

## Maatschappelijke visitatie



Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.  
Het Witte Huis  
1<sup>e</sup> Hogeweg 198  
3701 HL Zeist  
[info@pro-corp.nl](mailto:info@pro-corp.nl)  
[www.pro-corp.nl](http://www.pro-corp.nl)

### Visitatiecommissie

Rob van Oostveen (voorzitter)  
drs. Gérard B.J. van Onna MRE  
mr. Léon J.M.G. Hulsebosch MRE (secretaris)

Zeist, 10 september 2014

# Inhoudsopgave

<b>Totaalbeoordeling en recensie</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2 De NWS, profiel en werkgebied</b>	<b>11</b>
2.1 Profiel	11
2.2 Werkgebied	12
2.3 De indeling van het rapport	12
<b>3 Presteren naar Ambities</b>	<b>13</b>
3.1 Inleiding	13
3.2 Missie en ambities	13
3.3 Presteren naar Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling	16
3.3.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	17
3.3.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	18
3.3.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen	19
3.3.4 (Des)investeren in Vastgoed	19
3.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten	20
<b>4 Presteren naar Opgaven (PnO)</b>	<b>21</b>
4.1 Inleiding	21
4.2 De opgaven van de NWS	21
4.3 Presteren naar opgaven (PvO): Samenvattend beoordeling	24
4.3.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	25
4.3.2 Kwaliteit van Woningen en Woningbeheer	28
4.3.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen	30
4.3.4 (Des)investeren in Vastgoed	31
4.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten	31
<b>5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>	<b>33</b>
5.1 De belanghebbenden van de NWS	33
5.2 Presteren volgens belanghebbenden: Samenvattend beoordeling	35
5.3 Presteren volgens belanghebbenden: Prestaties	38
<b>6 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>40</b>
6.1 Financiële continuïteit	40
6.2 Financieel beheer	43
6.3 Doelmatigheid	46
6.4 Vermogensinzet	47
<b>7 Governance</b>	<b>50</b>
7.1 Beschrijving governance structuur	50
7.2 Besturing	50
7.3 Het intern toezicht	52
7.4 De externe legitimatie	56
7.5 Governance: Samenvattende beoordeling	58

<b>Bijlagen</b>	<b>59</b>
1. Bronnenlijst	59
2. Lijst van geïnterviewde en geënquêteerde personen en belanghebbenden	64
3. Normenkader	65
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	66

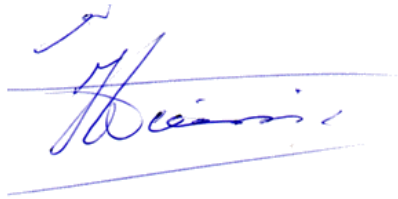
## Voorwoord

De Noordwijkse Woningstichting heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2010 tot en met 2013 uit te voeren. De visitatie vond plaats tussen januari en juli 2014.

Een visitatie geeft een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden. Door deze visitatie wordt informatie verstrekt over het presteren van de corporatie en wordt door de corporatie publieke verantwoording afgelegd voor het gevoerde beleid gedurende de visitatieperiode. Bovendien zijn de uitkomsten uit de vorige visitatie mede in de beoordeling betrokken.

Procorp is een coöperatieve vereniging, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties door gekwalificeerde en ervaren visitatoren. Procorp is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Procorp hoopt dat het visitatierapport van Noordwijkse Woningstichting voldoende houvast biedt voor de corporatie zelf en haar belanghebbenden.



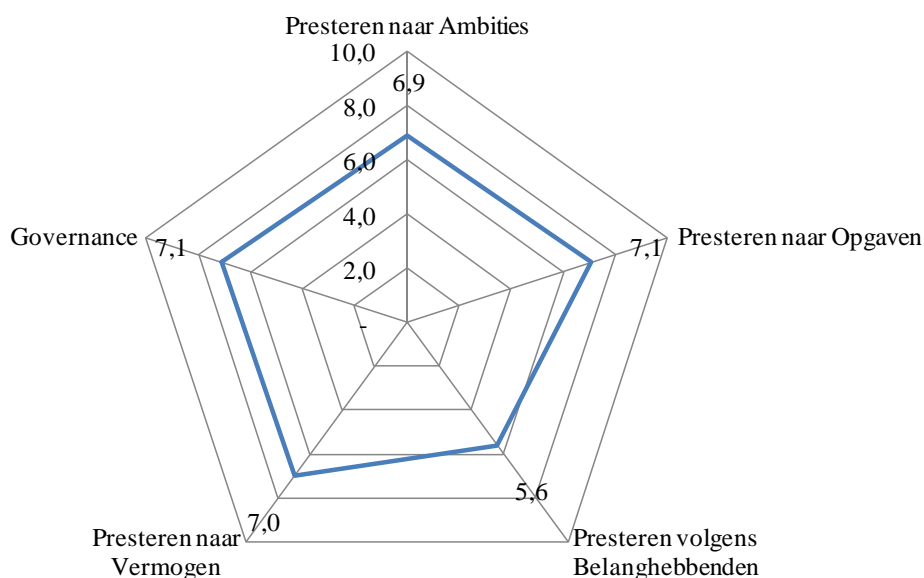
mr. Henk Wilbrink  
voorzitter Procorp

## Totaalbeoordeling en recensie

Perspectief	Prestatievelden						Gemiddeld cijfer over prestatievelden/meetpunten	Gewicht	Gewogen cijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5	6				
<b>Presteren naar Ambities</b>										
Presteren in het licht van de eigen ambities	6,8	7,0		7,0			<b>6,9</b>	100%	<b>6,9</b>	
<b>Presteren naar Opgaven</b>										
Presteren in het licht van de eigen opgaven	6,9	7,5	7,0	7,0	7,0		<b>7,1</b>	100%	<b>7,1</b>	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>										
Presteren naar het oordeel van de belanghebbenden	5,6	6,6	5,1	4,7	5,2	6,6	<b>5,6</b>	100%	<b>5,6</b>	
<b>Presteren naar Vermogen</b>										
- Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7	7,0	20%	1,4
	Liquiditeit						7			
	Integrale kasstroomsturing						7			
- Financieel beheer	Planning- en controlecyclus						7	7,0	20%	1,4
	Treasurymanagement						7			
- Doelmatigheid							7	7,0	20%	1,4
- Vermogensinzet	Visie						7	7,0	40%	2,8
	Mogelijkheden						7			
	Maximalisatie						7			
<b>Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen</b>									<b>7,0</b>	
<b>Governance</b>										
- besturing	Plan						8	7,3	33%	2,4
	Check						7			
	Act						7			
- Intern toezicht	Functioneren RvC						7	7,0	33%	2,3
	Toetsingskader						7			
	Toepassing Governancecode						7			
- Externe legitimatie							7,0	33%	2,3	
<b>Eindcijfer voor Governance</b>									<b>7,1</b>	
<b>Geïntegreerd Eindoordeel</b>									<b>6,8</b>	

## Prestatiespinnenweb Perspectieven

### Totale beoordeling



## Recensie

### ***De Noordwijkse Woningstichting vindt haar weg***

Op alle veranderingen in de woningmarkt reageert de NWS zeer adequaat. De visie en de strategie van de NWS, die vaak een sterk economische invalshoek hebben, blijken goed aan te sluiten op de veranderingen in de woningmarkt en te passen binnen de nieuwe taakstelling van de corporatiesector. Enerzijds zorgt dit voor een goede financieel-economische sturing op de activiteiten, maar anderzijds levert dit, volgens belanghebbenden vanuit een volkshuisvestelijke oogpunt gezien niet steeds de gewenste prestaties op. Een en ander vindt, volgens de commissie, met name haar verklaring in externe factoren omdat de gemeente Noordwijk een atypische gemeente genoemd kan worden.

### ***Noordwijk, een atypische gemeente!***

De gemeente Noordwijk staat bekend als een ‘welgestelde’ gemeente. Ondanks de wat sterkere daling van de WOZ-waarden in Noordwijk, is de gemiddelde WOZ-waarde zo’n 30 tot 40 % hoger dan vergelijkbare woningen in Nederland. In de gemeente staan relatief veel dure woningen. Daar waar NWS woningen bouwt voor een kostprijs van ongeveer € 150.000,- a € 160.000,- vertegenwoordigen deze woningen een paar jaar later een WOZ-waarde van om en nabij € 240.000,-. De RvC meldt in haar verslaglegging dat in sommige gevallen iemand met een inkomen van € 32.000,- in een huis woont met een waarde van € 350.000,-. Daarnaast ligt het inkomen per inwoner in Noordwijk ruim 14% hoger dan het Nederlands gemiddelde. Noordwijk staat daarmee op de 42e plaats van de 431 gemeenten die Nederland in 2010 telde. De volkshuisvestelijke opgave voor Noordwijk zelf is mede hierdoor beperkt.

### ***Omvang sociale voorraad is politieke keuze***

De vraag naar woonruimte in Noordwijk heeft ook andere effecten. Bij de toewijzing van de huurwoningen blijkt een enorme belangstelling vanuit de regio. Rond de vijftig procent van de sociale huurwoningen wordt, op basis van de Huisvestingsverordening Holland Rijnland, toegewezen aan niet-Noordwijkers. De volkshuisvestelijke opgave voor Noordwijk zelf is beperkt. De omvang van de voorraad sociale huurwoningen in Noordwijk is niet zo zeer een volkshuisvestelijk vraagstuk, maar veeleer gebaseerd op politieke keuzes.

### ***Het beleidsplan “Naar een HEMA in de volkshuisvesting, een niet gedragen keuze”***

Door de hoge WOZ-waarden wordt de NWS onevenredig getroffen door de verhuurdersheffing en ziet de NWS zich verplicht de huren te verhogen, waardoor de woningen uit de primaire voorraad dreigen te verdwijnen. Het nieuwe beleidsplan 2014-2018 *Naar een HEMA in de volkshuisvesting* geeft een draaipunt aan in de visie van NWS. De woningen met een hoge WOZ-waarde worden verkocht om te kunnen investeren in woningen voor de primaire doelgroep.

De NWS brengt deze boodschap vanuit een financieel-economisch perspectief dat door de belanghebbenden niet steeds goed wordt begrepen en waarover door de NWS kennelijk niet optimaal wordt gecommuniceerd met belanghebbenden. Dit verklaart volgens de commissie, dat de tevredenheid bij belanghebbenden over de mate van invloed op het volkshuisvestelijk beleid als matig wordt beschouwd. De volkshuisvestelijke opgave in Noordwijk is echter gering. Iedere belanghebbende creëert zijn eigen opvatting, visie en verwachtingsscope over de volkshuisvestingsopgaven van de NWS. Aldus kan de NWS dan ook slecht voldoen aan al die percepties van de belanghebbenden. De NWS zal de communicatie over haar beleid de komende jaren dan ook moeten intensiveren.

### ***Goede kasbewaarder***

Landelijke heffingen, zoals de *verhuurdersheffing* en de *Vestiaheffing*, alsmede lokale heffingen als rioolheffing dwingen de NWS gedurende de visitatieperiode voortdurend tot aanpassing van haar beleid om haar kasposities op peil te houden. Daarin slaagt de NWS. Wel zal de NWS alert moeten

blijven en continu kritisch moeten kijken naar haar inkomsten, zoals de huren. De NWS maakt daarbij gebruik van de jaarlijkse mogelijkheid huren te verhogen. De huurverhogingen hebben wel gevolgen voor woningen, die in de geliberaliseerde sector terecht komen. Dat heeft voor de NSW grote consequenties voor haar volkshuisvestelijke opgave.

Extra inkomstenbronnen zullen moeten komen uit verkoop van haar bestaande portefeuille. Inkomsten uit projectontwikkeling zijn niet te verwachten. Met de ontmanteling van de ontwikkelingstak BAB B.V. is veel van haar expertise weggesneden. Geld verdienen aan de bouw van duurere koopwoningen is dan ook niet meer aan de orde.

De NWS kijkt daarnaast ook kritisch naar haar uitgaven; met name overheadkosten en onderhoud. Indien nodig snijdt de NWS in deze kosten. De NWS brengt op adequate wijze aanpassingen in haar beleid aan, waarbij het beleid voorlopig erop is gericht geen aanvullende maatregelen te treffen ten aanzien van energiebesparing, die beperkend zouden uitwerken.

### ***Een terugblik naar de vorige visitatie***

Enkele opmerkingen uit het visitatierapport 2010 van Raeflex over het Presteren volgens Belanghebbenden.

- *“Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat vooral voor jongeren en ouderen er onvoldoende geschikte woningen voorhanden zijn.”*
- *“Op het gebied van de leefbaarheid wordt met name opgemerkt, dat de NWS zich afwachtend opstelt als het gaat om het nemen van initiatieven op dit vlak. Stakeholders verwachten met name van de NWS een voortrekkersrol en die wordt niet gemist.”*
- *“De NWS heeft de gemeente laten weten actief te zullen gaan deelnemen aan een actieprogramma om jongeren sneller aan een woning te helpen.”*
- *“Gewekte verwachtingen blijven onbeantwoord en worden niet gehonoreerd in bijvoorbeeld een aanbod om gezamenlijk een visie te ontwikkelen op het terrein van wonen, zorg en welzijn. De commissie stelt vast dat de meeste stakeholders niet op de hoogte zijn van de ambities en doelen die de NWS wil realiseren.”*
- *De SHN merkt op dat de NWS op het gebied van energiebesparende maatregelen tot nu toe weinig concrete maatregelen heeft getroffen. De nota duurzaamheid van de NWS was op het moment van het gesprek met de SHN niet bekend; die kon er daardoor niets over mededelen.*

De visitatiecommissie constateert dat bovengenoemde opmerkingen, op die van energiebesparende maatregelen na, in de visitatiegesprekken en enquêtes wederom door de belanghebbenden worden aangevoerd. Dit blijkt voorts uit de onvoldoende ‘rapportcijfers’ die de belanghebbenden op sommige prestatievelden hebben gegeven.

Uit de geleverde prestaties blijkt echter dat de NWS wel degelijk actief is op de genoemde onderwerpen. Er blijkt echter veel ruimte te zitten tussen de inzet van de NWS en de verwachtingen van de belanghebbenden. De huidige manier van samenwerking met de belanghebbenden zal moeten veranderen om meer draagvlak te krijgen voor het beleid van de NWS.

### ***Aanbevelingen***

1. De commissie beveelt aan dat de NWS de belangrijkste belanghebbenden actief betreft bij het ontwikkelen van beleid van de corporatie. Bepaal de onderwerpen door de *beleidsagenda* bij ze op te halen, betrek ze bij de visie en de beleidsvoornemens, maak de doelen concreet (smart) en communiceer met hen over de al dan niet geboekte resultaten. Zorg ervoor dat iedereen dezelfde doelen voor ogen heeft en dat deze gedragen worden.

2. De NWS staat voor de toekomstige opgave van de ontwikkeling van kleine woningen voor de primaire doelgroep. Daarvoor zal adequate kennis en ervaring met projectontwikkelingsactiviteiten en aanverwante technische expertise noodzakelijk zijn. NWS heeft echter in 2014 afscheid genomen van haar uitvoeringsorganisatie (BAB B.V.). Daar ligt een opgave voor NWS om niet met onnodige risico's opgezaagd te worden.
3. In de prestatieafspraken met de gemeente Noordwijk zal ruimte dienen te worden gemaakt om nieuwe beleid adequaat in te bedden op ambtelijk en bestuurlijk niveau.



## 1 Inleiding

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de feitelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Dit oordeel komt tot stand door de Prestaties van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de voorgenomen Ambities in die periode (PnA), door de Prestaties af te zetten tegen de Opgaven (PnO), door de prestaties te laten beoordelen door de Belanghebbenden (PvB) en door de Prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden oftewel het Vermogen van de corporatie (PnV). Tot slot omvat de methodiek ook een oordeel over Governance: immers de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Om structuur te geven aan de wijde range aan prestaties en om onderlinge vergelijkbaarheid van die prestaties mogelijk te maken eist de Methodiek 4.0 om de prestaties te ordenen naar zes prestatievelden, waarop een corporatie verwacht wordt te presteren.

### *Presteren naar Ambities*

criterium: De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de door de corporatie geformuleerde ambities (en daaruit volgende doelen).

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- huisvesting van primaire doelgroep;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen;
- (des)investeren in vastgoed;
- kwaliteit wijken en buurten;
- overige/andere prestaties.

De visitatiecommissie kan door middel van weging van de toetsingscriteria het eindcijfer van Presteren naar Ambities verlagen als zij gefundeerd van oordeel is, dat de ambities en doelen niet passen bij de opgaven in het werkgebied. Met opgaven worden niet alleen de formele vastgelegde afspraken bedoeld, maar ook opgaven die blijken uit bijvoorbeeld woningmarktonderzoeken en dergelijke.

### *Presteren naar Opgave*

criterium: De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van de (lokale) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort).

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- huisvesting van primaire doelgroep;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen;
- (des)investeren in vastgoed;
- kwaliteit wijken en buurten;
- overige/andere prestaties.

Indien er geen opgaven zijn beschreven in prestatieafspraken of beleidsdocumenten, kan dit perspectief dan ook niet worden beoordeeld.

### *Presteren volgens belanghebbenden*

criterium: De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld door de belanghebbenden.

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- huisvesting van primaire doelgroep;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen;
- (des)investeren in vastgoed;
- kwaliteit wijken en buurten;
- overige/andere prestaties.

De visitatiecommissie kan het gemiddeld gegeven cijfer per prestatieveld naar boven of beneden bijstellen als zij gefundeerd van mening is dat (een deel van) de belanghebbenden slechts een partieel of incidenteel oordeel (kunnen) hebben over de prestaties. Daarnaast geldt dat niet alle belanghebbenden een oordeel behoeven te geven over alle prestatievelden.

### *Presteren naar Vermogen*

criterium: De corporatie wendt haar vermogen maximaal aan ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Hierbij wordt een oordeel gevormd over:

- de financiële continuïteit;
- het financieel beheer;
- de doelmatigheid;
- de vermogensinzet.

### *Governance*

criterium: De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en van de externe legitimatie is van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Daarvoor wordt een oordeel gevormd over:

- de besturing;
- het intern toezicht;
- de externe legitimatie.

## 2 De NWS, profiel en werkgebied

### 2.1 Profiel

De Noordwijkse Woningstichting (NWS) is een woningcorporatie met circa 2.300 wooneenheden, verdeeld over Noordwijk aan Zee en Noordwijk Binnen. De Noordwijkse Woningstichting is ontstaan op 1 januari 1997 uit de fusie van de Woningstichting Noordwijk en de Noordwijkse Woningbouwvereniging. De NWS is de enige in de gemeente gevestigde woningcorporatie en daarmee verantwoordelijk voor de kwaliteit van de volkshuisvesting en sociale woningbouw.

Bij de Noordwijkse Woningstichting waren ultimo 2013 26 medewerkers in dienst. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder, de heer A.J. Uilkema. De organisatie kent de volgende afdelingen: Wonen, Vastgoed en Financiën. Elke afdeling staat onder leiding van een manager. Het aantal formatieplaatsen bedroeg eind 2013 22,84 fte's. De directeur en de managers vormen het managementteam.

De Raad van Commissarissen van de Noordwijkse Woningstichting heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur, de algemene gang van zaken binnen de corporatie. Zij staat tevens het bestuur met raad ter zijde. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CiF 2013) plaatst NWS in referentieregio Rg 26 *Bollenstreek/Leiden* in de referentiegroep Rf 05 *Gemiddeld profiel*. Als de Noordwijkse Woningstichting wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit de groep in de referentieregio.

Het woningbezit van de NWS bestaat voor 53% uit eengezinswoningen en ligt hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De corporatie heeft geen hoogbouw in de portefeuille. Voor de overige type woningen zijn er geen noemenswaardige verschillen tussen de NWS, de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Het bezit is redelijk gespreid over de bouwperiodes. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde stamt gemiddeld een groter deel van de voorraad uit de bouwperiode 2000-2009.

#### Woningbezit NWS

Type woningen in %	NWS	Rg26	Landelijk
<i>Eengezinswoningen</i>	52,9	35,3	42,4
<i>Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen</i>	30,4	28,6	26,2
<i>Meergezinsetagebouw met lift</i>	14,3	13,9	14,1
<i>Hoogbouw</i>	0,0	13,1	11,5
<i>Onzelfstandige overige wooneenheden</i>	2,3	9,2	5,8

Bron: CiP 2013 CFV

#### De woningvoorraad van NWS volgens het CFV

<i>Goedkoop</i>	17,2%
<i>Betaalbaar</i>	66,5%
<i>Dure woningen &lt; huurtoeslaggrens</i>	12,9%
<i>Dure woningen &gt; huurtoeslaggrens</i>	3,5%
<b>Totaal</b>	<b>100,1%</b>

Bron: CiP 2013 CFV

Volgens de gegevens van het CFV zit de Noordwijkse Woningstichting met een prijs van € 2,73 DAEB en € 3,18 niet-DAEB onder de referentiegroep en onder het landelijk gemiddelde.

	Corporatie	Referentie	Landelijk
<i>Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) DAEB</i>	2,73	3,04	3,12
<i>Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) niet DAEB</i>	3,18	4,19	4,30

Bron: CiP 2013 CFV

## 2.2 Werkgebied

Volgens de statuten heeft de Noordwijkse Woningstichting haar werkgebied in de gemeenten Alkemade, Hillegom, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten en Zoeterwoude. Het bezit van de NWS is echter alleen in Noordwijk gelegen. Het aantal inwoners in de gemeente Noordwijk bedraagt per ultimo 2013 25.685 inwoners en de gemeente telt circa 11.000 woningen.

## 2.3 De indeling van het rapport

Het rapport, waarin de beoordeling volgt van de prestaties, bestaat uit de volgende onderdelen:

- Presteren naar Ambities (PnA), hoofdstuk 3;
- Presteren naar Opgaven (PnO), hoofdstuk 4;
- Presteren volgens Belanghebbenden (PvB), hoofdstuk 5;
- Presteren naar Vermogen (PnV), hoofdstuk 6;
- Governance, hoofdstuk 7.

## 3 Presteren naar Ambities

### 3.1 Inleiding

In dit onderdeel worden de feitelijke prestaties van de Noordwijkse Woningstichting (NWS) over de periode 2010 tot en met 2013 beoordeeld gebaseerd op de ambities en doelstellingen van de stichting. De prestaties worden per prestatieveld omschreven.

Aan het begin van de visitatieperiode was de beleidsvisie 2007 – 2012 nog vigerend. Deze beleidsvisie had als subtitel “Het vermogen inzetten voor maatschappelijk rendement”.

Tijdens de afgelopen vier jaar zijn twee nieuwe (concept) beleidsplannen ontwikkeld. Het eerste beleidsplan als opvolger van het vorige voor de periode 2012 – 2016 met als titel “De Huurder Centraal / Focus op flexibiliteit!”. En de tweede voor de periode 2014 – 2018 met als titel “Naar een HEMA in de volkshuisvesting”.

### 3.2 Missie en ambities

De NWS verwoordt in 2011 haar visie als volgt:

*“Wij streven naar een Noordwijk waarin iedereen leeft in een woning die specifiek is toegerust op hun individuele woonwensen en waar zij trots op zijn.”*

Op een bijeenkomst met haar belanghebbenden heeft de NWS twee doelstellingen gepresenteerd voor de periode 2011 - 2015:

- De NWS streeft naar het realiseren en distribueren van huurwoningen en MGE koopwoningen voor alle huishoudens die niet als vanzelfsprekend toegang hebben tot de Noordwijkse koopmarkt;
- De NWS wil een professionele klantgerichte organisatie zijn die zich slank en slim inzet voor het realiseren en distribueren van betaalbare woonruimte.

#### *De beleidsvisie 2007 – 2012, het vermogen inzetten voor maatschappelijk rendement*

In deze beleidsvisie concludeert de NWS dat zij geen grote beheeropgaven meer heeft. Voor een beperkt deel van het woningbezit ligt er een herstructureringsopgave, waarvan de uitvoering op schema ligt. De NWS ziet ruimte om aandacht te schenken voor ouderen en andere relevante maatschappelijk “not for profit”-vastgoedprojecten, zoals vastgoed voor onderwijs, welzijnswerk en verenigingen. Dat ook hierover maatschappelijke verantwoording moet worden afgelegd, ziet de NWS als essentieel. De NWS kiest ervoor om een ontwikkelende corporatie te zijn, in te spelen op de toename van de concurrentie tussen corporaties en het werkgebied uit te breiden buiten de gemeente Noordwijk.

De NWS wil haar maatschappelijk vermogen inzetten om geschikt en betaalbaar wonen te realiseren voor mensen die geen of slechts beperkte toegang hebben tot de commerciële huur- of koopsector. De NWS streeft naar een optimale inzet van de middelen en naar maximaal maatschappelijk rendement. Dat betekent soms investeren in nieuwbouw of renovatie van woningen, maatschappelijk vastgoed, maar soms ook investeren in leefbaarheid. Uitgangspunt van beleid is voor de NWS haar bijzondere verbondenheid met de Noordwijkse gemeenschap.

De strategie om dit te realiseren, omschrijft de NWS met:

- prestatieafspraken maken met de gemeente Noordwijk;
- strategische posities in grond of vastgoed verwerven (binnen Noordwijk en in de aangrenzende regio);

- goede relaties onderhouden met het maatschappelijk netwerk;
- een goed imago opbouwen ten aanzien van slagkracht, deskundigheid en kwaliteit.

### *Het beleidsplan 2012 – 2016, De Huurder Centraal / Focus op flexibiliteit*

De maatschappelijke en politieke ontwikkelingen gaan steeds sneller en voorspellen is moeilijk.. Flexibiliteit is van groot belang om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Door de stijgende energiekosten is de behoefte aan energiezuinige woningen sterk toegenomen. In de nieuwbouw is het realiseren van energiezuinige woningen standaard geworden. De grote opgave ligt in het verduurzamen van de bestaande voorraad. Door de stagnatie in de koopwoningenmarkt, zit de huurwoningmarkt op slot. De doorstroming stopt en de projectontwikkeling kwam tot stilstand.

De economische crisis en de stagnatie op de woningmarkt zorgden ervoor dat het verwerven van grondposities op een laag pitje is komen te staan en alle focus op de primaire taak is gelegd. Ook landelijk zag de NWS die beleidsveranderingen en corporaties terugkeren naar hun kerntaken en kerngebieden.

Als doelgroepen van beleid ziet de NWS de primaire en secundaire doelgroep (tot € 43.000), met extra aandacht voor starters en senioren om, vervolgens vanwege de schaarste aan huurwoningen, de toewijzing van woningen zo rechtvaardig mogelijk te verdelen.

De NWS wil zoveel mogelijk woningen voor de primaire doelgroep ontwikkelen; woningen met een huurprijs aan de bovenkant van het sociale huursegment.

Als het aanbod voor de komende jaren ziet de NWS:

- upgradings bestaande voorraad; investeren in duurzaamheid en het levensloopbestendig maken van gestapelde bouw;
- het verhogen van de huren in de bestaande voorraad teneinde de verschillen tussen de sociale huurwoningen en vrije sector woningen te verkleinen om daarmee doorstroming te bevorderen;
- 75% van de woningvoorraad bereikbaar houden voor de primaire doelgroep door te verhuren tegen 80% van de maximaal redelijke huur volgens het nieuwe woningwaarderingstelsel.

De NWS ontwikkelt geen koopwoningen. Uitzondering zijn sociale koopwoningen die met een Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE) constructie worden aangeboden. Wel staat de NWS welwillend tegenover de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, zoals onderwijs- en welzijnsgebouwen en gebouwen voor de zorg, maar dit mag niet concurrerend zijn met de ontwikkeling van woningen voor de doelgroep.

### *Het beleidsplan 2014 – 2018 : Naar een Hema in de volkshuisvesting*

Alhoewel dit beleidsplan niet relevant is voor het toetsen van de prestaties aan de ambities over de afgelopen vier jaar, acht de commissie het wel van belang de daarin opgenomen stevige koerswijziging van de NWS op te nemen in dit visitatierapport. Deze koerswijziging is reeds ingezet in het laatste jaar van de visitatieperiode (en heeft in die periode naast het denken en handelen van de NWS ook de communicatie met de belanghebbenden inhoud gegeven).

Dit nieuwe beleidsplan is grotendeels bepaald door de volgens de NWS veranderende politieke omgeving rond de koop- en huurwoningsector, met als belangrijkste wijzigingen:

#### Koopsector:

- beperking leningsvolume;
- verplichting tot aflossing;
- beperking renteaftrek via verhoging huurwaardeforfait.

### Huursector:

- financiële afroming exploitatie sociale huurwoningen met 0,54% van de WOZ-waarde (verhuurdersheffing). Deze is volgens de NWS blijvend.
- de nieuwe positionering van de geliberaliseerde huursector (geen WOZ-waardeheffing; verbod op subsidiering via Toegelaten Instelling; verplichte juridische verzelfstandiging; mogelijk afstoten op termijn).

### Gevolgen voor de NWS:

- een stijging van het prijsniveau in huur en koop en een verkleining van het prijsverschil tussen sociale huur en geliberaliseerde huur;
- bij lineair prijsbeleid een gedwongen liberalisering van veel woningen met hogere WOZ-waarde;
- een krimp van de betaalbare sociale voorraad van 19% naar 12%;
- onbalans in aanbod omdat gestegen huurprijzen niet aansluiten bij de vraag en de wensen van huurders.

De effecten op de vraag naar woonruimte zijn volgens de NWS een daling van zowel de kwantitatieve vraag als de kwalitatieve vraag naar woonruimte.

De NWS heeft met dit beleidsplan een strategische herpositionering voor ogen door het corrigeren van de onbalans in de huurwoningvoorraad in Noordwijk door middel van transformatie van de woningvoorraad. Dit wordt bereikt door:

- afstoten van woningen met hoge WOZ-waarden;
- toevoegen van woningen met bescheiden WOZ-waarden: woningen voor kleine huishoudens (studio's).

Het doel is het bereiken van een volledige compensatie van de te liberaliseren woonruimte door de bouw van sociale huurwoningen, mogelijk erwijs met een kleine uitbreiding van de sociale woningportefeuille.

Deze strategische herpositionering vertaalt zich naar verschillende beleidsterreinen:

### Voorraadbeleid:

- transformatie van verzamelaar naar asset-management;
- transformeren en afstoten op basis van doelgroepen en rendementcijfers;
- sloop en vervangende nieuwbouw wordt afgeschaft;
- transformatie van te verkopen geliberaliseerde of te liberaliseren woonruimte naar betaalbare sociale huurwoningen met beperkte WOZ waarde (max. € 200 K, prijspeil 2014);
- nadruk op ontwikkeling van kleine (grondgebonden) levensloopbestendige woonruimte.

### Prijsbeleid:

- nieuwbouwhuren: huurniveau (near) kostendekkend op basis van WACC (gewogen gemiddelde kosten van het vermogen) met rendement eigen vermogen gelijk aan inflatie en rendement vreemd vermogen gelijk aan de Waarborgfondstarief;
- bestaande voorraad huurniveau: alle woningen in principe op 80% MR; aftoppen op liberalisatie grens voor woningen  $80% < 110%$  liberalisatiegrens.

### Verbeteringsbeleid: Duurzaamheidsregpen en woningverbetering

- beleid gericht op het handhaven van een betaalbare huurwoning beneden de liberalisatiegrens;
- uitbouw van woningen in principe en zo mogelijk niet toestaan;
- duurzaamheidsmaatregel (ook voor de huurder winstgevend) mogelijk alleen toegestaan als na huurverhoging de liberalisatiegrens niet wordt overschreden;

- binnen de grenzen van het toegestane is de keus aan de klant maar de klant betaalt altijd een kostendeekkende huurverhoging.

Met deze strategische herpositionering wil de NWS “Naar een HEMA in de volkshuisvesting”, met als belangrijkste kenmerken:

- aanbod van woningen in het primaire segment;
- scherpe maar (bijna) kostendeekkende prijs;
- prima kwaliteit;
- voortreffelijke maar ook op budget toegesneden service.

### 3.3 Presteren naar Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling

Op de prestatievelden waar geen cijfers vermeld zijn, zoals “woningtoewijzing en doorstroming” en “huisvesting specifieke doelgroepen” enz. zijn door de NWS geen ambities geformuleerd. Deze konden daardoor niet gewaardeerd worden.

#### Presteren naar Ambities

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden	Beoordeling (cijfer)
<b>1. Huisvesting van primaire doelgroep</b>	<b>6,8</b>
Beschikbaarheid woningen	7,0
Woningtoewijzing en doorstroming	
Betaalbaarheid	6,5
Bevorderen eigen woningbezit	7,0
<b>2. Kwaliteit woningen en woningbeheer</b>	<b>7,0</b>
Woningkwaliteit	7,0
Kwaliteit dienstverlening	7,0
Energie en duurzaamheid	
<b>3. Huisvesting specifieke doelgroepen</b>	
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte	
Bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking (<65 jr)	
Overige personen die zorg/begeleiding nodig hebben	
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>	<b>7,0</b>
Nieuwbouw	
Sloop, samenvoeging	
Verkoop	
Verbetering bestaand woningbezit	7,0
Maatschappelijk vastgoed	7,0
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>	
Leefbaarheid	
Vitale buurten en wijken	
Sociale stijging en emancipatie	
<b>6. Overige/andere prestaties</b>	
<b>Gemiddeld cijfer (gemiddelde over de prestatievelden)</b>	<b>6,9</b>
Passendheid ambities en doelen bij opgaven (volgens commissie: gewicht 0-1)	<b>1,0</b>
<b>Eindcijfer Presteren naar Ambities (gemiddelde)</b>	<b>6,9</b>



### 3.3.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

De doelstelling uit de beleidsvisie 2007 – 2012 over het huisvesten van de primaire doelgroep is: “*De NWS heeft als hoofdpoging het haar toevertrouwde vermogen in te zetten in nieuwbouw of herstructurering om zo geschikte en betaalbare woningen te realiseren voor mensen die in mindere mate toegang hebben tot de commerciële huursector of de koopsector*”.

In het concept beleidsplan 2012 – 2016 *De Huurder Centraal / Focus op flexibiliteit!* geeft de NWS aan de primaire en secundaire doelgroep te willen bedienen. Daarvoor zal de NWS zoveel mogelijk woningen voor de primaire doelgroep ontwikkelen, met een huurprijs aan de bovenkant van het sociale huursegment.

De NWS maakt in de visies en beleidsplannen niet duidelijk wat de omvang van de portefeuille voor deze doelgroep moet zijn. De opgave wordt niet concreet gemaakt. Wel blijkt uit andere documenten dat het om de realisatie van maximaal 30 woningen per jaar gaat.

### Beschikbaarheid

#### *Kernvoorraad(beleid)*

De NWS wenst ca. 70% van haar woningbezit beschikbaar te hebben voor de klanten met een laag inkomen. De NWS stelt haar huurprijsbeleid zodanig bij dat dit deel van de voorraad beschikbaar blijft voor deze doelgroep.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.*

#### *Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau*

De portefeuille van de NWS geeft een gedifferentieerd beeld van de woningen naar type.

<b>Bezit naar woningtype</b>	<b>Totaal</b>
Duplexwoning	36
Eengezinswoning	1.223
Galerijflat met lift	328
Galerijflat zonder lift	268
Maisonnetewoning	26
Portiekflat zonder lift	373
<b>Totaal</b>	<b>2.254</b>

Sinds het nieuwe regionale woonruimteverdeelsysteem hebben alle corporaties flink geschrapt in het aantal gelabelde woningen. Zo zijn er geen woningen meer gelabeld voor starters. De nu nog resterende labels zijn: 87 woningen voor senioren 65+; 48 woningen voor senioren 55+; 48 woningen voor CIZ-geïndiceerden; 50 wooneenheden/units voor cliënten van zorginstellingen.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.*

### Woningtoewijzing en doorstroming

De NWS heeft geen eigen ambitie op doorstroming.

### Betaalbaarheid

#### *Huurprijsbeleid*

Met het ingaan van de nieuwe Europa richtlijn heeft de NWS besloten woningen voor de primaire en secundaire doelgroep te blijven aanbieden. Per 1-1-2011 stelt de NWS het huurbeleid bij mutatie op 100% van de maximaal redelijke huur, waarbij maximaal 25% van de vrijgekomen woningen worden geliberaliseerd en aangeboden aan de secundaire doelgroep. Door dit nieuwe huurbeleid wordt ook de kloof tussen de huurprijzen van oude en nieuwe woningen verkleint en de verwachting is dat dit de doorstroming stimuleert.

Op basis van het in 2012 gewijzigde woningwaarderingssstelsel (WWS) heeft de NWS een berekening gemaakt waaruit blijkt dat met een huurprijsstelling van 80% van de maximaal redelijke huur volgens het WWS de beoogde 70% bereikt wordt. De NWS heeft het beleid op basis van een en ander bijgesteld.

Huurprijsbeleid verdeling bij 80% max.red.	woningen naar doelgr.		
	1 <sup>e</sup> doelgr.	2 <sup>e</sup> doelgr.	Totaal
Duplexwoning	36	-	36
Eengezinswoning	571	652	1.223
Galerijflat met lift	282	46	328
Galerijflat zonder lift	251	17	268
Maisonettewoning	26	-	26
Portiekflat zonder lift	373	-	373
<b>Totaal</b>	<b>1.539</b>	<b>715</b>	<b>2.254</b>
<b>Aandeel</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>

De commissie waardeert het onderdeel huurprijsbeleid met een 7.

### Huur-inkomenverhouding

Met de invoering van het nieuwe huurbeleid per 2011 is het aantal te dure toewijzingen fors gestegen. De NWS komt daarmee ruim boven het gemiddelde van de referentiegroep.

Toewijzingen	2010	2011	2012	2013	perc. '12	
					corp	ref
< inkomensgrenzen	47	98	68		67,0	64,2
> inkomensgrenzen	37	103	57		33,0	35,8
<b>passend</b>	<b>75</b>	<b>133</b>	<b>93</b>		<b>68,0</b>	<b>79,0</b>
te duur	4	65	31		25,8	19,0
te goedkoop	5	3	1		6,2	2,0

Het doel van het nieuwe huurbeleid van de NWS was gericht op het ook goed kunnen bedienen van de secundaire doelgroep. De duur geworden woningen worden evenwel voor een groot deel aan de primaire doelgroep verhuurd.

De commissie waardeert het onderdeel huur – inkomen verhouding met een 6.

### Bevorderen eigen woningbezit

#### Verkoop woningen en tussenvormen

In 2009 heeft de NWS in het Strategisch Voorraadbeleid opgenomen dat het verkopen van MGE-woningen een belangrijke toevoeging is aan het woningaanbod in Noordwijk.

MGE mutaties	aan- jaar koop	ver- koop	op op	
			balans	voorr.
2009			73	0
2010	0	0	73	0
2011	3	32	102	2
2012	5	5	102	2
2013	2	3	103	1

De NWS verkoopt woningen onder een MGE-constructie. Voor normale verkoop heeft de NWS ca. 40 verspreid liggende woningen aangewezen om bij mutatie verkocht te worden. Hiervan wordt gemiddeld één woning per jaar verkocht.

De NWS heeft op 31 december 2013 103 MGE-woningen op de balans staan met een terugkoopplicht.

De NWS heeft in 2013 aan de gemeente aangegeven om financiële redenen geen nieuwe MGE woningen te zullen realiseren.

De commissie waardeert het onderdeel verkoop met een 7.

### 3.3.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

#### Woningkwaliteit

Op grond van het woningwaarderingstelsel scoort de NWS goed. Met een gemiddelde puntprijs van € 2,73 zit de NWS in 2012 10% lager dan de referentiegroep volgens het CFV met € 3,04.

#### Conditie en onderhoudstoestand

De NWS laat elk jaar een kwart van het woningbezit inspecteren op de onderhoudstoestand. De normering is conform de NEN 2767 en geeft scores tussen de 1 (nieuwbouw) en 6 (zeer slecht). Als norm wordt landelijke een score 3 (redelijk) gehanteerd.

De scores van de onderhoudstoestand van het woningbezit van de NWS variëren over de jaren van 1,6 tot 1,8. Deze scores geven aan dat de onderhoudstoestand van het bezit goed is. Deze inspecties vormen de voeding voor het planmatig onderhoud.

### *Tevredenheid over de woning*

<b>Thuis voelen</b>	
rapporcijfer woning	7,3
Ik voel me thuis	8,3
ruimte in de woning	8,0
<b>Passenheid</b>	
Indeling van de woning	7,6
bergruimte	7,0
buitenruimte	7,7
<b>Sanitair en keuken</b>	
Badkamer en wc	6,6
keuken	6,8
<b>Comfort</b>	
licht, tocht, geluid, warmte	6,3
<b>Overige</b>	
schoonmaak alg. ruimte	6,6
onderhoud buitenkant	6,8
beveiliging inbraak	6,4
beveiliging brand	6,1

In 2013 heeft de NWS de tevredenheid van de bewoners over de woning laten meten door het KWH.

Opvallend is dat de onderdelen die met het oorspronkelijke ontwerp van de woning te maken hebben, zoals de ruimte en de indeling, op of boven de norm scoren.

De onderdelen, die met onderhoud en/of investeringen aangepakt worden, scoren allemaal iets onder de norm. Overigens gaat het hierbij hoofdzakelijk om elementen *in* de woning. Deze worden niet meegenomen met de inspecties voor het planmatig onderhoud.

*De commissie waardeert het onderdeel woningkwaliteit met een 7.*

### *Kwaliteit dienstverlening.*

In 2010 heeft de NWS besloten om het KWH-label te gaan behalen. Dat is in 2013 gelukt en in de KWH-prestatie-Index van 2013 staat de NWS met een score van 7,68 op de 46<sup>e</sup> plaats. De NWS heeft de ambitie om een 8 te gaan halen.

*De commissie waardeert het onderdeel kwaliteit dienstverlening met een 7.*

### *Energie en duurzaamheid*

Er is geen concrete ambitie gedefinieerd voor dit onderdeel.

### **3.3.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen**

De NWS heeft geen eigen ambities op dit onderdeel.

### **3.3.4 (Des)investeren in Vastgoed**

#### *Nieuwbouw*

Er is geen concrete ambitie gedefinieerd voor dit onderdeel.

#### *Sloop, samenvoeging*

Er is geen concrete ambitie gedefinieerd voor dit onderdeel.

#### *Verkoop*

Er is geen concrete ambitie gedefinieerd voor dit onderdeel.

### *Verbeteringen bestaand bezit*

Een deel van de investeringen in het bestaande bezit wordt gerealiseerd als bijproduct van planmatig onderhoud. Bij de vervanging van onderdelen wordt vaak gekozen voor duurzamere materialen, zoals:

- het vervangen van oude dakkappen door nieuwe met een veel hogere isolatiewaarde;
- het vervangen van enkel glas bij kozijnvervanging door HR++-glas;
- het vervangen van de oude CV-ketel door een Hoog Rendementsketel.

Tot medio 2010 werd er tijdens het planmatig onderhoud ook precyclisch planmatig onderhoud uitgevoerd. De bewoners hebben keuzevrijheid om deel te nemen aan het vervangen van keukens, badkamers en dergelijk. Medio 2010 heeft de NWS besloten het beleid aan te passen en het precyclisch onderhoud alleen nog individueel uit te voeren bij mutatie.

Daarnaast voert de NWS investeringen uit op verzoek van de huurder, zoals het aanbrengen van HR++ glas en HR CV-installaties. Een en ander leidt altijd tot een huurverhoging .

In 2012 is de NWS begonnen met het uitwerken van plannen voor het op verzoek van de huurder aanbrengen van spouwmuurisolatie tegen een geringe huurverhoging. Op verzoek van de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk is in 2012 onderzocht of het mogelijk is in een voor de huurder uiterst aantrekkelijke aanbod te verpakken in geval van grootschaliger isolatie-ingrepen in de woning. In 2013 is dit plan geheel uitgewerkt in een keuzepakket met een zestal onderdelen:

Het keuzepakket duurzaamheid van de NWS bestaat uit:

- gevelisolatie;
- vloerisolatie;
- dakisolatie;
- hoog rendement CV;
- dubbelglas;
- zonnecollectoren.

Ketelvervanging, dubbel glas of zonnepanelen kan op individuele basis worden gerealiseerd.

Gevelisolatie is alleen op complexniveau mogelijk.

*De commissie waardeert het onderdeel verbeteringen bestaand bezit met een 7.*

### ***Maatschappelijk vastgoed***

De NWS is betrokken bij realisatie en exploitatie van woonruimte onder andere ten behoeve van jeugd- en jongerenwerk, kinderopvang en gezondheidszorg. Eind 2013 heeft de NWS 10 eenheden maatschappelijk vastgoed in portefeuille.

*De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijk vastgoed bezit met een 7.*

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

### ***Leefbaarheid***

Er is geen concrete ambitie gedefinieerd voor dit onderdeel.

### ***Vitale wijken en buurten***

Er ligt geen opgave voor de vitalisering van wijken en buurten en er is geen ambitie geformuleerd.

### ***Sociale stijging en emancipatie***

Er ligt geen opgave voor sociale stijging en emancipatie en er is geen ambitie geformuleerd.

## 4 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 4.1 Inleiding



Noordwijk ligt in de regio Holland Rijnland. Deze regio is een bestuurlijk samenwerkingsverband op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. De regio is ontstaan uit een fusie tussen de regio Duin- en Bollenstreek (Katwijk) en de Leidse regio (Leiden). De regio Rijnstreek (Alphen aan den Rijn) heeft zich per 1 april 2010 aangesloten. Sindsdien bestaat de regio uit 15 gemeenten in het noorden van de provincie Zuid-Holland met totaal zo'n 520.000 inwoners.

Op 1 januari 2014 heeft Noordwijk 25.685 inwoners. Noordwijk is een relatief welvarende gemeente. Volgens de gegevens van het CBS uit 2008 ligt het gemiddelde

inkomen in Noordwijk 14,3% boven het landelijk gemiddelde. De gemeente staat daarmee op de 42<sup>e</sup> plaats van de op dat moment 431 gemeenten in Nederland. Van de Noordwijkers was in 2011 3,2% miljonair, waarvan gemiddeld 75% 50 jaar of ouder. De volkshuisvestelijke opgave in Noordwijk kan, in verhouding tot de rest van Nederland, als zeer beperkt gezien worden.

### 4.2 De opgaven van de NWS

#### *Nationaal kader*

Op nationaal niveau bepaalt het convenant energiebesparing huursector de opgaven op energiebesparing. Het convenant is afgesloten tussen het Ministerie van Binnenlandse Zaken, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang, de vereniging van particuliere vastgoedbeleggers. Het doel van dit convenant is om 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 realisatie van deze doelstelling wordt gemeten en gemonitord met behulp van de Aedes-database SHEARE.

#### *Regionaal kader*

De bestuurlijke samenwerking van de regio Holland Rijnland heeft in oktober 2009 de Regionale Woonvisie Holland Rijnland opgeleverd. Deze woonvisie geeft de kaders aan waarbinnen de woningbouwproductie in de regio plaatsvindt.

De Regionale Woonvisie Holland Rijnland 2008-2019 behelst een totale woningproductie aan van 24.240 woningen. De gemeente Noordwijk heeft in dit kader een bouwopgave van 2.123 woningen. In

de periode 2008-2009 zijn 172 woningen gebouwd, waardoor de resterende opgave tot 2019 voor Noordwijk 1.951 woningen is.

Het Regionaal Convenant Duurzaam Bouwen uit 2011 is kaderstellend bij de uitvoering van de nieuwbouw programma's en bij de renovatie van woningen. Met dit convenant verbindt de bouwsector, verenigd in Bouwend Nederland en de gemeenten binnen de regio Holland West zich aan prestatiegericht werken met GPR Gebouw. GPR Gebouw geeft inzicht in de duurzaamheid van een bestaand of nieuw gebouw. GPR Gebouw geeft prestaties op de thema's energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde, met per thema een waardering op een schaal van 1 tot 10. De prestatie bij nieuwbouw wordt als gehaald beschouwd bij een minimale score van 7.

De stuurgroep woonruimteverdeling met bestuurlijke vertegenwoordigers van gemeenten, woningcorporaties en huurdersorganisaties in Holland Rijnland, heeft in 2012 overeenstemming bereikt over een nieuw woonruimteverdeelsysteem. De belangrijkste beleidsuitgangspunten zijn:

- meer lokale beleidsruimte; 30% van de vrijkomende woningen via lokale afspraken verdelen;
- inschrijftijd is het belangrijkste volgordecriterium - bij gelijke inschrijftijd loten;
- stadsvernieuwingsurgenten zoeken tot jaar voor sloop binnen eigen gemeente, vervolgens een half jaar met bemiddeling van corporatie en het laatste half jaar in de hele regio.

De regio Holland Rijnland speelt binnen de provincie Zuid-Holland een bescheiden rol op het gebied van de sociale huisvesting. Uit het overzicht blijkt dat in deze regio 44% van de woningvoorraad in het sociale segment valt, tegen 60% in heel Zuid-Holland.

**Verdeling van huishoudens naar inkomen over de (sociale) woningvoorraad in Zuid-Holland in 2009**

Regio	Totale voorraad	Sociale voorraad	Doelgroep	% sociaal/ voorraad	% doelgroep in sociale voorraad
Drechtsteden	114.209	70.697	44.436	62%	80%
Holland-Rijnland	221.783	97.031	89.197	44%	65%
Stadsregio Rotterdam	525.435	364.238	253.094	69%	81%
Midden-Holland	96.733	50.199	36.009	52%	78%
Stadsgewest Haaglanden	456.839	278.996	214.487	61%	77%
Goeree Overflakkee	18.843	10.417	7.459	55%	81%
Alblasserwaard/ Vijfheerenlanden	51.020	26.835	20.757	53%	76%
Hoeksche Waard	35.302	18.265	9.686	52%	82%
Zuid-Holland	1.520.164	916.678	675.125	60%	77%

Bron: Regionale Woonvisie Holland Rijnland 2008 - 2019

Als kader voor de omvang van de sociale huisvesting moet elke gemeente een ondergrens hanteren van 1,5 maal de omvang van de aandachtsgroep (zonder studenten). Voor Noordwijk moet bij nieuwbouw en herstructurering een minimumpercentage van 30% aan sociale woningen gerealiseerd worden. Nieuw gebouwde sociale huurwoningen moeten daarna voor minimaal 15 jaar in exploitatie gehouden worden als sociale huurwoning. Voor sociale koopwoningen is dit termijn 10 jaar.

### Gemeentelijk kader

In de actualisatie van de Woonvisie 2010-2015 schrijft de gemeente "De norm van 30% (kernen) – 40% (uitleggebieden) sociale woningbouw is geen hard gegeven. Het bouwtempo en bouwprogramma worden gericht op de Noordwijkse behoefte.

Voor de periode van 2010 tot 2015 voorziet Noordwijk een bouwproductie van ca. 650 woningen. Maar afhankelijk van de resultaten van een nieuw woningbehoefteonderzoek (WBO) kan de ambitie van het bouwtempo wijzigen. Tot die tijd wordt de verdeling 30% sociaal (huur € 641 en koop < € 191.000) en 20% middeldure koop (< € 275.000).

Het WBO uit september 2011 meldt dat het inkomen van de Noordwijkers gemiddeld hoog is en de BBSH aandachtsgroep met 26% kleiner is dan in de rest van Nederland (29%).

Met circa 11.250 huishoudens in Noordwijk, gaat het om 2.925 huishoudens die onder de BBSH aandachtsgroep vallen. Volgens de regionale is de ondergrens voor het aantal sociale woningen in Noordwijk dan  $2.925 \times 1,5 = 4.388$  sociale woningen.

<b>NOORDWIJK</b>	
woningtype	1 januari
	<b>2009</b>
koopwoningen	7.648
in %	69,9%
sociale huurwoningen	2.165
in %	19,8%
part. huurwoningen	1.134
in %	10,4%
<b>totaal</b>	<b>10.947</b>

Uit het overzicht hiernaast blijkt dat Noordwijk op 1 januari 2009 over 2.165 sociale huurwoningen beschikt.

Bron: monitor woningbouwplannen 2010 HR

Verder meldt de gemeentelijke Woonvisie 2010-2015 dat:

- De situatie voor starters niet makkelijk is. Er is wel voldoende voorraad, maar er komen onvoldoende woningen vrij voor starters. De gemeente wil doorstroming creëren door:
  - realisatie 50 starters koopwoningen in het eerste jaar;
  - vrijkomende sociale huurwoningen specifiek toewijzen aan Noordwijkers.
- Een belangrijk aandachtspunt blijft de levensloopbestendigheid van woningen. De gemeente verhoogd de doelstelling bij nieuwbouw naar 25% 4\*\*\*\* woningen;
- Voor de doorstroming moet er meer nadruk op middeldure en dure woningen komen, dit geeft kansen voor het realiseren van MGE-woningen;
- Er is behoefte aan grotere woningen. Zeker de woningvoorraad van de NWS bestaat uit veel kleine woningen. De gemeente wil in overleg bekijken wat de mogelijkheden voor vergroting zijn.

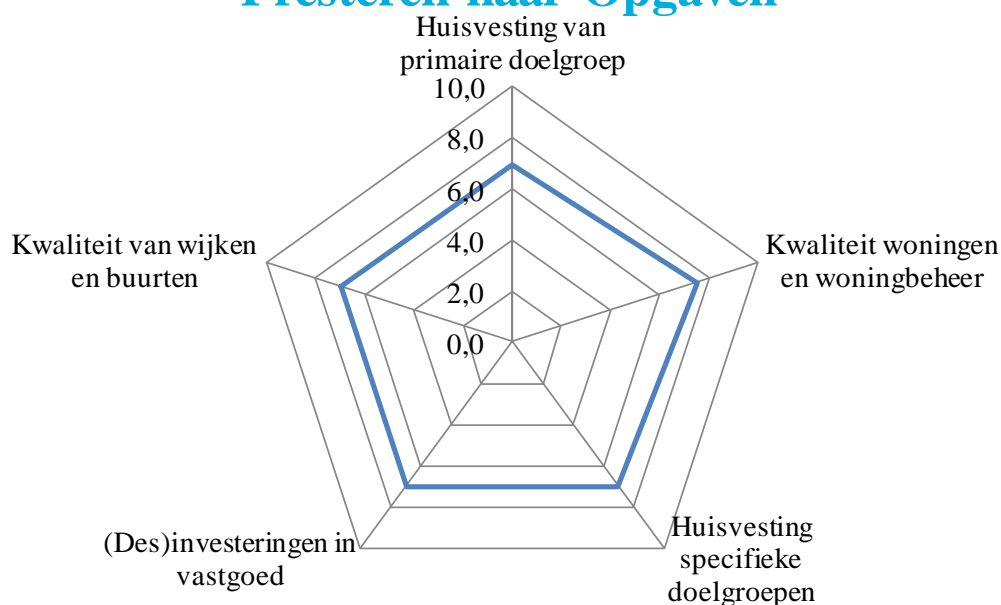
De prestatieafspraken die er tussen de gemeente en de NWS zijn overeengekomen, worden bij de betreffende onderwerpen beschreven.

### 4.3 Presteren naar opgaven (PvO): Samenvattend beoordeling

#### Presteren naar Opgaven

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden	Beoordeling (cijfer)
<b>1. Huisvesting van primaire doelgroep</b>	<b>6,9</b>
Beschikbaarheid woningen	7,0
Woningtoewijzing en doorstroming	6,8
Betaalbaarheid	
Bevorderen eigen woningbezit	
<b>2. Kwaliteit woningen en woningbeheer</b>	<b>7,5</b>
Woningkwaliteit	7,0
Kwaliteit dienstverlening	
Energie en duurzaamheid	8,0
<b>3. Huisvesting specifieke doelgroepen</b>	<b>7,0</b>
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte	7,0
Bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking (<65 jr)	7,0
Overige personen die zorg/begeleiding nodig hebben	
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>	<b>7,0</b>
Nieuwbouw	7,0
Sloop, samenvoeging	
Verkoop	
Verbetering bestaand woningbezit	
Maatschappelijk vastgoed	
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>	<b>7,0</b>
Leefbaarheid	7,0
Vitale buurten en wijken	
Sociale stijging en emancipatie	
<b>Eindcijfer Presteren naar Opgaven (gemiddelde)</b>	<b>7,1</b>

#### Presteren naar Opgaven





### 4.3.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

#### Omvang van de primaire doelgroep

Uit het onderzoek van Quintis uit 2011, “De woningmarkt van Noordwijk, fundamenten voor woonbeleid” blijkt dat er in de huursector tekorten zijn in bijna alle segmenten, met uitzondering van eengezinswoningen tot € 500,- per maand. De tekorten liggen vooral bij eengezinswoningen vanaf € 500,- en meergezinswoningen met lift vanaf € 500,-.

Overigens bestaan er verschillen in de bepaling van de omvang van de doelgroep. In de vorige visitatie werd verwezen naar de woonvisie van de gemeente, “Wonen op maat” waarin de doelgroep uit 1.400 huishoudens bestond. Quintis komt in 2011 voor de omvang van de doelgroep uit op 2.925 huishoudens (26% van 11.250 huishoudens) en de NWS laat eind 2012 een analyse opstellen door RIGO met cijfers van het CBS en uit WoON 2009, waaruit het volgende overzicht, met 2.830 huishoudens in de doelgroep, is op te maken.

Inkomen zelfstandige huishoudens		
aantal huishoudens	11.170	100%
huishoudens < 33.000	4.020	36%
waarvan onzelfstandig	1.190	11%
zelfstandige huishoudens < 33.000	2.830	25%
zelfstandige huishoudens 33.000 - 43.000	1.410	13%
zelfstandige huishoudens > 43.000	5.740	51%

Als deze cijfers kloppen, blijkt de doelgroep in de afgelopen vier jaar verdubbeld te zijn en komt de omvang van de doelgroep uit op zo'n 2.900 huishoudens.

Naar inzicht van de NWS bestaat een groot deel van de doelgroep uit oudere mensen die een woning bezitten waarvan de hypotheek (grotendeels) is afgelost. De mensen zijn vermogend maar hebben een laag inkomen. Uit de analyse van RIGO blijkt dat 54% van de 2.880 “65+ huishoudens” in een koopwoning woont en 19% in een woning van de NWS. De overige 65-plusser huren particulier. De vraag wat de omvang van de doelgroep is die door de NWS bedient moet worden met sociale huurwoningen, is op basis van de deze cijfers lastig te geven.

#### Beschikbaarheid

De beschikbaarheid kan in Noordwijk niet alleen bepaald worden door de omvang van de voorraad te vergelijken met de omvang van de doelgroep en de slaagkans voor woningzoekenden te vergelijken met de slaagkans in de regio. Daarvoor is Noordwijk een te gewilde gemeente om te wonen. Dat de gemeente gewild is, blijkt ook uit de herkomst van nieuwe huurders van de NWS. Bijna 50% van de verhuur is aan niet-Noordwijkers.

Herkomst huurders bij mutatie 2013	aantal	perc.
Noordwijk	59	52%
Leiden	14	12%
Katwijk (incl. Rijnsburg, Valkenburg)	10	9%
Noordwijkerhout	6	5%
Teylingen	6	5%
Hillegom	4	4%
Lisse	1	1%
Oegstgeest	1	1%
Buiten regio Holland Rijnland	3	3%
Statushouders/COA	9	8%
<b>Totaal</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

De cijfers lijken hiermee aan te geven dat het toevoegen van sociale voorraad een belangrijke rol speelt in de groei van de omvang van de doelgroep. Dit is echter meer een politiek vraagstuk dan een volkshuisvestelijk vraagstuk.

De vraag naar woningen in Noordwijk vertaalt zich ook in de waarde van de woningen. De gemiddelde WOZ waarde op 1-1-2012 ligt op de € 344.000 tegen € 222.000 in Zuid Holland. En hebben de duurste woningen van de NWS een WOZ-waarde van ruim € 280.000.

De gemeente heeft in de prestatieafspraken met de NWS geen doelstelling opgenomen voor het aantal te bouwen sociale woningen. Wel hanteert de gemeente een globale toets van 30% sociale nieuwbouw

in projecten. Maar voor toplocaties met uitzicht op zee wordt geaccepteerd dat er alleen markt-woningen komen. Er wordt ook geen compensatie gevraagd op andere locaties.

### **Kernvoorraad(beleid)**

De kaders voor het kernvoorraadbeleid zijn neergelegd in de regionale Woonvisie van Holland Rijnland. Dit kader geeft aan dat de omvang van de kernvoorraad anderhalf maal de omvang van de aandachtsgroep moet zijn. Voor Noordwijk ligt de omvang van de aandachtsgroep op 2.900 gezinnen. Hiermee komt de omvang van de sociale woningvoorraad volgens de regionale Woonvisie te liggen op 4.350 woningen. Zowel de gemeente als de NWS sturen niet op deze regionale kaders. Daarvoor vinden deze partijen dat Noordwijk een te bijzondere positie inneemt.

De verhuurdersheffing maakt het voor de NWS moeilijk om de bestaande sociale woningen binnen deze voorraad te houden. De WOZ-waarde van de woningen zorgt ervoor dat de NWS een onevenredige bijdrage levert aan de verhuurdersheffing. Deze wordt tenslotte berekend aan de hand van de WOZ -waarde. Dit noodzaakt de NWS om de huren te verhogen, waardoor de woningen uit de voorraad lopen.

De NWS acht het echter niet acceptabel dat het percentage sociale huurwoningen daalt. De NWS gaat ervan uit dat op termijn alle Nederlanders in zowel de huur als de koopsector de werkelijke kosten van wonen zullen moeten betalen. Als oplossing voor Noordwijk wil de NWS op korte termijn sociale huurwoningen realiseren met een geringe WOZ-waarde, die het mogelijk maken om op termijn onder de liberaliseringsgrens te blijven exploiteren.

Het overzicht uit CiP laat een dalende kernvoorraad zien over de jaren.

Prijsklasse woningvoorraad	2010	2011	2012	2013	perc. '12	
					corp	ref
Goedkoop	499	460	387		17,2	14,7
Betaalbaar	1.526	1.521	1.496		66,5	70,7
<b>Totaal kernvoorraad</b>	<b>2.025</b>	<b>1.981</b>	<b>1.883</b>	<b>-</b>	<b>83,7</b>	<b>85,4</b>
Duur < huurtoeslaggrens	155	219	290		12,9	11,8
Duur > huurtoeslaggrens	7	55	78		3,5	2,7
<b>Totaal</b>	<b>2.187</b>	<b>2.255</b>	<b>2.251</b>	<b>-</b>		

Uit de analyse van RIGO komt de volgende verdeling van de woningen naar inkomen naar voren.

Samenstelling huurders NWS naar inkomen	
aantal woningen	2.251 100%
zelfstandige huishoudens < 33.000	1.485 66%
zelfstandige huishoudens 33.000 - 43.000	248 11%
zelfstandige huishoudens > 43.000	518 23%

*De commissie waardeert de beschikbaarheid van woningen met een 7.*

### **Woningtoewijzing en doorstroming**

De NWS heeft met de gemeente afgesproken om over de woonruimteverdeling te rapporteren. De gemeente maakt zich zorgen om de kansen voor starters. In de woonvisie van de gemeente staat: De situatie voor starters niet makkelijk is. Er is wel voldoende voorraad, maar er komen onvoldoende woningen vrij voor starters. De gemeente wil doorstroming creëren door:

- realisatie 50 starters koopwoningen in het eerste jaar;
- vrijkomende sociale huurwoningen specifiek toewijzen aan Noordwijkers.

De toewijzing aan Noordwijkers moet echter via de regionale stuurgroep woonruimteverdeling geregeld worden. Voorlopig is er een lokale beleidsruimte afgesproken van 30%. De visitatiecommissie begrijpt de wens van de gemeente wel.

Uit de gegevens over de toewijzing blijkt dat bijna 50% van de woningen wordt verhuurd aan niet-Noordwijkers. Daarmee komt de gewenste doorstroming in de knel.

In 2011 is de NWS een proef begonnen met horizontaal doorstromen. Meestal is dit doorstroming naar een kleinere woning, met behoud van oude huurprijs.

Tevens hebben de gemeente en de NWS af gesproken om de huisvestingstaakstelling van statushouders na te komen.

### *Passend toewijzen*

Volgens de jaarrapportage Woonzicht 2013 wordt 97% van de woningen toegewezen aan woningzoekenden met een inkomen onder € 34.229.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.*

### *Tegengaan woonfraude*

In de prestatieafspraken met de gemeente is opgenomen dat de gemeente en de NWS in overleg zijn om de uitwisseling van GBA gegevens juridisch vorm te geven, dit in verband met de aanpak van woonfraude. De NWS reageert wel op signalen over woonfraude; pakt die ook op, maar neemt geen eigen initiatief om woonfraude op te sporen.

Het is in Noordwijk al heel lang gebruikelijk dat woningen in de zomer verhuurd worden aan toeristen en dat de bewoners zelf dan in hun tuinhuis (verbouwde schuur) gaan wonen. Voor sociale huurwoningen is dit een vorm van (tijdelijke) woonfraude, aangezien onderhuur niet is toegestaan. Zowel de NWS als de gemeente vermoeden dat dit veel voorkomt, maar er wordt door de NWS geen actief beleid op gevoerd om dit tegen te gaan. Wel wordt er tegen woonfraude opgetreden op momenten dat er melding van wordt gedaan.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 5.*

### *Keuzevrijheid voor de doelgroep*

Tot eind 2013 werd Woonzicht gebruikt als regionaal toewijzingssysteem. Binnen dit systeem was de woonwaarde het ordeningscriterium voor toewijzing. De NWS maakt per 1 januari 2014 gebruik van het regionale woningtoewijzingssysteem van Woningnet.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.*

### *Wachttijst/slaagkans*

In het toewijzingssysteem Woonzicht werd de woonwaarde opgebouwd uit inschrijfduur en, afhankelijk van de WOZ-waarde een extra aantal maanden inschrijfwaarde. Gemiddeld bestond de inschrijfwaarde voor 56% uit woonwaarde en voor 41% uit inschrijfduur. Inschrijven is pas mogelijk vanaf 18 jaar, waardoor starters met een achterstand beginnen ten opzichte van doorstromers (zie hieronder).

Uit de jaarrapportages Woonzicht blijkt dat de slaagkans in Noordwijk het kleinst is van de hele regio. De tabel geeft de woonwaarde in maanden weer van de woningzoekenden. Dit ligt gemiddeld op 152. Bij 41% inschrijfduur is dat voor doorstromers een wachttijd van (41% x 152) is 62 maanden, ruim 5 jaar. Voor starters ligt de wachttijd op 152 maand oftewel ruim 12,5 jaar.

Woonwaarde	2010	2011	2012	2013
Noordwijk	169	151	145	152
Zuid-Holland	129	126	119	122

Uit de gegevens blijkt dat de slaagkans over de jaren nauwelijks verbetert. De verschillen zijn echter groot. Voor eengezinswoningen is in 2013 de gemiddelde woonwaarde in Noordwijk 189. Voor etagewoningen met lift is de 84.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.*

### Leegstand

De leegstand bij de NWS is minimaal. De huurderving door leegstand vanwege marktomstandigheden bedraagt in 2012 0,4%. Bij de referentiegroep is dit 0,9%. In de jaren daarvoor lag dit percentage zelfs nog lager.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.*

### Maatregelen specifieke doelgroepen

In 2011 levert, conform de afspraak met de gemeente, de NWS 31 nieuwbouw appartementen voor starters op die onder MGE verkocht worden.

Toewijzingen naar doelgroep	Door-		Status	Bijz.	Totaal	
	Starter	Senior				stromer
2010	16	12	50	10	4	92
2011	20	74	93	8	1	196
2012	34	21	62	5	8	130
2013	22	15	62	9	5	113
<b>Totaal</b>	<b>92</b>	<b>122</b>	<b>267</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>531</b>
<i>Aandeel</i>	<i>17%</i>	<i>23%</i>	<i>50%</i>	<i>6%</i>	<i>3%</i>	<i>100%</i>

Uit het overzicht van de toewijzingen naar doelgroep blijkt dat de statushouders volgens afspraak gehuisvest worden.

*De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.*

### Betaalbaarheid

Er zijn geen prestatieafspraken/opgaven rond betaalbaarheid.

### Bevorderen eigen woningbezit

Er zijn geen afspraken gemaakt over het bevorderen van het eigen woningbezit.

## 4.3.2 Kwaliteit van Woningen en Woningbeheer

### Woningkwaliteit

In de prestatieafspraken tot 2013 is opgenomen dat de NWS streeft naar het Politiekeurmerk Veilig Wonen (PKVW) voor het hele woningbezit. In de nieuwe prestatieafspraken vervalt deze afspraak. Het PKVW is al sinds 1999 in het "Nieuwbouw Programma van Eisen" opgenomen en wordt ook met alle nieuwbouwplannen gerealiseerd. Dit betreffen 400 woningen verdeeld over 18 complexen. Bij één bestaand complex (1301 met 15 woningen) heeft de NWS het keurmerkcertificaat gekregen. Later heeft de NWS besloten de certificaten niet meer op te vragen, maar dit aan de huurders over te laten.

Ook staat in de afspraken tot 2013 dat de NWS de mogelijkheden van thermische isolatie inventariseert. Deze zijn niet meer opgenomen in de nieuwe prestatieafspraken. Het convenant energiebesparing huursector is hiervoor in de plaats gekomen.

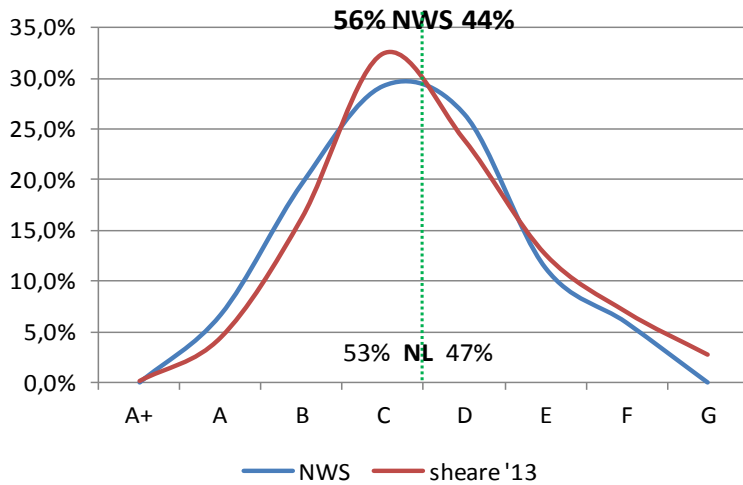
*De commissie waardeert het onderdeel woningkwaliteit met een 7.*

### Kwaliteit dienstverlening

Er zijn geen afspraken gemaakt over het de kwaliteit van de dienstverlening.

### Voldoen aan energienormen/label

In de afgelopen vier jaar heeft de NWS een positieve bijdrage geleverd aan de voorgenomen energiebesparing van het convenant energiebesparing huursector.



In 2010 had 43% van de woningen een energielabel van C of hoger. Eind 2013 heeft 56% van de woningen een label C of hoger. Dit ligt iets boven het landelijk gemiddelde.

De snelheid waarmee de energiebesparing toeneemt, blijft echter wel iets achter ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Bij de NWS ligt de ontwikkeling op  $(56\% - 43\%) / 4 = 3,25\%$  per jaar.

De ontwikkeling volgens de metingen van SHEARE ligt op  $(53\% - 45\%) / 2 = 4,0\%$ . SHEARE bevat gegevens vanaf 2011, waardoor alleen de ontwikkeling over de jaren 2012 en 2013 gemeten kan worden.

### Beleid en uitvoering duurzaamheid

De NWS heeft berekend dat het realiseren van een Energie-Index van 1,25 (label B) financieel niet haalbaar is. Met de gemeente is afgesproken dat de NWS een beleidsvisie ontwikkelt en een keuzemodel op duurzaamheid vaststelt, alsmede een communicatiestrategie opzet die zoveel mogelijk huurders moet bewegen om energiebesparende maatregelen te nemen.

De NWS gaat samen met en op initiatief van de SHN werken aan een verhoging van het energiebewustzijn van huurders. Zij zal dit doen door:

- energie coaches op te leiden die huurders kunnen adviseren bij het meer energiebewust wonen en leven;
- een huurderspanel energie in het leven te roepen dat meedenkt bij het implementeren van de nieuwe aanpak.

In juni 2013 heeft de NWS de nieuwe beleidsvisie vastgesteld. Uitgangspunt bij dit beleid is dat de investeringen alleen tegen een kostendekkende huurverhoging worden doorgevoerd, waarbij de huur door de huurverhoging niet boven de liberalisatiegrens komt.

In het verleden werden dak- en gevelisolatie en ketelvervanging vaak in het planmatig onderhoud meegenomen. Mede door de economische crisis wordt er strikter onderscheid gemaakt tussen onderhoud en geriefsverbetering. De regierol wordt verlegd naar de huurder, waarbij deze zelf gaat bepalen welke energiebesparende voorzieningen worden doorgevoerd. Voor ketelvervanging, dubbel glas of zonnepanelen kan door de huurder op individuele basis worden gekozen. Gevelisolatie is alleen op complexniveau mogelijk.

De NWS en de gemeente Noordwijk hebben, op basis van deze beleidsvisie, een overeenkomst afgesloten over het gebruik van zonne-energie (zonnecollectoren) op woningen van de NWS. Met deze overeenkomst stelt de gemeente € 500.000 beschikbaar, met een maximum bijdrage van € 500 per woning.

In het regionaal convenant Duurzaam Bouwen is afgesproken dat bij alle nieuwe projecten met het rekeninstrument GPR-gebouw (Gemeentelijke Prestatie Richtlijn) de Duurzaam Bouwen-prestatie wordt berekend en gecontroleerd. GPR Gebouw geeft prestaties op de thema's energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. Dit instrument moet worden ingezet bij nieuwbouwprojecten en grootschalige renovatie.

Zowel bedoelde afspraken als het rekeninstrument zijn bij de NWS niet bekend. De NWS is geen partij in dit convenant. De gemeente is hierin partij en had dit in de prestatieafspraken met de NWS op moeten nemen, maar heeft dit niet gedaan.

*De commissie waardeert het onderdeel energie en duurzaamheid met een 8.*

### 4.3.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen

#### *Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte*

Via de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland zijn afspraken gemaakt over het verhuren van woonruimte aan klanten met bijzondere zorgbehoefte. In het overleg met het gemeentelijk samenwerkingsverband Holland Rijnland worden contingenten woningen vastgesteld die bemiddeld kunnen worden aan klanten van de aangesloten zorginstellingen. De woningen worden verhuurd onder de restrictie dat de zorginstelling de begeleiding van de cliënt op zich neemt. Op basis van deze afspraken heeft de NWS de afgelopen vier jaar 18 woningen verhuurd.

De NWS verhuurt ook complexgewijs woningen aan de zorginstellingen Raamwerk en 's Heeren Loo. In 2013 heeft de NWS aan de Bronckhorststraat een complex met 20 wooneenheden en zorgruimtes gerealiseerd. Dit gebouw is verhuurd aan 's Heeren Loo. In deze situaties verzorgen de zorginstellingen zelf de plaatsing van hun cliënten.

*De commissie waardeert het ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte met een 7.*

#### *Bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking (<65 jaar)*

Voor senioren wil de gemeente Noordwijk levensloopbestendige nieuwbouw en streeft, op basis van het sterrensysteem, de volgende verdeling na:

- (3-sterren) 70% Rolstoeltoegankelijk, rollator doorgankelijk;
- (4-sterren) 25% Standaard rolstoel toe- en doorgankelijk;
- (5-sterren) 5% Complex rolstoel toe- en doorgankelijk.

De afspraak met de NWS is dat voor de toegankelijkheid van de woning, het woonblok en woonomgeving het 3-sterren niveau gehanteerd wordt.

In de prestatieafspraken 2008 tot 2013 is opgenomen dat de NWS tenminste 286 levensloopbestendige nieuwbouw woningen realiseert met minimaal 3-sterren toegankelijkheidsniveau (rolstoeltoegankelijk). Uit het visitatierapport uit 2010 blijkt dat deze opgave is bijgesteld naar 111 woningen. Het exacte aantal gerealiseerde 3-sterren woningen is onbekend, wegens gebrek aan registratie bij de gemeente. Er wordt vanuit gegaan dat de appartementen die zijn opgeleverd voldoen aan het bouwbesluit, wat ongeveer overeen komt met het 3-sterren niveau van levensloopbestendigheid.

Door de recessie en de verhuurdersheffing zijn ook deze projecten uitgesteld en zijn de woningen niet binnen de beoogde periode gerealiseerd. Zo staat het project Rederijkersplein pas na 2016 in de planning.

*De commissie waardeert het onderdeel bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking (<65 jaar) met een 7.*

### *Overige personen die zorg of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen*

Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt over deze doelgroep.

## 4.3.4 (Des)investeren in Vastgoed

### *Nieuwbouw*

In de prestatieafspraken 2008 tot 2013 is opgenomen dat de NWS tenminste 286 nieuwbouw woningen realiseert. Uit het visitatierapport uit 2010 blijkt dat deze opgave is bijgesteld naar 111 woningen.

Tijdens de visitatieperiode heeft de NWS 115 nieuwbouw woningen toegevoegd aan de voorraad. Hiervan zijn 31 appartementen onder MGE verkocht aan starters.

Opgeleverde projecten		
2010		geen opleveringen
2011	Weteringpoort	13 appartementen (aankoop uit project)
	Nieuw Patremonium	39 appartementen sociale huur
	Morgenster	12 appartementen vrije sector huur
		31 Startersapp. (verkocht in MGE)
2012		geen opleveringen
2013	Bronckhorstsstraat	20 wooneenheden en zorgruimtes
		gebouw verhuurt aan 's Heeren Loo
<b>Totaal</b>		<b>115</b>

Door de recessie en de verhuurdersheffing zijn ook projecten uitgesteld en worden de woningen niet binnen de beoogde periode gerealiseerd. Zo staat het project Rederijkersplein, waar 4 en 5-sterrenwoningen gerealiseerd moeten worden, nu pas na 2016 in de planning.

*De commissie waardeert het onderdeel nieuwbouw met een 7.*

### *Sloop*

Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt over sloop.

### *Verkoop*

In de prestatieafspraken 2013 – 2017 is opgenomen dat de NWS 17 woningen uit de bestaande voorraad gaat verkopen waarbij de mogelijkheid van een starters- en/of duurzaamheidslening wordt meegenomen.

### *Verbetering bestaand bezit*

Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt over verbetering van het bezit.

## 4.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Gemeente en NWS verstaan onder ‘leefbaarheid’ al die zaken die er, in hun samenhang, voor zorgen dat mensen zich echt thuis voelen in hun woon- en leefomgeving.

In de prestatieafspraken is vastgelegd dat de NWS samen met haar huurders actief de leefbaarheid gaat bevorderen en dat de gemeente en de NWS de werkzaamheden in wijken en investeringen in en rond woningen op elkaar gaan afstemmen.

### *Leefbaarheid*

Het leefbaarheidbeleid van de NWS is gebaseerd op de resultaten van het onderzoek ‘De baat op straat’ door de Atlas van gemeenten in 2009. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek was dat de verkoop van corporatiewoningen de grootste bijdrage leverde. De NWS verkoopt wel woningen, maar heeft geen grote concentraties van woningen in buurten.

### *Schoon, heel en veilig*

Uit gesprekken blijkt dat de opgaven op het gebied van leefbaarheid in Noordwijk gering zijn. Een medewerker “leefbaarheid” houdt toezicht op de omgeving van de meer kwetsbare complexen van de NWS door vroegtijdig verloedering te signaleren, huurders aan te spreken op ongewenst gedrag en het nemen van initiatief nemen om zwerfvuil te laten verwijderen.

Naast schoon, heel en veilig werkt de NWS actief aan leefbaarheidsdossiers als overlast, burenruzie, agressie, vervuiling en sociaal/psychisch probleemgedrag. Het gaat hierbij om zo’n 25 dossiers per jaar.

### *Aantrekkelijke inrichting directe woonomgeving*

In de wijk Boerenburg heeft de NWS zich, in aansluiting op initiatieven van de gemeente, ingezet voor de upgrading van de buurt. De gemeente heeft de bestrating en de bomen tussen de flats vervangen en de NWS heeft de binnentuinen en de voortuintjes opgeknapt. Ook is het schilderwerk aan de entrees naar voren gehaald.

### *Tevredenheid over leefbaarheid in de buurt*

De waardering voor de buurten van de bewoners over de laatste jaren is niet bekend. De NWS doet hier geen onderzoek naar. Het laatst bekende onderzoek is in opdracht van de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk begin 2010 uitgevoerd door de Woonbond. Dit onderzoek geeft aan dat de waardering van de bewoners voor de woon- en leefomgeving iets boven het landelijk gemiddelde ligt. *De commissie waardeert de inzet op leefbaarheid met een 7.*

### *Vitale wijken en buurten*

Er ligt geen opgave voor de vitalisering van wijken en buurten.

### *Sociale stijging en emancipatie*

Er ligt geen opgave voor sociale stijging en emancipatie.



## 5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie.

Het oordeel is verkregen door gesprekken te voeren met de belanghebbenden en een uitgebreide enquête onder hen uit te zetten. Met elf belanghebbenden zijn gesprekken gevoerd en deze hebben ook de enquête/vragenlijst beantwoord. De belanghebbenden zijn vertegenwoordigers van Stichting Huurdersbelangen Noordwijk (SHN), de gemeente Noordwijk en de zorg/welzijnsinstellingen Groot Hoogwaak, Marente, 's Heeren Loo, Stichting Welzijn Senioren Noordwijk, Stichting Het Raamwerk en GGD Hollands Midden.

### 5.1 De belanghebbenden van de NWS

De NWS wordt door alle belanghebbenden geduid als een lokaal verankerde corporatie. De NWS zelf zegt dat zij lokaal is geworteld, maar ook een regionale inbedding heeft. Immers kijkt zij over de grenzen en werkt in regionaal verband samen met andere corporaties.

#### *Algemeen*

Jaarlijks wordt het jaar begonnen met een nieuwjaarsbijeenkomst waarbij alle belanghebbenden in de ruimste zin des woords worden uitgenodigd. In een nieuwjaarstoespraak wordt het toekomstige beleid verkend en worden relaties uitgenodigd van gedachten te wisselen met de directeur-bestuurder, managementteamleden en de leden van de RvC.

Door het jaar heen wordt ook formeel en informeel met belanghebbenden van gedachten gewisseld. In 2011 is besloten niet meer jaarlijks met alle belanghebbenden rond de tafel te zitten, maar min of meer gelijkgerichte partijen afzonderlijk uit te nodigen. Ieder jaar wordt een grote *stakeholderbijeenkomst* georganiseerd met een actueel thema in aanwezigheid van bestuur, managementteam en RvC. Doel van de bijeenkomsten zijn de hoofdlijnen van beleid van de NWS te presenteren en raakvlakken in belangen tussen de belangenorganisaties en de NWS te bespreken, contacten te intensiveren en elkaar via contactpersonen door het jaar te informeren en desgewenst te betrekken bij besluitvorming. De thema's variëren met onderwerpen als *bijzondere doelgroepen*, *senioren* en *dienstverlenende instellingen*. Van elke bijeenkomst wordt een verslag gemaakt.

#### *Huurders*

In 2011 is een samenwerkingsovereenkomst tot stand gekomen tussen Stichting Huurdersbelangen Noordwijk (SHN) en de Noordwijkse Woningstichting. De SHN vertegenwoordigt de belangen van de huurders. In de samenwerkingsovereenkomst is geregeld over welke zaken SHN door de NWS moet worden geïnformeerd, waarover de stichting advies mag uitbrengen en voor welke zaken de NWS instemming nodig heeft van de stichting. Voorts zijn over en weer prestatieafspraken gemaakt. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan de Overlegwet ten aanzien van afspraken over de huurdersorganisatie en de NWS en de invloed die SHN heeft op het beleid en beheer. De NWS vindt een goede dialoog met haar huurders belangrijk.

De Stichting Huurdersbelangen Noordwijk (SHN) is voor de NWS een '*primaire stakeholder*'. Doorgaans wordt per jaar zes maal regulier overleg gevoerd met de SHN. Ook zijn krachtens de Overlegwet een aantal formele adviesaanvragen voorgelegd. In 2013 zijn onder meer de volgende zaken behandeld:

- Strategisch beleidsplan en begroting;
- Strategisch voorraadbeheer;
- Huurbeleid en huurverhoging;

- Beleidsvisie duurzaamheid;
- Planmatig onderhoud;
- Verkoop van huurwoningen (als onderdeel van een grotere transfer);
- Klachten Boechorst;
- Dienstverlening: scores KWH en implementatie Mijn NWS;
- Spelregels voor uitstalling in verkeersruimtes.

Het overleg met de SHN gaat in beginsel over algemene, complex overstijgende zaken van beleid en beheer. De NWS wenst in specifieke gevallen haar overleg met bewonerscommissies op complexniveau uit te breiden. Tot op heden is er één bewonerscommissie actief, namelijk in Boechorst. Met deze commissie is gedurende 2013 vijf keer overleg gevoerd over complexaangelegenheden. Voorts zijn op dit moment een drietal bewonerscommissies in oprichting.

De Stichting Huurderbelangen Noordwijk ijvert al geruime tijd voor het upgraden van de energetische kwaliteit van de sociale huurvoorraad in Noordwijk, dit zowel uit oogpunt van duurzaamheidsontwikkeling als uit oogpunt van woonlastenontwikkeling. In 2012 is door de Woonbond een Plan van Aanpak opgesteld voor de ondersteuning en advisering bij het ontwikkelen van een energiebeleidsplan. De SHN wil in samenwerking met de NWS het energiebewustzijn van huurders verbeteren. Concreet heeft de SHN het plan opgevat om energie-coaches op te leiden die huurders kunnen adviseren meer energiebewust om te gaan met hun woning. Ook wil de SHN een 'Huurderspanel Energie' in het leven roepen dat actief meedenkt bij het uitvoeren van projecten. De NWS staat positief tegenover beide initiatieven.

Eind 2011 heeft SHN een debatavond georganiseerd dat in het teken stond van stand van zaken met betrekking tot de sociale huursector. De SHN maakte zich namelijk grote zorgen over de sociale huur in Noordwijk omdat zij van mening was dat de voorraad betaalbare en sociale huurwoningen in de gemeente Noordwijk onder grote druk stond.

### *Gemeenten*

De gemeente Noordwijk is een belangrijke gesprekspartner voor de NWS op het gebied van de woningvoorraad, de huisvesting van bijzondere doelgroepen, duurzaamheid en het nieuwbouwprogramma. De NWS nam deel aan het opstellen van gemeentelijke woonvisies.

De NWS voert zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau regelmatig overleg met de gemeente over algemeen volkshuisvestelijke zaken, strategische beleidsonderwerpen en projecten. Jaarlijks vindt twee maal bestuurlijk overleg plaats met het College van B&W. Er is geregeld ambtelijk overleg over uiteenlopende onderwerpen op het gebied van volkshuisvestelijke zaken en projectontwikkeling, woonruimteverdeling etc.

In de Woonvisie 2010-2015 zijn een aantal doelstellingen opgenomen met betrekking tot energetische kwaliteit, duurzaamheid en milieu. In overleg met de SHN kunnen de huurders kiezen voor combinaties van energiebesparend en/of comfortverhogend werken. Een van de maatregelen zijn de aanleg van zonnepanelen. Met de gemeente is medio 2013 een overeenkomst gesloten over een maximale investeringsbijdrage van de gemeente van € 500.000 voor het realiseren van de aanleg van deze panelen op woningen van de NWS.

De gemeente Noordwijk en de NWS hebben in 2007 de prestatieafspraken 2008-2012 vastgelegd en in 2013 zijn de nieuwe afspraken prestaties 2013-2017 tussen partijen overeengekomen.

### *Zorg/welzijnsinstellingen*

De NWS participeert in een aantal lokale maatschappelijke netwerken zoals de gemeentelijke Adviesraad voor Wonen, Zorg en Welzijn en het Zorgnetwerk Noordwijk. Daarnaast onderhoudt de NWS contacten met lokale organisaties, zoals Groot Hoogwaak, Het Raamwerk, Marente, de Stichting Welzijn Senioren Noordwijk, politie en brandweer, de ISD, enz.

De NWS heeft vele samenwerkingsafspraken met zorgaanbieders en maatschappelijke instellingen. Met zorgcentrum Groot-Hoogwaak is een samenwerkingsovereenkomst gesloten over de huisvesting van cliënten met een zorgindicatie in het zorgcentrum in seniorencomplex 'De Branding'. Ook met Marente (voorheen: Valent RDB) heeft de NWS een samenwerkingsovereenkomst die al vele jaren loopt.

### *Collega-corporaties*

De NWS is de enige corporatie die in Noordwijk werkzaam is. De corporaties in de regio Holland Rijnland, waaronder de NWS hebben zich verenigd in de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland met als doel de druk op de regionale woningmarkt te verbeteren door gezamenlijk te werken aan een duidelijke, rechtvaardige en transparante verdeling van Sociale huurwoningen. Voorts is met collega-corporaties en maatschappelijke organisaties een convenant afgesloten als uitwerking en onderdeel van de door de Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek en de betrokken organisaties ondertekende intentieverklaring armoedebestrijding. Het doel is het voorkomen van huisuitzettingen als gevolg van huurschulden en te komen tot een gedragsverandering bij de nalatige huurder.

## **5.2 Presteren volgens belanghebbenden: Samenvattend beoordeling**

De NWS hecht belang aan het oordeel van belanghebbenden over het functioneren van de corporatie. Regelmatig worden metingen verricht om de prestaties op het gebied van dienstverlening en tevredenheid van bewoners over de woning en de woonomgeving in kaart te brengen.

### *Tevredenheidsenquêtes*

In 2010 heeft de Woonbond Kennis- en Adviescentrum een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de bewoners van de NWS. Het algemene beeld van dit onderzoek is dat de huurders van de NWS meer tevreden zijn vergeleken met corporaties elders in het land. De NWS presteert hiermee beter dan het landelijk gemiddelde. De goede respons in dit onderzoek maakt dat de achterbanraadpleging door de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk als een succes werd beschouwd.

In 2011 is gestart met de voorbereiding voor het behalen van het KWH-label. De NWS heeft in april 2013 het dit label behaald. Het label meet in hoeverre de klanten van de corporatie op een professionele en klantvriendelijke worden geholpen. De ambitie van de corporatie is voorts dat de hele NWS (front- en backoffice) zich verder ontwikkelt tot een professionele, klantgerichte en slagvaardige organisatie.

### *Resultaten uit gesprekken en enquêtes*

Met een aantal belanghebbenden zijn gesprekken gevoerd en zijn vragen gesteld over de prestaties van de NWS met betrekking tot de onderscheiden prestatievelen en over de samenwerkingsverbanden met de NWS. Met de NWS kan volgens de belanghebbenden constructief en goed worden samengewerkt. De afspraken worden door de NWS nagekomen. De contacten en bereikbaarheid zijn makkelijk. De NWS is goed met huurders en toont betrokkenheid. De NWS wordt gezien als laagdrempelig, maar is in haar optreden reactief.

Het algemene beeld dat tijdens de visitatiegesprekken naar voren is gekomen, is dat vrijwel alle belanghebbenden vinden dat er in de visitatieperiode te weinig sociale huurwoningen zijn gerealiseerd.

Er is voor ouderen gebouwd, maar in het geheel niet voor jongeren. Zorg/welzijnsinstellingen vinden dat er te weinig woningen zijn gerealiseerd voor ouderen en voor de bijzonder doelgroepen.

Het aantal sociale huurwoningen in Noordwijk bedraagt 18,5% in tegenstelling tot de benodigde 30%. De NWS wordt gezien als te beperkt en te behoudend in de volkshuisvestelijke afspraken. Toen er in de visitatieperiode ruimere financiële mogelijkheden waren voor de NWS, werden volgens de sommige belanghebbenden door de NWS slechts kleinere projecten gerealiseerd. Anderzijds vinden verscheidene belanghebbenden dat de NWS toch redelijk heeft gepresteerd binnen de mogelijkheden die zij had. Daarbij moet worden aangemerkt dat de volkshuisvestelijke opgave voor Noordwijk beperkt is. De gemeente Noordwijk heeft getracht andere corporaties te interesseren om binnen de gemeentegrenzen projecten met sociale huurwoningen te bouwen, hetgeen niet is gelukt.

Ten aanzien van beleid van de NWS wordt door een aantal partijen gemeld dat zij niet of te weinig worden betrokken bij het bepalen van de visie en het vormen van nieuw beleid. Er wordt door de belanghebbenden gezegd dat de NWS niet consulteert maar hen achteraf informeert. De behoefte bij de belanghebbenden bestaat echter wel om betrokken te zijn bij het kennen en het mede bepalen van het beleid.

Situationeel wordt de samenwerking met zorg/welzijnsinstellingen genoemd. Er moet volgens deze belanghebbenden meer aandacht komen voor de bijzondere doelgroepen. De corporatie heeft volgens die belanghebbenden in de toekomst de zorg/welzijnsinstelling nodig. Immers, de helft van de dementerenden woont straks alleen, zo wordt gesteld. De klant van de zorginstelling is de klant van de corporatie. Gelet op de ontwikkelingen in het kader van de 3D/WMO, dient de NWS volgens deze belanghebbenden actiever te opereren. Zorgpartijen vragen aandacht voor innovatie en investeringen voor bijzondere doelgroepen.

Bij renovaties en onderhoud worden de bewoners goed en tijdig geïnformeerd. De bewoners zijn enthousiast over de uitvoering. Afspraken over leefbaarheid zijn door de NWS niet concreet benoemd. Voor de NWS zijn leefbaarheidsdoelstellingen niet van primair belang, vinden de belanghebbenden en vragen daar meer aandacht voor.

Enkele opmerkingen uit het visitatierapport 2010 van Raeflex over het Presteren volgens Belanghebbenden.

*“Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat vooral voor jongeren en ouderen er onvoldoende geschikte woningen voorhanden zijn.”*

*“Op het gebied van de leefbaarheid wordt met name opgemerkt, dat de NWS zich afwachtend opstelt als het gaat om het nemen van initiatieven op dit vlak. Stakeholders verwachten met name van de NWS een voortrekkersrol en die wordt node gemist.”*

*“De NWS heeft de gemeente laten weten actief te zullen gaan deelnemen aan een actieprogramma om jongeren sneller aan een woning te helpen.”*

*“Gewekte verwachtingen blijven onbeantwoord en worden niet gehonoreerd in bijvoorbeeld een aanbod om gezamenlijk een visie te ontwikkelen op het terrein van wonen, zorg en welzijn. De commissie stelt vast dat de meeste stakeholders niet op de hoogte zijn van de ambities en doelen die de NWS wil realiseren.”*

*De SHN merkt op dat de NWS op het gebied van energiebesparende maatregelen tot nu toe weinig concrete maatregelen heeft getroffen. De nota duurzaamheid van de NWS was op het moment van het gesprek met de SHN niet bekend; die kon er daardoor niets over mededelen.*

De visitatiecommissie is van oordeel dat bovengenoemde opmerkingen, op die van energiebesparende maatregelen na, in deze visitatie wederom door de belanghebbenden worden aangevoerd. Dit blijkt voorts uit de onvoldoende ‘rapportcijfers’ die de belanghebbenden op sommige prestatievelden hebben gegeven.

Onder de belanghebbenden is, zoals eerder is genoemd, een enquête uitgezet waarbij naast de thema’s uit de verschillende prestatievelden ook een aantal andere onderwerpen zijn bevestigd op het gebied van communicatie, participatie, samenwerking, realisatie, verantwoording afleggen en actualiteit. Deze zijn samengevat onder de overige/andere prestaties.

Uiteindelijk heeft dit geleid tot een score zoals is opgenomen in onderstaand overzicht.

### Presteren volgens belanghebbenden

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden	Beoordeling door Belanghebbenden:				Gemiddelde score van de belanghebbenden	Eindscore volgens visitatie commissie
	Bewoners en maatschappelijke doelgroepen	Gemeenten	Maatschappelijke en zorginstellingen	Corporaties		
<b>Wegingsfactor belanghebbenden</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>		
1. Huisvesting van primaire doelgroep	4,7	6,0	6,3	-	5,6	5,6
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,8	6,5	6,5	-	6,6	6,6
3. Huisvesting specifieke doelgroepen	4,3	4,7	6,2	-	5,1	5,1
4. (Des)investeringen in vastgoed	3,3	4,3	6,3	-	4,7	4,7
5. Kwaliteit van wijken en buurten	2,8	5,8	7,0	-	5,2	5,2
6. Overige/andere prestaties	6,9	6,2	6,7	-	6,6	6,6
<b>Eindcijfer Presteren volgens Belanghebbenden (gemiddelde)</b>	<b>4,8</b>	<b>5,6</b>	<b>6,5</b>	<b>-</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>

#### *In welke zaken blinkt de NWS uit:*

- Lokale verankering en sociaal;
- Laagdrempelig en klantvriendelijk;
- De NWS levert een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid van het dorp;
- Authentiek/klassiek;
- Geen spel van macht en belangen;
- Geeft graag gratis advies;
- Goed bereikbaar en benaderbaar;
- Er is altijd overleg mogelijk en er wordt naar argumenten geluisterd;
- Goed ingebed, lokaal gericht, bekend bij publiek en media, betrokken;
- Beheer!;
- Belangrijke bijdrage aan goede en betaalbare huisvesting;
- Te duur bouwen;

- Behoudend/lokaal;
- Welsprekendheid directeur;
- Betrokken medewerkers bij organisatie.

#### *In welke zaken blijft de NWS achter:*

- De NWS moet zich meer inspannen voor de sociaal zwakkeren;
- Matig, onduidelijkheid en niet klantvriendelijk;
- Innovatie en investeren voor bijzondere doelgroepen;
- Follow-up van klachten na oplevering;
- Uitstraling is erg-duur;
- Heel veel personeelwisselingen;
- Ondanks huisvesting voor doelgroepen blijft een grote vraag naar het bouwen voor de jongeren en (jonge) gezinnen;
- Realiseren van sociale woningbouw;
- Service en klantvriendelijkheid blijven achter;
- Bouwen van geschikte woningen voor ouderen;
- De NWS komt behoudend over;
- Inzake huurachterstanden wordt er soms te laat gemeld.

### **5.3 Presteren volgens belanghebbenden: Prestaties**

De volkshuisvestelijke opgave voor Noordwijk is gering. De omvang van de voorraad sociale huurwoningen in Noordwijk is geen volkshuisvestelijk vraagstuk, maar eerder een politiek keuze. Uit de geleverde prestaties blijkt dat de NWS actief is op veel onderwerpen. Door hoge WOZ-waarden wordt de NWS getroffen door de verhuurdersheffing en de Vesta-heffing. De NWS ziet zich verplicht de huren te verhogen, waardoor woningen uit de primaire voorraad dreigen te verdwijnen. De NWS zorgt voor een goede financieel-economische sturing op de activiteiten van de corporatie, maar dit levert dit, vanuit een volkshuisvestelijke beschouwing, vragen op bij de huurdersorganisatie en de gemeente.

Er blijkt echter ruimte te zitten tussen de inzet van de NWS en de verwachtingen van de belanghebbenden. Vooral de huurdersorganisatie en de gemeente hebben een eigen opvatting en visie over de volkshuisvestingsopgaven van de NWS. Dit heeft geleid tot slechte scores op de prestatievelen *Huisvesting primaire doelgroep*, *Huisvesting specifieke doelgroepen*, *(Des-)investeren in vastgoed* en *Kwaliteit van wijken en buurten*.

#### *Huisvesting primaire doelgroep*

De gemiddelde score op dit onderwerp is een 5,6. De zorgpartijen geven met een 6,3 de hoogste score.

#### *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

Op dit onderwerp is de gemiddelde score een 6,6. Alle groepen van belanghebbenden geven op dit prestatievelde bijna dezelfde score.

#### *Huisvesten doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

De gemiddelde score is een 5,1. Hier liggen de scores van alle belanghebbenden onder de norm, waarbij de zorgpartijen met een 6,2 het hoogste scoren. De huurdersorganisatie en de gemeente beoordelen dit onderdeel met een onvoldoende.

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

Hierop haalt de NWS een gemiddelde van 4,7. De huurders/bewoners geven gemiddeld een cijfer van 3,3 en de gemeente een 4,3. De zorgpartijen geven op dit prestatievelde een voldoende (6,3).

### Kwaliteit van wijken en buurten

De gemiddelde score op dit onderwerp is een 5,2. Ook hier geven de huurders/ bewoners met een 2,8 de laagste score. De zorg/welzijnsinstellingen geven de hoogste score met een 7,0.

### Overige/andere prestaties

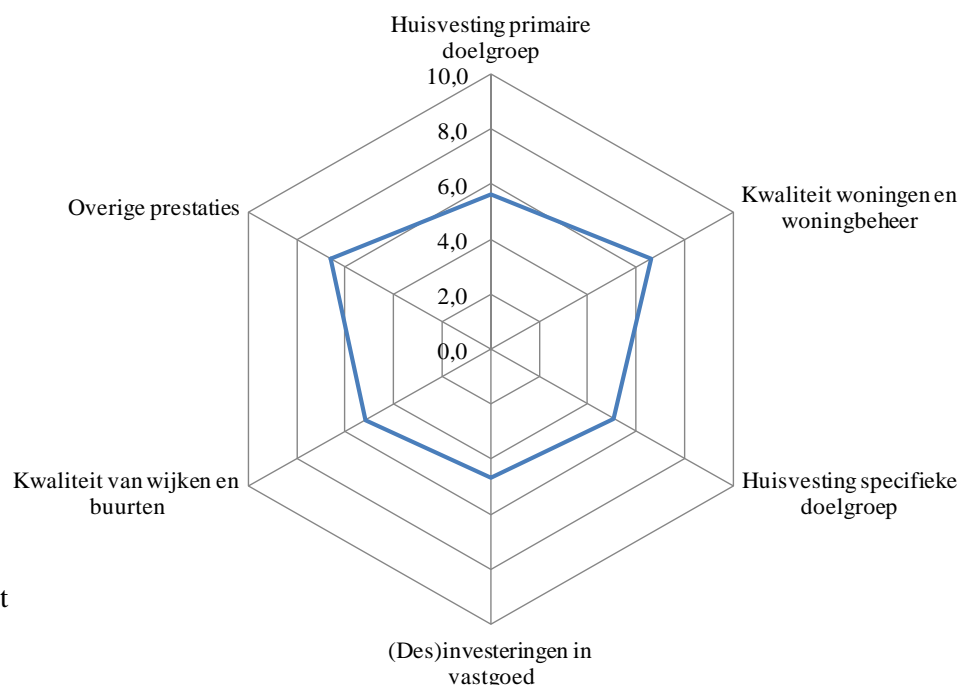
Onder de overige prestaties zijn vragen gesteld over de onderwerpen:

- communicatie;
- participatie en samenwerking;
- realisatie;
- verantwoording afleggen;
- actualiteit.

Deelonderwerpen overige/andere prestaties	totaal score	Bewoners en maatschappelijke doelgroepen	Gemeenten	Maatschappelijke en zorginstellingen
Wegingsfactor belanghebbenden	100%	33%	33%	33%
communicatie	7,0	8,0	6,3	6,7
participatie en samenwerking	6,9	7,3	6,5	6,9
realisatie	6,2	6,0	6,0	6,5
verantwoording afleggen	6,9	8,0	6,0	6,8
actualiteit	5,8	5,0	6,0	6,4
<b>Totaal</b>	<b>6,6</b>	<b>6,9</b>	<b>6,2</b>	<b>6,7</b>

De gemiddelde uitkomsten van de verschillende groepen belanghebbenden variëren van 6,2 tot 6,9 hetgeen een stabiel beeld laat zien en waarmee de NWS op bijna de norm *ruim voldoende* scoort. Op het deelonderwerpen *communicatie*, *participatie en samenwerking* en *verantwoording afleggen* scoort de NWS het hoogst met resp. (7,3). Op *realisatie* en *actualiteit* het laagst met resp. 6,2 en 5,8.

## Beoordeling volgens belanghebbenden



## 6 Presteren naar Vermogen (PnV)

Bij het presteren naar vermogen worden de onderdelen financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet beoordeeld.

### 6.1 Financiële continuïteit

#### *Vermogenspositie*

In de visitatieperiode heeft de NWS een A1-continuïteitsoordeel van het CFV ontvangen. Het CFV geeft hiermee te kennen dat alle door de corporatie voorgenomen activiteiten op basis van het vermogen financierbaar zijn.

In 2012 heeft de NWS een stelselwijziging doorgevoerd, waarbij een splitsing is aangebracht tussen sociaal en commercieel vastgoed. Het sociaal vastgoed wordt als bedrijfsmiddel aangemerkt en als waarderingsgrondslag is gekozen voor de actuele waarde. Concreet betekent dit dat het sociale vastgoed gewaardeerd wordt tegen de bedrijfswaarde. Nieuw is echter dat op deze bedrijfswaarde dient te worden afgeschreven. Daarnaast wordt de rentabiliteitswaardecorrectie bij de bepaling van de bedrijfswaarde vanaf 2012 niet meer toegepast. Gezegd moet worden dat op basis van de nieuwe waarderingsmethodiek waardeveranderingen in het vastgoed direct in het resultaat en balans zichtbaar zijn. Daardoor wordt het resultaat en vermogen meer volatiel. De waardeveranderingen hebben betrekking op vastgoed, dat veelal niet snel te gelde, liquide, gemaakt kan worden.

Het commerciële vastgoed wordt tegen marktwaarde in verhuurde staat gewaardeerd. De nieuwe waarderingsmethodiek leidt ertoe dat het groepsvermogen een kleine waardestijging laat zien van ongeveer € 2.6 miljoen (toename van ongeveer 3,6% op het groepsvermogen).

De Noordwijkse woningmarkt, waarbinnen de NWS haar volledige woningbezit heeft, is een goede en stabiele markt gebleken. De NWS opereert alleen op de woningmarkt in Noordwijk. Deze woningmarkt kenmerkt zich door een grote vraag naar woonruimte en een beperkt aanbod van beschikbare en betaalbare woonruimte. Het gevolg hiervan is dat zeer beperkte doorstroming plaatsvindt waarbij de woonruimte, die beschikbaar zou moeten zijn voor de lage inkomensgroep, bewoond blijft door de huurders met een relatief hoog inkomen. De doorstroom is derhalve aan de lage kant. De verhuur binnen het Daeb- en niet-Daeb segment is voor de NWS binnen de visitatieperiode zonder noemenswaardige problemen verlopen.

De NWS ontwikkelt alleen in Daeb-projecten. Niet-Daeb-projecten laat zij aan de markt over. In 2013 zijn er geen nieuwe projecten in ontwikkeling genomen omwille van de onzekere politieke situatie en de onzekerheid over uitkomsten van de invoering van *verhuurdersheffing* en *Vestia-heffing*. Er is één ontwikkelingsproject onderhanden dat in het eerste kwartaal van 2014 wordt opgeleverd. Dit betreft het project 'De Lighof': 11 grondgebonden seniorenwoningen op het voormalige Witte Mavo-terrein. Deze woningen worden gerealiseerd als vervangende huisvesting voor negen gezinnen in het kader van de herstructurering locatie 'het Stille Zuie'. Overige ontwikkelingen (circa 34 woningen) zijn gereed om in uitvoering te nemen, maar op basis van liquiditeitsoverwegingen vooralsnog 'on hold' gezet door de NWS. De NWS beschikt over twee grondposities, die voor ontwikkeling van Daeb-projecten verworven zijn.

De bedrijfswaardeberekening wordt in de jaarstukken uitgebreid toegelicht en onderbouwd. De bedrijfswaarde is sterk afhankelijk van de gebruikte -lange termijn- parameters. De disconteringsvoet bedraagt 5,25% en is gelijk aan de landelijke CFV-norm.



Ultimo 2013 bedraagt de bedrijfswaarde van het sociale vastgoed in exploitatie € 125,1 miljoen (in 2012 € 139,8 miljoen). De marktwaarde van het commerciële vastgoed in exploitatie bedraagt ultimo 2013 ruim € 22 miljoen. Het commerciële vastgoed bestaat uit parkeerplaatsen, garageboxen, 4 commerciële ruimten en woningen die in het geliberaliseerde segment worden verhuurd.

Het verschil in bedrijfswaarde ultimo 2013 en 2012 wordt grotendeels veroorzaakt door afschrijvingen en herwaarderingen. Sinds 2013 is er rekening gehouden met de *verhuurdersheffing* en *Vestiaheffing*, hetgeen voor de corporatie een extra kostenpost is.

CFV heeft in de periode 2009-2012 het solvabiliteitsoordeel op basis van de bedrijfswaarde jaarlijks vastgesteld op *voldoende*. CFV concludeert daarmee dat het vermogen op balansdatum groter is dan het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming. CFV concludeert dat de NWS op basis van de aangeleverde cijfers aan haar verplichtingen kan voldoen.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken stelt in haar *Oordeelsbrieven* dat CFV in de periode 2009 t/m 2013 een zodanig financieel beleid en beheer heeft gevoerd dat het voortbestaan, zonder rekening te houden met voorgenomen investeringen en renovaties, door de NWS in financieel opzicht gewaarborgd is. Op basis van de Oordeelsbrieven heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken (via CFV) te kennen gegeven dat de NWS voldoet aan de gestelde CFV-norm. De verhouding marktwaarde en bedrijfswaarde ligt in de visitatieperiode hoger dan de door CFV gehanteerde norm van 150%.

Dit prestatieonderdeel scoort een 7,0.

#### Liquiditeit

Volgens de normering van het WSW voldoet de NWS aan haar kredietwaardigheid. Gedurende de gehele visitatieperiode is de NWS door het WSW als kredietwaardig aangemerkt. Deze toets heeft plaatsgevonden aan de hand van een positieve kasstroomprognose, waarbij het WSW rekening houdt met een aflossingsfictie van 2% van de leningenportefeuille.

Bij kredietwaardigheid volgens WSW-normen gaat het om het faciliteringsvolume die het WSW beschikbaar wil stellen aan corporaties om met borging externe financiering te kunnen aantrekken. Begin 2014 bedraagt de vrijgegeven faciliteitsruimte ongeveer € 9.5 miljoen. Het vrijgegeven faciliteringsvolume is gebaseerd op investerings-, en herfinancieringsprognoses van de NWS voor de periode 2013 t/m 2015. De NWS voldoet aan de WSW-norm. De operationele kasstromen zijn cumulatief positief rekening houdend met een aflossingsfictie van 2%.

Om blijvend te kunnen voldoen aan de 2% aflossingsfictie van het WSW heeft de NWS beleid ingezet van kostenbesparing en beperking van de investeringen. De kostenbesparingen voor de jaren tot en met 2017 bedragen jaarlijks ca. € 950.000 en zien op personeel, organisatie en onderhoud. De NWS verwacht dat dit een positief effect heeft op de kasstroom. De NWS houdt in haar projecties rekening met huurstijgingen boven inflatie van 1,5%. Gecommitteerde investeringen, zoals project 'De Lighof' zijn afgerond en vanaf 2014 streeft de NWS een beperkt investeringsvolume na. Met deze maatregelen verwacht de NWS in financieel opzicht de gevolgen van de verhuurdersheffing op te vangen en blijvend te kunnen voldoen aan de 2% aflossingsfictie van het WSW met corresponderende toegang tot de kapitaalmarkt.

De visitatiecommissie constateert dat de geprognosticeerde liquiditeitspositie van de NWS in de jaren 2012 en 2013 wel terugloopt in 2012: € 5,7 miljoen en in 2013: € 3,1 miljoen. Dit is grotendeels veroorzaakt door verhoogde aflossingen op leningen. De NWS heeft echter door monitoring van haar kasposities via treasury en het tijdig bijsturen op liquiditeit, zoals het uitstellen van investeringen, deze trend weten te stoppen en ten positieve te doen keren. Daarmee is de NWS nimmer in de financiële problemen gekomen.

De liquiditeitspositie is gedurende de visitatieperiode op orde en de NWS heeft haar beleid adequaat aangepast om in de nabije toekomst, zoals zich dat thans laat aanzien, nog steeds aan de WSW-eis te blijven voldoen. Dit onderdeel scoort een 7,0.

### *Integrale kasstroomcyclus*

De financiële sturing vindt plaats op basis van kasstromen. De NWS heeft haar kasstroomoverzicht opgesteld volgens de directe methode. De NWS hanteert dezelfde kengetallen als de gestelde kengetallen van CFV en WSW. In de jaarrekening wordt de financiële meerjarenprognose met 5 jaar vooruit weergegeven. De meerjarenprognose heeft als basis de jaarrekening, het uitgezette beleid van de NWS, zoals geformuleerd in beleidsplannen en de periodiek geactualiseerde meerjarenonderhoudsbegrotingen.

De NWS behaalde gedurende de visitatieperiode in de jaren 2012 en 2013 een negatief resultaat, mede in verband met waardedalingen en afschrijvingen op het vastgoed. Het resultaat na belastingen over 2013 bedroeg € 10,6 miljoen negatief. De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg daarentegen substantieel positief, te weten € 4,4 miljoen in 2013 (€ 8,3 miljoen in 2012). Vooral afschrijvingen (€ 6,2 miljoen) en niet gerealiseerde waardeveranderingen (€ 8,4 miljoen) verklaren het grote verschil. In 2013 is voor de taxatie van het commercieel vastgoed gebruik gemaakt van een externe taxateur. Hieruit bleek dat het vastgoedbezit dat per 1 januari 2013 als commercieel vastgoed is verantwoord, te hoog is gewaardeerd. Dit heeft geresulteerd in een waardedaling van ruim € 8,3 miljoen.

De vermogenspositie wordt met name beoordeeld aan de hand van de solvabiliteit. De solvabiliteit geeft de mate aan waarin een onderneming op middellange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen, en hangt sterk af van de gekozen waarderingsgrondslagen. De solvabiliteit op basis van de balanswaarde is gedurende de gehele visitatieperiode op niveau gebleven van 37,5% in 2010 tot 37,2% in 2013.

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. De NWS heeft een voorgeschreven rentedekkingsgraad gedurende de visitatieperiode van ten minste 1,3. De rentedekkingsgraad van de NWS is 2013 zelfs opgelopen tot ongeveer 1,9. Dit is tevens ruim boven de gestelde norm van WSW van 1,4.

Uit de verstrekte informatie blijkt dat de NWS streeft naar een directe rendementseis van minimaal 4%. In de periodieke management- en kwartaalrapportages wordt daarvan melding gemaakt en in de begroting wordt in het financieel dashboard tevens een prognose gegeven voor de komende jaren (vijf jaar vooruit). Het direct rendement wordt gesteld op de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde.

In de jaarrekening 2013 wordt melding gemaakt van een disconteringsvoet van 5,25%. Dit wordt specifiek beschreven voor de berekening van de bedrijfswaarde van het vastgoed. De NWS heeft als beleidsregel dat haar investeringen rendabel moeten zijn en moeten voldoen aan de gestelde financiële randvoorwaarden die binnen de NWS gesteld worden, zoals de ICR, de DSCR en de loan-to-value. Tevens moet bij aanvang van de investering het project ook voldoen aan algemeen gestelde projectrandvoorwaarden, zoals het rendement. De IRR dient daarbij ten minste groter te zijn dan de WACC (gewogen gemiddelde rendement voor eigen en vreemd vermogen).

Bij een normale 50-jarige exploitatie komt binnen de NWS een WACC van 3,6% overeen met een BAR van 3,73%. Als de NWS kostendekkend woningen wenst te exploiteren onder de liberalisatiegrens, dan zijn de integrale stichtingskosten gelimiteerd tot € 218.000,- als basiswaarde. De minimaal noodzakelijke BAR wordt door de NWS gehanteerd voor de uiteindelijke investeringsbeslissing.

De visitatiecommissie heeft documentatie aangetroffen, waaruit een specifieke IRR-eis, gedifferentieerd naar type vastgoed, blijkt. De NWS hanteert parameters voor investeringsbeslissingen, die zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De NWS vermeldt in haar jaarstukken een waardering van haar vastgoed op basis van bedrijfswaarde met toelichting op basis van de grondslagen voor de waardebeoordeling. De bedrijfswaarde van het vastgoed wordt in de rekenmodellen voor een periode van ten minste 10 jaar gemaakt.

De NWS hanteert uitgebreide kasstroomoverzichten. De NWS kijkt in haar rapportages van de begroting en meerjarenplanning minimaal 5 jaar vooruit. Investerings- en financieringsratio's worden weergegeven in de jaarplannen en managementrapportages gekoppeld aan vastgestelde normeringen. In de tussentijdse rapportages worden de ontwikkeling van de resultaten en de financiële positie van de corporatie getoetst aan de kaders, die in financiële beleidsstukken zijn vastgelegd en handig gemonitord worden via het "financieel" dashboard in de managementrapportages. Daarmee wordt inzicht gegeven in de onderlinge relaties tussen de operationele investering en financieringskasstroom en de vermogenspositie van de NWS voor de komende 5 jaren.

De NWS beschikt ultimo 2013 over een totaal aan schulden van ruim € 110 miljoen. Hiervan is ruim € 80 miljoen langlopend en ruim € 11 miljoen kortlopend. Daarnaast bedraagt de verplichting van de Verkoop onder Voorwaarde (MGE) ruim € 18,8 miljoen. In 2013 zijn geen nieuwe leningen aangetrokken en is ruim € 5,0 miljoen afgelost op langlopende schulden aan kredietinstellingen. De gemiddelde rentevoet van de uitstaande leningen overheid en kredietinstellingen bedraagt in 2013 circa 3,99 % en in 2012: 4,14%.

Bij de NWS sprake van een acceptabele schuldenpositie. De leningenportefeuille van de NWS is zodanig opgebouwd dat de door het WSW gehanteerde norm, een maximaal renterisico van 15 % van de totale leningportefeuille per jaar, niet wordt overschreden.

De WOZ-waarde 2013 van het bezit bedroeg circa € 502 miljoen. De WOZ-waarde 2013 van alleen het sociale vastgoed bedroeg ongeveer € 462 miljoen. De NWS heeft ultimo 2013 een loan-to-value op basis van de WOZ-waarde van ongeveer 21,9%. Als algemene regel stelt WSW dat een corporatie maximaal 50% van de WOZ-waarde aan vermogen kan lenen bij WSW. De NWS blijft daar ruimschoots binnen.

De visitatiecommissie is van mening dat de materiële beoordeling van de huidige financiële situatie ruim voldoende is. De NWS heeft op basis van periodieke benchmarking controle op de kasstroomcyclus en stelt deze waarnodig adequaat bij. Dit onderdeel scoort een ruime voldoende 7,0.

#### *Totaaloordeel Financiële continuïteit*

Het totaaloordeel op dit onderdeel wordt gemiddeld **7,0**.

## **6.2 Financieel beheer**

Bij dit onderdeel wordt de werking van de planning- en controlcyclus en de treasury beoordeeld.

#### *Planning- en controlcyclus*

De planning- en controlcyclus bestaat uit de volgende elementen:

- Meerjaren beleidsplan en –begroting;
- Jaarplan- en begroting;
- Kwartaal-, en managementrapportages;
- Jaarverslagen en jaarrekeningen met accountantsverklaring;
- Periodieke stuurinformatie ten behoeve van het management.

De interne financiële bewaking van de NWS gebeurt ondermeer door toepassing van een planning & control cyclus, begroting, managementrapportages en jaarverslag op basis van *plan, do, check, act*. Ook maakt de NWS actief gebruik van meerjarenprognoses voor de doorrekening van verschillende beleidsalternatieven en het genereren van financiële kengetallen. De NWS is geen lid van IPD/aeDex corporatie vastgoedindex.

Bij de NWS ligt de nadruk op het aansturen van de processen die tot doel hebben bovenbedoelde prestaties te leveren. Door regelmatige checks, bijvoorbeeld door interne controles, op de onderlinge processen is de NSW in staat tijdig bij te sturen en veranderingen aan te brengen. De NWS is een kleine organisatie die door praktische beheersmaatregelen, bijvoorbeeld functiescheidingen en het *vier-ogen-principe*, veel risico's kan ondervangen. Binnen de NWS is een stelsel van administratieve organisatie en interne controles aanwezig waardoor adequaat ingespeeld kan worden op de veranderde omgeving van de NSW onderneming.

Alle elementen uit de planning- en controlcyclus zijn aanwezig. De uitvoering van het jaarplan en de jaarbegroting wordt gevolgd in de managementrapportages met concrete aandachts- en verbeterpunten voor de opvolgende cyclus.

De managementrapportages zijn gedurende de visitatieperiode 2010 -2013 verder doorontwikkeld en geprofessionaliseerd qua inrichting en methodiek. Deze rapportages worden gemaakt om te verklaren te verantwoorden en bij te sturen. De NWS stelt periodiek prognose van het resultaat op en treft, indien gewenst, maatregelen die er voor zorgen dat binnen de uitgangspunten van het jaarplan en de jaarbegroting wordt gehandeld. Er worden op periodieke basis voortgangrapportages opgesteld en besproken in het MT, waar actuele ontwikkelingen aan de orde komen zoals de monitoring van financiële kengetallen. De rapportages zijn binnen één maand na afloop beschikbaar en worden binnen twee maanden besproken met de RvC.

De accountant heeft in de visitatieperiode de financiële cijfers van de NWS gecontroleerd, alsmede jaarlijks een accountantsverslag uitgegeven. De accountant heeft steeds een goedkeurende controleverklaring afgegeven. In het accountantsverslag 2012 heeft de accountant te kennen gegeven dat de procesbeheersing van de primaire processen onderhoud en huur niet op het gewenste niveau was. De NWS heeft deze tekortkomingen wat betreft de interne beheersing erkend en de bevindingen en aanbevelingen van de accountant aangegegrepen om verbetermaatregelen te treffen. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de NWS de adviezen heeft opgevolgd.

De NWS heeft via de NWS Holding B.V. een 1/3 belang in de BAB B.V. Deze B.V. is indertijd samen met twee collega-corporaties uit de Duin- en Bollenstreek opgericht ter ondersteuning op het gebied van projectontwikkeling. Vanwege de sterk afgenomen ontwikkelactiviteiten van de corporaties is besloten de BAB B.V. te ontbinden. De liquidatie zal in 2014 plaatsvinden. De NWS Holding B.V. wordt meegeconsolideerd en de accountant voert daarop jaarlijks een toets uit. BAB B.V. wordt als deelneming gepresenteerd. De NWS verantwoordt in haar jaarverslag ingeval er sprake is van conflicterende belangen met betrekking tot haar verbindingen.

Met de liquidatie van BAB B.V. is voor NWS naar de toekomst toe wel veel kennis en ervaring op projectontwikkeling- en bouwtechnische terrein verloren gegaan. De toekomst zal moeten uitwijzen of NSW en haar eigen projectontwikkelingsorganisatie voldoende toegerust zijn om haar eigen ontwikkelingsactiviteiten en bouwtechnische aspecten adequaat te kunnen oppakken. Natuurlijk kan NWS altijd expertise van derden inhuren hieromtrent.

De NWS beschikt over een strategisch voorraadbeleid voor haar gehele vastgoedbezit. Samenvattend oordeelt de commissie dat alle elementen uit de planning- en controlcyclus ruim voldoende aanwezig zijn. De planning en uitvoering zijn voldoende doorontwikkeld en worden nageleefd zoals de managementrapportages en MT-verslagen laten zien.

Aan de Act uit de PDCA-cyclus wordt uitvoering gegeven. Ook op risicomanagement zijn verdere doorontwikkelingen doorgevoerd door de uniformering van de processen in handboeken, investeringsstatuten en reglementen.

De NWS beschikt over een zelfcorrigerend vermogen en deze zijn lopende de visitatieperiode steeds adequater verankerd in de bestaande planning- en controlcyclus en passend op orde. De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een ruime voldoende **7,0**.

### Treasury

Bij Treasury worden de volgende elementen getoetst:

- De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte;
- De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW;
- Er is een actueel, door de RvC goedgekeurd treasurystatuut, waarin spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten;
- Er zijn periodiek treasury-rapportages, geïntegreerd in de kwartaalrapportages, en toegelicht in de jaarstukken.

Het treasurystatuut van de NWS heeft de status van een bestuursbesluit en is in december 2009 door de RvC goedgekeurd. In het treasurystatuut zijn de volgende onderdelen voorgeschreven:

- De hoofdlijnen van het financierings- en beleggingsbeleid;
- De bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van de uitvoering van dit beleid;
- De informatievoorziening.

In 1998 zijn Woningstichting St. Antonius van Padua, Woonstichting Vooruitgang en de NWS een samenwerking aangegaan op het gebied van treasury. Dat heeft geresulteerd in het opstellen van een gezamenlijk Treasurystatuut teneinde met gelijke uitgangspunten de treasury-samenwerking vorm te geven.

De risico's ten aanzien van de financiering van het woningbezit en de eventuele belegging van -eventuele tijdelijke- overtollige kasmiddelen worden thans periodiek door bestuur en RvC beoordeeld aan de hand van de treasury-rapportage

De NWS maakt gebruik van een externe treasury-deskundige, te weten Thésor, die de gehele financiering en beleggingen cyclus volgt en hierover rapporteert. Er is continu inzicht in deze risico's doordat de NWS een online abonnement heeft op Thésor's-Website. Aldus heeft de NSW dagelijks inzicht in de gehele financiering en de beleggingsportefeuille.

De uitwerking van het treasurybeleid komt periodiek tot uitdrukking in de managementrapportages. Vanaf 2014 zal de NWS in het treasuryjaarplan haar treasury-acties voor het komende jaar beschrijven. Een conceptversie ligt thans in het MT voor. Het nieuwe jaarplan vormt de basis voor de uitvoering en de aansturing van en de controle op de treasury-werkzaamheden. Het *Treasuryjaarplan 2014* is gebaseerd op de begroting 2014 en de daaraan gekoppelde meerjarenbegroting. Het Treasuryjaarplan wordt vastgesteld door de directeur-bestuurder en goedgekeurd door de RvC. Het *treasuryjaarplan* wordt jaarlijks geactualiseerd. Het *Treasuryjaarplan* past (geschreven zal wel, maar de vraag is of het ook klopt) binnen de kaders van het treasurystatuut. De visitatiecommissie is van mening dat het jaarplan een welkome aanvulling is op de reeds aanwezige treasury-documenten.

De NWS heeft een treasurycommissie ingesteld, bestaande uit de directeur-bestuurder, hoofd Financiën en een externe treasurydeskundige. Tevens is de treasuryprocedure, informatievoorziening en interne controle vastgelegd in het statuut.

Besluiten worden genomen op basis van de kasstroomprognoses. De NWS hanteert een meerjaren-kasstroomprognose voor minimaal tien jaar. Voor deze periode zijn de kasstromen en de investeringsbehoefte in beeld gebracht. De financieringsbehoefte is in deze periode niet groter dan het faciliteringsvolume van het WSW. De commissie is van mening dat de NWS realistische prognoses maakt, die passen bij deze corporatie.

De NWS beschikt niet over derivatenposities.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

#### *Totaaloordeel Financieel beheer*

Het totaaloordeel op dit prestatieonderdeel is **7,0**.

### **6.3 Doelmatigheid**

De NWS heeft criteria benoemd waaraan de doelmatigheid gemeten kan worden. De NWS werkt efficiënt en stuurt actief bij op haar visie en doelstellingen. De NWS haalt regelmatig extern woningmarktgegevens op, zoals bijvoorbeeld bij Rigo. Deze gegevens, aangevuld met ontwikkelingen die vanuit de markt en maatschappij op de NWS afkomen, zijn een reden geweest om fundamenteel stil te staan bij de consequenties van een en ander voor de koers en de positie van de organisatie. De nieuwe inzichten zijn vervolgens vertaald in discussiestukken, zoals *de volkshuisvestelijke transformatie* en beleidsvisies, zoals *volkshuisvestelijke transitie naar het Hema model*. De NWS geeft vervolgens in haar beleidsvisie en jaarverslag invulling en uitleg hieraan.

De visitatiecommissie is van mening dat de NWS voortdurend doelstellingen formuleert om de efficiëntie van haar beleid en de organisatie te toetsen en waarnodig aan te passen. Aldus dwingt de NWS zich actuele thema's vanuit landelijke en lokale politiek en ontwikkelingen, zoals introductie *verhuurdersheffing* en *Vestiaheffing* op te nemen in haar beleidsplannen. De NWS maakt daarnaast gebruik van het financieel dashboard, waarmee de investeringsvoornemens efficiënt en gecoördineerd kunnen worden gestuurd op effecten van kasstroom, vermogen, rendement en risico.

De NWS heeft in de visitatieperiode blijk van urgentie laten zien in situaties waarbij afwijkingen ten aanzien van geformuleerde doelstellingen geconstateerd werden. Om op middellange termijn te blijven voldoen aan de minimale risiconorm, die door het CFV wordt gesteld, zoals 2% aflossingsfrictie heeft de NWS vanaf 2012 veel aandacht besteed aan het herstel van haar financiële positie.

Om het financiële risico van de totale projectenportefeuille goed te kunnen beoordelen zijn, voornamelijk alle nieuwe investeringsbeslissingen on-hold gezet. Aan de hand van de managementrapportage, zoals de het investeringsbesluit, wordt bepaald welk project op grond van prioriteit groen licht kan worden gegeven. Om de risico's van de lopende projecten te monitoren, vormt de voortgangsrapportage van projecten, het fasedocument inclusief de risico analyse en de per project te nemen maatregelen een vast agendapunt van de RvC-vergadering.

Doordat de nieuwbouwproductie is getemporeerd is hierdoor de interne organisatie enigszins aangepast. De NWS heeft afscheid genomen van de parttime ingeleende vastgoedmanager. De focus van deze manager lag hoofdzakelijk op ontwikkeling van projecten. Deze functie wordt nu ingenomen door de voormalig manager Wonen, waarbij de focus is komen te liggen op instandhouding en onderhoud van het huidige bezit.

Naast de temporisatie van investeringen is de NWS voornemens haar verkoopportefeuille te vergroten. Er hebben al meerdere gesprekken met de RvC en externe partijen plaatsgevonden.

De doelmatigheid wordt door de visitatiecommissie tevens beoordeeld aan de hand van de reguliere exploitatieopbrengsten- en kosten. De commissie heeft de huuroopbrengsten, de netto bedrijfslasten, personeelskosten en de onderhoudskosten beoordeeld.

De huur (DAEB) is gemiddeld 57,8% van de maximaal toegestane huur; bij de referentiecorporaties is dit 65,2 en landelijk is dat 67,2% (CiP 2013). Periodiek verhoogt de NWS de huur van de woningen op basis van inflatie. Tot en met 2012 was differentiatie op basis van inkomen niet mogelijk. Vanaf 2013 is de regelgeving aangepast met de mogelijkheid van differentiatie op basis van inkomen. De NWS wenst daarvan ook gebruik te maken. Huurverhoging voor vrijkomende woningen vindt plaats op basis van de doelgroep, huidige puntenprijs van de woning en de marktpositie.

De netto bedrijfslasten liggen over de visitatieperiode iets boven de lasten bij referentiecorporaties en iets onder het landelijke gemiddelde (CiP 2013). De procentuele *afname* van de netto bedrijfslasten (periode 2009 -2012 ligt bij de NWS op 3,3%, terwijl bij de referentiecorporaties nog een stijging van 2,1% waarneembaar was. Landelijk was er sprake van een afname met 0,5%.

De personeelskosten per fte liggen gemiddeld genomen over de gehele periode iets onder de referentiecorporaties maar fors boven het landelijke gemiddelde (4%). de NWS beschikte in 2012 over een rato van 112 vhe per fte. De onderhoudskosten (CiP2012) liggen gemiddeld genomen boven het gemiddelde van de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde.

De gegevens van het CFV bevestigen het beeld van de NWS dat gemiddeld genomen de WOZ-waarde van het bezit substantieel boven haar referentiecorporaties en zeker boven het landelijk gemiddelde ligt (ongeveer 48% in 2012). Dat heeft vergaande gevolgen voor de verhuurdersheffing. Immers de hoogte van de heffing is gekoppeld aan de WOZ-waarde. Tevens bevestigen de CiF-gegevens dat de NWS een lage mutatiegraad van haar huurders heeft. Het landelijk gemiddelde ligt op 7,9%, terwijl de NWS een mutatiegraad van 5,8% heeft.

De doelmatigheid van de reguliere exploitatieopbrengsten- en kosten wordt beoordeeld met gemiddeld een **7,0**.

## 6.4 Vermogensinzet

Met een vermogensinzet wordt beoordeeld of de corporatie haar vermogen maximaal inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Daarnaast wordt beoordeeld of de corporatie kennis heeft van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

### *Visie*

De NWS heeft de ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, zonder dat dit leidt tot onnodig 'oppotten van geld'. Het geld moet actief beschikbaar zijn voor maatschappelijke doelen. De NWS houdt door periodieke sturing van investeringen haar vermogenspositie op basis van haar Treasurybeleid in beeld. Door de beperkte financiële mogelijkheden beperkt de NWS haar investeringsvolume voor nieuwbouw tot het afronden van lopende projecten en tracht de verkoopvoorraad te vergroten. De investeringsplannen moeten haalbaarheid zijn en de continuïteit van de NWS waarborgen. Dat wordt geborgd door als uitgangspunt te nemen dat ieder project tenminste gelijk moet zijn aan de gedefinieerde WACC in november 2013 vastgesteld op 3,6%. Dat leidt automatisch tot de conclusie dat een dergelijke investering over een positieve kasstroom beschikt en rendabel is.

Ten aanzien van de financiële continuïteit monitort de NWS deels op de extern gehanteerde normen, zoals bijvoorbeeld haar interne rentevoet van ten minste 1,35, loan-to-value (sociaal) minimaal 75% en een direct rendement van minimaal 4%.

De commissie acht dit onderdeel ruim voldoende en beoordeelt dit met een **7,0**.

### *Mogelijkheden*

De NWS heeft een heldere en toetsbare visie op beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten. Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in ondermeer extra financieringsruimte, extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop van woningen, samenwerking en efficiency verbetering van het werkapparaat.

De NWS heeft tijdens de onderzochte visitatieperiode een aanzet gemaakt tot verruiming van haar vermogen. De NWS heeft dat vormgegeven door de verkoopportefeuille bestaande woningen te vergroten, organisatorisch kosten te verlagen (reorganisatie projectontwikkeling), op onderhoudskosten te bezuinigen, zonder daarbij de basiskwaliteit in gevaar te brengen, woningen te bestempelen voor koop i.p.v. huur, zoals het project voormalige Witte Mavo aan de Duinweg met 11 woningen.

De NWS onderzoekt op basis van visie en beredeneerde doelstellingen de mogelijkheden om tot een verruiming van haar vermogen en financieringsruimte te komen. De commissie is van mening dat dit het gewenste effect heeft. De visitatiecommissie is van mening dat de NWS in de huidige marktomstandigheden kansen weet te benutten.

De NWS heeft tijdens de onderzochte visitatieperiode een aanzet gemaakt tot verruiming van haar vermogen. Haar verkoopportefeuille bestaande woningen is vergroot. Er zijn onderhandelingen gaande of complexgewijze verkoop mogelijk is. De NWS wenst gebruik te maken van de maximale huurverhoging en heeft in de visitatieperiode haar bedrijfskosten procentueel weten terug te brengen. De bedrijfskosten liggen op het niveau van de referentiecorporaties en de landelijke markt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### *Maximalisatie*

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet in het licht van de rol die de NSW vervult als maatschappelijke belegger en haar streven naar maximaal maatschappelijk rendement.

De NWS heeft beredeneerde plannen voor de haar gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties. De NWS beschikt over een financieel beleid en een investeringsstatuut. Daarin worden financiële beleidskaders vastgesteld om uiteindelijk tot een beter maatschappelijk rendement te komen, gegeven evenwel haar beperkte mogelijkheden om voldoende nieuwe sociale woningbouw te genereren. Een en ander zoals in dit visitatierapport daaromtrent is opgemerkt.

De visitatiecommissie heeft op basis van de verstrekte cijfers en begrotingen kunnen vaststellen dat de NWS haar vermogen naar behoren heeft ingezet. Door de aanwezigheid van een concrete toetsbare visie en beredeneerde doelstellingen is vastgesteld dat de vermogensinzet maximaal is ingezet in een doelmatig kader.

De commissie is van mening dat de NWS daarin geslaagd is. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een ruime voldoende, **7,0**.



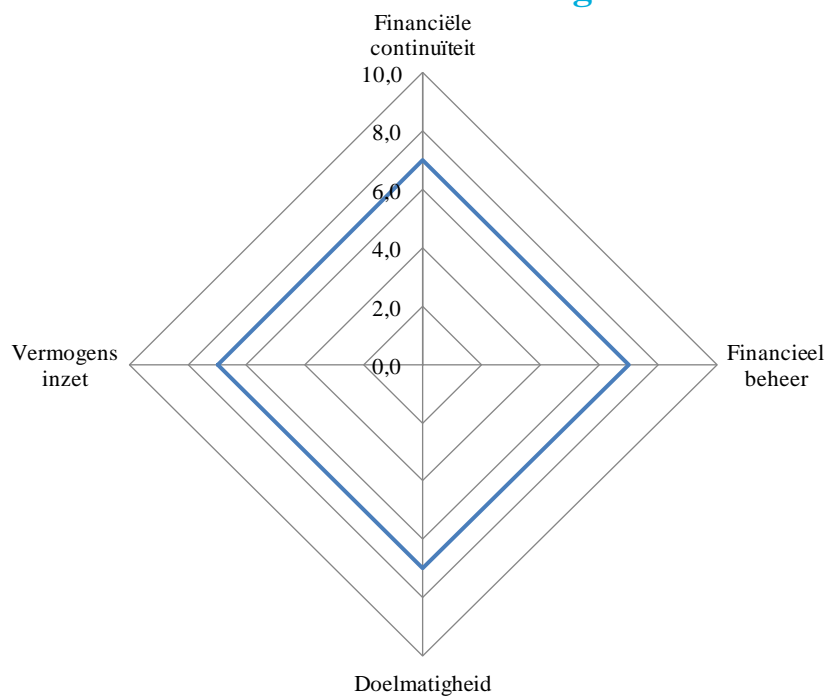
Totaaloordeel Vermogensinzet

6.5 Presteren naar Vermogen: Samenvattende beoordeling

**Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen eindcijfer
<b>Financiële continuïteit</b>			
Vermogenspositie	7	20%	1,4
Liquiditeit	7		
Integrale kasstroomsturing	7		
<b>Financieel beheer</b>			
Planning- en controlcyclus	7	20%	1,4
Treasurymanagement	7		
<b>Doelmatigheid</b>			
Doelmatigheid	7	20%	1,4
<b>Vermogensinzet</b>			
Visie op vermogensinzet	7	40%	2,8
Visie op verruiming vermogen	7		
maximale inzet vermogen	7		
<b>Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gewogen gemiddelde)</b>			<b>7,0</b>

**Presteren naar Vermogen**



## 7 Governance

In dit hoofdstuk vormt de commissie zich een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. Bij de externe legitimatie beoordeelt de commissie het belanghebbenden-management, kortom de maatschappelijke verantwoording door de NWS.

### 7.1 Beschrijving governance structuur

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur, op de algemene gang van zaken binnen de NWS en op de met haar verbonden onderneming. De Raad staat tevens het bestuur met raad ter zijde. De bestuurlijke structuur bestaat uit een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen. In 2009 is de heer A.J. Uilkema benoemd tot statutair directeur en bestuurder.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur en de RvC zijn beschreven in de *statuten*, het *Reglement RvC/Directie*, het *Reglement Auditcommissie*, het *Reglement Remuneratie- en Benoemingscommissie* en *Samenstelling en functieprofiel RvC*.

De NWS heeft een ondernemingsraad (OR). Er is periodiek overleg tussen de raad met de directeur-bestuurder.

### 7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld aan de hand van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. ‘Do’ is beoordeeld in de hoofdstukken Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).

#### *Plan*

Bij dit onderdeel wordt getoetst of de NWS kennis van en visie heeft op relevante omgevingsontwikkelingen, risico’s (risicoverkenning), de maatschappelijke opgaven en de eigen sterkten en zwakten. De NWS maakt op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten. Bij de planvorming betreft zij actief haar belanghebbenden en zorgt zij samen met hen voor een gedeelde visie binnen de NWS.

De aansturing van de strategie van de organisatie geschiedt door:

- Beleidsvisies voor een periode van vier jaar, te weten ‘Beleidsvisie 2007-2012’ geactualiseerd met het ‘Beleidsplan 2012-2016’ en het ‘Beleidsplan 2014-2018: Naar een Hema in de volkshuisvesting’;
- Jaarverslag met volkshuisvestelijk verslag;
- Voortgangsrapportages via kwartaalrapportages (t/m 2012) en managementrapportages (vanaf 2014, 4-maandsrapportage);
- Diverse specifieke beleidsstukken, zoals ‘Beleidsstuk volkshuisvestelijke transformatie’.

De aansturing van de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille geschiedt aan de hand van:

- Strategisch voorraadbeheer met een visie voor de lange termijn;
- Fase-verslagen, uitgesplitst in fasedocumenten met een update voor elke RvC-vergadering, verwerkt in de kwartaal,- en managementrapportages;
- Volkshuisvestingsverslag met een verantwoording van de doelstellingen, de ontplooiden activiteiten en de gerealiseerde effecten, verwerkt in jaarverslag;
- Investeringsstatuut en het ‘investeringsprotocol en risicobeheersing bij projecten’;

- Toetsingskader nieuwe investeringen.

De financiële aansturing geschiedt door:

- Financiële meerjarenprognose jaarlijks voortschrijdend;
- Jaarbegroting voor het eerstvolgende jaar;
- Kwartaal- en managementrapportage, waarin het financieel dashboard is ondergebracht;
- Jaarrekening.

De NWS heeft haar beleidscyclus duidelijk omschreven. Tevens wordt deze cyclus jaarlijks toegelicht en besproken met de RvC. In 2012 is het ‘Beleidsplan 2012-2016’ gepubliceerd, maar gezien de snel opvolgende economische en politieke ontwikkelingen heeft de NWS in 2014 tussentijds haar *Beleidsplan 2014-2018: Naar een Hema in de volkshuisvesting* vernieuwd. Hierin beschrijft het bestuur van de corporatie haar visie op de toekomstige ontwikkelingen en maatschappelijke opgaven.

Gezien de aanhoudende wijzigingen op de woningmarkt en de ontwikkeling op politieke gebied is de NWS constant haar positie opnieuw aan het bepalen en doorontwikkelen. De NWS brengt op gestructureerde wijze de omgevings- en operationele risico’s in kaart. Daarbij gebruikt zij om omgevingsfactoren te verzamelen deels externe partijen, zoals Rigo Research. Bij de planvorming betreft de NWS actief de belanghebbenden en zorgt voor een met de stakeholders gedeelde visie met de NWS.

In de fasedocumenten en voortgangrapportages worden daarnaast bij elk project de voortgang en relevante risico’s benoemd met de eventuele te nemen maatregelen. Bij het nemen van een investeringsbeslissing voor nieuwbouw of herontwikkeling wordt in het fasedocument iedere overgang naar een nieuwe fase voorafgegaan door een besluit van het MT en vervolgens in een voortgangsrapportage gedeeld met de RvC.

De NWS werkt vanuit een door het bestuur en RvC goedgekeurd en gedeelde visie. De visitatiecommissie is van mening dat de NWS een goed en professioneel planningsproces (inclusief risicomanagement) hanteert, op basis van gewijzigde omstandigheden plannen bijtijds aanpast en dat alles gebaseerd op een door het MT, directeur/bestuurder en RvC in gezamenlijkheid vastgestelde en waar nodig bijgestelde bedrijfsvisie. De NWS heeft haar beleidscyclus duidelijk omschreven.

De visitatiecommissie is van mening dat de NWS een goed en professioneel planningsproces (inclusief risicomanagement) hanteert en waardeert dit met een goed (8).

### **Check**

Bij dit onderdeel wordt getoetst of de NWS over een systeem beschikt waarmee periodiek gemeten wordt in welke mate de voorgenomen prestaties worden gerealiseerd. Op deze wijze wordt de kwaliteit van de planning zichtbaar.

De visitatiecommissie is van mening dat de NWS de informatievoorziening op orde heeft. De voorgenomen prestaties worden helder vertaald naar meetbare eenheden en in management-, en kwartaalrapportages gevolgd en gemonitord. De vertaling van haar plannen van strategisch niveau naar tactisch en operationeel niveau gebeurt naar het oordeel van de commissie voldoende.

Voorts stelt de visitatiecommissie vast dat de rapportages gebruikt worden om afwijkingen met het beleidsplan te signaleren. De rapportages zijn vrij uitgebreid en goed visueel ondersteund. Deze worden in de vergadering van de RvC door de bestuurder toegelicht, besproken en uiteindelijk al of niet na aanpassing goedgekeurd. Uit de managementverslagen blijkt dat de NWS constant werkt aan het verder doorontwikkelen van de processen en verbeteren van de monitoring.

De NWS verantwoordt haar prestatievelden in haar jaarverslag en geeft met duidelijke kleuren in de managementrapportage de voortgang van de prestatievelden weer. De commissie constateert dat de NWS lopende de visitatieperiode werkt aan het verder professionaliseren van haar organisatie en het optimaliseren van de besturingscyclus (PDCA-cyclus). Het oordeel is daarom ruim voldoende 7,0.

### *Act*

Bij het onderdeel ‘bijsturing’ wordt getoetst of de NWS actief bijstuurt, indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd.

De NWS steekt veel tijd en energie in het verzamelen van informatie en weet dat in verantwoordingsdocumenten vast te leggen. Bij de voortgang van (nieuwbouw-) projecten wordt dat zelfs op gedetailleerd niveau via fasedocumenten gedaan, waarbij een optimaal beeld van de stand van zaken gepresenteerd wordt. Binnen de overlegstructuren van het MT en Raad van Commissarissen wordt de informatie uitgebreid besproken. De commissie is van mening dat de NWS haar vastgoedactiviteiten (nieuwbouw, renovatie en onderhoud) goed monitort en er goed op stuurt.

De visitatiecommissie is van mening dat de NWS in de bijsturing een actieve houding aanneemt. Over afwijkingen ten opzichte van de beleidsvoornemens legt het MT en directeur-bestuurder actief en concreet verantwoording af in de periodieke rapportages aan de RvC. De visitatiecommissie is van mening dat het MT in haar rapportages concreet documenteert welke acties genomen worden, indien afwijkingen geconstateerd worden ten opzichte van de planning en haar beleidsvoornemens etc.

De visitatiecommissie kent daarom het oordeel een ruime voldoende toe (7,0).

Totaaloordeel Besturing: 7,3.

## **7.3 Het intern toezicht**

### **7.3.1. Het functioneren van de Raad van Commissarissen**

#### *Open cultuur*

Uit de verslagen van de RvC en uit de visitatiegesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur. Ieder kan zijn eigen mening geven en verschillen in opvattingen worden besproken. Er is respect voor elkaar en voor ieders mening. De leden van de Raad van Commissarissen kunnen volgens de commissie onafhankelijk en kritisch hun taken verrichten.

De Raad van Commissarissen houdt ondermeer toezicht op:

- de realisatie van de doelstellingen van de corporatie;
- de realisatie van de volkshuisvestelijke opgaven;
- de strategie en risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- het financieel verslagleggingproces;
- de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en de Governancecode Woningcorporaties.

De Raad vergadert zo'n zeven maal per jaar. Daarnaast wordt vergaderd met de SHN en met het management van de NWS over de strategie van de NWS.

De voorzitter van de RvC tezamen met een RvC-lid vergadert ten minste een keer per jaar met de Ondernemingsraad.

### **Zelfreflectie**

De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks het eigen functioneren. De Raad geeft blijk van kritische zelfreflectie, waarbij de toetsing van de zelfevaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een vragenlijst het profiel, de samenstelling van de Raad en het functioneren besproken. Begin 2014 is een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een extern bureau.

De ontwikkelingen op het gebied van volkshuisvesting worden goed gevolgd en besproken en daarmee ook de huidige en toekomstige consequenties voor het bezit van de NWS. Alle leden besteden aandacht aan voortdurende training om hun taken goed te kunnen uitoefenen. De leden van de raad namen kennis van de publicaties van de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) en van Aedes. Verder woonden een aantal leden van de raad ondermeer speciale workshops bij van de VTW.

In de raad is de wens aanwezig om meer tijd te besteden aan bestudering en discussies over strategische onderwerpen. De RvC wil werken aan het verbreden en verdiepen van haar kennis op gebieden als: ‘Wonen/zorg/ouderenhuisvesting’, ‘Assetmanagement’, ‘Sturen op maatschappelijk rendement’, ‘Leefbaarheid’, ‘Ethiek’ en ‘Schaalgrootte’.

### **Rolopvatting toezichthouder, werkgever en klankbord**

De Raad van Commissarissen van de NWS heeft zich de volgende taakopdrachten volgens het document *Samenstelling en functieprofiel RvC* opgelegd:

#### **▪ Als toezichthouder**

Voor het uitoefenen van zijn taak als toezichthouder hanteert de Raad van Commissarissen de Governancecode voor woningcorporaties. De RvC laat zich door het bestuur geregeld informeren, zowel mondeling als schriftelijk met betrekking tot beoogde en te monitoren ondernemingsdoelen, actuele ontwikkelingen en ambities van belanghebbenden. De raad heeft zelfstandig toegang tot het managementteam en de OR. Het governancereglement is op de website van de corporatie geplaatst. De RvC vindt het belangrijk dat de NWS goede relaties onderhoudt met haar belanghebbenden. De resultaten van het overleg met de belanghebbenden is een steeds terugkerend onderwerp van gesprek tussen directeur-bestuurder en de RvC. De raad kent een communicatiecommissie, die minstens elk kwartaal met de bestuurder spreekt over het communicatiebeleid ten aanzien van de belanghebbenden.

De RvC heeft taken en werkwijze vastgelegd in een reglement. De RvC is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk belang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. In principe vergadert de Raad van Commissarissen circa zeven maal per jaar. De Raad heeft in 2010 uit zijn midden een auditcommissie en een remuneratiecommissie ingesteld. Beide commissies bestaan uit twee leden die lid zijn van de Raad van Commissarissen. De auditcommissie overlegt in beginsel zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar met de accountant buiten aanwezigheid van de bestuurder. De remuneratie vergadert minstens twee maal per jaar. De voorzitter van de RvC is altijd voorzitter van de remuneratiecommissie. De Raad van Commissarissen heeft een rooster van aftreden om zo veel mogelijk te voorkomen dat te veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden is in het jaarverslag opgenomen. De benoeming en bezoldiging de leden van de Raad van Commissarissen is conform de honoreringcode van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. De commissie is van mening dat de RvC duidelijk haar rol als toezichtshouder heeft gekozen.

#### **▪ Als klankbord/strategische sparringpartner**

Naast de rol van toezichthouder heeft de RvC ook de rol van klankbord voor de directeur- bestuurder. In zijn hoedanigheid als adviesorgaan wordt met de directeur-bestuurder en het MT geregeld overleg gepleegd over de strategische en beleidsmatige richting van de NWS, als ook over samenwerking met andere organisaties. De RvC voelt zich de sparringpartner voor de directeur-bestuurder, die vanuit zijn positie alleen opereert. De afgelopen jaren heeft de raad met de bestuurder en het

managementteam vaak gesproken over de vele externe toekomstige ontwikkelingen, zoals stijgende huren in een periode van economische recessie en over de gevolgen daarvan voor de woningcorporatie en, ‘aanslagen’ van de overheid op de financiën van de NWS. Met de directeur-bestuurder worden meetbare prestaties afgesproken en deze prestaties zijn SMART geformuleerd.

#### ▪ Als werkgever

Optreden als werkgever van de directeur-bestuurder betekent voor de RvC: afspraken kunnen maken, deze afspraken bewaken, feedback kunnen geven en kunnen beoordelen. De verhouding met de directeur-bestuurder wordt door de RvC beoordeeld als goed, open en transparant. De voorzitter van de RvC heeft maandelijks overleg met de bestuurder.

De evaluatie over het functioneren van de directeur-bestuurder wordt door de remuneratiecommissie uitgevoerd. In de visitatieperiode waren de onderwerpen: het functioneren van de bestuurder in algemene zin, het behalen van de afgesproken doelen, de beloning van de bestuurder over het afgelopen jaar en de beloningsafspraken over het nieuwe jaar. De beloning van de bestuurder is gebaseerd op de nieuwe beloningscode van de VTW voor bestuurders van woningstichtingen en voldoet daaraan. Ze valt binnen de overgangsregeling van aangepaste normen volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT) en voldoet daarmee aan de geldende wet- en regelgeving.

#### ▪ Netwerker

Als team zijn de commissarissen op de hoogte van lokale (en regionale) ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de koers van de corporatie. Vanuit deze kennis kunnen zij beoordelen of de koers die de corporatie volgt, de juiste is. Het is voor de corporatie belangrijk dat commissarissen een makkelijke entree hebben bij sleutelfiguren of belanghebbenden als overheid, projectontwikkelaars, financiers en organisaties op het terrein van maatschappelijke dienstverlening.

### *Samenstelling van de Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf personen. Twee leden zijn op bindende voordracht van Stichting Huurdersbelangen benoemd. Leden van de Raad van Commissarissen worden reglementair benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Een herbenoeming is mogelijk voor wederom een periode van vier jaar. Een lid van de RvC kan derhalve een maximale zittingsduur hebben van tweemaal vier jaar.

In de *Samenstelling en functieprofiel Raad van Commissarissen* en het *Reglement RvC/Directie* zijn uitvoerig de kwalificatievereisten en de competenties voor de individuele leden van de RvC opgenomen, alsmede de randvoorwaarden voor het functioneren van de Raad als geheel. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elke commissaris beschikt over een specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn/haar taak, binnen zijn/haar rol in het kader van de profielschets van de Raad. Hoewel de raad specialisten op diverse gebieden kent, wil de raad als een geheel opereren en niet als een team waarbinnen taken zijn gedelegeerd aan specialisten. Ook bij een herbenoeming worden de hiervoor genoemde profieleisen in acht genomen. De commissie komt tot de conclusie dat de gewenste deskundigheden voldoende in de raad zijn vertegenwoordigd.

Jaarlijks wordt over de onafhankelijkheid van de leden van de RvC gerapporteerd in het verslag van de RvC.

De visitatiecommissie oordeelt het onderdeel *Functioneren RvC* met een ruim voldoende (7,0).

#### **7.3.2 Het toetsingskader**

Voor het uitoefenen van zijn taak hanteert de RvC over een toetsingskader met de volgende toetsingsinstrumenten en documenten:

- Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH);
- Ondernemingsplan;

- Jaarplan;
- Jaarbegroting;
- Kwartaalrapportages;
- Financiële en managementrapportages
- Analyses CFV;
- Voortgangrapportages onderhanden projecten;
- Het treasurystatuut;
- Balanced Score Card inclusief risicoanalyses;
- Governancecode Woningcorporaties;
- Afspraken met de belanghebbenden van de NWS;
- VTW Honoreringcode commissarissen;
- VTW/Aedes sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties.

Deze rapportages en richtlijnen zijn door de RvC gebruikt om op basis daarvan besluiten te nemen, bestuursvoorstellen te beoordelen en de realisatie van beleid van de NWS te bewaken. De commissie is van oordeel dat de RvC zich goed van zijn toezichts- en adviestaak heeft gekweten, blijkend uit de verslagen van de Raad, de jaarverslagen en de door haar gehouden interviews. Via kwartaalrapportages legt het bestuur aan de RvC verantwoording af over de behaalde strategische, maatschappelijke, financiële en bedrijfsmatige resultaten van de organisatie. Onderdelen van deze rapportage zijn het projectenoverzicht waarin de te ontwikkelen projecten zijn opgenomen en het treasuryverslag.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een ruim voldoende (7,0).

### 7.3.3 Governancecode

De NWS onderschrijft de Governancecode Woningcorporaties en heeft deze als uitgangspunt genomen bij haar werkzaamheden. Centraal staat het op een transparante wijze afleggen van verantwoording aan belanghebbenden. De RvC heeft zich volgens de jaarverslagen volledig onafhankelijk van zijn taken kunnen kwijten.

De NWS heeft haar beleid inzake integriteit verwoord in een integriteitcode. Deze staat vermeld op haar website. In deze code zijn gedragsregels afgesproken betreffende geschenken, belangenverstrengelingen, zorgvuldig omgaan met bedrijfsmiddelen en het gedrag op de werkplek. Het beleid is erop gericht dat de NWS integer handelt en dat schijn van belangenverstrengeling dient te worden vermeden. Tijdens de jaarlijkse beoordelings- en functioneringsgesprekken met de individuele medewerkers wordt het beleid getoetst en de integriteitcode geëvalueerd, waardoor blijvend bewustwording van het belang van integriteit wordt bevorderd. .

Naast de integriteitscode heeft de Noordwijkse Woningstichting een klokkenluidersregeling en een vertrouwenspersoon. In de statuten van de Noordwijkse Woningstichting zijn zowel de taken en bevoegdheden van het bestuur als ook die van de Raad van Commissarissen vastgelegd. Deze regels en statuten worden door de NWS aan derden gecommuniceerd via haar website.

Er is met het volgende onderdeel met het 'leg-uit en pas-toe'- principe van de Governancecode afgeweken. In 2009 is A.J. Uilkema benoemd tot statutair directeur en bestuurder, zonder dat daar een maximum termijn aan verbonden is. Het reeds bestaande arbeidscontract van de statutair directeur is bij de benoeming van de statutair directeur als bestuurder aangegaan voor onbepaalde tijd.

De Governancecode Woningcorporaties, de Aedescode en de Integriteitscode zijn door de Raad van Commissarissen, directeur-bestuurder en de organisatie van de NWS onderschreven.

De honorering van de Raad van Commissarissen houdt rekening met de maatschappelijke waarden en normen. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de Noordwijkse Woningstichting. De basis voor de honorering is de “Honoreringcode commissarissen” van de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). De honorering voldoet aan de geldende wet- en regelgeving.

De voorzitter van de RvC had tot april 2013 tevens een adviesfunctie bij een aannemer-projectontwikkelaar in Noordwijk. Laatstgenoemde is onder meer actief in het werkgebied van de NWS en heeft in het verleden in enkele projecten ook samengewerkt met de NWS. Bij de benoeming van de voorzitter is de afspraak gemaakt dat in zaken die de goedkeuring behoeven van de RvC, waarbij deze projectontwikkelaar partij is, de beraadslagingen plaatsvinden in afwezigheid van de voorzitter. De vicevoorzitter zal in een dergelijk geval de vergadering leiden.

Twee leden van de RvC zijn ook actief als commissaris bij een andere corporatie. Deze corporaties bevinden zich buiten het werkgebied van de NWS, waardoor er redelijkerwijs volgens de RvC geen kans bestaat dat zich een belangenconflict voordoet. De NWS stelt zich op het standpunt dat de sector gebaat is bij samenwerking en informatie-uitwisseling. Dubbelfuncties als hierboven genoemd, kunnen daartoe bijdragen.

Op de website van de NWS zijn ondermeer de volgende documenten gepubliceerd:

- Jaarverslag 2013;
- Prestatieafspraken 2013-2017;
- Reglement Raad van Commissarissen en Directie;
- Investeringsprotocol en risicobeheersing bij projecten;
- Statuten van de NWS;
- Treasurystatuut;
- Governancecode;
- Aedescode;
- Integriteitscode;
- Klokkenluiderregeling;
- Profiel van de Raad van Commissarissen;
- Rooster van aftreden (opgenomen in het jaarverslag);
- Overzicht van de nevenfuncties (opgenomen in het jaarverslag);
- Sponsorbeleid;
- Visitatierapport 2010 en reactie van de NWS.

De honorering van de bestuurder is in overeenstemming met de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties en Wet normering topinkomens en voldoet daaraan. Tevens hanteert de NWS de Honoreringcode commissarissen. De honoreringen worden toegelicht in het jaarverslag. De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende ( 7,0).

## 7.4 De externe legitimatie

De NWS voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overlegwet stelt aan de beleidsbeïnvloeding door de belanghebbenden. De belanghebbenden zijn benoemd in een *stakeholdersregister*. Belanghebbenden worden door de NWS actief betrokken.

In de jaarverslagen worden de belanghebbenden genoemd;

- Stichting Huurdersbelangen Noordwijk is de primaire en belangrijkste belanghebbende;
- Gemeente Noordwijk, bestuurlijk en ambtelijk;
- Welzijns- en zorgpartners.



Ieder jaar begint met een nieuwjaarsbijeenkomst waarbij alle belanghebbenden van de NWS aanwezig zijn. Door de directeur-bestuurder wordt het nieuwe toekomstige beleid geschetst. Met de belanghebbenden wordt informeel van gedachten gewisseld met de directeur-bestuurder, het MT en de RvC. Ieder jaar vindt een *stakeholdersbijeenkomst* plaats over een actueel onderwerp.

De Stichting Huurdersbelangen Noordwijk heeft een uitgebreide samenwerkingsovereenkomst met de NWS. Het periodiek overleg dat met haar wordt gevoerd wordt beoordeeld als constructief, positief, duidelijk en open. De Stichting Huurdersbelangen Noordwijk is voor de NWS de partij die de belangen behartigt van haar huurders. Per jaar wordt door de NWS zes maal regulier overleg gevoerd met de SHN. Volgens de Overlegwet worden formele adviesaanvragen voorgelegd. Het overleg met de SHN gaat in beginsel over algemene, complexoverstijgende zaken van beleid en beheer. Hierop aanvullend wil de NWS in specifieke gevallen graag overleggen met bewonerscommissies op complexniveau. Tot op heden is er één bewonerscommissie actief, namelijk in Boechorst. Met deze commissie is gedurende 2013 vijf keer overleg gevoerd over complexaangelegenheden.

De commissie is van oordeel dat de NWS op een heldere wijze in haar jaarverslagen en andere documenten het belanghebbendenmanagement verantwoordt.

Met lokale welzijn/zorg en overige organisaties, zoals Groot Hoogwaak, Het Raamwerk, Marente, de Stichting Welzijn Senioren Noordwijk, politie en brandweer, de ISD onderhoudt de NWS de bilaterale contacten. De NWS participeert in een aantal lokale maatschappelijke netwerken zoals de gemeentelijke *Adviesraad voor Wonen, Zorg en Welzijn* en het *Zorgnetwerk Noordwijk*.

Samenwerking staat centraal in het beleid van de NWS en uitwerking daarvan. In het reglement van de RvC is met betrekking tot de externe legitimatie vastgelegd dat de Raad deelneemt aan het jaarlijks overleg met de belanghebbenden; de visitatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van bestuur en RvC en dat een delegatie van de RvC ten minste éénmaal per jaar overleg heeft met de SHN. In diverse documenten is verantwoord op welke wijze de corporatie deze samenwerking vorm geeft.

Gedurende de visitatieperiode heeft de externe legitimatie op verschillende wijzen plaatsgevonden. Ieder jaar worden *stakeholdersbijeenkomsten* georganiseerd rondom strategie en beleid en actuele thema's. De input die voortkomt uit deze bijeenkomsten wordt door de NWS meegenomen en is voor haar richtinggevend. Evaluatie van het prestatieafspraken worden periodiek met de gemeente Noordwijk besproken en geëvalueerd.

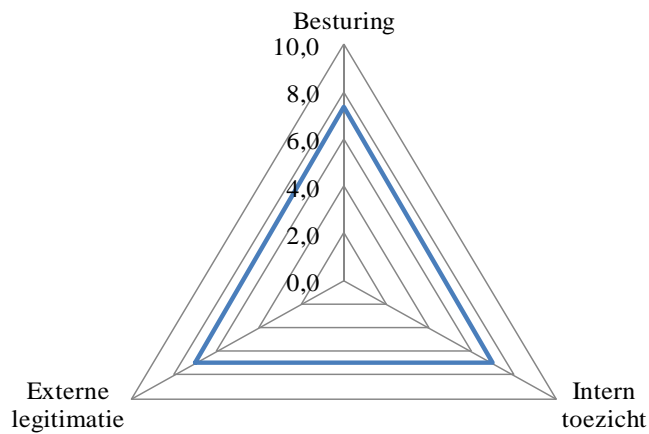
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een ruim voldoende (7,0).

## 7.5 Governance: Samenvattende beoordeling

### Governance

Meetpunt	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen eindcijfer
<b>Besturing</b>			
Plan	8	33%	2,4
Check	7		
Act	7		
<b>Intern toezicht</b>			
Functioneren RvC	7	33%	2,3
Toetsingskader	7		
Governancecode	7		
<b>Externe legitimatie</b>			
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	7	33%	2,3
<b>Eindcijfer voor Governance (gewogen gemiddelde)</b>			<b>7,1</b>

### Governance



## Bijlagen

### 1. Bronnenlijst

Perspectief/ Ratio	Documenten
Presteren naar Ambities (PnA)	<p>Missiedocument</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Deze gegevens zijn opgenomen in het jaarplan en ondernemingsplan</li> </ul> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jaarplanning 2011</li> <li>* Centraal Fonds Volkshuisvesting, Corporatie in Perspectief 2013</li> <li>* Centraal Fonds Volkshuisvesting, Samenvatting Corporatie in Perspectief 2013</li> </ul> <p>Jaarverslagen/jaarrekeningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jaarverslag 2013</li> <li>* Jaarverslag 2012</li> <li>* Jaarverslag 2011</li> <li>* Jaarverslag 2010</li> </ul> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Doelstellingen Missie, visie en strategie 2011-2015</li> <li>* Beleidsvisie 2007-2012</li> <li>* Concept Beleidsplan 2012-2016 NWS</li> <li>* Concept Beleidsplan 2014-2018 Naar een HEMA in de volkshuisvesting</li> <li>* Presentatie De volkshuisvestelijke transformatie</li> <li>* Beleidsnotitie volkshuisvestelijke transitie</li> <li>* Beleid uitstallingen in openbare ruimtes</li> <li>* Beleidsnotitie Leefbaarheid</li> <li>* Beleidsvisie Duurzaamheid NWS juni 2013</li> <li>* Bestuursbesluit 2013 en 2014 huurverhoging</li> <li>* Inspectiewijzer NWS</li> <li>* Strategische visie huurbeleid</li> </ul> <p>Volkshuisvestingsverslagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jaarverslag 2013</li> <li>* Jaarverslag 2012</li> <li>* Jaarverslag 2011</li> <li>* Jaarverslag 2010</li> </ul> <p>Strategisch voorraadbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapport Strategisch Voorraadbeleid</li> <li>* Oplegger bij Strategisch Voorraadbeleid</li> </ul> <p>Verkoopbeleid eigen bezit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Verkoopbeleid</li> </ul>

	<p>Eigen woningmarktgegevens en woningmarktanalyses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gevolgen scheiden wonen en zorg Holland Rijnland</li> <li>* Rapport Rigo februari 2013 Huishoudens naar inkomen Noordwijk en Nederland</li> <li>* Rapport Rigo december 2012 Huishoudens naar inkomen Noordwijk</li> </ul> <p>Interne memo's, beleid inzake volkshuisvesting en intern etc.</p>
<p>Presteren naar Opgave (PnO)</p>	<p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Regionale woonvisie 2009-2019</li> <li>* Actualisatie woonvisie 2010-2015</li> <li>* Brochure Woonvisie 2011-2020 (Zuid-Holland)</li> <li>* Ontwerp-Woonvisie 2011-2020 Zuid Holland</li> <li>* IRV Noordwijk Zeewaardig met aanpassingen 2013</li> <li>* Rapport Quintis De Woningmarkt van Noordwijk</li> </ul> <p>Prestatieafspraken met gemeente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Prestatieafspraken Gemeente-NWS 2013-2017</li> <li>* Prestatieafspraken Gemeente-NWS 2008-2012</li> </ul> <p>Convenanten en contracten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Convenant energiebesparing huursector</li> <li>* Convenant huisvesting arbeidsmigranten</li> <li>* Factsheet Convenant Duurzaam Bouwen</li> <li>* Overeenkomst zonne-energie Gemeente-NWS</li> </ul> <p>Beschreven opgaven, woonruimteverdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Achtergrond Woonbeleid in Holland Rijnland</li> <li>* Concept convenant WRV</li> <li>* Factsheet woonruimteverdeling Holland Rijnland</li> <li>* Huisvestingsverordening Holland Rijnland 2013</li> <li>* Huisvestingsverordening Holland Rijnland 2009</li> <li>* Jaarrapportage Woonzicht 2012</li> <li>* Jaarrapportage Woonzicht 2011</li> <li>* Jaarrapportage Woonzicht 2010</li> <li>* Ontwerp Huisvestingsverordening Holland Rijnland 2013</li> <li>* Verslag evaluatie huisvesting bijzondere doelgroepen 2012</li> <li>* Woonbeleid in Holland Rijnland</li> </ul> <p>Klachtenregeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Brochure klachtencommissie Wonen</li> </ul>
<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>Belanghebbendenregister</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Belanghebbendenregister</li> </ul> <p>Prestatieafspraken en convenanten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan van Aanpak SHN en NWS energiebeleid Noordwijk</li> <li>* Samenwerkingsovereenkomst NWS-Groot Hoogwaak</li> <li>* Samenwerkingsovereenkomst NWS-SHN</li> <li>* Samenwerkingsovereenkomst Valent RDB-NWS</li> </ul>

	<p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Verslag stakeholdersbijeenkomst 2013</li> <li>* Verslag stakeholdersbijeenkomst 2012</li> <li>* Verslag stakeholdersbijeenkomsten 2011</li> <li>* Debatavond SHN 16 november 2011</li> <li>* Verslagen Gemeente Noordwijk en SHN</li> </ul> <p>Onderzoeken tevredenheid huurders en andere belanghebbenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* KWH Dashboard 2012</li> <li>* KWH Labeluitreiking en resultaten</li> <li>* KWH scores woning</li> <li>* Medewerkerstevredenheidsonderzoek</li> <li>* Rapport Woonbond achterban-tevredenheidsonderzoek</li> </ul>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<p>Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief, Continuïteitsoordeel, Solvabiliteitsbrief</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2013</li> <li>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2012</li> <li>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2011</li> <li>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2010</li> </ul> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2013 samenvatting</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2012 samenvatting</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2011 samenvatting</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2010 samenvatting</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Continuïteitsoordeel 2013</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Continuïteitsoordeel 2012</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Continuïteitsoordeel 2011</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Continuïteitsoordeel 2010</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Solvabiliteitsoordeel 2009</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Solvabiliteitsoordeel 2010</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Solvabiliteitsoordeel 2011</p> <p>* Centraal Fonds Volkshuisvesting: Solvabiliteitsoordeel 2012</p> <p>De oordeelsbrief van de Minister</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* oordeelsbrief 2013</li> <li>* oordeelsbrief 2012</li> <li>* oordeelsbrief 2011</li> <li>* oordeelsbrief 2010</li> <li>* Brief oordeelsonthouding oordeelsbrief 2011</li> <li>* Deloitte inzake controleprotocol 2012</li> <li>* Reactie NWS en Deloitte oordeelsbrief 2011</li> </ul> <p>WSW: het cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Oordeelsbrieven WSW 2013</li> <li>* Oordeelsbrieven WSW 2012</li> <li>* Oordeelsbrieven WSW 2011</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oordeelsbrieven WSW 2010</li> <li>* Notitie beperking borging WSW</li> </ul> <p>Jaarrekeningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Zie jaarverslagen, 2010, 2011,2012 en 2013</li> </ul> <p>Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Begroting 2013</li> <li>* Begroting 2012</li> <li>* Begroting 2011</li> <li>* Begroting 2010</li> <li>* Notitie Auditcommissie begroting 2013</li> <li>* Notitie beperking regeerakkoord, toelichting bij begroting 2013</li> </ul> <p>Managementrapportages, kasstroomberekeningen en bedrijfswaardeberekeningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Managementrapportages 2013</li> <li>* Managementrapportages 2012</li> <li>* Managementrapportages 2011</li> <li>* Managementrapportages 2010</li> </ul> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Stresstest NWS</li> <li>* Investeringsprotocol en risicobeheersing bij projecten</li> <li>* Rapportage NAR Volwassenheid Risicomanagement</li> <li>* Governance Corporaties Fraude Deloitte</li> <li>* Deloitte rapport risicoanalyse</li> <li>* Algemene voorwaarden onderhoud</li> </ul> <p>Managementletter van de accountant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Managementletter 2012</li> <li>* Managementletter 2011</li> <li>* Managementletter 2010</li> <li>* Assurance-rapport 2012</li> <li>* Assurance-rapport 2011</li> <li>* Assurance-rapport 2010</li> </ul> <p>Verslagen en brieven van accountant</p> <p>Accountantsverslagen 2012</p> <p>Accountantsverslagen 2011</p> <p>Accountantsverslagen 2010</p> <p>Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Concept Investeringsstatuut NWS</li> <li>* Notitie van Thesor naar aanleiding van financieringsbehoefte</li> </ul> <p>Overzicht onrendabele investeringen, fase 5 verslagen projecten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Analyse De Brink</li> <li>* Analyse Rederijkersplein en De Hagen</li> <li>* Fase 5 besluit St Jeroen</li> <li>* Fase 5 besluit Nieuww Patrimonium</li> <li>* Fase 5 besluit Weteringpoort</li> <li>* Fase 5 verslag Albertus van Velzenstraat</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Documenten over het functioneren van de interne organisatie en efficiëncy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapportage interne controle NMW 2013</li> <li>* Toelichting bij interne controle 2013</li> <li>* Rapportage interne controle NMW 2011</li> <li>* Procuratieregeling NWS</li> <li>* Notitie Controller inzake aanbesteding dakrenovatie</li> </ul> <p>* Integriteitscode NWS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Klokkenluiderregeling</li> </ul> <p>Treasurystatuut en –jaarplan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Treasurystatuut NWS</li> <li>* Treasuryjaarplan 2014 NWS</li> </ul>
Governance	<p>Documenten over toezicht inclusief notulen vergaderingen Raad van Commissarissen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Notulen van de vergadering van de Raad van Commissarissen 2013</li> <li>* Notulen van de vergadering van de Raad van Commissarissen 2012</li> <li>* Notulen van de vergadering van de Raad van Commissarissen 2011</li> <li>* Notulen van de vergadering van de Raad van Commissarissen 2010</li> </ul> <p>Agenda's Raad van Commissarissen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Agenda's 2013</li> <li>* Agenda's 2012</li> <li>* Agenda's 2011</li> <li>* Agenda's 2010</li> </ul> <p>Besluitenregisters Raad van Commissarissen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Besluitenregister 2013</li> <li>* Besluitenregister 2012</li> <li>* Besluitenregister 2011</li> </ul> <p>Notulen vergaderingen/verslagen Managementteam</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Besluitenlijst MT 2013</li> <li>* Besluitenlijst MT 2012</li> <li>* Besluitenlijst MT 2011</li> <li>* Besluitenlijst MT 2010</li> </ul> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reglement Raad van Commissarissen Directie</li> <li>* Statuten</li> <li>* Samenstelling en functieprofiel RvC</li> <li>* Reglement Auditcommissie</li> <li>* Reglement Remuneratiecommissie</li> <li>* Klokkenluiderregeling</li> <li>* Procuratieregeling</li> <li>* Integriteitscode</li> <li>* Verslag Zelfevaluatie 2013</li> <li>* Checklist Governancecode</li> </ul>

## 2 Lijst van geïnterviewde en geënquêteerde personen en belanghebbenden

### *Directeur-bestuurder:*

De heer drs A.J. Uilkema MSRE \* Directeur-bestuurder

### *Raad van Commissarissen:*

De heer drs. C.H. van den Bos \* Voorzitter

Mevrouw drs M.M.Meulman MBA \* Lid

### *Noordwijkse Woningstichting:*

De heer ing. H.M van Heijst \* Manager Vastgoed

De heer drs. ing. J.C. Ruys \* Manager Financiën/Controller

De heer drs. B. Tiesinga \* Manager Wonen

### *Belanghebbenden:*

De heer B. Brekelmans \* Gemeente Noordwijk, wethouder

Mevrouw C. Sonke \* Gemeente Noordwijk, beleidsadviseur

De heer J. van Duin \* Stichting Huurdersbelangen Noordwijk

Mevrouw C. Vliet Vlieland \* Stichting Huurdersbelangen Noordwijk

De heer L. Guijt \* Stichting Welzijn Senioren Noordwijk

De heer G. Thaens \* Directeur Marente

De heer P. Barnhoorn \* Groot Hoogwaak

Mevrouw G. Houtekamer \* 's Heeren Loo

De heer F. De Nijs \* 's Heeren Loo

Mevrouw M. Hoogendoorn \* Groot Hoogwaak

Mevrouw A. Schouten \* GGD, voorzitter Zorgnetwerk

De heer J. Beijer \* Het Raamwerk



### 3. Normenkader

Het normenkader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 4.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

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

De visitatiecommissie kan ervoor kiezen een bepaald gewicht aan een cijfer toe te kennen, indien zij daarvoor een gefundeerde aanleiding ziet. Dat komt dan terug in het rapport. De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering, zoals vastgelegd in het model voor maatschappelijke visitaties versie 4.0. De cijfers worden als volgt verwoord:

Cijfer	benaming	Kwantitatieve prestatie	afwijking
1	zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	Meer dan 35%

#### 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen



##### **Rob van Oostveen**

Hij werkte tien jaar in de ICT (Multihouse) in diverse uitvoerende, management en directiefuncties. Tijdens deze periode studeerde hij bestuurlijke informatica en marketing en was hij lid van de NEN commissie die Nederland vertegenwoordigde bij de ontwikkeling van de ISO 9000 serie. Daarna heeft hij acht jaar als directeur gewerkt bij Kolpron. Vanuit Kolpron is hij betrokken geweest bij de ontwikkeling van de Structuurschets voor de Vastgoedinformatievoorziening in Nederland en heeft hij veel adviezen uitgebracht en reorganisaties, privatiseringen en fusies begeleid en interim posities bekleed bij organisaties die actief zijn in de vastgoedbranche (corporaties, gemeenten, provincies, VROM).

Vervolgens is hij ruim twaalf jaar directeur van regio Noord bij Ymere geweest. Een positie waarin hij verantwoordelijk was voor het beheer en de ontwikkeling van een vastgoedportefeuille van 10.000 eenheden. Binnen het directieteam was hij ook verantwoordelijk voor de portefeuilles ICT, P&O, servicebedrijven en communicatie en is hij betrokken geweest bij invoering van de aeDex/IPD en de vernieuwing en invoering van diverse informatiesystemen.

Zijn specialisme ligt vooral op ontwikkeling en implementatie van nieuwe strategieën, resultaatgerichte sturingsconcepten, optimaliseren van de informatiehuishouding, de organisatie van vastgoedontwikkeling en de professionalisering van organisaties, management en medewerkers.



**drs. G.B.J. (Gérard) van Onna MRE**

Gérard van Onna (1971) studeerde Fiscale Economie aan de Universiteit Tilburg, waarna hij meer dan tien jaar heeft gewerkt bij belastingadvieskantoren, zoals Deloitte en Ernst & Young. Binnen Ernst & Young Belastingadviseurs maakte hij deel uit van de branchegroepen vastgoed en woningcorporaties. Hij heeft zijn vastgoedkennis verder verbreed en verdiept met de studie Master of Real Estate (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam (Amsterdam School of Real Estate).

Hij kan bogen op een brede ervaring met vastgoedgerelateerde vraagstukken op financieel, fiscaal en juridisch terrein, zoals het reorganiseren, structureren, begeleiden en uitvoeren van complexe transacties bij (middel-) grote nationale en internationale ondernemingen en woningcorporaties. Daarnaast voerde hij vele due diligence-onderzoeken uit bij vastgoed-gerelateerde ondernemingen. Tevens heeft hij interim-opdrachten bij woningcorporaties uitgevoerd.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.



**mr. L.J.M.G. (Léon) Hulsebosch MRE**

Léon Hulsebosch (1956) studeerde Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij heeft daarna jarenlange ervaring opgedaan met onroerendgoedbeleggingen, zoals woningen en commercieel vastgoed bij het Vastgoed Investment Centre van Aegon Nederland. Na zijn postdoctorale opleiding vastgoedkunde (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam ‘Amsterdam School of Real Estate’ (1991) werd hij lid van het Management Team van Fortis Vastgoed Beleggingen, verantwoordelijk voor de verwerving van beleggingsvastgoed voor institutionele en particuliere beleggers. Hij is opgenomen in het Register van Vastgoedmanagers- en Experts (RVGME).

Uitgebreide ervaring heeft hij in het coördineren van complexe aankoopprocessen zoals de overname van (omvangrijke) vastgoedbeleggings- en ontwikkelingsportefeuilles, al dan niet in vennootschapsstructuren, de initiëring en (mede)projectontwikkeling en realisatie van zowel woningbouwprojecten als commercieel vastgoed en het voor beleggers beheersen en managen van de daaraan verbonden risico's.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.



## Onafhankelijkheidsverklaring visitator

Plaats: Zeist

Datum: 15 juli 2014

De heer G.B.J. van Onna verklaart hierbij dat de visitatie van Noordwijkse Woningstichting te Noordwijk in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De heer G.B.J. van Onna heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft de heer G.B.J. van Onna geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal de heer G.B.J. van Onna geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Noordwijkse Woningstichting.

drs. G.B.J. van Onna MRE



Handtekening:



## Onafhankelijkheidsverklaring visitorator

Plaats: Zeist

Datum: 15 juli 2014

De heer L.J.M.G. Hulsebosch verklaart hierbij dat de visitatie van Noordwijkse Woningstichting te Noordwijk in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De heer L.J.M.G. Hulsebosch heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft de heer L.J.M.G. Hulsebosch geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal de heer L.J.M.G. Hulsebosch geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Noordwijkse Woningstichting.

Mr. L.J.M.G. Hulsebosch MRE



Handtekening:



## **Onafhankelijkheidsverklaring visitorator**

Plaats: Zeist

Datum: 15 juli 2014

De heer R. van Oostveen verklaart hierbij dat de visitatie van Noordwijkse Woningstichting te Noordwijk in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De heer R. van Oostveen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft de heer R. van Oostveen geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal de heer R. van Oostveen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Noordwijkse Woningstichting.

R. van Oostveen



Handtekening:



## **Onafhankelijkheidsverklaring Coöperatieve vereniging Procorp U.A.**

Plaats: Zeist

Datum: 21 juli 2014

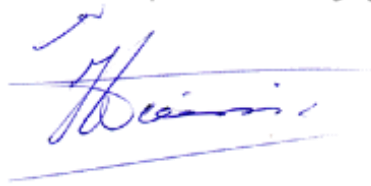
Coöperatieve vereniging Procorp U.A. verklaart hierbij dat de visitatie van Noordwijkse Woningstichting te Noordwijk in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaande aan de visitatie heeft Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen enkele zakelijke relatie met Noordwijkse Woningstichting hebben.

Namens Coöperatieve vereniging Procorp U.A.



Mr. H. Wilbrink