- KWH-Goed Werkgeverschaplabel
- Verzuim < 4%

### **Iedereen een thuis 2016-2019**

#### *Sociaal ondernemen in wonen*

Centrale doel is: voor iedereen een thuis. Een maatschappelijk doel waaraan Woonwaard werkt op een manier die zakelijk verantwoord is. Woonwaard ziet zichzelf dan ook als een sociaal ondernemer in het wonen. Woonwaard pakt vragen in het wonen op die 'de markt' laat liggen, en schakelt en handelt snel. Wanneer regels in de weg zitten, agendeert Woonwaard dat bij de verantwoordelijken voor die regels. Tegelijkertijd zoekt Woonwaard naar wat wél kan. 'We zoeken naar oplossingen die de bedoeling dienen'.

#### *drijfveer*

- Ontplooiing is de motor voor welzijn en geluk
- Een goed thuis is daarvoor de basis

#### *Maatschappelijke opgave en missie*

- Betaalbaar wonen in de regio Alkmaar
- In een huis dat bij je past
- In een buurt die je bevalt
- Nu en in de toekomst
- Voor iedereen een thuis

Focus ligt op goede én betaalbare woningen. Daarbij zet Woonwaard in op twee speerpunten:

- verlagen van de woonlasten, zodat onze huurders financieel onbezorgd kunnen wonen;
- bijdragen aan een inclusieve samenleving, waar iedereen kan deelnemen en tot zijn recht kan komen.

#### *De organisatie als basis*

Om de maatschappelijke opgave en missie te bereiken is een adequaat toegeruste organisatie onmisbaar, net als heldere waarden en uitgangspunten.

Organisatiewaarden zijn en blijven:

- wendbaar: we spelen snel en soepel in op veranderende vragen en veranderende regels;
- solide: we zijn betrouwbaar in onze afspraken, hebben onze bedrijfsvoering op orde en onze financiële positie in control;
- klantfocus: we kennen onze (toekomstige) bewoners, weten wat zij verwachten van onze woningen en dienstverlening, en hoe ver hun financiële polsstok reikt.



Deze basis kenmerkt onze inzet door de tijd heen: in tijden die veranderen passen we onze rol, positie en organisatie aan, in de kern blijven we gelijk.

#### *Focus klant*

- Hogere klantwaardering
- Partnerschap in buurten
- Meer invloed voor huurders
- Positieversterking huurders

#### *Woningvoorraad*

- Groei van portefeuille
- Toekomstige verversing
- Standaard woningkwaliteit
- Buurtplannen voor verbeteren kwaliteit wijken

#### *Organisatie*

- Blijven leren
- Regisserend opdrachtgeverschap
- Financiële sturing

#### *Opgave 1: verlaging woonlasten (urgent en haalbaar)*

- Sturen via huurbeleid
- Informeren voor bewuste keuzes
- Minder kosten voor lagere huur
- Meer duurzame woningen
- Experiment subsidievrije woningmarkt

#### *Opgave 2: Inclusieve samenleving*

- Samenwerken binnen netwerken
- Nieuwe woonconcepten
- Betere toegankelijkheid van woningen
- Bijzondere oplossingen wanneer regels knellen
- Terugdringen betalingsproblemen

### **Portefeuillestrategie 2015-2019**

Woonwaard streeft naar een zo risicoloos mogelijke portefeuille, met hoofdzakelijk standaardproducten (courante DAEB-woningen) om zo haar maatschappelijke opgave (onafhankelijk van ontwikkelingen op microniveau) te kunnen blijven vervullen. Op die manier kan Woonwaard haar aanbod zo inzetten zoals dat op dat betreffende ogenblik van haar gevraagd wordt. De portefeuille kan dan de politieke koerswijzigingen en economische korte termijn veranderingen opvangen. De portefeuillestrategie draait om het vinden van een balans tussen de pijlers betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Belangrijk is dat deze pijlers alle drie op een gewenst niveau zitten, afhankelijk van de maatschappelijke opgave voor de specifieke woningmarkt en de portefeuille van de corporatie.

Woonwaard heeft een redelijk solide portefeuille: veel standaardproducten, slechts een klein deel is bijzonder (ongeveer 5%). Er is een mismatch tussen vraag en aanbod op basis van typologie en prijsstelling: 65% is passend, 35% past (op termijn) niet.

Woonwaard heeft daarmee twee grote investeringsopgaven in haar bestaande voorraad sociale woningen: een technische verouderingsopgave (waaronder duurzaamheid) en een marktopgave.

Ongeveer 20% van de portefeuille van Woonwaard heeft een verouderingsopgave binnen nu en 20 jaar, waarvan ongeveer 40% in de eerste 10 jaar aan de orde is en 60% de tweede 10 jaar. Een aantal woningen in de Woonwaardportefeuille kent een lage populariteit. Meestal gaat het om woningen met kleine oppervlaktes op een locatie die niet past bij dit type product (buitenstedelijk, zonder voorzieningen) en vaak sterk geconcentreerd. Woonwaard vindt het belangrijk om ervoor te zorgen dat haar aanbod goed aansluit bij de vraag uit de markt en kiest ervoor om deze opgave op te pakken. Dit zijn grote investeringen. Denkrichting is een investering van 70.000 euro per woning. De omvang van deze opgave is ongeveer 6% van de totale portefeuille, waarvan 4% in de eerste 10 jaar verwacht wordt.

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

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 8.

Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

*Pluspunt: verantwoording van ambities*

Woonwaard heeft afgewogen beleidsplannen. Deze komen tot stand op basis van een heldere omgevingsanalyse waarbij lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen meegenomen worden. Ook worden huurders (onder andere via het 'platform') en belanghebbenden bevraagd over hun beeld van de omgeving. De strategische koers en uitwerking daarvan krijgt vorm in samenspraak met medewerkers op alle niveaus en belanghouders. Woonwaard werkt daarmee van buiten naar binnen en van onder naar boven.

*Pluspunt: actieve toepassing van beleid*

Woonwaard past beleid actief toe. Zij heeft haar ambities geformuleerd en onderbouwd in de beleidsvisies, jaarplannen, (meerjaren)begroting en beleidsdocumenten (opdrachtgeverschap, inkoopbeleid, toegankelijk wonen, portefeuillestrategie). De verdere uitwerking van beleid kost wel relatief veel tijd, zo zijn veel verdiepende notities van 2016. De notitie basiskwaliteit is recent opgeleverd, de routekaart was ten tijde van de visitatie in de maak. Woonwaard is ambitieus op visieniveau, de verdere uitwerking van beleid kan sterker.

*Pluspunt: frequente actualisering en aansluiting op signalen*

Woonwaard heeft haar beleid bijgesteld aan veranderingen in de markt, de omgeving en regelgeving. Naar aanleiding van de verhuurdersheffing en stagnerende marktontwikkeling heeft Woonwaard in 2013 gereorganiseerd en in 2015 daar een vervolgstap in gezet. Zo is in 2013 het onderhoudsbedrijf buiten de organisatie geplaatst. Ambities zijn opnieuw tegen het licht gehouden, waarbij samen met medewerkers is bekeken wat het meest nodig is en wat het meest oplevert. Ook denkt Woonwaard goed na over wat zij met de beschikbare middelen kan doen. Zo is het mogelijk om met een lager budget voor leefbaarheid toch een goed resultaat te halen. Woonwaard 'ademt' mee met de markt door aanpassing van haar verkoopbeleid en door een huurverlaging voor de laagste inkomens. Woonwaard heeft continu geschakeld, ook toen de omstandigheden moeilijk waren. Woonwaard kenmerkt zich als een lenige organisatie.

Woonwaard is innovatief en zoekt naar nieuwe middelen en manieren om in de huid van de klant te kunnen kruipen. Voorbeelden zijn het klantenpanel, het platform, het in dienst nemen van een oud-vluchteling om de vergunninghouders klantgerichter te kunnen huisvesten, en de uitwisseling van medewerkers met de zorg. Woonwaard ontwikkelt door te doen.

## 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%) en Ambities in relatie tot de opgaven (25%).

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



### 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonwaard. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

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

De corporatie Wooncompagnie is telefonisch geïnterviewd. Intern is gesproken met de directeur/bestuurder, het DT, de OR, de manager klantfocus en de RvC. Zij hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

#### 3.1 De belanghebbenden van Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland

##### Huurdersorganisatie

De Huurdersbelangenvereniging (HBV) is wettelijk overlegpartner op beleidsniveau van Woonwaard. De HBV adviseert Woonwaard over beleid ten aanzien van onder meer wonen en huren, wonen en zorg en duurzaamheid, en vertegenwoordigt huurders bij het maken van de prestatieafspraken met de gemeenten. Bij de HBV zijn tientallen bewonerscommissies aangesloten, die gesprekspartner zijn voor Woonwaard over zaken die hun wooncomplex betreffen. Er is minimaal 4/5 keer per jaar overleg tussen HBV en Woonwaard. Aanwezig zijn dan 3 bestuursleden en 2 mensen uit commissies. Daarnaast vindt ad-hoc overleg plaats. Minimaal 2 x per jaar spreekt de HBV met de RvC.

De HBV is zeer positief over de prestaties van Woonwaard en het laagdrempelige contact. Er is frequent contact met de bestuurder en de directeur Wonen. De huurders zien Woonwaard als een sociale verhuurder die probeert de huren zo laag mogelijk te houden. De bestuurder vraagt actief, tijdig en bij de start van de beleidsontwikkeling naar de mening van de HBV en klankbordt regelmatig tussentijds. Ook is de HBV zeer te spreken over de gelijkwaardige positie bij de tripartite prestatieafspraken die in 2016 zijn gemaakt.

##### Afvaardiging van Het Platform

Het Platform bestaat uit een groep van ongeveer 25 huurders en woningzoekenden die meedenken over door hen of de corporatie aangedragen onderwerpen. Het Platform opereert onafhankelijk van de HBV. Huurders kunnen zich aanmelden voor Het Platform. Naast Het Platform heeft Woonwaard een digitaal klantenpanel van ongeveer 700 huurders. De visitatiecommissie heeft gesproken met vier leden van Het Platform, allen zijn al minimaal 10 jaar huurder bij Woonwaard.

De leden van Het Platform zijn positief over het presteren van Woonwaard en haar sociale karakter. Zij vindt dat Het Platform waardevol is, zowel voor de huurders als voor de corporatie. Zeker de laatste drie jaar is er intensiever overleg met bewoners. Het Platform denkt mee en krijgt ook een terugkoppeling van wat er met adviezen gebeurt. Het meest recente panel ging over de nieuwe manier van reageren op reparatieverzoeken. Belangrijkste aandachtspunt dat de platformleden in het visitatiegesprek aandragen is de doorstroming van ouderen zodat er voldoende woningen beschikbaar komen voor jonge gezinnen. 'Woonwaard moet dat meer en beter begeleiden.'

## **Gemeenten**

Woonwaard is actief in drie gemeenten: Alkmaar, Heerhugowaard en Langedijk. De visitatiecommissie heeft gesproken met de betrokken wethouder van elke gemeente en de ambtenaar Wonen.

Gemeenten zijn van mening dat Woonwaard haar maatschappelijke taak goed invult en daar ook altijd aanspreekbaar op is. Zij stelt zich op als betrouwbare partner en denkt in wederzijds belang. Er is voldoende overleg en contact. Ook krijgt Woonwaard het compliment dat zij de organisatie goed op orde heeft gebracht en tegelijkertijd de goede dingen is blijven doen in het werkgebied. De energie was zowel intern als extern gericht. Woonwaard wordt getypeerd als corporatie die kijkt wat er 'wel' kan, komt zelf met voorstellen en heeft een voortrekkersrol in het regio-overleg SVNK.

De gemeente Alkmaar is zeer te spreken over de inzet van Woonwaard. De corporatie heeft goed geacteerd op basis van de opgave die er was. Bijzondere waardering is er voor de inzet voor vergunninghouders. Tip die de wethouder geeft is, rondom de huisvesting van vergunninghouders, samen de wijk in te gaan om bewoners te informeren.

In Langedijk is Woonwaard de corporatie met het minste bezit. De lopende processen gaan uitstekend volgens de gemeente maar zij zou graag een meer proactieve rol zien bij nieuwbouw, ontwikkeling en bijzondere doelgroepen. Woonwaard mag daar meer naar zich toetrekken. Er is waardering voor de overname van het Ymere-bezit.

Heerhugowaard is zeer blij met de NOM-woningen. Deze hebben de gemeente op de kaart gezet. De gemeente is van mening dat Woonwaard zich vooral op de wat makkelijkere locaties richt ('het laaghangende fruit'). De gemeente ziet kansen op het gebied van herstructurering. Het begrip 'standaardwoning' behoeft verduidelijking en mag meer voortvarend worden opgepakt.

## **Zorg- en Welzijnspartijen**

De visitatiecommissie heeft gesproken met afgevaardigden van de GGZ Noord-Holland, de maatschappelijke opvang dnoDoen, De ouderenzorginstelling De Pieter Raat Stichting en Parlan Jeugdhulp in Noord-Holland Noord.

De zorg- en welzijnspartijen zijn zeer te spreken over Woonwaard. De corporatie is onderscheidend in begrip, meevoelen en een consequente visie op zorg- en welzijn.

Woonwaard werkt mee en denkt mee en heeft een uitgesproken sociale insteek die andere corporaties vaak niet hebben. Bij Woonwaard zit huisvesting van kwetsbare groepen in het DNA en er wordt op alle niveaus consequent vanuit een heldere visie gewerkt. Een voorbeeld is het detacheren van een zorgmedewerker bij de corporatie.

Woonwaard denkt mee over oplossingen in het sociale domein en begrijpt de gevolgen van extramuralisering en decentralisatie voor de klant én voor de zorg- en welzijnspartijen.

Woonwaard heeft de groei van kwetsbare groepen al geaccepteerd en omarmd.

De uitdaging is om de visie van Woonwaard ook praktisch tot uitvoering te brengen.

Tijdige beschikbare huisvesting voor kwetsbare groepen is daarin de grootste opgave.

### Corporaties

De visitatiecommissie heeft gesproken met de bestuurders van Woningbouwvereniging Langedijk en Kennemer Wonen; de lokale corporaties. Met de bestuurder van Wooncompagnie (een regionale partner) is een telefonisch interview gehouden.

De corporaties zien Woonwaard als een actieve corporatie met het accent op volkshuisvestelijke doelen. Woonwaard richt zich op die zaken die daadwerkelijk aandacht vragen en doet wat je van een corporatie mag verwachten. Woonwaard is innovatief op verduurzaming en conceptueel bouwen. De Stroomversnelling is een mooi voorbeeld van hoe je zou kunnen verduurzamen. Woonwaard durft een eigen geluid te laten horen.

Zoals op het gebied van duurzaamheid maar ook op het terrein van de bedrijfsvoering (de beweging naar een regie-corporatie) en op betaalbaarheid (één van de eerste corporaties die over is gegaan tot verlaging van de streefhuur).

De lokale corporaties zien als aandachtspunten het nog meer gezamenlijk optrekken (bijvoorbeeld in duurzaamheid) en openheid naar elkaar toe. Woonwaard loopt soms voor de troepen uit. De bestuurders zijn er aan de andere kant trots op hun gezamenlijke portefeuillestrategie.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden

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

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

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

- Bepaalde woningen zijn net te duur (boven grens passend toewijzen). Dan krijg je een verdeling tussen arm en rijk in een wijk. Kun je daar maatwerk in leveren? (Platform)
- Pak niet alleen het laaghangende fruit, maar zet ook in op de minder makkelijke locaties. (Gemeente Heerhugowaard)
- Ontwikkel beleid op doorstroming. Sommige mensen hebben een kleinere woning nodig dicht bij voorzieningen. Vaak leidt verhuizen tot een hogere huur, is hier een modus in te vinden? (HBV)
- In het huisblad 'Thuis', staan alleen maar jubelverhalen. Woonwaard zou meer haar kwetsbaarheid moeten tonen. Schrijf ook eens over wat niet goed gaat en wat je daarvan hebt geleerd. (HBV)
- Zorg dat je meer openstaat voor geluiden om je heen. Wees niet te snel overtuigd dat je de juiste keuzes maakt. (Corporatie)
- Uitvoering, begeleiding en controle bij plaatsing kwetsbare groepen in de wijk moet beter. (HBV)
- Doe na afhandeling van reparatie ook een klanttevredenheidsmeting. (HBV)
- Zorg dat je voor kwetsbare groepen ook op tijd een woning beschikbaar hebt, bij voorkeur via de reguliere toewijzing. (Zorg- en welzijn)
- Pak de voortuinen aan voor een beter aanzicht. (Platform)
- Let op de kwaliteit van wijken, de verschillen worden te groot, (Diverse partijen)



### 3.4 Conclusies en motivatie

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

Belanghebbenden zijn zeer te spreken over de prestaties van Woonwaard, de visie en ambitie en betrokkenheid bij het werkgebied. Woonwaard denkt in mogelijkheden, toont partnerschap en is actief. Ook zijn nagenoeg alle belanghebbenden positief over de relatie, communicatie en invloed op beleid.

#### 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 7,6.

Belanghebbenden beoordelen prestaties op de huisvesting van de primaire doelgroep als ruim voldoende tot goed. Waardering is er voor de huurverlaging en de bijstelling van de verkoopambitie zodat meer woningen in de sociale voorraad beschikbaar blijven.

Huurders vragen blijvend aandacht voor meer goedkope en betaalbare huur. In Langedijk heeft een groot deel van het bezit een huur boven de aftoppingsgrens en is daarmee te duur. Ook Welzijnsinstellingen geven aan dat de woningen nog steeds aan de dure kant zijn; veel cliënten komen uit gebroken gezinnen en hebben een laag inkomen. Er is evenwel veel waardering voor de begeleiding van mensen met betalingsachterstanden.

Aandachtspunt dat Het Platform meegeeft is het behoud van de diversiteit in wijken. De instroom van lage inkomens en kwetsbare groepen kan tot een tweedeling van arm en rijk leiden.

Ander aandachtspunt is de inzet op doorstroming. Huurders en zorg- en welzijnsinstellingen wijzen hierop. De inschrijfduur van '5,5 jaar' is te lang volgens deze partijen. Het transferpunt biedt de mogelijkheid om mensen versneld te huisvesten, maar eigenlijk zou dat via de reguliere toewijzing moeten. Beschikbaarheid van woningen op tijd is een belangrijk thema voor zorg en welzijn. Gemeenten wensen ook dat doorstroming meer aandacht verdient, al heeft dat geen eerste prioriteit.

Woonwaard krijgt van gemeenten een compliment voor het oppakken van de opgave op het gebied van vergunninghouders. Er was een achterstand en die is goed ingelopen door de corporaties.

## **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

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

Alle partijen zijn zeer positief over de prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen. Woonwaard doet veel voor kwetsbare mensen en mensen met een beperking. Ze zoekt actief naar nieuwe woonconcepten en woonvormen. Er zijn mooie projecten rondom studentenhuisvesting en mensen met een beperking. Woonwaard denkt mee en zoekt oplossingen voor mensen waar geen oplossing voor is.

De HBV geeft aan dat Woonwaard bouwt met betrokkenheid van de buurt. Dat neemt niet weg dat bij plaatsing van kwetsbare groepen in de wijk begeleiding vanuit de zorg zeer belangrijk is. Woonwaard heeft dan goed overleg met de zorginstelling, maar de uitvoering, begeleiding en controle moet beter.

De corporatie krijgt een compliment van zorgpartijen voor het Transferium. Dat is gebouwd door Woonwaard terwijl niemand anders dat wilde. Woonwaard heeft daarmee een risico genomen in een moeilijke tijd en echt haar nek uitgestoken.

Het Platform vraagt meer aandacht van Woonwaard voor ouderen die 'nog net geen zorg nodig hebben'. Bij een verhuizing kunnen zij deze extra ondersteuning goed gebruiken.

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

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

De complexen van Woonwaard staan er goed bij volgens belanghebbenden. Je hoort zelden iets over onderhoudsklachten. Er is goed beheer, waaronder de APK, al zou volgens het platform er meer aandacht mogen zijn voor vernieuwing in de woning. De HBV denkt met Woonwaard mee over de basiskwaliteit van de woning.

Huurders (HBV en Het Platform) zijn positief over de klantbediening, maar waarderen dit relatief iets lager dan de andere partijen. Door de reorganisatie in 2013 en het vervolg daarop in 2015 is de klantbediening volgens de huurders iets achteruitgegaan maar er is vertrouwen in de toekomst. Er is aandacht voor klantvriendelijkheid en er is een online klachtvolgsysteem. De houding van de medewerkers is verbeterd. De corporatie handelt snel als er klachten zijn. Huurders vinden de komst van het nieuwe KCC spannend, krijg je de huurder mee? HBV vraagt Woonwaard om de voortgang hiervan samen met hen goed te monitoren.

Het project Stroomversnelling wordt breed gewaardeerd. Wel wijst een aantal partijen er op dat de grote investering in nul-op-de-meter betekent dat de corporatie in het verleden veel heeft laten liggen. Het is daarmee ook een inhaalslag. Er is een bredere aanpak van duurzaamheid nodig. Ook zegt een aantal partijen dat het juist slim is om op de lange termijn in te zetten (2050) in plaats van duurzaamheid beperkter in te zetten op de korte termijn (Label B in 2021).

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,6.

Belanghebbenden geven een compliment voor de wijken De Hoef en Overdie in Alkmaar, waar Woonwaard veel heeft gedaan. In 2013 en 2014 lag de nieuwbouw, sloop en renovatie stil door overheidsmaatregelen, daar is begrip voor. Ook is in de ogen van de HBV met name de gemeente Alkmaar niet scheutig met grondposities, daar komt sociale woningbouw niet op de eerste plaats.

De gemeente Langedijk vraagt een wat steviger rol van Woonwaard in nieuwbouw. Er is vooral behoefte aan wat kleinschaliger projecten voor kleinere huishoudens nabij voorzieningen. De gemeente Alkmaar is zeer tevreden over de inzet van Woonwaard op (des)investeren. De gemeente Heerhugowaard ziet kansen op het gebied van herstructurering en wenst dat Woonwaard deze in de toekomst oppakt. De gemeente ziet dat door de reorganisatie de slagkracht van Woonwaard wat is afgenomen, waardoor nieuwbouw op enkele locaties wat langer op zich laat wachten.

Er is brede waardering voor het terugschroeven van de verkoopambitie. De corporaties hebben gezamenlijk geacteerd als antwoord op het stijgende aantal woningzoekenden. Financieel betekende dat de bakens verzetten. Zeker omdat ook de huren werden verlaagd.

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

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

Belanghebbenden beoordelen de prestaties op de kwaliteit van wijken en buurten ruim voldoende (huurders) tot goed (gemeenten en zorg- en welzijn instellingen).

De gemeente Heerhugowaard is zeer positief over de inspanningen voor de Mediaan, de multifunctionele ruimte in de wijk. Ook hebben Woonwaard en gemeente in de zomer van 2016 een traject doorlopen op het gebied van de veiligheid in de Rivierenwijk. Woonwaard ziet volgens partijen echt het belang van veilige buurten. Er zijn korte lijnen en er is regelmatig overleg. De gemeente Alkmaar waardeert de inspanningen in Overdie. Daar is goed overleg over de aanpak van problemen en cameratoezicht, een nieuwe tak van sport, waar Woonwaard goed mee omgaat.

Ook zorg- en welzijnsinstellingen zijn positief over de prestaties van Woonwaard. De corporatie spant zich in en zit regelmatig met de instelling om tafel om lopende zaken te bespreken. Met huisvesting van ouderen let de corporatie er volgens de zorginstelling goed op dat het geen 'fabriek' wordt. Ook is Woonwaard zeer benaderbaar en aanspreekbaar.

De huurders van Het Platform waarderen de inspanning van Woonwaard als zeer goed. Ook de HBV is positief en kwalificeert de prestaties als ruim voldoende. Er is bezuinigd op consultants, maar de overgebleven medewerkers doen het goed. De corporatie is nog steeds aanwezig in wijken buurten. Woonwaard spant zich in om statushouders op een goede manier op te nemen en heeft ook mensen in dienst die de taal spreken.

Aandachtspunten die huurders zien zijn handhaving bij overlast en een doordacht spreidingsbeleid dat concentratie van kwetsbare groepen voorkomt. De huurders wijzen er op dat de kwaliteit van wijken steeds meer begint te verschillen. De corporatie is en blijft hard nodig in de wijk.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,9. Nagenoeg alle partijen zijn zeer tevreden over de relatie met Woonwaard en de wijze van communiceren. De gemeenten waarderen dit onderdeel met een 9 als zeer goed. Woonwaard zet in op partnerschap, is aanspreekbaar, staat open voor feedback en vraagt hier ook actief om. Dit geldt voor zowel het bestuurlijk niveau als voor de medewerkers.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,9. Nagenoeg alle partijen zijn hierover zeer tevreden.

Woonwaard heeft volgens zorgpartijen een sterke ontwikkelgerichtheid, is coöperatief en heeft oog voor de belangen van betrokkenen. Waardering is er voor het meedenken.

Gemeenten zijn van mening dat Woonwaard open staat voor beïnvloeding en graag meedenkt. Ook zijn gemeenten te spreken over de rol die Woonwaard in de regio vervult. Ten slotte geven gemeenten aan dat Woonwaard goed zicht heeft op wat er lokaal nodig is en zich daar vervolgens voor inzet: 'er is vertrouwen en we zien vooruitgang'.

De HBV vertelt dat Woonwaard goed luistert. Als er een meningsverschil is, wordt dit uitgesproken en opgepakt. De HBV voelt zich tijdig betrokken en serieus genomen. Woonwaard spant zich ook in om zaken toe te lichten.

## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland, 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		8,0	30%
Doelmatigheid		8,0	30%
Vermogensinzet		8,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>8,0</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonwaard voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Woonwaard heeft van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Autoriteit Woningcorporaties gedurende de visitatieperiode positieve oordelen ontvangen ten aanzien van solvabiliteit en continuïteit.

#### *Pluspunt: actieve wijze van vermogensbeleid*

Woonwaard streeft naar een duurzaam businessmodel. In het financieel reglement beschrijft Woonwaard hoe zij stuurt op haar financiële positie. Woonwaard stuurt op de ratio's van het WSW. Daarnaast ligt er een link met het strategisch en het volkshuisvestelijk kader. Ook is er aandacht voor soft controls en wordt er aandacht besteed aan cultuur en gedrag van medewerkers. Woonwaard heeft de organisatie zo ingericht dat er een stevige financiële sturing is. Zo is er ruime aandacht voor kasstromen en voor financiële- en niet-financiële risico's. De derivatenpositie is in beeld en onder controle. Er vindt rendementssturing plaats op investeringen en exploitatie. Hiervoor zijn naast sectornormen ook eigen normen ontwikkeld.

#### *Pluspunt: Woonwaard stuurt actief bij op de actualiteit*

Na de introductie van de verhuurdersheffing en moeilijke marktomstandigheden heeft Woonwaard gereorganiseerd om te kunnen blijven investeren. Woonwaard maakte in alle jaren die de visitatie bestrijkt gebruik van scenario's en gevoeligheidsanalyses bij het vermogensbeleid. Er is strategisch portefeuillebeleid.

## Doelmatigheid

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

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	765	853	853
Toename netto bedrijfslasten	-30% tov 2013 2013: 1.096 2014: 704 2015: 765	+ 16,8% tov 2013 2013: 730 2014: 932 2015: 853	+14,7% tov 2013 2013: 744 2014: 923 2015: 853
Aantal vhe per fte	166	106	106
Personeelskosten per vhe	274	348	357

Bron: Autoriteit woningcorporaties, *Corporatie in Perspectief 2015*

### *Pluspunt: positieve afwijking op de benchmark*

In de Aedes benchmark behoort Woonwaard voor wat betreft doelmatigheid tot de groep koplopers (positie A). Ten opzichte van 2013 heeft Woonwaard een verbetering gemaakt. In 2013 lagen de bedrijfslasten nog ruim boven het sectorgemiddelde. Het aantal vhe per fte van 166 en de personeelskosten van 274 euro per vhe tonen aan dat Woonwaard zeer doelmatig werkt.

### *Pluspunt: sterke sturing op doelmatigheid*

Woonwaard heeft gereorganiseerd en daarmee een grote slag gemaakt in doelmatigheid. De reorganisatie is in samenspraak met medewerkers uitgevoerd en bezuinigingen zijn voor een deel ook van onderop tot stand gekomen. Het kostenbewustzijn is goed ontwikkeld. Door optimalisatie van bedrijfsprocessen, digitalisering, ketensamenwerking en outsourcing, werkt Woonwaard zeer efficiënt. 'Fanjeprojecten' maken geen onderdeel meer uit van de portefeuille. Kosten worden actief gemonitord en krijgen aandacht in rapportages. Drijfveer is meer te presteren in het werkgebied. De aankoop van het bezit van Ymere had een positief effect op de bedrijfslasten per vhe.

## Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of- en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Woonwaard kan de inzet van haar maatschappelijke vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Woonwaard investeerde actief, innoveerde en kwam na wat ze zich had voorgenomen. De financiële ratio's zijn in balans; er worden geen middelen opgepot. Er is een duidelijk afwegingskader voor investeringen (investeringsstatuut) en effecten van investeringen op het vermogen worden duidelijk gevolgd.

### *Pluspunt: actieve inzet van vermogen*

Woonwaard is er in de visitatieperiode in geslaagd om haar financiële basis op orde te brengen. Dit maakte het mogelijk om vervolgens een aantal grote investeringen te doen in duurzaamheid, een verlaging van de standaardhuur met 3%, terugschroeven van de verkoopambitie en overname van het bezit van Ymere. Woonwaard zet haar vermogen actief in. De ondergrens van investeringen wordt benoemd op basis van de financiële risico-analyse.

*Pluspunt: vermogensinzet is gebaseerd op actueel beleid.*

Woonwaard stuurt actief bij voor wat betreft de inzet van vermogen gekoppeld aan omgevingsontwikkelingen. Woonwaard kijkt continu wat mogelijk is, innoveert en optimaliseert.





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

#### Plan

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed met een 8. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

## **Visie**

Woonwaard heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Er zijn drie leidende beleidsvisies in de visitatieperiode: De beleidsvisie Kern in de Keten 2012 -2015. Het beleidsplan Iedereen een thuis, sociaal ondernemen in wonen 2016-2019 en het volkshuisvestelijk kader de portefeuillestrategie 2015-2019.

*Pluspunt: actieve visiebepaling in samenhang met omgevingsontwikkelingen en wensen en behoeften van de doelgroep*

Woonwaard analyseert omgevingsontwikkelingen actief, vertaalt deze naar opgaven, spiegelt deze aan het eigen functioneren en vertaalt deze in een visie. Woonwaard is daarbij continu in gesprek met partijen in de omgeving. Ook medewerkers denken actief mee bij de totstandkoming van beleid. Er ligt een duidelijke koppeling met volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen en organisatorische mogelijkheden en (financiële) randvoorwaarden. Ook is er een heldere visie op samenwerking en besturing en optimalisatie van de bedrijfsprocessen.

*Pluspunt: actieve wijze van hanteren van visie*

Woonwaard vertaalt de beleidsvisies door naar jaarplannen en afdelingsplannen. Hier zit een constante inhoudelijke lijn in. Elk jaarplan krijgt een motto dat de rode draad vormt voor het komende jaar. Belanghebbenden vertellen dat de missie en visie van Woonwaard herkenbaar en doorleefd is van medewerkers tot bestuur.

## **Vertaling doelen**

Woonwaard vertaalt haar visie naar duidelijke strategische en tactische doelen en activiteiten. Er is een heldere begroting met financiële scenario's en risicoanalyses.

Er is zodoende een integraal sturingskader. Dit is ook vastgelegd in het reglement financieel beleid en beheer.

*Pluspunt: sterke vertaling van de visie in doelen*

De ambities in het koersplan zijn per aandachtsveld uitgewerkt in concrete ambities en kpi's. De corporatie doet dit op een breed palet van velden: klant, volkshuisvestelijk, maatschappelijk, vastgoed, organisatie, financieel. Woonwaard slaagt er in om ook op de maatschappelijke velden (zoals de inclusieve samenleving) scherpe succesfactoren te benoemen waar de organisatie op wil sturen.

*Pluspunt: actieve hantering van doelen*

De doelen en kpi's in het koersdocument komen terug in het jaarplan, het kader jaarplan en de afdelings- en teamplannen. Ook is er een jaarlijkse begroting gebaseerd op het jaarplan. Er is een duidelijke verbinding van de ambities en betekenis daarvan met competenties. Tot slot wordt de strategie vertaald naar persoonlijke ontwikkelplannen van individuele medewerkers.

## **Check**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende met een 8. Woonwaard beschikt over een adequaat monitoring- en rapportagesysteem waarmee prestaties actief worden gevolgd.

### *Pluspunt: duidelijkheid en integraliteit van de rapportage*

Woonwaard heeft managementrapportages per maand, per kwartaal en per halfjaar. Woonwaard volgt daarin ontwikkelingen en prestaties actief. De rapportages sluiten aan op het jaarplan en hebben een overzichtelijk dashboard met prestaties afgezet tegen de normen. De rapportages volgen de prestaties op vastgoed en onderhoud, klant, organisatie (waaronder status doelen jaarplan) en financiën.

### *Pluspunt: actieve wijze van hanteren van het monitoringssysteem*

Er hangen in het bedrijfspand van Woonwaard op elke etage touchscreen monitoren met daarop een actueel dashboard van bedrijfsdoelen en prestaties. Medewerkers kunnen zo het presteren van Woonwaard volgen op de thema's verhuur, prestatieafspraken met de gemeenten en organisatie. Tijdens de visitatie constateerde de commissies dat medewerkers hier ook gebruik van maken en dat er gesprekken ontstaan tussen medewerkers over het presteren van de organisatie. De controlfunctie en de verbinding daarvan met de RvC en de rest van de organisatie is goed en uitvoerig uitgewerkt in het financieel reglement.

## **Act**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed met een 8. Woonwaard stuurt actief bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd van wat is voorgenomen en probeert hiervan te leren.

### *Pluspunt: analyse van afwijkingen en bijsturing*

Woonwaard stuurt actief bij. De beleidscyclus en de planning en control zijn goed op orde. De voorgenomen activiteiten die niet worden gehaald zijn in beeld en expliciet opgenomen in de kwartaalrapportages. Geconstateerde afwijkingen in rapportages leiden na bespreking tot bijsturing en verbeterplannen.

### *Pluspunt: aandacht voor leren van fouten en afwijkingen*

Bij afwijkingen worden leereffecten besproken en indien nodig doelen en vertrekpunten bijgesteld. Voorbeeld hiervan is het klachtenmanagement. Klachten worden geregistreerd, gevolgd en gerapporteerd. Vervolgens bekijkt Woonwaard welke rode draad er in zit en wat dat betekent voor de bedrijfsprocessen en uitgangspunten. Rondom de reorganisatie heeft Woonwaard ontwikkelteams geformeerd die bedrijfsprocessen en prestaties analyseerden welke tot een verbeteragenda hebben geleid.

## **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de RvC, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,3.

## **Functioneren RvC**

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

- **Samenstelling van de RvC**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De RvC van Woonwaard is evenwichtig en divers samengesteld en bestaat uit 6 leden. Er is een profielschets die past bij de aard en activiteiten van de corporatie. De werving is openbaar en er is aandacht voor deskundigheid van de leden van de RvC. Aan de RvC is gedurende de visitatieperiode invulling gegeven conform de geldende profielschets. Commissarissen zijn geselecteerd op basis van openbare werving en twee leden hebben zitting op voordracht van de huurders. De profielschets sluit aan bij de aard en activiteiten van de corporatie. Expertises staan genoemd in de profielschets en zijn voldoende gedekt.

*Pluspunt: actieve wijze waarop RvC werkt aan samenstelling en onderbouwing profielschets*

Er zijn heldere en openbare profielschetsen (voor gewoon lid, voorzitter en lid op voordracht huurders) die bij elke nieuwe vacature worden geactualiseerd. De profielschets is daarmee onderwerp van gesprek en wordt ook bij herbenoemingen actief gehanteerd.

Er is een duidelijke koppeling tussen profielkenmerken en benodigde aanwezigheid in de Raad. De Raad verantwoordt haar deskundigheidsgebieden in het jaarverslag. De Raad heeft aandacht voor diversiteit: De verhouding man-vrouw is 50/50 en er is diversiteit in leeftijd.

*Pluspunt: aandacht voor deskundigheidsbevordering en verantwoording daarover*

De RvC heeft voldoende aandacht voor opleiding. Voor nieuwe leden is er een introductieprogramma. Commissarissen nemen deel aan workshops en andere educatiebijeenkomsten. In het jaarverslag staat een duidelijke verantwoording van het aantal behaalde PE punten en waarmee deze zijn behaald.

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

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De RvC heeft bij de uitoefening van haar functie aandacht voor zowel het financieel als ook het maatschappelijk presteren van de organisatie en de verbinding met belanghebbenden. De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord en weet daar balans in te vinden. Alle rollen komen voldoende tot uiting en staan expliciet beschreven. De agenda bestaat zowel uit beheersingsthema's (financiën) als ontwikkelthema's en maatschappelijke thema's.

Het samenspel tussen bestuurder en RvC is constructief, zakelijk, betrokken en professioneel. Er is voldoende aandacht voor de balans tussen afstand en betrokkenheid. Zowel Raad als bestuurder geven dat aan. De informatievoorziening is gedegen en op orde en bestaat uit correspondentie met externe toezichthouders, de accountant, interne gespreksnotities over thema's en externe rapportages.

De Raad heeft twee commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. De Raad overlegt jaarlijks met de huurdersbelangenvereniging en de Ondernemingsraad. Gesprekken met de OR zijn buiten aanwezigheid van de bestuurder. Van elke commissaris is de contactrol met de organisatie benoemd: gesprekspartner voor de ondernemingsraad, de huurdersvereniging, de concerncontroller.

*Pluspunt: actieve wijze waarop de Raad haar toezichtrol vervult en contact houdt met de werkorganisatie*

DT leden hebben regelmatig contact met een 'vakcommissaris' uit de raad, buiten aanwezigheid van de bestuurder. Individuele commissarissen sluiten aan bij discussies en gesprekken met de organisatie, zoals paneldiscussies over nieuw beleid. Er is goed contact met de HBV, dit is een belangrijke peilstok voor de RvC. De Raad heeft ruime aandacht voor het volkshuisvestelijk presteren, de risicobeheersings- en controlesystemen, financiële continuïteit en investeringsbeslissingen. 'De bedoeling' van de corporatie staat centraal en is frequent onderwerp van gesprek.

*Pluspunt: actieve wijze waarop de Raad haar werkgeversrol vervult.*

De remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder en bespreekt dit met de voltallige Raad. Er zijn jaarlijks concrete prestatieafspraken met de bestuurder die worden geëvalueerd. Eens in de vier jaar vindt een intensievere beoordeling plaats door een externe deskundige. De laatste keer was in 2014. Hierbij is er een 360 graden beoordeling gemaakt op basis van de competenties die behoren bij het actuele bestuurdersprofiel. Ook het bezoldigingsbeleid krijgt aandacht.

- **Zelfreflectie**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Het zelfkritisch vermogen van de RvC is in de ogen van de visitatiecommissie goed ontwikkeld. Er is een open en zelfkritische houding. Er wordt jaarlijks stil gestaan bij het eigen functioneren en de relatie met de bestuurder. Integriteit is periodiek onderwerp van gesprek. Er is een integriteitscode die voor de hele organisatie, inclusief bestuurder en RvC geldt. De RvC is alert op integriteitskwetsies en bewaakt haar onafhankelijkheid.

*Pluspunt: compleetheid van de zelfreflectie*

De RvC bespreekt eens per jaar, buiten aanwezigheid van de bestuurder, haar functioneren. Hier zijn heldere verslagen van. De raad maakt daarbij gebruik van evaluatieformulieren. In 2014 en 2016 is een zelfevaluatie gehouden met externe begeleiding.

Bij de zelfevaluatie gaat de RvC grondig te werk en kijkt breed naar presteren, samenspel binnen het team en met de bestuurder, competenties, compliance en informatievoorziening. In 2016 heeft de RvC een extern bureau opdracht gegeven om op basis van deskresearch en interviews met de leden van de Raad en de bestuurder het functioneren van de Raad te onderzoeken.

Daarbij is in het bijzonder aandacht besteed aan het samenspel tussen de Raad en de bestuurder en de teameffectiviteit van de Raad. Ook is de Raad in gesprek gegaan met een aantal medewerkers om gevoel te krijgen bij sturings- en risicoaspecten en volkshuisvestelijk presteren in de dagelijkse praktijk. In 2016 organiseerde de Raad een 'diner pensant' over toezicht. Deze bijeenkomst richtte zich op bestuurders en toezichthouders van maatschappelijke organisatie in Noord-Holland Noord.

*Pluspunt: Verbetering naar aanleiding van de zelfevaluatie*

De Raad schakelt actief bij op basis van de uitkomsten van de zelfevaluatie en benut deze om haar functioneren te versterken. Voorbeelden zijn het inkaderen van de besluitvorming, maken van periodieke risico-evaluaties, inspelen op veranderingen in het toezicht in het algemeen, versterken van de interne profilering om toegankelijkheid te verbeteren, meer proactief toezicht houden en externe binding.

### **Toetsingskader**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De RvC hanteert een actueel toetsingskader en geeft daar ook inzicht in. Er zijn diverse verantwoordingsdocumenten met daarin toetsingspunten aangereikt aan de Raad door de bestuurder en de organisatie.

*Pluspunt: compleetheid van het toetsingskader en wijze van hanteren*

Alle vereisten in het toetsingskader zijn aanwezig. Het toetsingskader wordt gevormd door de volkshuisvestelijke beleidsvisie, het jaarplan, de begroting, de meerjarenraming, het treasuryjaarplan, het treasurystatuut, het investeringsstatuut en het verbindingsstatuut. Ook is er ruim aandacht voor risicomangement via de jaarlijkse geactualiseerde risicomatrix en is er het reglement financieel beleid en beheer. De Raad hanteert het toetsingskader bij de beoordeling van strategische keuzes en bij de goedkeuring van voorgenomen bestuursbesluiten. De bestuurder bespreekt het voorgenomen beleid voor met de RvC. Hierbij is zowel aandacht voor de financiële als voor de maatschappelijke invalshoek. De 'bedoeling' van de corporatie is daarbij het vertrekpunt.

### **Toepassing Governancecode**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt in het jaarverslag. Taak en werkwijze van het bestuur en Raad corresponderen met bepaling II.1 van de Governancecode 2011. Zittingstermijnen van commissarissen worden niet overschreden, de bezoldiging van de commissarissen is op orde en er worden geen leningen aan commissarissen verstrekt.

*Pluspunt: actieve omgang met governancecode*

De governancecode wordt actief gevolgd. Bij de actualisatie van de governancecode in 2015 heeft Woonwaard hier specifiek aandacht aan besteed en de code expliciet van toepassing verklaard. Woonwaard kijkt in de visitatieperiode op drie punten af van de code.

Alle jaren: (her)benoeming van de bestuurder voor 4 jaar. Woonwaard heeft als alternatief voor de best practice in de code gekozen: een vierjaarlijkse intensieve beoordeling van het functioneren van het bestuur. De tweede afwijking is het voorzitterschap van de voorzitter van de raad van in de remuneratiecommissie in 2015. Voornemen was in 2015 om dit te wijzigen en dat is ook gebeurd. De derde afwijking is de herbenoeming van een lid van de RvC voor de derde maal in 2011. De reden daarvoor was het gelijktijdige aftreden van een commissaris en het voortijdige afscheid van een andere commissaris, waardoor veel expertise verloren dreigde te gaan. Woonwaard beschrijft en motiveert de afwijkingen in het jaarverslag.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten:

Externe legitimatie en Openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

### **Externe legitimatie**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Woonwaard voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de governancecode en de Overlegwet.

*Pluspunt: actieve manier van betrekken van belanghebbenden en in samenspraak ontwikkelen*

Woonwaard betreft haar belanghebbenden op een actieve manier bij beleid en plannen en is gedreven om verbinding en draagvlak te realiseren. Woonwaard stuurt daarin op de relatie en geeft beïnvloedingsruimte. Belanghebbenden herkennen dit en benoemen dit ook.

Woonwaard neemt invloed en zeggenschap van huurders serieus en geeft daar invulling aan.

Er worden klantreizen gemaakt en er is het project klantfocus. Het Platform van huurders denkt mee bij ontwikkeling en toetsing.

*Pluspunt: gedreven om vanuit de 'bedoeling' te werken en gelegitimeerd te presteren*

Woonwaard is gedreven om volkshuisvestelijk te presteren en dit zo optimaal en doelmatig mogelijk te doen. Verbinding met wat klanten en partners belangrijk vinden is daarbij een belangrijk element.

## **Openbare verantwoording**

Woonwaard voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Woonwaard vermeldt de door haar gerealiseerde prestaties openbaar. Relevante documenten zijn goed te vinden op de website van de corporatie en afwijkingen worden toegelicht.

De verbinding tussen wat is voorgenomen en wat is gerealiseerd mag in de jaarverslagen sterker tot uiting komen.

*Pluspunt: sterke communicatie van beleid o.a. door factsheets en dashboard*

Woonwaard spant zich in om beleid inzichtelijk en uitlegbaar te maken. De factsheets geven in een oogopslag een helder beeld wat Woonwaard beoogt en wat daarvoor nodig is. Ook zijn er touchscreen monitoren op elke afdeling met communicatieve dashboards over prestaties.

Woonwaard traint medewerkers in de communicatie met huurders. Duidelijk en begrijpelijk taalgebruik en inlevingsvermogen zijn daarin kernelementen.



## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen



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 : Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland

Jaar visitatie : 2017

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 Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland hebben.

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : maandag 27 februari 2017

Handtekening : 

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



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

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van **Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland** te **Alkmaar** verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in **2017** in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekenden verplichten 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.

Voorzitter visitatiecommissie, de heer ing. C. Hobo

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Hobo', written over a horizontal line.

27 februari 2017

Algemeen commissielid visitatiecommissie, mevrouw T. Booi

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Booi', written over a horizontal line.

27 februari 2017

Secretaris visitatiecommissie, de heer drs. G.T.J. Terlingen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G.T.J. Terlingen', written over a horizontal line.

28 februari 2017

## **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**  
**Ing. C. Hobo (Kees)**



**Korte kennismaking**

Mijn ervaring in het werkveld wonen is zowel breed als diep te noemen. Ik ben betrokken geweest bij stadsvernieuwing en heb als directeur-bestuurder bij woningcorporaties en zorginstellingen gewerkt. De laatste jaren vervulde ik interim-functies als bestuurder en als extern toezichthouder bij corporaties in zwaar weer. Ook ben ik als adviseur, als directeur bedrijfsvoering en als bestuurder werkzaam geweest bij/voor zorginstellingen. Mijn kennis van meerdere sectoren maakt het me mogelijk om het functioneren van corporaties vanuit een breed perspectief te doorgronden. Ik heb kennis van en ervaring met bedrijfsprocessen, het maken en uitvoeren van prestatieafspraken, financiële sanering (zorginstellingen, corporaties en projecten) en netwerkorganisaties. Als corporatiebestuurder heb ik zelf een visitatie ondergaan.

**Visitaties**

Bij visitaties zet ik mijn kennis van governance, verbindingen met andere partijen, financiën en vastgoed in. Governance en het Presteren naar Opgaven en Vermogen zijn voor mij belangrijke aandachtsvelden. De wijze waarop corporaties in deze tijd moeten werken, vereist heldere ambities met realiteitszin en zicht op de mogelijkheden die er zijn om te kunnen investeren, zodanig dat de continuïteit van de corporatie is gewaarborgd. Visitaties zijn voor mij naast een verantwoordingsinstrument, vooral van belang voor corporaties om te leren en te verbeteren.

**Specifieke deskundigheid**

- Governance, onder meer opgedaan als toezichthouders bij corporaties in 'zwaar weer'
- Kennis van de zorg als bestuurder en toezichthouder bij corporaties en zorginstellingen
- Financiële exploitatie en projecten
- Netwerkorganisaties

**Kort CV**

- Geboren in 1949
- 1967-1971 HTS Bouwkunde
- 1971-1973 Academie van Bouwkunst
- 1973-heden Meerdere vervolgcursussen met betrekking tot management en financiering
- 1972-1978 Raad voor het Maatschappelijk Welzijn Amsterdam (ontwikkelen en realiseren van wijkwelzijnsplannen)
- 1976-1979 Nationale Woningraad (stadsvernieuwing)
- 1979-1990 Woningbouwvereniging 's-Gravenhage, lid van directieteam
- 1990-2001 Gemeentelijke Woningbedrijf 's-Hertogenbosch, Hertoghuizen, BrabantWonen, directeur-bestuurder, mede-oprichter van Futura
- 2001-heden Zelfstandig interim-manager en adviseur met opdrachten in de volkshuisvestings- en zorgsector; zoals het als interim- bestuurder begeleiden van een eerder vastgelopen fusietraject (4 corporaties), als extern door het ministerie aangesteld toezichthouder, als voorzitter raad van toezicht ad interim bij een corporatie in zwaar weer, het begeleiden van samenwerkingsverbanden tussen zorg, welzijn en wonen en in een directiefunctie bij Vivent, zorginstelling

### Nevenactiviteiten

- 2007-2016 Lid bestuur Hospice De Duinsche Hoeve, 's-Hertogenbosch
- 2008-2012 Lid raad van toezicht Coöperatieve Bouwvereniging Eigen Bezit, 's-Hertogenbosch
- 2013-2014 Lid bestuur Het Wooninitiatief
- 2013-heden Lid raad van toezicht Stichting Zorggroep de Vechtstreek
- 2014-heden Lid bestuur Dorpsraad Loenen aan de Vecht

### Reeds gevisiteerd

2014	Stichting Woonconcept, Meppel	2015	Woningstichting Van Alckmaer voor Wonen, Alkmaar
2014	Woningbouwvereniging Hoek van Holland	2015	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven
2014	Woningstichting De Goede Woning, Apeldoorn	2015	Woningbouwvereniging WonenBreborg, Tilburg
2014	De Woonmensen/SJA, Apeldoorn	2016	Woningstichting Den Helder, Den Helder
2014	Woningstichting 'Ons Huis', Apeldoorn	2017	De Goede Woning, Zoetermeer
2015	Woonstichting Centrada, Lelystad	2017	Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland, Alkmaar
2015	Patrimonium woonservice, Veenendaal		
2015	Stichting Stadgenoot, Amsterdam		

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/kees-hobo/22/52/753>

## Algemeen commissielid

### T. Booi (Tineke)



#### Korte kennismaking

In mijn werkzame leven heb ik veel voor en met corporaties gewerkt. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met beleidsmatige vraagstukken, zoals woonmarketing, het opstellen van woonvisies, het ontwikkelen van prestatieafspraken en het vormen van samenwerkingsverbanden tussen corporaties en andere partijen. Ook ben ik actief op het gebied van governancevraagstukken en ontwikkeling van 'moresprudentie'. Daarnaast vervul ik diverse toezichthoudende functies bij corporaties, het merendeel op voordracht van huurders-organisaties. De affiniteit met huurdersbelangengroepen stamt uit het begin van mijn loopbaan. Ik ben na mijn studie begonnen als consulent bij het LOBH, een van de voorlopers van de Woonbond. Vervolgens ben ik overgestapt naar het NCIV (het huidige Aedes). Daarna heb ik gewerkt als directeur bij de stichting Werkgroep '2Duizend en deze omgevormd tot de B.V. Laagland'Advies. Door mijn werk heb ik een brede kennis van de volkshuisvesting en het werk van corporaties in verschillende omstandigheden. Mijn huidige functie is zelfstandig adviseur binnen het netwerk ORKA-advies, werkzaam op het gebied van stedelijke ontwikkeling en wonen.

#### Visitaties

Bij visitaties kijk ik met een generalistische blik naar de prestaties van corporaties. Ik kijk naar het integrale functioneren en ga op zoek naar het verhaal achter de documentatie en cijfers. Ik vind het belangrijk om door te vragen bij de gesprekspartners om een goed inzicht te krijgen in de gevisiteerde corporatie en de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties waarderen. Daar ligt voor mij de basis van de beoordeling en de uiteindelijke rapportage. Een goede visitatie biedt een corporatie kansen, leerpunten waarmee zij verder stappen kan zetten in haar ontwikkeling. Ook hebben belanghebbenden uiteindelijk een rapport in handen, waarmee zij verder in gesprek kunnen gaan met hun corporatie. Zo kan de verantwoording van corporaties meer inhoud krijgen.

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de corporatiesector
- Uitgebreide kennis en ervaring op het gebied van governance

#### Kort CV

- Geboren in 1955
- Opleiding: Sociale academie (Arbeidsverhoudingen)
- 1979-1981 Consulent bij LOBH (nu Woonbond)
- 1981-1989 Adviseur bij NCIV (huidige Aedes)
- 1989-2001 Coördinator Wonen, na 1991 directeur, bij Werkgroep '2Duizend (het latere Laagland'Advies, overgegaan in Atrivé)
- 2001-heden Bestuursadviseur bij ORKA-advies



### Huidige Nevenfuncties

- 1999-2007 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Dudok en Dudok Wonen te Hilversum
- 2006-heden Bestuurslid stichting Standplaats Driebergen
- 2009-2010 Lid raad van commissarissen bij Poort6 te Gorinchem
- 2010-heden Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Viveste te Houten
- 2011-heden Bestuurslid 100% Heuvelrug
- 2012-heden Vicevoorzitter raad van commissarissen bij WSG te Geertruidenberg
- 2016-heden (initiatiefnemer) en bestuurslid lokaal goede doelenfonds
- 2015-heden organisator De Weide Blik

### Reeds gevisiteerd

2002	Huis & Erf, Schijndel	2015	Standvast Wonen, Nijmegen
2005	Stichting Tablis Wonen, Sliedrecht	2015	Centrada, Lelystad
2005	Stichting Wooncom, Emmen	2015	Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg
2007	Hengelose Bouwstichting Ons Belang (Midterm Review), Hengelo	2015	Trivire, Dordrecht
2010	De Vooruitgang, Volendam	2015	Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven
2011	Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam	2016	Wetland Wonen Groep, Vollenhoven
2011	Welbions, Hengelo	2016	Woonstichting `thuis, Eindhoven
2013	Bernardus Wonen, Oudenbosch	2016	Wassenaarsche Bouwstichting, Wassenaar
2014	Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim	2017	Oost Flevoland Woondiensten, Dronten
2014	Woonstichting SSW, De Bilt	2017	Woonwaard Noord-Kennemerland, Alkmaar
2014	Pré Wonen, Velsbroek	2017	QuaWonen, Bergambacht

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/tineke-booi/3/104/742>

## Secretaris

**Drs. G.T.J. Terlingen (Guus)**



### Korte kennismaking

Mijn motto: "Strategie is wat je doet!"

Het realiseren van 'publieke waarde' vind ik een essentieel uitgangspunt. Bruggenbouwen, lijnen uitzetten en belangen vertalen naar gemeenschappelijke doelen. Strategie moet verbinden, maar ook logisch en praktisch zijn. Uiteindelijk is strategie toch vooral de kunst van het doen. Vanuit het concept 'de fitte organisatie' help ik organisaties bij verandering, samenwerking en het halen van doelen. Voordat ik bij Raeflex kwam, heb ik als secretaris bij KWH diverse visitaties gedaan.

### Visitaties

Bij visitaties vervul ik de rol van secretaris. Ik geef samen met de contactpersoon van de corporatie de planning vorm en bewaak de voortgang van het traject. Ik zorg er voor dat de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen en doe de penvoering van het rapport. Daarnaast ondersteun ik de visitatiecommissie inhoudelijk. Ik kijk naar het brede functioneren van de corporatie rekening houdend met de lokale context en krachtenveld. Ik let in het bijzonder op hoe de organisatie tot keuzes komt, de dynamiek binnen de organisatie en de verbinding met de strategische partners.

Visiteren is natuurlijk verantwoording afleggen, maar nog meer leren en verbeteren. Ik streef ernaar een visitatietraject en -rapport te leveren waarmee een corporatie verder kan.

### Specifieke deskundigheid

- Kwartiermaken publieke waarde
- Strategie, brede ervaring in de wereld van het wonen en de zorg
- Transitie management en organisatieontwikkeling
- Procesbegeleiding, samenwerking, fusies en allianties
- Visitaties, audits en evaluaties, INK
- Opleider, trainer en moderator
- Specialist o.g.v. legitimiteit, invloed en zeggenschap

### Kort CV

- Geboren in 1975
- 1999 HEAO
- 2002 UvT master Beleids- en Organisationswetenschappen
- 2001-2013 Gerrichhauzen en Partners
- 2013-heden FRAEY, Partners in Publieke Waarde
- Diverse bijdragen voor Building Business, Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, Aedes forum en eigen blog

### Reeds gevisiteerd

2008	Stichting Bo-Ex, Utrecht	2010	Woningstichting GoedeStede, Almere
2008	Stichting Woonlinie, Woudrichem	2010	Stichting WOONopMAAT, Heemskerk
2009	Bernardus Wonen, Oudenbosch	2011	Stichting Woonvisie, Ridderkerk
2009	TBV Wonen, Tilburg	2015	SallandWonen, Raalte
2009	BrabantWonen, Oss	2016	Stichting Wetland Wonen Groep, Vollenhoven
2010	Stichting Wonen Zuid, Roermond	2016	Stichting Elkien, Heerenveen
		2017	Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland, Alkmaar

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

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteitenoverzichten 2013-2016 gemeente Alkmaar</li> <li>• Activiteitenoverzichten 2013-2014 gemeente Graft de Rijk</li> <li>• Activiteitenoverzichten 2013-2016 gemeente Langedijk</li> <li>• Actriviteitenoverzicht 2013-2016 gemeente Heerhugowaard</li> <li>• Adviesaanvraag informatiecentrum 13-04-19</li> <li>• Beleidscyclus portefeuillestrategie, januari 2013</li> <li>• Beleidsvisie 2012 - 2015</li> <li>• Bestuursbesluit APK keuring 2013</li> <li>• Bestuursbesluit intentieverklaring Ymere</li> <li>• Bestuursbesluit overdracht onderhoudsbedrijf augustus 2013</li> <li>• Bestuursbesluit samenvoegen team Strategie en Wit, maart 2015</li> <li>• Bestuursbesluit scheiding DAEB niet DAEB</li> <li>• Bestuursbesluit stopzetten verkoop woningen</li> <li>• Bestuursbesluit vaststellen acceptatiekader Phoenix</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit 03-2014 huuraanpassing 2014</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit 09-2015 Intentieverklaring Ymere</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit 10-2014 huurverhoging vrije sector woningen</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit 10-2016 huuraanpassing 2016 vrije sector en onzelfstandige woningen</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit 15-2013 APK</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit 17-2016 acceptatiekader Phoenix</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit 44-2014 huuraanpassing 2015</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit scheiding DAEB niet DAEB</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit stopzetten verkoop woningen</li> <li>• Calamiteitenplan def dec 2016</li> <li>• Controleverklaring bij bestuursbesluit 09-2015 intentieverklaring Ymere</li> <li>• Convenant GBA 2010-heden</li> <li>• Convenant mensenhandel - gemeente Alkmaar. 27.11.2013</li> <li>• Crisismanagement en crisiscommunicatie def con</li> <li>• Duurzaamheidsbeleid 24 januari 2013 (2)</li> <li>• Eindnotitie Phoenix</li> <li>• Hennepconvenant NH 2017 definitief</li> <li>• Huuraanpassing 2014</li> <li>• Huuraanpassing 2015</li> <li>• Huuraanpassing 2016 vrije sector en onzelfstandige woningen</li> <li>• Huuraanpassing 2016 zelfstandige woningen</li> <li>• Huurverhoging vrije sector 2014</li> <li>• ICT visie 2013 - 2015 (2)</li> <li>• Infographic beleidsvisie 2016-2019</li> <li>• Infographic drijfveer missie visie</li> <li>• Inkoop en aanbestedingsbeleid juni 2015</li> <li>• Intentieverklaring Ymere Woonwaard_regio HAL_mei 2015_DEF.doc</li> <li>• Krimp organisatie, september 2013</li> <li>• Langedijks Actie Programma wonen 2011 - 2014</li> <li>• Memo afronding verkoop</li> <li>• MEMO Woonwaardkwaliteit juni 2016.docx</li> <li>• Notitie afronding implementatie Woningwet</li> <li>• Notitie Wonen en Zorg - september 2016</li> <li>• Portefeuillestrategie 2012 -2015</li> <li>• Portefeuillestrategie 2015-2019</li> <li>• Prestatieafspraken 2011 - 2014 gemeente Langedijk</li> <li>• Project justificatie Phoenix</li> <li>• Regionale klachtencommissie jaarverslag 2013</li> <li>• Regionale klachtencommissie jaarverslag 2014</li> <li>• Regionale klachtencommissie jaarverslag 2015</li> <li>• Regionale Klachtencommissie jaarverslag 2016</li> <li>• Regionale woonvisie regio Alkmaar 2013-2020</li> <li>• Revisiebesluit huuraanpassing vrije sector woningen</li> <li>• Scenario-analyse aankoop Ymere</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startnotitie toegankelijk wonen</li> <li>• Stavaza aankoop Ymere sept 15</li> <li>• Toelichting bij bestuursbesluit Intentieverklaring Ymere</li> <li>• Toelichting overdracht Onderhoudsbedrijf augustus 2013</li> <li>• Woonvisie Langedijk 2014 - 2030</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KWH 2015 resultaten</li> <li>• Reputatieonderzoek_uitslag</li> <li>• Scores 2014 dashboard</li> <li>• Scores KWH 2013</li> <li>• Verslagen 2013-2016</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwartaalrapportages en RvC rapportages 2013-2016</li> <li>• 3e Kwartaalrapportage 2016</li> <li>• Grafieken financiële scenario's/kasstroomoverzichten</li> <li>• Accountantsverslagen 2012-2015</li> <li>• Adviesaanvraag informatiecentrum 13-04-19</li> <li>• Aedes Benchmark 2014</li> <li>• Autoriteit Woningcorporaties oordeelsbrief en toezichtbrieven 2013-2016</li> <li>• BB6 De Draai</li> <li>• BB6 Tesselschadestraat</li> <li>• BB6 transformatie Amelandstraat</li> <li>• Corporatie in Perspectief, benchmark 2013</li> <li>• Jaarstukken 2013-2016</li> <li>• Kasstroomoverzichten 2013-2016</li> <li>• Managementletter 2013-2016</li> <li>• Memo afronding verkoop</li> <li>• MEMO Methodiek Risico- Strategiekaart</li> <li>• PWC 13.10.2014 rapport kwaliteitsbewaking software selectie-1</li> <li>• PWC 20.6.2014 rapport werkzaamheden kasstromenoverzicht 2013-1</li> <li>• PWC rapport kasstromenoverzicht-1</li> <li>• Rapportage 1e kwartaal 2014 RvC nieuw format opmerkingen verwerkt</li> <li>• Resultaten Woonwaard, benchmark 2015</li> <li>• Risico-Strategiekaart</li> <li>• Scen begroting zonder extra verkopen</li> <li>• Scen DAEB niet-DAEB</li> <li>• Scen dpi 2012</li> <li>• Scenario 1 dpi 2012</li> <li>• Scenario 2 dpi 2012</li> <li>• Scenario's splitsing DAEB niet DAEB met aankoop Ymere</li> <li>• Tweede kwartaalrapportage 2016 Klantbeleving</li> <li>• Vhv_jaarverslag_2013</li> <li>• Weging resultaten Woonwaard Benchmark 2015</li> <li>• WSW okt. 2016 kopie brief gemeenten overzicht borgingsplafond</li> <li>• Begroting 2016</li> <li>• Strategische Risico's Woonwaard</li> <li>• Risicobeoordeling 24 vragen WSW 2015</li> <li>• Risico's Procesmanagers Woonwaard</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriteit Woningcorporaties, goedkeuring reglement financieel beleid 2016</li> <li>• Autoriteit Woningcorporaties, goedkeuring statutenwijziging september 2016</li> <li>• Bestuursbesluit vereenvoudigen groepsstructuur juni 2015</li> <li>• Bijlage bij bestuursbesluit vereenvoudigen groepsstructuur juni 2015</li> <li>• Geactualiseerd verbindingsstatuut juni 2016</li> <li>• Integriteitscode, september 2015, actualisering</li> <li>• Investeringsstatuut 2013, 2014, 2016</li> <li>• Managementhandvest 2013-2015</li> <li>• Opvolging Evaluatie 2012 RvC</li> <li>• Profielschets leden RvC</li> <li>• Profielschets voorzitter RvC</li> <li>• Profielschets_Lid_RvC voordracht HBV</li> <li>• Programma evaluatie en werkbijeenkomst 8 oktober 2015</li> <li>• Reglement auditcommissie Woonwaard N-K (versie 260516)</li> <li>• Reglement remuneratiecommissie Woonwaard N-K (versie 260516)</li> <li>• Reglement RvC Woonwaard N-K (versie 260516)</li> <li>• Samenvatting evaluatieformulieren 2015.xlsx</li> <li>• Statutenwijziging september 2016</li> <li>• Statutenwijziging</li> <li>• Treasurystatuut april 2015</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treasurystatuut mei 2014</li><li>• Treasurystatuut november 2016</li><li>• Verbindingenstatuut 2013</li><li>• Verslag evaluatiebijeenkomst RvC 1 november 2013 bij Merlet in Schoorl</li><li>• Verslagen RvC 2013-2016</li><li>• Verslag van de Zelfevaluatie van de raad op 4 november 2016</li><li>• Westerdel memo RvC 15.10.2015</li><li>• Woonwaard Financieel Reglement versie RvC (16-06-2016)</li><li>• Jaarplan 2016 team S&amp;W</li><li>• Jaarplan 2016 team Verhuur</li><li>• Kader jaarplan 2016</li><li>• Vastgesteld Jaarplan 2016</li></ul>
--	---



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 12 face-to-face gesprekken en 1 telefonisch gesprek geïnterviewd over de prestaties van Woonwaard.

#### *Raad van commissarissen*

- Casper Schouten, voorzitter Raad van Commissarissen
- Myrthe Scheltema de Heere, lid Raad van Commissarissen
- Olav Muurmans, lid Raad van Commissarissen
- Tanja Ineke, lid Raad van Commissarissen

#### *Directeur/bestuurder*

- Pierre Sponselee, directeur-bestuurder

#### *Directieteam*

- Joke van den Berg, directeur Wonen
- Wim Duijster, directeur Vastgoed
- Jurriaan Asma, concerncontroller
- Walter Volgers, bestuursadviseur

#### *Manager Klantfocus*

- Thea Dekker

#### *Medewerkers en OR*

- Sander Beukers, voorzitter
- Charlotte van Kleef
- Monita de Konink
- Paul Duyn

#### *Huurdersbelangenvereniging*

- IJsbrand Schulp, voorzitter
- Atie Stegemeijer, secretaris

#### *Het Platform*

- Roy Ommel
- Halima Ourhis
- Astrid André
- Henk Kauw

#### *Gemeente Heerhugowaard*

- Monique Stam, wethouder
- Stefan den Nijs, beleidsadviseur

#### *Gemeente Alkmaar*

- Elly Konijn, wethouder
- Frans van Vessem, beleidsadviseur

#### *Gemeente Langedijk*

- Jan Piet Beers, wethouder
- Mirjam Peereboom, beleidsadviseur

#### *Zorg- en welzijn*

- Margriet de Schipper, GGZ NH
- André van der Werf, GGZ NH
- Hil Rabenberg, dnoDoen
- Irma Krieg, De Pieter Raat Stichting
- Vrank Post, Parlan Jeugdhulp NHN

#### *Corporaties*

- Dick Tromp, directeur-bestuurder Woningstichting Kennemer Wonen
- Tim van Ruiten, directeur-bestuurder Woningbouwvereniging Langedijk
- Stefan van Schaik, directeur-bestuurder Wooncompagnie (telefonisch)



## Bijlage 5 Prestatietabel

### GELEVERDE PRESTATIES OP DE PRESTATIEVELDEN 2013 - 2016

De prestatietabel is gemaakt met benchmarkgegevens uit Corporatie in Perspectief (CIP), dit betreft de verslagjaren 2013, 2014 en 2015. Daarnaast zijn de jaarverslagen van 2013 tot en met 2016 van Woonwaard gebruikt. Voor het jaarverslag 2016 geldt dat het gaat om de conceptversie die in juni in de raad van commissarissen wordt behandeld ter vaststelling.

#### HUISVESTING PRIMAIRE DOELGROEP: SCORE

#### WONINGBEMIDDELING EN DOORSTROMING

##### Beschikbaarheid woningen

Eenheden huurwoningen naar huurprijsklasse (bron: CIP)

Woonwaard	2016	2015	2014	2013
goedkope huur	14,9	15,5	14,0	15,1
betaalbare huur	71,9	69,7	66,8	66,2
dure huur onder huurtoeslaggrens	12,6	13,3	16,9	14,7
duur huur boven huurtoeslaggrens	0,6	1,5	2,4	3,9
<b>Totaal</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Definitie netto huurklasse 2016: goedkoop < € 409,92, betaalbaar € 409,92 - € 628,76, dure huur < € 710,68.

Woonwaard	2016	2015	2014	2013
goedkope huur	2.122	2.072	1.856	2.017
betaalbare huur	10.227	9.309	8.880	8.853
dure huur onder huurtoeslaggrens	1.791	1.774	2.244	1.971
duur huur boven huurtoeslaggrens	82	197	315	525
<b>Totaal</b>	<b>14.222</b>	<b>13.352</b>	<b>13.295</b>	<b>13.366</b>

Portefeuilleverdeling naar gemeenten (bron: jaarverslag en activiteitenoverzichten)

	2016	2015	2014	2013
Alkmaar	8.931	8.705	8.044	8.380
Graft - de Rijk	-	-	422	420
Heerhugowaard	4.669	4.554	4.546	4.570
Heiloo	-	18	20	20
Langedijk	622	270	263	230
<b>totaal</b>	<b>14.222</b>	<b>13.547</b>	<b>13.295</b>	<b>13.620</b>

Op 1 februari 2016 heeft Woonwaard 940 DAEB woningen overgenomen van Woningcorporatie Ymere. Vanaf 1 februari 2016 maken deze woningen deel uit van de sociale verhuur voorraad.

### Samenstelling bezit (bron: CIP)

Type vastgoed	2016	2015	2014	2013
huurwoningen (incl. woonwagens)	14.222	13.352	13.295	13.366
onzelfstandige wooneenheden	162	303	294	270
garages	1.052	1.189	737	745
bedrijfsruimtes, winkels, overig	416	176	594	520
<b>Totaal</b>	<b>15.852</b>	<b>15.020</b>	<b>14.920</b>	<b>14.982</b>

### Samenstelling bezit, in percentage van de voorraad (bron: CIP)

Woningtypering	2016	2015	2014	2013
Eengezinswoningen	44,5	43,0%	43,3%	43,2%
meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	32,7	29,8%	30,1%	30,4%
meergezinswoning met lift	9,4	11,6%	10,9%	10,9%
hoogbouw	12,2	13,4%	13,5%	13,5%
onzelfstandige overige wooneenheden	1,2	2,2%	2,2%	2,0%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Hoe werkt bemiddelingsbeleid?

% verhuur sociale huurwoningen volgens Europese regelgeving 90%-norm (bron: CIP)

% bemiddelingen volgens Europese regelgeving	
2016	93,0%
2015	93,9%
2014	92,2%
2013	92,4%

Tenminste 90% van de sociale huurwoningen (huur < € 710.68 prijspeil 2016) moet worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot €35.739 (prijspeil 2016).

### Percentage verhuringen conform BBSH doelgroep (bron: CIP)

	2016	2015	2014	2013
toewijzen binnen huurtoeslaggrens	655 (69,5%)	843 (78,6%)	924 (80,4%)	717 (74,1%)
toewijzen buiten huurtoeslaggrens	288 (30,5%)	230 (21,4%)	225 (19,6%)	251 (25,9%)
<b>Totaal</b>	<b>943</b> <b>(100%)</b>	<b>1.073</b> <b>(100%)</b>	<b>1.149</b> <b>(100%)</b>	<b>968</b> <b>(100%)</b>

Primaire doelgroep: eenpersoonshuishoudens =< € 22.100, meerpersoonshuishoudens < € 30.000 of € 30.050 (prijspeil 2016).

## Slaagkansen regio

Jaar	Actief woningzoekenden	verhuringen	slaagkans
2012	12.107	1.709	14,12%
2013	11.975	1.997	16,68%
2014	12.402	2.007	16,15%
2015	13.317	2.004	15,05%
2016	13.883	2.019	14,54%

## Mutatiegraad per jaar

	2016	2015	2014	2013
mutatiegraad	6,9	7,1	8,5	6,7

## Aantal (actief) woningzoekenden

Woonwaard	2016	2015	2014	2013
actief woningzoekenden	13.883	13.317	12.402	11.975
Woningzoekenden	46.463	44.121	41.768	39.700

## Gemiddelde wachttijd woningzoekenden

Woonwaard	2016	2015	2014	2013
Gemiddelde wachttijd in jaren	5,36	5,22	4,64	4,39

De gemiddelde wachttijd is berekend over alle ingeschrevenen vanaf het moment van inschrijving. De gemiddelde zoektijd in 2016 voor actief woningzoekenden (die minimaal 1 x per jaar reageren op een woning) was 2 jaar.

## Leegstand

## Huurderiving als percentage van de te ontvangen huur

	2016	2015	2014	2013
% huurderiving	0,73	1,3%	1,7	0,79

**BETAALBAARHEID***Kernvoorraad*

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat in onze regio een huur tot € 600 het maximum is voor de meeste huurders en woningzoekenden. Het is daarom belangrijk om een goede spreiding van onze woning in verschillende huurprijsklassen te hebben. We hebben daarom afgesproken de volgende percentages te hanteren:

- Minimaal 60% van ons bezit heeft een huur onder de eerste aftoppingsgrens.
- Minimaal 75% van ons bezit heeft een huur onder de tweede aftoppingsgrens.
- Minimaal 95% van ons bezit heeft een huur onder de liberaliseringsgrens.

Deze percentages zijn vastgelegd in de prestatieafspraken met de gemeente Alkmaar, en in het activiteitenoverzicht aan de gemeente Heerhugowaard.

## Huurprijsbeleid

Gemiddelde huurprijs per maand en als percentage van de maximaal toegestane huur

(bron 2013-2015: CIP; bron 2016: primair systeem Woonwaard)

Huurprijsbeleid	2016	2015	2014	2013
huurprijs gereguleerd bezit	€ 502	€ 494	€ -	€ -
huur /maximaal toegestane huur DAEB (%)	n.b.*	62,4%	64,0%	63,3%

\* In 2016 zijn we overgestapt op een nieuw primair systeem. Daarin zijn de energielabels niet goed overgenomen uit het oude systeem, die een grote invloed hebben op de maximaal toegestane huur. Daardoor is het niet mogelijk een betrouwbaar percentage te geven over 2016.

	Huurontwikkeling* (bron: CIP)	Effect jaarlijkse huurverhoging	Huurverhogingsbeleid**
2016	1,7%	1,4%	2,1%
2015	0,9%	0,9%	0-2,5%
2014	5,7%	n.b.	3,6-5,8%
2013	4,8%	n.b.	4%

\* = Ontwikkeling door jaarlijkse huurverhoging, nieuwbouw, verkoop, sloop en mutaties.

\*\* De percentages zijn maxima, omdat de huur nooit verder wordt verhoogd dan de standaardhuur.

### Huurbeleid Jaarverslag 2016:

De huurprijzen van de woningen zijn bepaald in een zogeheten 'standaardhuur'. Deze huur past bij de verhouding tussen prijs en kwaliteit. Deze beperkte vorm van marktwerking nodigt bewoners uit die woning te kiezen die past bij hun behoefte en inkomen.

De hoogte van de standaardhuren is in 2016 bevroren. Als gevolg van de inflatie, die niet is verwerkt in de hoogte van de standaardhuur, zijn de standaardhuren relatief gedaald.

Via de jaarlijkse huuraanpassing groeien de huren toe naar de standaardhuur. Huurders die meer betalen, krijgen een huurverlaging waarmee de huur in een keer naar de standaardhuur wordt gebracht. In 2016 betrof dit ca. 200 huurders, van wie Woonwaard de woning aankocht van Ymere. Huurders die minder dan de standaardhuur betalen krijgen een huurverhoging tot maximaal de standaardhuur. In 2016 kreeg 57% van de huurders een huurverhoging.

### Huurbeleid Jaarverslag 2015:

Om minimaal driekwart van de voorraad onder de aftoppingsgrens te krijgen, zoals we hebben afgesproken in het nieuwe huurbeleid, hebben we in 2015 de standaardhuren met 3% verlaagd. We hebben deze standaardhuren gebruikt om de individuele huuraanpassing te bepalen. Huurders die minder dan de standaardhuur betaalden, kregen een inkomensafhankelijke huurverhoging tot maximaal de standaardhuur. Bij huurders die meer dan de standaardhuur betaalden, hebben we de huur verlaagd tot aan de standaardhuur. Voor meer dan 4.500 huurders betekende dit ook daadwerkelijk een verlaging van de huur die zij nu betalen. Bij de meesten gaat het om 0,50 eurocent tot 25 euro per maand. In de tabel hieronder is te zien hoeveel bewoners een huurverlaging kregen.

Woonwaard hanteert een behoudend huurbeleid. Enerzijds om de betaalbaarheid van de woningvoorraad te borgen en anderzijds uit voorzichtigheid. Dit heeft in 2015 geleid tot een verlaging van de standaardhuur met 3% en aanvullend op het huurverhogingsmoment een huurverlaging van de wooneenheden met een kale huur boven de standaardhuur tot het niveau van de standaardhuur. Hiermee is bereikt dat het volledige DAEB-bezit een huurniveau heeft van maximaal de standaardhuur. De standaardhuur is de huur die in de ogen van Woonwaard passend is voor de betreffende woning.

Voor het DAEB-bezit met een kale huur onder de standaardhuur rekent Woonwaard in 2016 met een huurverhoging van inflatie +1% (3%) en vervolgens met inflatie (2%). Voor het niet DAEB-bezit wordt in 2016 gerekend met een huurverhoging inflatievolgend. De liberalisatiegrens is door de Minister voor de periode 2016-2018 bevroren. Woonwaard heeft ervoor gekozen om de standaardhuur ook in deze periode te bevroren. Hiermee wordt beoogd om de voorraad betaalbaar te houden.

De huren van de sociale woningvoorraad worden afgetopt op de standaardhuur, op de huurprijs van het niet-DAEB bezit vindt geen aftopping plaats. Bij mutatie harmoniseert Woonwaard de huur van het DAEB-bezit met een kale huur onder de standaardhuur naar het niveau van de standaardhuur.

#### *Huurbeleid Jaarverslag 2014:*

Op basis van verschillende onderzoeken hebben we vastgesteld dat het huurbeleid ertoe leidde dat de huurprijzen te veel zouden stijgen in relatie tot het inkomen van onze doelgroep. Daarom hebben we samen met twee collega-corporaties besloten om minimaal 75% van onze woningvoorraad in de categorie betaalbaar (tweede aftoppingsgrens, circa € 600,-) aan te bieden. Minimaal 95% van onze woningen blijft onder de huurtoeslaggrens (ca. € 700,-).

Om aan dit nieuwe huurbeleid invulling te geven, verlagen we de huidige standaardhuren met 3%. Door alle standaardhuren te verlagen, blijft het aanbod in de verschillende prijssegmenten verdeeld, in plaats van dat alle woningen langzaam groeien naar een huur van € 600. Dit beleid is vastgesteld in 2014 en wordt uitgevoerd bij de huuraanpassing per 1 juli 2015 of direct bij mutatie. Bij huurders die op dit moment meer dan de standaardhuur betalen, verlagen we in 2015 de huur bij de jaarlijkse huuraanpassing.

#### *Huurbeleid Jaarverslag 2013:*

Woonwaard heeft in 2013 geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de huren gedifferentieerd te verhogen op basis van het inkomen, zoals was voorgesteld door de overheid. De reden hiervoor was dat er, kort voor de jaarlijkse huurverhoging, nog veel (politieke) onduidelijkheid bestond rondom de uitvoering van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Woonwaard heeft de huren van de sociale huurwoningen daarom verhoogd met het standaardhuurverhogingspercentage van 4%. Dat is de inflatiecorrectie plus 1,5%.

Bij een nieuwe verhuring past Woonwaard volgens haar huurprijsbeleid de huurprijs aan. Voor alle woningen hebben wij bepaald wat het huurprijsniveau moet zijn (standaardhuur). We streven naar bezit met een huurprijs die past bij de kwaliteit, de populariteit en waarde van de woning, waarbij de betaalbaarheid voor de doelgroep gewaarborgd blijft en er tevens voldoende investeringsruimte beschikbaar is om de de woningvoorraad (ook kwalitatief) op peil te houden. Door dit huurprijsbeleid valt 98% van ons bezit onder de maximale huurtoeslaggrens van € 681,02 (prijspeil 2013).

Huurachterstand (bron: CIP)

Huurachterstanden als % van de jaarhuur	2016	2015	2014	2013
Percentage (%)	1,4%	1,1%	1,1%	1,3%

Aantal huisuitzettingen en vonnissen (bron: jaarverslagen)

	2016	2015	2014	2013
aantal vonnissen	76	97	n.b.	n.b.
aantal ontruiming	20	11	16	18

*Aanpak huurachterstanden* (bron: jaarverslagen)

Het aantal huurders dat betalingsproblemen heeft, neemt landelijk toe. We voeren een actieve aanpak van vroegtijdige signalering en persoonlijk contact, waardoor het aantal uitzettingen als gevolg van betalingsachterstanden flink is afgenomen. Ons doel is om huisuitzettingen vanwege betalingsproblemen in de toekomst helemaal te voorkomen. We zetten ons daar actief voor in, met huisbezoeken en trainingen gesprekstechnieken.

Zo'n 20% van onze huurders betaalt structureel te laat. Over 2016 was de gemiddelde maandelijkse achterstand een kleine € 1,8 mln. Ongeveer 400 huurders zijn extra onder de aandacht vanwege hoge huurachterstand. Bij hen gaan we op huisbezoek. In 2016 zijn er in totaal 759 huisbezoeken afgelegd om huurachterstanden te bespreken. Tijdens deze huisbezoeken hebben we met 66% van de bewoners direct een betaalafpraak kunnen maken.

Het effect van de persoonlijke aanpak is zichtbaar op het sneller komen tot betalingen en/of betalingsregelingen. De betalingsachterstanden zijn stabiel. Onze achterstanden en uitzettingen op basis van achterstanden zijn in vergelijking met de landelijke benchmark heel laag. Bij Woonwaard ligt die op 1 per 1.000 verhuureenheden en landelijk op 1,7 (cijfers 2015).

Door onze aanpak "Vroeg er op af" weten we het aantal huisuitzettingen de afgelopen jaren steeds verder te beperken. Het team gaat hierbij direct na het ontvangen van een gerechtelijk vonnis tot ontbinding van het contract en ontruiming van de woning weer contact zoeken met de huurder. Door in dit stadium de huurder zo vroeg mogelijk te bezoeken, wordt gekeken welke mogelijkheden er nog zijn om de ontruiming tegen te houden of mogelijk uit te stellen. Hierbij maken we sinds het tweede halfjaar gebruik van nieuwe gespreksvoering waarbij sturing en motivatie heel belangrijk zijn.

Tijdens het bezoek wordt ook gekeken naar mogelijkheden voor schuldhulpverlening of bewindvoering. Door de goede relaties van Woonwaard met enkele bewindvoerders is het mogelijk de huurder nog dezelfde dag bij een bewindvoerder onder te brengen. Doordat we eerder weer contact zoeken met de huurder, heeft de deurwaarder dit jaar minder aanzeggingen tot een ontruiming uitgebracht. Minder aanzeggingen, dus ook minder daadwerkelijke ontruiming. Minder ontruiming, dus ook minder (maatschappelijke) kosten.

De huurder zelf ervaart het vroege contact ook als zeer positief omdat hij/zij een kans krijgt om de ontruiming te voorkomen. Met het vonnis van de rechtbank op tafel is de huurder zich bewust van de situatie. We proberen de huurder zo te motiveren dat die zelf een oplossing aandraagt én na gaat denken over de toekomst.

## HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN: SCORE

### HUISVESTING BIJZONDERE DOELGROEPEN

Bemiddeling ouderen (bron 2013-2015: CIP; bron 2016: Enserve) en vergunninghouders (bron: jaarverslagen)

Doelgroep	2016	2015	2014	2013
bemiddeling woongelegenheden aan ouderen	11,8%	12,3%	9,2%	7,9%
bemiddeling statushouders (aantal woningen)	177	112	25	17

*Bemiddeling aan vergunninghouders (bron jaarverslagen)*

Woonwaard heeft in 2015 49% van de aan vergunninghouders beschikbaar gestelde woningen in de regio geleverd (Alkmaar: 58%, Heerhugowaard: 100%, Langedijk: 24%).

In 2016 ging het om 177 woningen\* (Alkmaar: 101, Heerhugowaard: 68, Langedijk: 8).

\* De taakstelling en rapportage daarvan is in aantal personen. Wij registreren het aantal beschikbaar gestelde woningen van Woonwaard, waardoor percentages niet meer worden geregistreerd of kunnen worden afgeleid.

#### Wonen en zorg

Aantal woningen bestemd voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen

(bron: CIP)

Type woning	2016	2015	2014	2013
Aandeel nultredenwoningen	31,8%	34,0%	33,4%	32,7%
ouderenwoningen/gehandicapten	-	-	-	-
verhuurd aan zorginstelling	694	808	621	625

Eenheden maatschappelijke huisvesting (bron 2015: activiteitenoverzicht gemeente; bron 2016: primair systeem)

	2016	2015	2014	2013
Alkmaar	279	244	n.b.	n.b.
Graft - de Rijk	n.v.t.	-	n.b.	n.b.
Heerhugowaard	358	302	n.b.	n.b.
Heiloo	n.v.t.	18	n.b.	n.b.
Langedijk	4	9	n.b.	n.b.
Totaal	641	573	n.b.	n.b.

*Housing first*

Samen met dnoDoen bieden we woningen aan via het internationaal beproefde model van 'Housing First'. Housing First draait de traditionele begeleidingsvorm voor dak- en thuislozen om.

In plaats van iemand een woning aan te bieden nadat is vastgesteld dat hij daar klaar voor is, begint de begeleiding nu bij het zelfstandig wonen. Vanuit zijn eigen woning wordt hij ondersteund in het wonen. Woonwaard stelt in 2016 een aantal woningen hiervoor beschikbaar en DNO zorgt dat de bewoners de juiste begeleiding krijgen. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2015 getroffen.

*Buurwoningen*

In het Tamarixplantsoen hebben we, bij wijze van experiment, een aantal woningen per twee verhuurd aan mensen die daar baat bij hebben. Door bewoners hun burens te laten kiezen hopen we hun zelfredzaamheid te vergroten en sociale netwerken te versterken (zie kader). We volgen of dit zo is en bij succes herhalen we deze manier van bemiddeling.

*Beschut wonen*

Voor mensen die behoefte hebben aan woningen die bijvoorbeeld dichtbij een zorginstelling liggen of een actieve bewonerscommissie hebben, zijn er zogenaamde 'beschutte woningen'. Naast een woning met bijzondere kenmerken, bemiddelen we ook op een andere manier. Vanaf 2015 adverteren we deze woningen met een profiel waarin kenmerken van de woning en het complex staan. In het verhuurgesprek bespreken we met bewoners of het profiel van de woning aansluit bij de wensen van de bewoner.

*Maatschappelijke huisvesting*

Naast sociale woningen verhuurt Woonwaard een beperkt deel van het bezit als maatschappelijke huisvesting of maatschappelijk vastgoed: woningen en ondersteunend vastgoed die via zorginstellingen aan hun cliënten worden verhuurd. In 2015 hebben we in het nieuwe complex aan het Tamarixplantsoen 37 appartementen gebouwd voor cliënten van Philadelphia. In totaal verhuren we 518 woningen aan zorginstellingen.

*Nieuwe woonvormen (jaarverslag 2014)*

Aan de Titaniaaan huisvesten we ongeveer 30 jongeren met diverse beperkingen in één complex samen met reguliere huurders. Zij worden begeleid vanuit verschillende instellingen.

*Aanpassing woningen (2014)*

De bestaande woningen en complexen aan De Liede, Mantelmeeuw, Lindeboomplein en Tesselschadestraat hebben we verbouwd en/of geschikt gemaakt voor ongeveer 58 cliënten van dnoDoen, Leger des Heils en Esdégé-Reigersdaal.

*Verhuringen via Transferpunt (2014)*

Via het Transferpunt van SVNK zorgen we voor doorstroming vanuit instellingen voor de cliënten van zorginstanties en bemiddelt bij de huisvesting van statushouders

*Consulent maatschappij & zorg*

Door de extramuralisering zien we meer bewoners in wijken wonen die speciale aandacht nodig hebben. De consulent maatschappij & zorg, een nieuwe functie sinds eind 2013, ondersteunt individuele bewoners en verwijst waar nodig naar hulpverleningsorganisaties en andere instanties. Hiermee proberen we overlast te voorkomen en leveren we een bijdrage aan de veiligheid en leefbaarheid van omwonenden. Doordat de consulent bij bewoners over de vloer komt en andere instellingen inschakelt, is de kans groter dat bewoners zelfstandig kunnen blijven wonen.



## KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER: SCORE

### WONINGKWALITEIT

#### Prijs-kwaliteitverhouding

Gemiddeld aantal punten en puntprijs woningwaardering huurwoningen

(bron: CIP)

Jaar	aantal punten	puntprijs (x€ 1,00)
2016	144 (DAEB)	3,77
	171 (niet DAEB)	4,95
2015	146 (DAEB)	3,38
	193 (niet DAEB)	4,35
2014	153 (DAEB)	3,18
	200 (niet DAEB)	4,08
2013	152 (DAEB)	3,03
	199 (niet DAEB)	3,93

In 2015 is het waarderingsstelsel gewijzigd.

Onderhoud van de woongelegenheden € per gewogen vhe (bron: CIP)

Soort onderhoud	2016	2015	2014	2013
klachtenonderhoud	258	228	197	437
mutatieonderhoud	146	119	87	74
planmatig onderhoud	944	1.051	818	733
<b>totaal onderhoud</b>	<b>1.348</b>	<b>1.398</b>	<b>1.102</b>	<b>1.244</b>

Verbetering van de woongelegenheden (bron: CIP)

Woningverbetering	2016	2015	2014	2013
totaal aantal woningverbeteringen	111	0	34*	368
uitgaven (x 1.000)	10.381	0	184	16.799

\* In dit getal zijn niet opgenomen de 54 woningen die zijn gerenoveerd in de Stroomversnelling.

#### APK Onderhoud

Een keer in de drie jaar komt Woonwaard bij huurders thuis om de woning technisch na te lopen en kleine reparaties direct uit te voeren. We inspecteren de woning aan de hand van een puntenlijst (APK lijst), waarbij de woning en installaties worden gecontroleerd op veiligheid. We verwachten door de APK een bijdrage te leveren aan het ervaren woongenot van de huurders. Daarbij houden we de technische kwaliteit van de woning op peil.

## KWALITEIT DIENSTVERLENING

### Klanttevredenheid

	2016	2015	2014	2013
Nieuwe huurders	7,5	7,6	6,9	-
Huurders met reparatieverzoeken	7,4	7,5	7,3	-
Vertrokken huurders	6,9	7,2	7,2	-
Totaal huurdersoordeel (Aedes-benchmark)	7,3	7,5	7,2	-

### Kwh scores

KWH	2016*	2015	2014	2013
<b>Contact</b>	-	7,7	7,5	7,2
<b>Woning zoeken</b>	-	8,0	7,7	7,1
<b>Nieuwe woning</b>	-	8,0	7,6	7,6
<b>Huur opzeggen</b>	-	8,0	8,1	8,0
<b>Reparaties</b>	-	7,9	8,1	7,8
<b>Onderhoud</b>	-	7,8	8,3	7,5
<b>Ontevredenheid</b>	-	6,0	6,2	6,5
<b>Totaal</b>	-	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>	<b>7,4</b>
<b>Woning</b>	-	6,5	6,8	7,1
<b>Buurt</b>	-	7,1	7,2	6,6

\* Met ingang van 2016 maken we gebruik van de KlantContactMonitor, die de drie basisprocessen meet. Daarin zijn de vragen voor de Aedes-benchmark opgenomen.

### Klachtbehandeling 2016

Woonwaard houdt de uitingen bij van ontevredenheid van bewoners (klachten) die schriftelijk of per e-mail via Mijn Woonwaard binnenkomen. In het afgelopen jaar hebben we tot ons genoegen minder klachten geregistreerd dan in 2015. Ondanks dat er een landelijke tendens is dat consumenten vaker en eerder klachten indienen, zijn er bij Woonwaard dit jaar 460 klachten in behandeling genomen, tegen 565 in 2015. Een vermindering van 19%. Ook het feit dat we in 2016 geen enkele zitting van de Regionale Klachtencommissie nodig was, stemt ons positief.

We hebben de klachten gerubriceerd. De top 4 is:

1. Vocht, schimmel, lekkage (waardoor schade)
2. Niet (tijdig) reageren
3. Niet in een keer goed of klaar (reparaties)
4. Niet eens met beleid, onvrede over beleid

## Klachtbehandeling 2015

klachten 2015 naar aard		aantal	% van totaal
categorie I	Communicatie / geen reactie	94	17,00%
	bezwaar op rekeningen	49	9,00%
	gedrag WW medewerkers	30	5,00%
	administratie	18	
	herhaalklacht	17	
	over verhuur / mutatie	14	
	communicatie	9	
	beleid	8	
	aansprakelijkheid	7	
	categorie II	lekkages, vocht en schimmel	98
derden die voor WW werken		58	10,00%
verzoeken schadevergoeding		30	5,00%
energie		24	
WMO		11	
stank		9	
ongedierde		7	
riool		6	
veiligheid		6	
galerij vloeren		5	
asbest		3	
brand		2	
categorie III		gedrag andere bewoner	19
	niet in te delen/multiple probl.	18	
	stroomversnelling	10	
	vrije sector problemen	9	
	lawaaï	4	
<b>totaal</b>		<b>565</b>	

Tabel: meldingen in aantallen per categorie

Omschrijving	2014	2013	2012	2011
Klachten over gedrag medewerkers	17	7	8	13
Klachten over groot onderhoud/renovatie	3	3	3	1
klachten over uitvoering reparatie	164	57	41	43
Klachten over (onderhoud) installaties (CV, warmwatervoorziening, lift etc.)	16	15	6	9
Klachten over mutaties en woningtoewijzing	22	18	12	14
Niet eens met factuur	16	42	33	55
Burenoverlast (escalatie)	4	1	4	6
Claim/schadevergoeding	91	43	33	31
Klacht over staat van de woning (achterstallig onderhoud)	4	9	4	8
Klachten van niet huurders (kopers, huurders andere corporatie)	x	x	x	3
Overig	29	15	10	18
Totaal	366	210	154	201

## ENERGIE EN DUURZAAMHEID

### Duurzaamheid

Verdeling energielabels (bron 2014 en 2015: jaarverslagen; bron 2016: Vabi)

Energie labels	2016*	2015	2014	2013
AAA	1,7	4,6	0,9	n.b.
AA	1,3	0,4	0,0	n.b.
A	4,6	2,4	3,0	n.b.
B	13,2	8,8	16,6	n.b.
C	31,5	30,3	33,6	n.b.
D	32,2	24,8	21,5	n.b.
E	9,5	10,3	9,5	n.b.
F	3,5	6,0	2,1	n.b.
G	0,4	6,1	0,4	n.b.
onbekend	1,9	6,1	12,4	
Totaal	100	100,0	100,0	

*\*De energielabels van 2016 zijn niet te vergelijken met die van voorgaande jaren. Dit komt enerzijds door verbeterde registratie in onze systemen en anderzijds door een gewijzigde methodiek.*

### *Stroomversnelling*

Bij Woonwaard werken we aan energiebesparing voor onze bewoners via de Stroomversnelling. Dit is een initiatief van zes corporaties, waaronder Woonwaard, en vier landelijke bouwbedrijven. Het doel is om huurders via renovatie een comfortabele, veilige en betaalbare woning aan te bieden. Een Nul-Op-de-Meter-woning (NOM-woning) die net zoveel energie opwekt als - onder normale omstandigheden - verbruikt.

Sinds eind 2013 hebben we gefaseerd 55 woningen tot NOM-woningen gerenoveerd. In 2015 is het project geëvalueerd. De woningen wekken meer dan genoeg energie op voor Nul-Op-de-Meter. De bewoners waren tevreden over de kwaliteit en het comfort van de woning, maar de uitvoering van de renovatie is niet naar tevredenheid verlopen. Op basis van de ervaringen zijn zowel het product als het renovatieproces verbeterd. In 2016 en 2017 worden 219 woningen gerenoveerd tot NOM-woning.

We hebben veel aandacht gekregen voor de NOM-woningen in Heerhugowaard. De modelwoning aan de Bosboomstraat is bezocht door onder andere minister Stef Blok en voorzitter van de borgingscommissie Energieakkoord Ed Nijpels, andere corporaties, gemeenten en geïnteresseerde partijen uit binnen- en buitenland.

Landelijk is gewerkt aan de wetgeving die het mogelijk maakt een Energie Prestatie Vergoeding (EPV) te innen voor een NOM-woning. Verder zijn afspraken gemaakt over een stapsgewijze prijsdaling van de renovatie van de woningen, waarmee wordt toegewerkt naar het afgesproken rendement.

### Onderhoud

Naast de Stroomversnelling passen we energiebesparende maatregelen toe bij regulier onderhoud. In 2015 is dit in twee projecten gebeurd. In de Bomenwijk in Heerhugowaard zijn 62 woningen voorzien van dak- en vloerisolatie. Dit heeft gezorgd voor een verandering van energielabel van gemiddeld E naar gemiddeld C.

In De Hoef zijn 34 woningen voorzien van dakisolatie en nieuwe dakramen met isolatieglas. Bijna 80% van deze woningen heeft een labelsprong gemaakt. Van de overige woningen is de energie-index wel verbeterd, maar heeft dit niet geresulteerd in een beter energielabel.

Naast de NOM-renovaties heeft Woonwaard ook twee projecten gedaan (Coornhertkade en Weenixhof), waarbij de in totaal ruim 80 woningen minimaal 2 labelsprongen hebben gemaakt. Coornhertkade zou eerst worden gesloopt, maar is omwille van beschikbaarheid toch gerenoveerd.

### *Groepsaankoop duurzame energie*

Bewoners kunnen meedoen aan de groepsaankoop duurzame energie. Daarmee kunnen huurders, via een compleet verzorgde overstap naar een andere leverancier, hun vaste lasten laten dalen. Bijna 500 bewoners hebben daar in 2015 aan meegedaan. 172 bewoners zijn in 2015 daadwerkelijk overgestapt van energieleverancier en besparen daarmee jaarlijks gemiddeld € 280.

**(DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED: SCORE****ONTWIKKELING VAN DE PORTEFEUILLE***Nieuwbouw*

Aantallen nieuwbouw (bron: CiP)

Jaar	Totaal	nieuwbouw huur	nieuwbouw koop
2016	0	0	0
2015	132	110	22
2014	0	0	0
2013	145	95	50

Opleveringen (bron: jaarverslagen)

In 2015 zijn 116 huurwoningen opgeleverd, in drie verschillende projecten.

In 2014 zijn 36 nieuwbouw woningen opgeleverd.

*Sloop*

Aantallen sloop/uit exploitatie nemen (bron: CiP)

Sloop/uit exploitatie	
2016	0
2015	18
2014	0
2013	0

*Verbetering bestaand bezit*

Verbetering van de woongelegenheden (bron: CIP)

Woningverbetering	2016	2015	2014	2013
totaal aantal woningverbeteringen	111	0	34	368
totaal investering in woningverbetering (* € 1000)	10.381	0	184	16.799

*Maatschappelijk vastgoed*

Aantal panden maatschappelijk vastgoed (bron: ?)

	2016	2015	2014	2013
maatschappelijk vastgoed	283	274	251	248

Verkoop of sloop (uit exploitatie) maatschappelijk vastgoed

Uit exploitatie maatschappelijk vastgoed	2016	2015	2014	2013
Aantal	0	0	0	0

*Verkoop*

Aantallen verkochte woningen (bron: CiP)

Jaar	aantallen
2016	206
2015	55
2014	81
2013	90

*Jaarverslag 2016 toelichting verkoop*

Vanwege de grote vraag naar betaalbare huurwoningen heeft Woonwaard in 2015 besloten de verkopen uit de bestaande voorraad te beperken tot uitsluitend die woningen die niet passen in de voorraad. Op grond daarvan was voor het jaar 2016 een verkoopvolume voorzien van maximaal 10 woningen. Daarnaast is besloten om bij terugkoop van Koopgarantwoningen, de teruggekochte woningen die passen binnen de Woonwaard portefeuille te behouden en in verhuur te nemen. De overige teruggekochte Koopgarantwoningen worden regulier verkocht.

Binnen de hierboven genoemde kaders zijn in 2016 uit de bestaande voorraad zes woningen verkocht, waarvan een aan zittende huurders.

Op 15 december 2015 heeft Woonwaard een contract gesloten met FIFPro voor de verkoop en levering van 200 geliberaliseerde of te liberaliseren woningen, een bedrijfsruimte en 96 parkeerplaatsen. Na afronding van het formele verkooptraject heeft de levering aan FIFPro op 3 juni 2016 plaatsgevonden.

*Jaarverslag 2015 toelichting verkoop*

De begroting van 2016 omvat een bijzondere transformatie in het vastgoedbezit. Vooruitlopend op definitieve besluitvorming is rekening gehouden met de verwerving van bijna 1.100 woningen in de sociale voorraad, en de verkoop van ongeveer 200 woningen in het niet-DAEB segment en 10 in het DAEB segment. Hiermee wordt de sociale portefeuille versterkt, en wordt een goede stap gezet in de beoogde afbouw van het vrije sector bezit.

Halverwege 2015 heeft Woonwaard besloten de verkoop van individuele woningen stop te zetten. De druk op de sociale voorraad is toegenomen. De directe aanleiding was de toegenomen vraag naar woningen voor vergunninghouders. Door te stoppen met de verkoop hebben we deze woningen voor de sociale voorraad kunnen behouden. Voor de komende jaren is de verkoop van sociale huurwoningen teruggebracht van circa 60 naar circa 10.

*Jaarverslag 2014 toelichting verkoop*

In 2014 zijn uit de bestaande voorraad 83 woningen verkocht en getransporteerd, waarvan 10 aan zittende huurders. Het aantal verkochte garages bedraagt 8 stuks. Hierboven is reeds aangegeven dat 21 teruggenomen Koopgarantwoningen zijn verkocht. In totaal bedraagt de verkoopopbrengst € 15,5 mln. Voor de woningen is dat gemiddeld € 147.000. Het totale verkoopresultaat bedraagt ruim € 6 mln.

*Jaarverslag 2013 toelichting verkoop*

Woonwaard verkoopt woningen om verschillende redenen: het bijdragen aan de realisatie van de ideale samenstelling van de portefeuille, het genereren van middelen voor strategisch onderhoud en nieuwbouw en het geven van keuzevrijheid. De woningen die zijn aangemerkt voor verkoop, worden als eerste aangeboden aan de zittende huurders. Huurders van Woonwaard ontvangen een korting van 3% of 5% (als zij resp. korter of langer dan twee jaar in de woning wonen) bij de aankoop van hun huurwoning. Huurders die langer dan twee jaar huurder zijn van Woonwaard, die een andere dan de eigen huurwoning van Woonwaard kopen, krijgen een korting van 3%. Indien de zittende huurder geen interesse heeft, biedt Woonwaard de woning zodra die vrijkomt aan op de reguliere markt.

Ook dit jaar is Woonwaard voor zowel de bestaande bouw als de nieuwbouw (woningen opgeleverd in 2013) actief geweest om de verkoopwoningen onder de aandacht te brengen. We hebben onder andere open dagen georganiseerd, meegedaan aan de NVM Open Huizen Dagen en deelgenomen aan de landelijke nieuwbouwdagen.

In 2013 zijn er in totaal 97 woningen en 8 garages verkocht. Hiervan zijn 2 woningen onder de voorwaarden van Koopgarant verkocht, en één vanuit Stichting Verkoopgarantie. Van de 97 woningen verkochten we 13 woningen aan de zittende huurder. Onze financiële doelstelling van € 7.050.000 omzet uit bestaande huurwoningen (50) hebben we ruimschoots gehaald: we realiseerden een omzet van € 12.375.142 (88 reguliere huurwoningen en 2 Koopgarantwoningen).

Woonwaard heeft 15 voormalige Koopgarantwoningen teruggekocht. Daarvan zijn er 6 weer verkocht.

Het aantal verkooptransacties van huurwoningen overstijgt het aantal dat in de begroting 2013 is opgenomen ruimschoots. Voorzichtig kan geconstateerd worden dat er weer enig vertrouwen in de woningmarkt ontstaat. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat de prijs per verkochte woning achterblijft bij wat in de begroting 2013 is opgenomen. Hetzelfde geldt voor de prijs per m<sup>2</sup> GBO. Deze prijs bewoog zich in 2013 rond € 1.500 per m<sup>2</sup> GBO. Dat is een prijs waarvoor geen nieuwe woningen gebouwd kunnen worden.

In 2013 is in de nieuwbouw een project met 46 koopwoningen (Spiegelbuurt fase 1) in uitvoering genomen en opgeleverd. Van deze 46 woningen waren er aan het eind van 2013 32 stuks verkocht.

## KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN: SCORE

### LEEFBAARHEID

Uitgaven leefbaarheid in € / vhe (bron: CIP, 2015 jaarverslag)

Activiteit	2016	2015	2014	2013	Referentie 2015	Landelijk 2015
sociale activiteiten	18	10	17	28	62	54
fysieke activiteiten	71	77	74	115	35	37
Totaal	89	87	91	143	116	104

De leefbaarheidsconsulenten en huismeesters zijn gesprekspartners voor bewoners en faciliteren waar nodig is. Vooral als het initiatieven vanuit bewoners en buurten voor verbetering van de leefbaarheid betreft. Met bijna alle bewonerscommissies maakte Woonwaard afspraken over de inzet van leefbaarheidsconsulenten, huismeester, leefbaarheidsprojecten en wat bewonerscommissies zelf doen.

#### Leefbaarheidsinitiatieven

In 2016 heeft Woonwaard vier initiatieven van en voor bewoners ondersteund. Deze initiatieven zijn met name gericht op ontmoetingsactiviteiten waarbij bewoners elkaar leren kennen.

#### Schoonmaak

Woonwaard sluit met bewoners, onder andere via bewonerscommissies, contracten af over hoe vaak, wanneer en wat er schoon gehouden moet worden. Hiervoor betalen de bewoners servicekosten. Bij nieuwe contracten of uitbreiding bepalen bewoners zelf hoeveel ze over hebben voor schoonmaak of tuinonderhoud en waarop dan het onderhoud wordt ingezet.

#### Vrijwillige beheerders

In sommige complexen vragen we huurders als beheerders. We merken dat door deze samenwerking het aantal klachten en meldingen over vuil en graffiti afgenomen is.

#### Inzet van studentbeheerders

In het studentencomplex aan de Bergerweg zorgen studentbeheerders voor de uitvoering van een aantal beheerstaken. Zij worden daarvoor gecompenseerd met een vrijwilligersvergoeding.

In 2015 heeft Woonwaard elf initiatieven van en voor bewoners ondersteund. In 2014 waren dat er 27. Deze initiatieven variëren van kleine fysieke verbeteringen (bijvoorbeeld het plaatsen van een fietsenrek) tot een ontmoetingsactiviteit waarbij bewoners elkaar leren kennen.

#### Schoonmaak

#### Woongroep

De Vuurplaats is een woongroep in de wijk Butterhuizen (Heerhugowaard), waarbij bewoners zelf bepalen wie in aanmerking komt voor vrijkomende woningen. Het doel is 'milieu- en mensvriendelijk samen wonen en werken'. In 2015 zijn de bewoners een onderzoek gestart naar de doorontwikkeling naar een wooncoöperatie, waarbij zij het beheer van de woningen over kunnen nemen. In 2016 zijn de bewoners tot de conclusie gekomen dat het nog te vroeg is om een wooncoöperatie te starten.



## 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

# Position Paper

## Visitatie 2013-2016

### 2012 - 2015: Kern in de keten

Het waren onzekere tijden, toen we werkten aan onze beleidsvisie 2012-2015. Er was onzekerheid over de economische vooruitzichten, over politieke keuzes op de woningmarkt en over de toekomstige positie van de woningcorporaties. Een nieuwe visie hielp ons om de maatschappelijke opgaven waar we voor stonden scherp te krijgen, en doelgericht te werken. Belangrijk uitgangspunt was dat onze visie niet afhankelijk is van de waan van de dag, maar van de maatschappelijke vraag. Veranderende omstandigheden beïnvloeden wel de wijze waarop we werken, maar niet onze doelen.

Een belangrijke drijfveer onder de nieuwe visie waren de maatschappelijke veranderingen, waarbij mensen steeds meer zelf regelen, van online vakantie boeken tot mantelzorg en daarmee meer controle hebben over hun eigen leven. De verandering die wij daarvoor moesten ondergaan, kreeg extra urgentie door minder financiële armslag (heffingen) en scherpere eisen vanuit het WSW. Ons antwoord op deze veranderingen was 'kiezen én delen'. *Kiezen* voor het voorzien in wonen, vanuit een betrokkenheid bij de wensen van onze huurders en woningzoekenden. *Kiezen* voor een robuuste woningportefeuille, als basis onder een duurzame bedrijfsvoering. *Delen* van onze verantwoordelijkheid voor maatschappelijke ontwikkelingen die voor onze huurders en de kwaliteit van de woonomgeving van belang zijn, leefbaarheid, duurzaamheid en voorzieningen. Dit betekent dat wij op deze gebieden samen met bewoners en belanghebbenden willen investeren, ieder vanuit eigen verantwoordelijkheden, mogelijkheden en positie.

Dit verklaart ook de titel van deze beleidsvisie: 'Kern in de keten'. In onze kern organiseerden we de zaken waarvoor we ons verantwoordelijk voelen. In verschillende ketens - in de bouw en met (maatschappelijke) organisaties - werken we intensief samen in logische rollen om onze doelen te bereiken.

De concrete doelen die we stelden voor deze periode waren:

- Jaarlijks gemiddeld 150 nieuwbouwwoningen, deels voor bijzondere doelgroepen.
- Energielabels minimaal label C in 2020.
- Toevoegen van ca. 175 woningen geschikt voor ouderen (in bestaande bouw).
- Woonkeur als uitgangspunt gebruiken.

### 2016 - 2019: Iedereen een thuis!

Na de roerige voorgaande jaren, waarin we reorganiseerden en onze maatschappelijke opgaven probeerden in te vullen, waren we klaar voor de volgende stap. Onze organisatie stond als een huis en met inbreng van onze medewerkers, huurders en stakeholders werkten we aan een ambitieuze beleidsvisie.

De beleidsvisie heeft als titel 'Iedereen een thuis'. De titel sluit aan bij onze drijfveer en is de vertaling van een van de centrale opgaven uit de beleidsvisie: bijdragen aan een inclusieve samenleving. Een samenleving waarin écht voor iedereen een thuis is.

Onze focus ligt daarbij op de 20% van onze huurders die extra aandacht nodig heeft. Het gaat dan bijvoorbeeld om een deel van de gehuisveste vergunninghouders, die hulp nodig heeft om zijn draai in Nederland te vinden of om cliënten van zorginstellingen die hun weg in de maatschappij weer moeten vinden. We werken daarvoor in sluitende netwerken met partners in de wijk. Soms is bijzondere huisvesting noodzakelijk, zoals het Transferium in Heerhugowaard, waar jongeren van 12 tot 18 jaar die kampen met ernstige gedragsproblemen worden behandeld door Parlan. Daarnaast introduceren we nieuwe woonconcepten (bijv. de buurwoning) en bijzondere oplossingen (bijv. Housing First).

De andere centrale opgave is het verlagen van de woonlasten. Naast een licht stijgende vraag naar sociale huurwoningen blijkt uit onderzoek ook dat in onze regio een huur van € 600 per maand voor de meeste mensen het maximum is. We zien ook dat woonlasten uit meer bestaan dan alleen de huur. Om huren nu en in de toekomst betaalbaar te houden, zetten we onder andere in op lagere organisatiekosten, lagere kosten in bouw en onderhoud, en het energiezuiniger maken van onze woningen. En uiteraard is ons huurbeleid gericht op het betaalbaar houden van de huren. Dit doen we door te zorgen voor voldoende aanbod in verschillende huurprijscategorieën: minimaal 95% van onze woningen valt onder de liberaliseringsgrens, minimaal 75% onder de tweede aftoppingsgrens en minimaal 60% onder de eerste aftoppingsgrens.

In de beleidsvisie formuleerden we doelen op het gebied van onze bewoners en onze woningvoorraad. Onze bewoners zien we als klant, partner en belanghebbende. Van onze bewoners als klant willen we graag een hogere klantwaardering. De bewoner als partner krijgt meer zeggenschap. We werken mee aan logische oplossingen en geven huurders een stem via de huurdersbelangenvereniging (HBV), bewonerscommissies, het online huurderspanel en Het Platform. De bewoner als belanghebbende krijgt vooral vorm door samenwerkingsafspraken met de HBV zo in te richten dat die de verstevigde positie verkrijgt die de Woningwet haar toekent.

Wat onze woningvoorraad betreft willen we ons zoveel mogelijk richten op sociale huisvesting. We voorzien een lichte groei van onze sociale woningportefeuille om te voldoen aan de (toekomstige) vraag. Daarnaast willen we onder andere een standaardkwaliteit definiëren voor onze woningen en hebben we drie buurten aangewezen waar we de komende jaren extra aandacht aan gaan geven. Met de overname van 1.000 woningen van Ymere in de regio Alkmaar in 2016 hebben we deze woningen weten te behouden voor de sociale huursector.

Bovengenoemde doelen concretiseren we jaarlijks in onze jaarplannen.

## Ontwikkeling

In de afgelopen vier jaar lag de focus op de verbetering van onze werkwijzen, de vernieuwing in opdrachtgeverschap en samenwerking in maatschappelijke netwerken, en het verder in control brengen van onze organisatie.

Voor verdere ontwikkeling van Woonwaard was aandacht nodig voor onze cultuur. Uit een cultuuronderzoek uit 2011 bleek dat de mindset en stijl van leidinggeven belemmerend werkten op de transitie die we voor ogen hadden. We hebben daar in relatief korte tijd een kentering in weten te maken. Door de hele organisatie zie je nu de ontwikkeling naar zelfstandige professionals die initiatief nemen. Deze verandering en de nieuwe kernwaarden 'klantfocus, wendbaar en solide' laten zich goed zien in de landelijke samenwerking Stroomversnelling, waarin we eind 2016 totaal 166 woningen hebben gerenoveerd naar Nul-Op-de-Meter. Of bij de implementatie van ons nieuwe primaire systeem in 2016. Een groot deel van onze medewerkers was hierbij intensief betrokken. Door samen de schouders eronder te zetten, konden we de implementatie volgens planning uitvoeren en tegelijkertijd het reguliere werk blijven doen. In het Pinksterweekend zorgden enkele tientallen Woonwaarders voor de laatste testen en de daadwerkelijke overgang.

In onze cultuur zit ook opgesloten dat we graag iteratief werken. Enerzijds hoort dat bij een organisatie die innovatieve en ambitieuze projecten op de agenda heeft staan. Anderzijds zien we dat sommige projecten daardoor minder planmatig verlopen. Ook het behalen van de investeringsagenda is een aandachtspunt. Daarom hebben we ons jaarplan 2016 als motto meegegeven 'Een thuis begint met een huis' en spannen we ons in om ons maatschappelijk kapitaal optimaal in te zetten voor de realisatie van nieuwbouw en onderhoud.

In 2016 hebben we voor het eerst in tripartite setting prestatieafspraken gemaakt voor 2017, in de gemeenten Alkmaar en Langedijk. Daarvoor hadden we prestatieafspraken met de gemeente Langedijk (2011 – 2014) en stuurden we de gemeenten waarin we werken jaarlijks activiteitenoverzichten.

Uitdagingen voor de toekomst zijn verdere invulling van onze bijdrage aan de inclusieve samenleving, verduurzaming van onze woningportefeuille, verdere verbetering van onze bedrijfsvoering en effectiviteit, en verhoging van onze klantwaardering.

## **Van drijfveer naar visie**

In de afgelopen jaren, waarin we werkten met twee beleidsvisies, is onze missie gelijk gebleven. Tijdens de reorganisatie hebben we stilgestaan bij onze persoonlijke drijfveren en de drijfveer van Woonwaard, en een nieuwe visie gedefinieerd.

### *Drijfveer*

Woonwaard gelooft dat ontplooiing de motor is voor welzijn en geluk. Een goed thuis is daarvoor de basis.

### *Missie*

Betaalbaar wonen in de regio Alkmaar,  
in een huis dat bij je past,  
in een buurt die je bevalt,  
nu en in de toekomst.

### *Visie*

- We zorgen voor goede, betaalbare woningen.
- We zijn financieel solide, met beperkt risicoprofiel.
- Bewoners zijn klant, belanghebbende en actieve partner. Zij hebben zeggenschap over wat er in hun wijk gebeurt.
- De verantwoordelijkheid voor leefbaarheid, voorzieningen en duurzaamheid delen we met huurders, omwonenden en instanties.
- Gemotiveerde, competente en vitale medewerkers zijn de kern van onze organisatie.