

Maatschappelijke visitatie Kennemer Wonen

Definitief rapport

Opdrachtgever: Woningstichting Kennemer Wonen

Rotterdam, 29 juli 2011

Maatschappelijke visitatie Kennemer Wonen

Definitief rapport

Opdrachtgever: Woningstichting Kennemer Wonen

Piet Rutgers
Bart Stek
Gerard Agterberg of Achterberg

Rotterdam, 29 juli 2011

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Totaalbeoordeling en recensie	9
Totaalbeeld	9
Spinnenwebben	10
Integrale scorekaart	14
Recensie	15
Deel I	17
2 Profiel Kennemer Wonen	19
1.2 Profiel	19
1.3 Bezit	19
1.4 Organisatie	20
3 Presteren naar Ambities (PnA)	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Prestaties	23
3.3 Beleidskader	26
3.3.1 Missie en visie	26
3.3.2 Overig beleid	27
3.4 Prestaties en beoordeling	28
4 Presteren naar Opgaven (PnO)	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Beschrijving van het werkgebied	31
4.3 Regionale opgaven	32
4.4 Lokale opgaven	33
4.4.1 Gemeente Alkmaar	33
4.4.2 Gemeente Bergen	33
4.4.3 Gemeente Castricum	34
4.4.4 Gemeente Heiloo	35
4.4.5 Gemeente Uitgeest	35
4.5 Overige opgaven	36
4.6 Prestaties en beoordeling	37
5 Presteren volgens belanghebbenden (PvB)	39
5.1 Inleiding	39
5.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg	39
5.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	40
5.3.1 Ronde 1: Ambities en doelstellingen	41
5.3.2 Ronde 2: Opgaven in het werkgebied	41
5.3.3 Ronde 3: Boodschap	42
5.3.4 Telefonische interviews belanghebbenden	43
5.4 Presteren volgens belanghebbenden	44

6	Presteren naar Vermogen (PnV)	45
6.1	Inleiding	45
6.2	Financiële continuïteit	45
6.2.1	Vermogenspositie	45
6.2.2	Middelen	46
6.2.3	Sturing op kasstromen	46
6.3	Financieel beheer	50
6.3.1	Planning en controletcyclus	50
6.4	Doelmatigheid	52
6.5	Vermogensinzet	53
6.6	Prestaties en beoordeling	55
7	Governance (PnG)	57
7.1	Inleiding	57
7.2	Besturing	57
7.3	Intern Toezicht	59
7.3.1	Functioneren Raad van Commissarissen	59
7.4	Externe legitimatie	63
7.5	Presteren op het gebied van Governance	64
8	Bijlagen	67
8.1	Documentenlijst	67
8.2	Beoordelingstabellen PnA	68
8.3	Beoordelingstabellen PnO	73
8.4	Kwalitatieve beoordeling belanghebbenden	79
8.5	Lijst met geïnterviewde personen	80
8.6	Normenkader visitatiemethodiek 4.0	81

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes, zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- Toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?;
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. In 2011 is de 4.0 versie geïntroduceerd.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen;
- De opgaven in het werkgebied;
- De normen van de belanghebbenden;
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie Kennemer Wonen – de aanpak van Ecorys

Kennemer Wonen heeft Ecorys opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari-mei 2011. Het visitatieteam bestond uit Piet Rutgers, Bart Stek en Gerard Agterberg of Achterberg van Ecorys. De visitatie kende de volgende stappen:

1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

2. Startbijeenkomst

Op 10 februari 2011 heeft, onder leiding van Ecorys, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de Raad van Bestuur, het Management Team en een aantal leden van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.

3. Interne interviews

Op 10 en 11 februari 2011 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, afgevaardigden van de Raad van Commissarissen en het Management Team. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

4. Consultatie belanghebbenden

Op 6 april 2011 heeft Ecorys drie bijeenkomsten met belanghebbenden georganiseerd. In de periode daarna heeft het visitatieteam in totaal twee telefonische interviews met stakeholders gehouden om een volledig beeld te krijgen.

5. Interne bijeenkomsten visitatieteam Ecorys

In april en mei heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.

6. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 11 mei 2011 besproken bij Kennemer Wonen. Vervolgens is de definitieve rapportage op 10 juni verstuurd aan Kennemer Wonen.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2011 en de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen oordelen van belanghebbenden vormen steeds de basis van de beoordeling. Aangezien Kennemer Wonen in 2009 is gefuseerd, maar de fusiepartners in 2008 al intensief samenwerkten, ligt de primaire focus van deze visitatie op de periode 2009-2010. De geleverde prestaties van de woningcorporatie(s) in de periode daarvoor, zijn zoveel mogelijk inzichtelijk gemaakt.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende

context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.

- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende. ***Bij de visitatie methodiek 3.0 hanteerde Ecorys een 8 als ijkpunt, zodat een prestatie die conform de doelstelling voor 100% gehaald werd, ook een 8 als beoordeling kreeg. In deze rapportage zal een dergelijke prestatie beoordeeld worden met een 7.***

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%

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn de integrale scorekaart, de spinnenwebben, de meetschaal en de recensie opgenomen.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Kennemer Wonen en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van Kennemer Wonen
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV)
6. Governance

Bijlagen:

1. Bronnenlijst
2. Lijst van geïnterviewde personen
3. Gedetailleerde weergave van presteren naar ambities
4. Gedetailleerde weergave van presteren naar opgaven

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

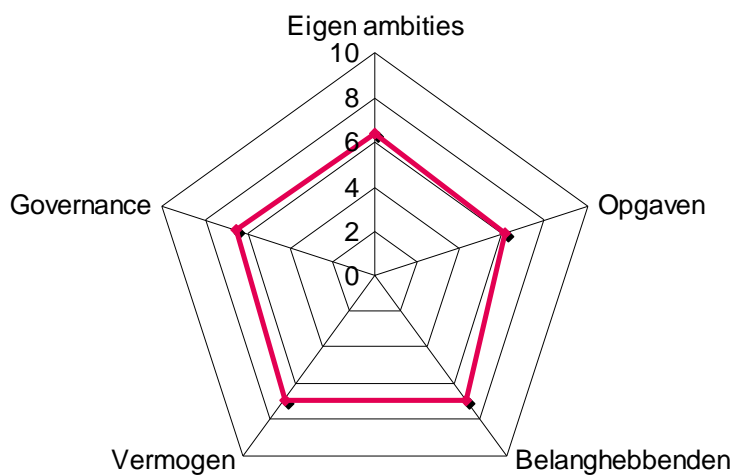
Totaalbeoordeling en recensie

De visitatiecommissie beoordeelt de periode 2007 tot en met 2010. Voor Kennemer Wonen is deze periode op te splitsen in twee perioden te weten; 2007/2008 en 2009/2010. De scheidslijn is de laatste fusie van eind 2008. Er is een duidelijke positieve ontwikkeling te zien in 2009/2010.

Totaalbeeld

Kennemer Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities: 6,7);
- Voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 6,6);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,0);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 6,9);
- Voldoende – ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 6,5);
- Het totaalcijfer van Kennemer Wonen komt uit op een 6,7.



Spinnenwebben

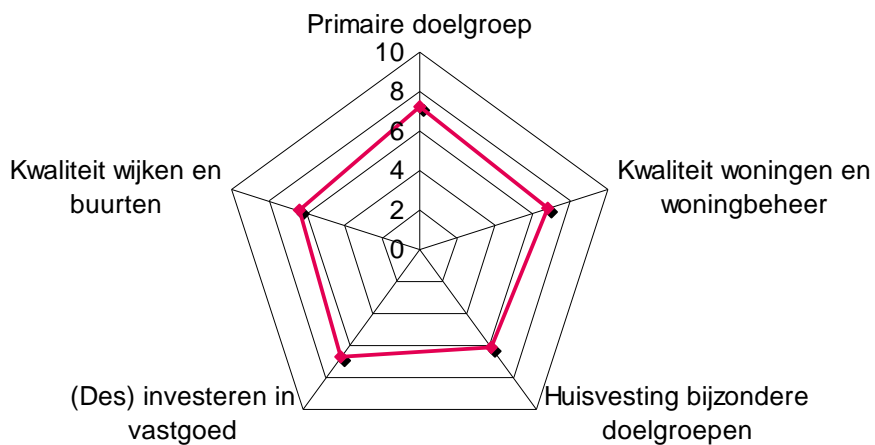
Presteren naar eigen ambities

Over de breedte is in de jaren een stijgende trend te zien in de prestaties. De prestaties op het gebied van kwaliteit van de woning en het woningbeheer worden positief beïnvloed door het behalen (en behouden) van het KWH-label. Daarnaast is de afgelopen jaren de aandacht voor energiemaatregelen en duurzaamheid toegenomen, waarbij te zien is dat de ambities voor een belangrijk deel ook gerealiseerd worden.

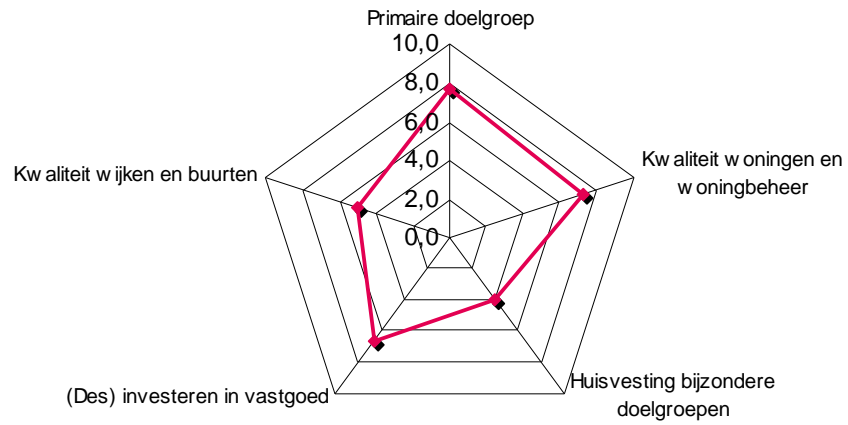
Voor de huisvesting van doelgroepen zijn in de beginperiode waarop de visitatie betrekking heeft doelstellingen geformuleerd betreffende de omvang van het bezit. Deze ambities zijn ten dele waargemaakt. Er zijn veel initiatieven, maar deze bevinden zich (ook thans nog) in de initiatief- of uitvoeringsfase. In het ondernemingsplan 2010-2013 zijn de kwantitatieve doelstellingen vertaald naar relatieve doelstellingen ten opzichte van het aantal nieuwbouwwoningen.

Wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten heeft Kennemer Wonen gedurende de visitatieperiode de ambitie gehad structureel contact met de belanghebbenden te hebben. De vertaling van dit overleg naar beleid heeft gedurende deze periode vorm gekregen, waarbij te denken valt aan prestatieafspraken met gemeenten. Kennemer Wonen is ook zeer actief in de verschillende wijken waar de corporatie bezit heeft. Overigens is de corporatie op dit gebied mede afhankelijk van de belanghebbenden. De stijgende tendens van de prestaties ten opzichte van de ambities leidt totaal tot een voldoende. Het totale gemiddelde is een 6,7.

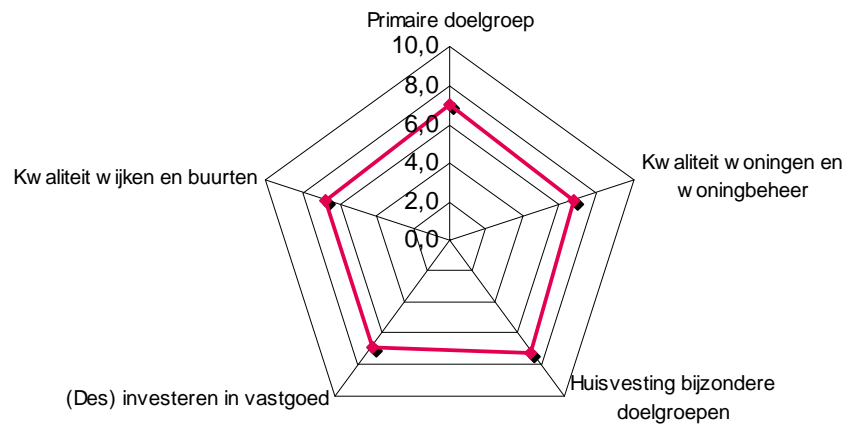
Figuur 1: totaalbeeld presteren naar ambities



Figuur 2: Presteren naar ambities, 2007-2008

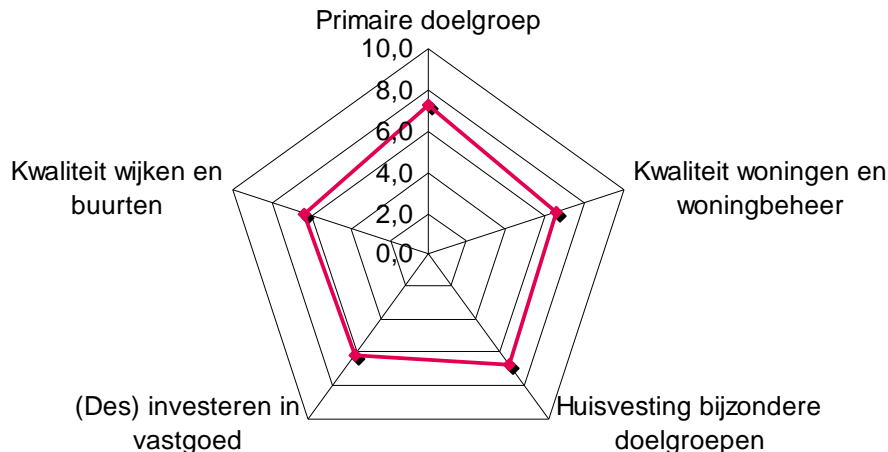


Figuur 3: Presteren naar ambities, 2009-2010



Presteren naar opgaven

Het algemene beeld is dat Kennemer Wonen in Uitgeest relatief minder presteert ten opzichte van de opgave. Dit wordt met name door het geringe aantal opgeleverde projecten veroorzaakt. Bij de prestatievelden is het opvallend dat de investeringen in het vastgoed minder goed zijn beoordeeld dan de overige prestatievelden. Dit heeft te maken met het aantal gerealiseerde woningen. Hierin is in 2010 overigens een stijgende lijn te zien. Daarnaast is het aantal te verkopen woningen alleen in 2010 gehaald. Bij de prestatievelden 'huisvesting voor de primaire doelgroep' en 'kwaliteit van de woningen en het woningbeheer' komen de gerealiseerde prestaties beter overeen met de opgaven in het werkgebied. Het totaalbeeld is dat Kennemer Wonen voldoende presteert in vergelijking tot de opgaven. Het totaal gemiddelde komt uit op 6,6.



Presteren volgens belanghebbenden

Opvallend is dat het gemiddelde van de beoordeling naar ambities en opgaven (6,7) lager is dan het totaaloordeel dat gegeven is door de belanghebbenden. Het totale oordeel is gemiddeld een 7,0. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat Kennemer Wonen op enkele aspecten na over de breedte goed presteert, maar dat de communicatie en profilering naar buiten toe kansen voor verbetering biedt. Ook wordt aangegeven dat de focus moet blijven bij de primaire doelgroep.

De beoordeling van de twee belanghebbenden die door middel van een telefonisch interview zijn bevroegd, heeft geen invloed op de uiteindelijke totaalscore. Het presteren van Kennemer Wonen wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,0.

Presteren naar vermogen

De afgelopen jaren heeft Kennemer Wonen haar vermogenspositie op pijl weten te houden en zal er naar verwachting een forse vermogensgroei plaatsvinden de komende 10 jaar. De sturing op kasstromen heeft een positieve vlucht genomen, na de liquiditeitsproblemen in 2009. Overigens is Kennemer Wonen hier adequaat en proactief mee omgegaan en heeft de corporatie binnen afzienbare tijd orde op zaken gesteld.

Kennemer Wonen krijgt de hoogste beoordeling voor de mate van efficiency van de organisatie. De corporatie weet met een relatief kleine organisatie veel te realiseren. Dit betekent wel dat de druk op de organisatie soms hoog kan oplopen (piekmomenten).

Op het gebied van de vermogensinzet presteert Kennemer Wonen over het algemeen ruim voldoende. Ook op dit gebied is een duidelijke ontwikkeling te zien na de fusie. Kennemer Wonen voert een duidelijk beleid op het verruimen van haar vermogen en kijkt daarnaast kritischer naar investeringen in nieuwe woningen en maatschappelijk vastgoed. De corporatie heeft oog voor ontwikkelingen in de corporatiesector en ze kijkt naar de financiële consequenties van deze ontwikkelingen en probeert hier ook op in te spelen. Het totaal gemiddelde komt uit op een 6,9.

Presteren ten aanzien van governance

Op het gebied van besturing heeft Kennemer Wonen een positieve ontwikkeling doorgemaakt in de periode na de fusie. Met veel ambitie is men begonnen aan een nieuwe uitdaging, zowel op het gebied van de eigen organisatie als de opgaven in het werkgebied. In twee jaar tijd heeft de corporatie de plan-do-check-act cyclus weten te verbeteren. De koppeling tussen 'plan' en 'do' (implementatie van beleid) en de 'check' op sommige punten kan nog verder verbeterd worden.

Het interne toezicht is na de fusie ook goed tot stand gekomen. Daarbij heeft men gefocust op de kwaliteit van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft goed zicht op de organisatie van Kennemer Wonen en is een goede sparringpartner voor de directeur-bestuurder.

De externe legitimatie van Kennemer Wonen is de afgelopen jaren ruim voldoende geweest. De betrokkenheid van belanghebbenden is sterk en vindt plaats op verschillende niveaus. Uit de beoordeling van de belanghebbenden blijkt dat Kennemer Wonen gewaardeerd wordt voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen jaren. Al met al scoort Kennemer Wonen een totaal gemiddelde van 6,5.

Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

Perspectief						Gemid. cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
	1	2	3	4	5			
<i>Presteren naar Ambities</i>								
	7,2	6,9	6,1	6,8	6,4	6,7	nvt	6,7
<i>Presteren naar Opgaven</i>								
	7,3	6,6	6,7	6,2	6,3	6,6	nvt	6,6
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>								
						7,0	nvt	7,0
<i>Presteren naar Vermogen</i>								
Financiële continuïteit	Vermogenspositie					7	20%	1,3
	Liquiditeit					7		
	Integrale kasstroomsturing					6		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus					6	20%	1,3
	Treasurymanagement					6,5		
Doelmatigheid						8	20%	1,6
Vermogensinzet	Visie					6,5	40%	2,7
	Mogelijkheden					7		
	Maximalisatie					7		
Eindcijfer voor Vermogen								6,9
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>								
Besturing	Plan					6	33%	2,0
	Check					6		
	Act					6		
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,5	33%	2,2
	Toetsingskader					6,5		
	Toepassing Governance Code					7		
Externe legitimatie						7	33%	2,3
Eindcijfer voor Governance								6,5
Geïntegreerd eindoordeel								6,7

Recensie

Kennemer Wonen; de positieve omslag na de fusie

Kennemer Wonen is een corporatie van circa 10.200 woningen in de gemeenten Alkmaar, Heiloo, Castricum, Bergen en Uitgeest. Kennemer Wonen is hiermee een regionale corporatie met haar hoofdkantoor in Alkmaar. De corporatie in haar huidige omvang is ontstaan na een aantal fusies; onder meer in 2007 met Woningstichting Duinstee uit Bergen en in 2009 met De Wonerij uit Castricum. De woningvoorraad van Kennemer Wonen is redelijk gelijkmatig verdeeld over de gemeenten in haar werkgebied. Het fluctueert van ruim 2.700 woningen in Bergen tot 1.250 in Uitgeest. In Alkmaar heeft de corporatie ruim 2.300 woningen en is hiermee een relatief kleine speler in deze stad. In de andere vier gemeenten is Kennemer Wonen feitelijk monopolist. Over het hele werkgebied van Kennemer Wonen heeft ze een aandeel van circa 35% in de sociale huur. Binnen de woningvoorraad van Kennemer Wonen ligt de nadruk op de bouwperiode 1970-1989 (50% in plaats van 40% van de referentiegroep). De corporatie heeft veel eengezinswoningen (56% tegenover 43% van de referentiegroep). Kennemer Wonen behoort tot de referentiegroep van grote woningcorporaties met een gemiddeld profiel.

Kennemer Wonen heeft haar beleidskaders gedurende de visitatieperiode vastgelegd in een aantal documenten. Dit komt door de fusies die hebben plaatsgevonden. Het ondernemingsplan De Wonerij (2007-2010) en het ondernemingsplan van Kennemer Wonen uit 2006 hebben geleid tot het missie- en visiedocument Kennemer Wonen-De Wonerij uit begin 2008 en na de fusie tot het ondernemingsplan Kennemer Wonen (2009-2012). Het sluitstuk is het strategisch beleidsplan 2010-2013. De missie van dit plan luidt als volgt: "Thuis in wonen, actief in de wijk". Het overzicht van deze beleidsdocumenten in deze korte periode geeft aan, dat de focus van Kennemer Wonen op het formuleren en het samenstellen van deze beleidsplannen en het realiseren van de fusies lag. Na de laatste fusie in 2009 met De Wonerij zien wij over de gehele linie een duidelijke opgaande lijn in de prestaties.

De beleidsdoelstellingen zijn nu uniform en eenduidig en met een relatief kleine organisatie wordt efficiënt gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen. Terugkijkend kan men dan ook stellen, dat tijdens de visitatieperiode er een omslagpunt is geweest, te weten van voor de fusieperiode tot en met 2008 en daarna (2009-2010). De beoordeling van de verschillende prestatievelen (variërend van een 6,1 tot 7,0) lijken wellicht wat magertjes, maar heeft te maken met het gemiddelde presteren over de gehele visitatieperiode van vier jaar (2007-2010) en de nieuwe visitatiemethodiek¹. In het vervolg van deze recensie richten wij ons op de periode na de fusies, dus vanaf 2009.

De onderneming- en beleidsplannen vanaf 2009 kenmerken zich door de drive en ambitie die eruit spreekt. Het lijkt of veel tegelijk moet. De activiteitenplannen per gemeente vanaf 2010 kanaliseren dit enigszins. Een aandachtspunt in deze is, dat niet alle doelstellingen SMART zijn. Het maatschappelijk presteren in 2009 en 2010 is zeker voldoende. Naast een aanzienlijke nieuwbouw-opgave met toenemende aandacht voor duurzaamheid en energiezuinigheid, is er ook een hoge prioriteit bij het investeren in maatschappelijk vastgoed.

¹ Bij de visitatie methodiek 3.0 hanteerde Ecorys een 8 als ijkpunt, zodat een prestatie die conform de doelstelling voor 100% gehaald werd, ook een 8 als beoordeling kreeg. In deze maatschappelijke visitatie, volgens de 4.0 methodiek, zal een dergelijke prestatie met een 7 beoordeeld worden.

De prestatie voor de huisvesting van de primaire doelgroep is goed te noemen en bevindt zich evenals de andere prestaties in een stijgende lijn. De vele ambities van Kennemer Wonen zijn niet goedkoop, daarom is het positief dat de geplande woningverkopen over 2010 is gehaald. De algehele houding van de corporatie is proactief wat zich laat zien in een fors aantal leefbaarheidprojecten in de wijk.

De verhouding en samenwerking met collega corporaties uit het werkgebied is goed. Kennemer Wonen pleit nadrukkelijk voor versterking van (regionale)samenwerking. De profilering en positionering richting de "grote" collega corporatie uit Alkmaar verdient enige aandacht. Te vaak wordt aangegeven, dat Kennemer Wonen ondanks haar goede activiteiten daarvoor te weinig de credits krijgt. Kortom; treedt meer op de voorgrond met de goede prestaties.

De houding van Kennemer Wonen richting belanghebbenden is open en constructief, ze geven een 7,0 als beoordeling, het hoogste cijfer. Aandachtpunten zijn de communicatie en informatievoorziening bij projecten. Zaken die bij een organisatie met veel ambitie waar veel moet gebeuren, snel maar ten onrechte op de achtergrond raken.

Conclusie; gedurende de visitatieperiode is een duidelijke omslag te zien, namelijk die van voor de fusies en daarna. De beoordeling van de prestaties zijn wellicht relatief magertjes, maar zullen door de koers die is uitgezet na de fusie, bij de volgende visitatie zeer waarschijnlijk leiden tot een hogere beoordeling. Voor de beoordeling is in deze maatschappelijke visitatie echter gekeken naar de volledige vier jaar van genoemde periode en niet naar de laatste twee jaar. In de postfusieperiode (vanaf 2009) gaan de prestaties in een opgaande lijn. De ambities zijn hoog er moet veel gebeuren. Zaken als communicatie en informatievoorziening bij projecten, profilering en positionering dreigen dan snel onder te sneeuwen. Deze onderwerpen zijn voor elke corporatie en dus ook voor Kennemer Wonen van groot belang en verdienen dan ook aandacht.

Deel I

2 Profiel Kennemer Wonen

1.2 Profiel

Woningstichting Kennemer Wonen is in 2005 ontstaan uit een fusie tussen de Woningstichting Heiloo en de Woningstichting Willibrordus uit Alkmaar. In 2007 is Kennemer Wonen gefuseerd met Woningstichting Duinstee. In 2008 is Kennemer Wonen gefuseerd met De Wonerij. Ultimo 2009 heeft de corporatie een bezit van ruim 10.100 woningen. Kennemer Wonen verhuurt woningen in de gemeenten Alkmaar, Bergen, Heiloo, Castricum, Uitgeest. De corporatie is in de systematiek van het Centraal Bureau voor Volkshuisvesting ingedeeld in de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal worden er 122 van de 430 corporaties tot deze groep gerekend.

1.3 Bezit

Het woningbestand van Kennemer Wonen bestaat grotendeels uit eengezinswoningen (56,3% ten opzichte van 43,1% landelijk). Daarnaast verhuurt de corporatie vooral meergezinswoningen met en zonder lift t/m vier lagen. De gemiddelde leeftijd van het bezit is jonger dan het landelijke bezit, waarbij het grootste aandeel stamt uit de jaren '70 en '80.

Tabel 1: Woningvoorraad Kennemer Wonen

	Kennemer Wonen	Landelijk
Eengezinswoningen	56,3	43,1
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	24,4	27,4
Meergezinswoningen met lift	19,3	13,1
Hoogbouw	0,0	10,7
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,1	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Kennemer Wonen, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

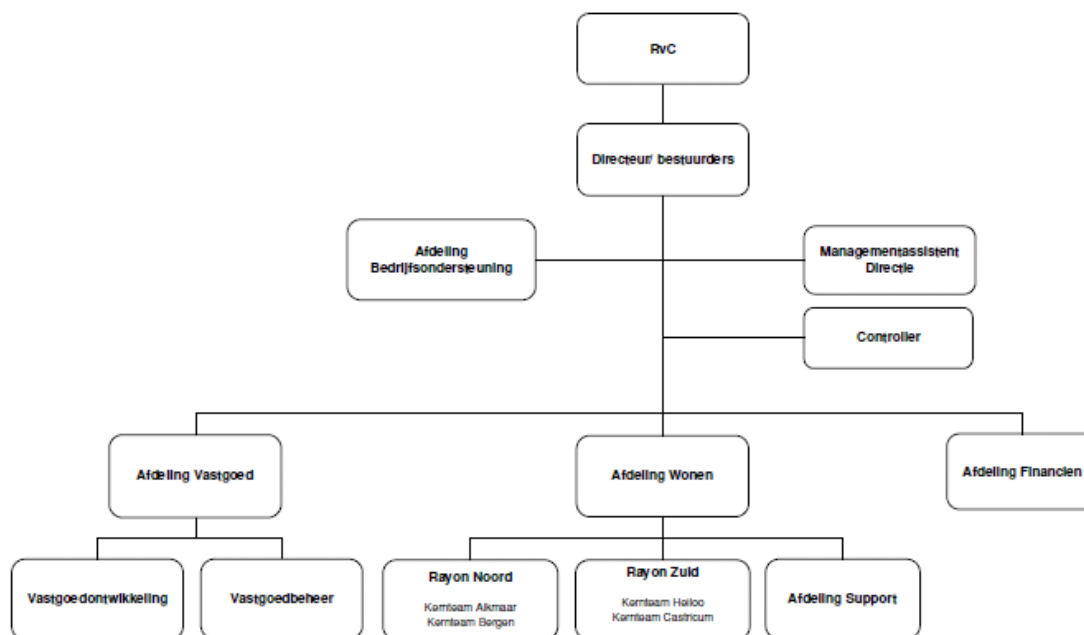
Het gemiddelde huurniveau ligt bij Kennemer Wonen op de € 424 per maand. Dit is 72,6% van maximaal redelijk. Het huurniveau is hoger dan zowel de referentiegroep (€ 423 per maand) als het landelijke gemiddelde (€ 409 per maand). Het aandeel woningbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2009 respectievelijk 21,0% en 72,1%. Dit laatste percentage is hoger dan de referentiegroep (69,8%) en het landelijk gemiddelde (66,3%).

1.4 Organisatie

Het bestuur van de woningstichting bestaat uit een directeur-bestuurder, die bij zijn werkzaamheden wordt ondersteund door een Manager Bedrijfsondersteuning, Manager Vastgoed, Manager Wonen en Manager Financiën. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij de corporatie

Eind december 2009 waren er ca. 95 mensen werkzaam bij Kennemer Wonen. Het organogram van Kennemer Wonen ziet er als volgt uit:

Figuur 3: Organogram Kennemer Wonen



Bron: Kennemer Wonen

Kennemer Wonen heeft de volgende deelnemingen:

- Kennemer Wonen heeft ultimo 2009 een verbinding, te weten de BV Woningbezit Heiloo. Hiervan is Kennemer Wonen 100% aandeelhouder. Deze besloten vennootschap² is op 1 mei 1995 opgericht met als doel vastgoedactiviteiten te ontwikkelen die niet binnen de kaders van de toegelaten instelling passen. Kennemer Wonen heeft besloten om de BV te 'bevriezen'.
- De Duinstee Vastgoed BV is destijds opgericht in het kader van VSO1. In de BV was het economisch eigendom van een aantal bedrijfspanden ondergebracht. Doordat de BV gekwalificeerd is als een fiscale beleggingsinstelling waren de activiteiten onderworpen aan een 0%-belastingtarief. Inmiddels is het economisch eigendom terug bij Kennemer Wonen en staan derhalve de activa en passiva op de balans van Kennemer Wonen. Nu corporaties niet meer partieel, maar integraal belastingplichtig zijn geworden is het fiscale voordeel weggevallen. De BV is niet opgeheven en zal mogelijkterwijs worden ingezet voor nevenactiviteiten indien deze zich voordoen. Het toezicht is op gelijke wijze geregeld als bij de toegelaten instelling.

² Kort na de fusie in 2009 heeft de organisatie de afweging gemaakt om de BV wel of niet te ontbinden. Er is voor gekozen om dit niet te doen, mede op basis van de brief van minister van der Laan waarin werd gesteld dat corporaties verplicht zouden worden om investeringen in projecten met een commercieel karakter onder te brengen in een dochteronderneming. Daarnaast merkte het CFV op dat de activiteiten in de BV als rechtmatig konden worden aangemerkt.

3 Presteren naar Ambities (PnA)

3.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens worden op hoofdlijnen de ambities behandeld, door de missie en visie weer te geven. Een gedetailleerde vergelijking van de ambities en prestaties staat weergegeven in de bijlagen.

3.2 Prestaties

Kennemer Wonen en De Wonerij zijn in 2009 gefuseerd tot een nieuwe corporatie: Kennemer Wonen. In 2008 was er reeds sprake van een intensieve samenwerking tussen de twee fusiecorporaties. De prestaties uit de jaarverslagen van de jaren 2007 – 2010 worden besproken. Bij de beoordeling wordt vanwege de fusie voornamelijk gekeken naar de periode 2008 – 2010. Voor 2007 is alleen het ondernemingsplan van De Wonerij beschikbaar. De prestaties van (het oude) Kennemer Wonen in dat jaar kunnen dan ook niet worden gekoppeld aan de ambities. Om deze reden wordt in 2007 alleen ingegaan op De Wonerij.

Jaarverslag De Wonerij 2007

In 2007 hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden voor de fusie. Kennemer Wonen en De Wonerij fungeerden dus nog als onafhankelijke corporaties. Een ambitie van De Wonerij is om de voorraad op peil te houden. Hiertoe zijn 30 huurwoningen in Parkplan Disseldorp te Limmen opgeleverd.

Ten aanzien van het prestatieveld “De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer” wil Kennemer Wonen de keuzevrijheid van klanten bij onderhoud van het interieur verruimen. In 2007 zijn belangrijke stappen gezet om het concept ‘wonen naar eigen wens’ te realiseren. Er is een proef met een keuken- en badkamerleverancier. Het KWH-label is net niet behaald. Ook op het gebied van huisvesting van doelgroepen zijn de nodige investeringen gedaan. In Uitgeest is een dienstencentrum in gebruik genomen, in Castricum een HOED en in 2010 zal worden aangevangen met de bouw van een nieuw zorgcentrum.

Er wordt door de Wonerij geïnvesteerd in vastgoed door de start van de bouw van de woontorens bij de Boogaert in Castricum, en er is een intentieovereenkomst met de gemeente Uitgeest om het HMS-terrein aan te kopen, met woningbouw als doel. Er zijn twintig woningen verkocht onder Koopgarantvoorwaarden. Een kinderdagverblijf is opgeleverd en er is een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor een cultuurhuis.

Ten behoeve van de kwaliteit in wijken en buurten is €60.000 aan maatschappelijke activiteiten uitgegeven. Hiervoor is een leefbaarheidplan opgesteld in samenwerking met huurderverenigingen.

Jaarverslag De Wonerij en Kennemer Wonen 2008

In aanloop naar de fusie in 2008 werd intensief samengewerkt tussen De Wonerij en Kennemer Wonen. Het verslag is al integraal opgesteld voor de beide corporaties.

In 2008 is de keuzevrijheid van de klanten verder vormgegeven door toestemming te geven voor diverse woonwensen. In 2008 is door de beide corporaties het KWH-label behaald. In 2007 had alleen Kennemer Wonen het KWH-label.

Op het gebied van huisvesting van doelgroepen zijn diverse prestaties geleverd. Er zijn twaalf zorgappartementen aan de Meidoornlaan in Alkmaar toegevoegd en 36 huurwoningen geschikt voor ouderen in het project Zeskant in Heiloo. De HOED in Heiloo wordt doorontwikkeld.

Naast investeringen voor doelgroepen zijn er diverse investeringen in vastgoed gedaan. Er is een Buurthuis in Schoorl gekocht, en een schoolgebouw in Heiloo. Verder worden een brede school en een Wijkknooppunt ontwikkeld en kinderdagverblijf De Darse is opgeleverd. Er zijn 25 woningen onder Koopgarantvoorwaarden gerealiseerd.

Er is € 70.000 aan maatschappelijke activiteiten besteed om de kwaliteit in wijken en buurten te bevorderen. Wederom zijn leefbaarheidplannen interactief met huurderverenigingen opgesteld.

Jaarverslag 2009 Kennemer Wonen

Per 1 januari 2009 is de fusie tussen Kennemer Wonen en De Wonerij formeel een feit, hoewel er ook in 2008 in de praktijk al sprake was van een nauwe samenwerking tussen de corporaties. In 2009 hebben diverse ontwikkelingen het presteren van Kennemer Wonen beïnvloed. Dit heeft ertoe geleid dat de ambities ten aanzien van nieuwbouw en investeringen in de bestaande bouw op het gebied van duurzaamheid en veiligheid/leefbaarheid gematigd zijn.

Wat betreft de primaire doelgroep valt bijna 100% van het bezit onder de liberalisatiegrens. Acht woningen vallen buiten de liberalisatiegrens. Een nieuw strategisch voorraadbeleid is opgesteld ten behoeve van de fusiecorporatie. Naast haar eigen voorraadbeleid heeft Kennemer Wonen te maken met kaders en afspraken, waaronder over statushouders. Twintig woningen zijn beschikbaar gesteld aan asielzoekers en pardonners. Op het gebied van specifieke doelgroepen zijn twee woningen op grond van medische indicatie toegewezen. Kennemer Wonen heeft in 2009 acht personen gehuisvest vanuit zorginstellingen.

Naast het huisvesten van statushouders en doelgroepen is in 2009 aanzienlijk geïnvesteerd in projecten: 171 woningen zijn in nieuwbouw genomen en ruim 80 woningen zijn opgeleverd. Daartegenover staat dat 6 woningen zijn gesloopt en 76 woningen verkocht zijn onder Koopgarantvoorwaarden. Dit maakt dat de woningvoorraad gelijk is gebleven en is verjongd.

Begin 2009 heeft de gemeente Alkmaar het initiatief genomen om samen met verschillende partners (corporaties, makelaars, ontwikkelaars, banken en notariaten) te bekijken op welke wijze de doorstroming in de woningmarkt weer op gang kan worden gebracht. Dit initiatief heeft geleid tot de oprichting van de Stichting Verkoopgarantie. Kennemer Wonen heeft zich hiermee verplicht om, onder voorwaarden, maximaal 10 woningen aan te kopen.

Om de leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Bergen om te verkennen in hoeverre de wijkgerichte werkwijze meer afgestemd kan worden. Dit heeft geleid tot onderlinge afspraken en samenwerking tussen de woonconsulenten en coördinatoren wijkgericht werken. In 2010 krijgt dit een vervolg. In Bergen en Heiloo zijn prestatieafspraken vastgelegd. In lijn met de prestatieafspraken wordt jaarlijks een

activiteitenplanning opgesteld. Met betrekking tot de prestatieafspraken zijn er inmiddels ook afspraken gemaakt met Alkmaar en Castricum (voorbereid in 2010 en geformaliseerd in 2011). Los van de prestatieafspraken ontvangt iedere gemeente van Kennemer Wonen jaarlijks een activiteitenplan.

Jaarverslag 2010 Kennemer Wonen

In 2007 en 2008 is de keuzevrijheid van de klanten vergroot. In 2010 is de mogelijkheid verkend om ook het huurniveau aan te passen naar de persoonlijke situatie van klanten, om zo het gat tussen koopwoningen en huurwoningen te dichten. Daarnaast is er een pilot in Uitgeest met "Direct te huur". Dit wil zeggen dat mensen die geen "urgent" status hebben, maar toch dringend een woning nodig hebben, snel aan woonruimte geholpen worden.

Er is in 2010 meer aandacht voor duurzaamheid komen te liggen. Er is een traject nodig om het te concretiseren naar een duurzaamheidsbeleid, inclusief programma en financiën. Duurzaamheid komt ook in het materiaalgebruik terug, bijvoorbeeld in hout. De kwaliteit van woningen wordt bevorderd door te werken met FSC-hout in de bestekken. Bij sloop wordt materiaal zo veel mogelijk hergebruikt. Er worden zoveel mogelijk beproefde methodieken gebruikt. Kennemer Wonen heeft niet de ambitie om op technisch vlak voorloper in duurzaamheid te zijn. Wel is er de ambitie om een 'early adapter' te zijn. Op het gebied van energie vindt een pilot plaats met zonnecollectoren bij het project De Daalder. Het project De Daalder is voorzien van een warmte-koude-opslag-installatie. In de rivierenbuurt zijn woningen voorzien van zonnecollectoren. Daarnaast zijn er in De Daalder 20 dure huurwoningen opgeleverd. Verder zijn er twee projecten met warmte-koude-opslag in uitvoering.

Kennemer Wonen heeft zich geconformeerd aan Woonkeur. Door dit toe te passen door middel van levensloopbestendige woningen wil de corporatie ervoor zorgen dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen

Als naar de (des)investeringen in vastgoed gekeken wordt zijn 87 woningen onder Koopgarantvoorwaarden verkocht, en 27 woningen in de vrije verkoop. Het project Jaagpad, bestaande uit 24 eenheden voor dementerenden, is opgeleverd. Ook is wijkknooppunt Daalmeer opgeleverd, met 6 woningen voor gehandicapten en 18 eenheden voor dementerenden, een school en een buurthuis. Het Respijthuis met tijdelijke bewoning voor zorgbehoevenden, een school in Bergen, 22 Koopgarant woningen in Bergen, 45 sociale huurwoningen in Heiloo en 19 eengezinswoningen in Uitgeest zijn opgeleverd.

Er wordt gewerkt aan de leefbaarheid door met gemeenten en huurders de problematiek in kaart te brengen. Om de leefbaarheid te meten zal mogelijk de Leefbaarometer van BZK ingevoerd worden. Ook worden individuele gesprekken met belanghebbenden gehouden, waarvan de uitkomst wordt teruggekoppeld aan het Management Team en de Raad van Commissarissen. Kennemer Wonen geeft aan dat ze in verhouding tot de andere gemeenten in Alkmaar het meest actief is op het gebied van leefbaarheid, omdat hier ook de grootste problematiek is.

3.3 Beleidskader

In deze paragraaf wordt voornamelijk op de missie en visie van de corporatie in de periode 2007 – 2010 ingegaan. Door dit globaal weer te geven kan een ontwikkeling in de focus van de corporatie in de tijd worden weergegeven, waardoor een vergelijking kan worden gemaakt met de geleverde prestaties. Hiervoor is voornamelijk gebruik gemaakt van de ondernemingsplannen. In de bijlagen wordt een uitgebreider overzicht gegeven van de doelstellingen. Voor 2007 is voor Kennemer Wonen geen ondernemingsplan teruggevonden. Daarom wordt voor dit jaar voornamelijk naar De Wonerij gekeken.

3.3.1 Missie en visie

Ondernemingsplan 2007 – 2010 De Wonerij

De missie van De Wonerij is als volgt gedefinieerd:

- De Wonerij creëert een goed en betaalbaar thuis in de gemeenten Uitgeest en Castricum voor diegenen die zonder de maatschappelijke inspanningen van De Wonerij niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien.

De Wonerij benoemt concreet de opgaven in haar werkgebied. Dit is de doorstroming op de woningmarkt door kwantitatieve en kwalitatieve tekorten. Daarnaast moeten starters op de woningmarkt soms erg lang wachten voor zij hun eerste huis kunnen betrekken. Anderen die wel een huis hebben, zouden graag een ander type woning willen: groter, kleiner, of op een andere locatie. In het ondernemingsplan zijn alle prestatievelden terug te vinden. De focus ligt echter op (des)investeringen in het vastgoed.

Missie en visie Kennemer Wonen – De Wonerij, 08-01-2008.

De Wonerij en Kennemer Wonen zijn gefuseerd in 2009. In de aanloop hiernaartoe zijn de corporaties reeds intensief gaan samenwerken. Bij de voorgenomen fusie is het van belang dat de organisaties een gezamenlijke visie op de toekomst hebben. In deze visie wordt ingegaan op de visie en missie van de nieuwe corporatie. De missie kan als volgt samengevat worden:

“Een proactieve, maatschappelijke onderneming die in de regio Noord-Kennemerland aan een brede doelgroep producten levert op het terrein van woningen en woondiensten en breed investeert in prettig leefbare wijken. Daarbij dragen we onze bewoners uit ook zelf verantwoordelijkheid voor de woning en de woonomgeving te nemen”.

Waar het ondernemingsplan 2007 – 2010 van De Wonerij nog een focus had op de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod, gaat de gezamenlijke visie meer in op leefbaarheid en eigen verantwoordelijkheid van de klanten.

Ondernemingsplan van Kennemer Wonen 2009 – 2012

De fusiecorporatie heeft voor 2009 een nieuw ondernemingsplan opgesteld. De missie is gelijk aan de in het document “Missie en visie Kennemer Wonen – De Wonerij” beschreven missie. De focus ligt op drie terreinen:

- Betrokken: “We staan dicht bij onze bewoners en belanghebbenden, weten wat ze willen en leven met ze mee in onze dienstverlening”;
- Ondernemend: “We benutten kansen, we maken heldere afspraken en komen ze altijd na”;
- Toegankelijk: “We zijn makkelijk te benaderen en staan open voor ideeën die een toegevoegde waarde hebben voor ons maatschappelijk presteren.”

Het ondernemingsplan bevat doelstellingen op het gebied van alle prestatievelden. Het accent van de missie en visie in 2008 op leefbaarheid en eigen verantwoordelijkheid is doorgezet. Er is veel aandacht voor duurzaamheidsmaatregelen.

Strategisch beleidsplan 2010 – 2013

De omgeving van woningcorporaties verandert snel. Regelgeving en de economische situatie hebben invloed. Dit heeft ertoe geleid dat er gekozen is om voor 2010 - 2013 een nieuw ondernemingsplan op te stellen. Hierbij staan de bewoners centraal. De missie luidt: "Thuis in wonen, actief in de wijk".

Kennemer Wonen geeft invulling aan haar missie door:

- Actief te zijn in de lokale samenlevingen binnen haar werkgebied;
- Te zorgen voor huurwoningen die geschikt zijn voor haar aandachtsgroepen;
- Te zorgen voor woningen die aansluiten op de vraag van de diverse doelgroepen;
- Te investeren in de diverse kernen en wijken van de gemeenten en een actieve bijdrage te leveren aan een goed woon- en leefklimaat.

De in het vorige ondernemingsplan opgenomen kernwaarden "betrokken, ondernemend en toegankelijk" zijn overgenomen. In haar missie en visie besteedt Kennemer Wonen aandacht aan de landelijke ontwikkelingen van 2009 zoals de economische crisis en de Vogelgriep die hun weerslag hebben op de corporatie.

3.3.2 Overig beleid

Naast de ondernemingsplannen spelen de volgende beleidsdocumenten een rol gedurende de visitatieperiode:

Intentieovereenkomst fusie – 08-01-2008

In 2008 is een intentieovereenkomst getekend tussen De Wonerij en Kennemer Wonen om te komen tot een fusie.

Meerwaarde fusie – 08-01-2008

Naast de intentieovereenkomst is een document opgesteld waarin de meerwaarde van een fusie uiteen wordt gezet. Om beter in te kunnen spelen op de maatschappelijke agenda van gemeenten, belanghouders en klanten zijn de corporaties van mening dat een schaalgrootte van circa 10.000 woningen betere garanties biedt om resultaten te boeken.

Volkshuisvestelijke scan – januari 2008

De volkshuisvestelijke scan gaat in op strategisch voorraadbeleid, nieuwbouw en prestatieafspraken, onderhoud en duurzaamheid van woningen, huur en verkoop en specifieke doelgroepen.

Activiteitenplan 2010

Per gemeente is een activiteitenplan opgesteld, waardoor een koppeling wordt gemaakt tussen het ondernemingsplan en de jaarlijkse activiteiten. In de activiteitenplannen wordt op hoofdlijnen inzicht geboden in de activiteiten en voornemens van Kennemer Wonen in 2010, gevolgd door een opsomming van de concrete activiteiten en voornemens.

3.4 Prestaties en beoordeling

Over de periode 2007 - 2008 zijn geen documenten bij de visitatiecommissie beschikbaar waaruit concrete ambities en doelstellingen van Kennemer Wonen voor de betreffende periode kunnen worden gedestilleerd. Kennemer Wonen is in 2009 officieel gefuseerd met De Wonerij. In 2008 werkten de corporaties al nauw samen. De ambities van 2007 - 2008 zijn om deze redenen herleid uit het ondernemingsplan van De Wonerij 2007 - 2008, en getoetst aan de hand van de jaarverslagen. In het jaar 2008 werd reeds een geïntegreerd jaarverslag van De Wonerij en Kennemer Wonen gepubliceerd.

Voor 2009 zijn de ambities van Kennemer Wonen herleid uit het ondernemingsplan 2009 – 2012. Voor 2010 is dit het nieuwe ondernemingsplan 2010 – 2013 en de daaruit afgeleide activiteitenplannen. De jaren 2009 en 2010 zijn getoetst aan de hand van de jaarverslagen en kwartaalrapportages. Vanwege de focus op de periode vanaf de fusie tussen De Wonerij en Kennemer Wonen, heeft de visitatiecommissie besloten hieraan een zwaardere weging toe te kennen bij de beoordeling.

De beoordeling van de verschillende documenten wordt in de onderstaande tabellen weergegeven. In bijlage 8 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen.

Tabel 2: Presteren naar eigen Ambities

	2007-2008 De Wonerij	2009 Kennemer Wonen	2010 Kennemer Wonen	Totaal
1. Primaire doelgroep	7,7	7,0	7,0	7,2
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,2	6,4	7,0	6,9
3. Huisvesting doelgroepen	4,0	7,3	7,0	6,1
4. (Des) investeren in vastgoed	6,6	6,5	7,4	6,8
5. Kwaliteit wijken en buurten	5,0	6,0	7,4	6,4
Gemiddelde	6,1	6,6	7,2	
Wegingsfactor	20%	40%	40%	100%
Totaal	1,2	2,6	2,9	6,7

Over de breedte is in de jaren een stijgende trend te zien in de prestaties. De prestaties op het gebied van kwaliteit van de woning en het woningbeheer worden positief beïnvloed door het behalen en behouden van het KWH-label. Daarnaast is de afgelopen jaren de aandacht voor energiemaatregelen en duurzaamheid toegenomen, waarbij te zien is dat de ambities voor een belangrijk deel ook gerealiseerd worden.

Voor de huisvesting van doelgroepen zijn in de beginperiode waarop de visitatie betrekking heeft doelstellingen geformuleerd betreffende de omvang van het bezit. Deze ambities zijn ten dele waargemaakt. Er zijn veel initiatieven, maar deze bevinden zich (ook thans nog) in de initiatief- of uitvoeringsfase. In het ondernemingsplan 2010 - 2013 zijn de kwantitatieve doelstellingen vertaald naar relatieve doelstellingen ten opzichte van het aantal nieuwbouwwoningen.

Wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten heeft Kennemer Wonen gedurende de visitatieperiode de ambitie gehad structureel contact met de belanghebbenden te hebben. De vertaling van dit overleg naar beleid heeft gedurende deze periode vorm gekregen, waarbij te denken valt aan prestatieafspraken met gemeenten. Overigens is de corporatie op dit gebied mede

afhankelijk van de belanghebbenden. De stijgende tendens van de prestaties ten opzichte van de ambities leidt totaal tot een voldoende.

4 Presteren naar Opgaven (PnO)

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de lokale afspraken tussen Kennemer Wonen en haar belanghebbenden aan bod. De opgaven zijn gebaseerd op de woonvisies van diverse gemeenten en de Provincie Noord-Holland en prestatieafspraken. De opgaven worden getoetst aan de hand van de daadwerkelijke prestaties, afkomstig uit o.a. jaarverslagen en kwartaalrapportages. Omdat Kennemer Wonen een fusiecorporatie betreft die reeds sinds 2008 nauw samenwerkt, zal de focus liggen op de periode 2008 – 2010. De integrale uitwerking en de beoordeling van presteren naar opgaven is weergegeven in bijlage 9.

4.2 Beschrijving van het werkgebied

Het werkgebied van Kennemer Wonen bestaat uit vijf gemeenten die zijn opgenomen in tabel drie.

Tabel 3: Werkgebied van Kennemer Wonen

Gemeente	Aantal woningen in bezit	Aandeel van het bezit
Alkmaar	2.325	22,7%
Bergen	2.739	26,7%
Castricum	2.337	22,8%
Heiloo	1.611	15,7%
Uitgeest	1.247	12,2%
Totaal	10.259	100%

Bron: Strategisch beleidsplan 2010 – 2013 "Thuis in Wonen, actief in de wijk".

In het Kennemerland bestaat een samenwerkingsverband tussen de belangrijkste woningcorporaties die actief zijn in de regio: Sociale Verhuurders Noord Kennemerland (SVNK). Gezamenlijk verhuren zij 30.000 woningen. Naast Kennemer Wonen zijn de volgende corporaties actief:

Tabel 4: Actieve corporaties in Noord Kennemerland

Corporatie	Aantal woningen	Aandeel
Kennemer Wonen	10.000	35%
Woonwaard	14.000	48%
Van Alckmaer	2.500	9%
Woningbouwvereniging Langedijk	1.300	4%
Goed Wonen Noord Kennemerland	1.100	4%
De Wooncompagnie in Noord Kennemerland	"Enkele honderden"	
SGBB in Noord Kennemerland	"Bescheiden schaal"	
Totaal	28.900	100%

Bron: Jaarverslag SVNK 2007

4.3 Regionale opgaven

Op Uitgeest na vallen alle gemeenten uit het werkgebied onder Noord-Kennemerland. Uitgeest valt onder Midden-Kennemerland. Gezien de omvang van het bezit in de gemeente Uitgeest zal de focus in de maatschappelijke visitatie worden gelegd op de regio Noord-Kennemerland.

Regionale woonvisie Noord-Kennemerland 2005 – 2015

In 2004 is door de Colleges van B&W in de regio Noord-Kennemerland in samenwerking met het SVNK een regionale woonvisie vastgesteld. Deze visie heeft een belangrijke positie gekregen in het Ontwikkelingsbeeld van de provincie Noord-Holland.

Doelgroepen die een woning onder de liberalisatiegrens zoeken hebben de meeste moeite met het vinden van een geschikte woning. Afspraken zijn gemaakt over het aandeel woningen in deze categorie bij nieuwbouw. Concepten als koopgarant en Kanswoning worden hierbij genoemd om doorstroming te bevorderen

Wat betreft de investeringen in vastgoed worden tot 2015 15.000 woningen gerealiseerd. De opgave bestaat vooral voor ouderen en starters. Hiertoe wordt nieuwbouw ingezet, omdat de bestaande voorraad onvoldoende aanbod biedt. Voor ouderen worden levensloopbestendige woningen, nultredewoningen en zorgcomplexen gerealiseerd. Per gemeente zijn hierover afspraken gemaakt over aantallen.

Regiovisie Noord-Kennemerland: Inbreng regio Noord-Kennemerland voor de Provinciale structuurvisie. Juni 2008.

De provincie Noord-Holland heeft, in het kader van de nieuwe Wro een structuurvisie opgesteld. De regio Noord-Kennemerland heeft haar wensen en belangen bij de provincie kenbaar gemaakt.

Enkele speerpunten zijn:

- Leefbaarheid en kwaliteit leefomgeving verbeteren
- Gevarieerd pakket aan voorzieningen waar mogelijk uitbreiden
- Ruimte voor wonen: conform Regionale woonvisie 15.000 woningen tot 2015 bouwen
- Geschikt maken woningvoorraad voor vergrijzing
- Duurzaamheid

Goed Wonen in Noord-Holland. Ontwerp Provinciale Woonvisie 2010 – 2020. 25 mei 2010.

Als het gaat om woningbouw heeft de nadruk jarenlang gelegen op het aantal te bouwen woningen. In deze woonvisie wordt gepleit voor een verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit van de woningen. De consument wordt centraal gesteld en er moet meer ruimte zijn voor specifieke woonwensen. Wonen boven winkels moet worden gestimuleerd en de leefbaarheid in kleine kernen gewaarborgd. Een gevarieerd aanbod voor jongeren, starters en senioren is nodig. Bij de ouderen ligt de focus op langer thuis wonen. Bereikbare zorgvoorzieningen zijn hiervoor nodig. Er wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de woningen door energiemaatregelen en duurzaamheid, bij zowel bestaande bouw als nieuwbouw.

4.4 Lokale opgaven

De opgaven in het werkgebied worden voor een belangrijk deel afgeleid uit woonvisies en prestatieafspraken met gemeenten. Kennemer Wonen geeft aan dat enkele gemeenten terughoudend zijn in hun opstelling om prestatieafspraken te maken. Indien dit het geval is, zal Kennemer Wonen zelf prestatieafspraken maken en deze voorleggen aan de gemeente.

4.4.1 Gemeente Alkmaar

Nota Wonen 2008 – 2013 Gemeente Alkmaar

In de Nota Wonen wordt een aantal speerpunten genoemd die van toepassing zijn op de gemeente Alkmaar. Er moet meer woonruimte beschikbaar komen voor jongeren. Dit zal voornamelijk in de bestaande bouw moeten door andere gezinnen de mogelijkheid te bieden door te stromen.

Koopwoningen zijn vaak onbereikbaar, waardoor de doorstroming belemmerd wordt. Door sociale koop kan dit overbrugd worden. Specifieke aandacht moet uitgaan naar woningtoewijzing van statushouders en pardonners.

Naast de doorstroming wil de gemeente de wachttijd voor huurwoningen terugdringen.

Niet alleen jongeren krijgen expliciet aandacht in de Nota Wonen. Het aantal ouderen neemt sterk toe en daarmee de vraag naar geschikte huisvesting en voorzieningen.

De vraag van verschillende doelgroepen, waaronder jongeren en ouderen, heeft geleid tot een benodigd aantal woningen per jaar. De investeringen in vastgoed betreffen 600 woningen per jaar. Hiervan moet minimaal 30% categorie 1 (goedkope woningen) betreffen, wat neerkomt op 180 woningen. Tweederde hiervan moeten huurwoningen zijn.

Realiseren van jongerenhuisvesting is geen specifiek speerpunt van Kennemer Wonen, wel van de gemeente Alkmaar. In de prestatieafspraken (zie hierna) is over dit punt geen afspraak gemaakt.

De corporaties hebben in 2010 prestatieafspraken gemaakt met Alkmaar, de formele ondertekening heeft in 2011 plaatsgevonden. Daarnaast wordt de Nota Wonen door de Gemeente Alkmaar herijkt.

4.4.2 Gemeente Bergen

Van woonwens tot maatwerk: Woonbeleidsnota Gemeente Bergen (2005)

Bergen bestaat uit zes dorpskernen, met ieder een eigen karakter. Opvallende kenmerken zijn de dure koopwoningvoorraad, een relatief oude bevolking en veel zorgvoorzieningen. Deze kenmerken leggen een behoorlijke druk op de woningmarkt en de voorzieningen. Via dit woonbeleid wil de gemeente deze druk in goede banen leiden.

De opgave voor de primaire doelgroep van de gemeente is fors. De sociale huursector behoeft uitbreiding. De doorstroming moet bevorderd worden en er moet meer huisvesting voor starters beschikbaar komen.

Voor de huisvesting van doelgroepen ligt de focus op ouderen en mensen met zorgbehoefte. Het samenwerken van partijen op het gebied van wonen, welzijn en zorg is nodig om het voorzieningenniveau op gewenst niveau te krijgen. Hiertoe zullen ook zogenaamde woonservicezones ontwikkeld worden. Ook zullen jaarlijks 80 levensloopbestendige woningen worden toegevoegd door aanpassing van de voorraad of nieuwbouw. De investeringen in vastgoed met betrekking op de woningcorporatie betreffen mensen met een laag inkomen. Hiervoor zullen tot 2010 jaarlijks 30 woningen worden toegevoegd, daarna jaarlijks 10 woningen.

Prestatieafspraken 2008 – 2010 Gemeente Bergen en Kennemer Wonen

Met het maken van prestatieafspraken wordt uitvoering gegeven aan de Woonbeleidsnota. Hierin is wat betreft de primaire doelgroep ondermeer afgesproken dat Kennemer Wonen het aandeel in de kernvoorraad in Bergen op minimaal 80% van het woningbezit houdt. De doorstroming op de

woningmarkt zal worden bevorderd door verkopen onder Koopgarantvoorwaarden. Van de vrijgekomen woningen wordt jaarlijks 5% ter beschikking gesteld voor statushouders en pardonners.

Voor wat betreft de kwaliteit van de woningen en woningbeheer zullen inspanningen verricht worden ter bevordering van duurzaamheid, zoals het voorzien van een energielabel, een CO₂-reductie en een EPC-norm van 0,6. Dit geldt in het bijzonder voor nieuwbouw.

Voor huisvesting van doelgroepen wordt nog eens 5% ter beschikking gesteld. Kennemer Wonen zet zich eveneens in voor de ontwikkeling van woonservicecentra, levensloopbestendige woningen en nultredewoningen.

Bij investeringen in vastgoed zal 30% van de nieuwbouw bestaan uit sociale woningbouw in categorie 1 (goedkope woningen). Nog eens 10% zal bestaan uit woningen voor inkomens in categorie 2 (betaalbare woningen).

Om de leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen zullen nadere afspraken worden gemaakt, en vindt er periodiek overleg plaats. Jaarlijks wordt een budget ter beschikking gesteld.

4.4.3 Gemeente Castricum

Wonen tussen strand en polder, Lokale woonvisie 2009 - 2030

In deze nota schets de gemeente haar visie op het wonen in de gemeente Castricum. De visie is o.a. een lokale doorvertaling van de Regionale Woonvisie Noord-Kennemerland 2005 - 2015.

Voor de primaire doelgroep wordt ingezet op doorstroming op de woningmarkt. Er zijn thans te lange wachtlijsten voor de sociale huur en de goedkopere koopwoningen zijn onbereikbaar voor bijvoorbeeld starters. Koopgarant en Collectief Particulier Opdrachtgeverschap kunnen hieraan bijdragen.

De kwaliteit van woningen kan worden vergroot door energiemaatregelen te nemen, wat eveneens bijdraagt aan duurzaamheid.

Wat betreft huisvesting van doelgroepen wordt vooral ingezet op ouderen. Door levensloopbestendig bouwen en door in te zetten op woonservicewijken, wil de gemeente deze doelgroep voorzien.

Bij investeringen in vastgoed wordt met name ingezet op inbreiding. Bij nieuwbouw zal 30% van de projecten bestaan uit sociale woningbouw in categorie 1 (goedkope woningen). Nog eens 10% zal bestaan uit woningen voor inkomens in categorie 2 (betaalbare woningen).

Prestatieafspraken 2010 Kennemer Wonen en Gemeente Castricum

Deze prestatieafspraken zijn de eerste die de gemeente Castricum met een corporatie heeft opgesteld. De prestatieafspraken zijn echter nog in concept. Kennemer Wonen is de enige corporatie die diverse locaties in Castricum in ontwikkeling heeft.

Op het gebied van de primaire doelgroep zijn Kennemer Wonen en de gemeente voornemens de huisvestingsmogelijkheden voor starters te verbeteren.

Voor huisvesting van specifieke doelgroepen is afgesproken te zorgen voor geschikte woonruimte voor senioren. Levensloopbestendige woningen, woonservicezones en het opplussen van woningen zijn hiervoor de strategie.

De kwaliteit van de woningen wordt verbeterd door te richten op energiezuinigheid en duurzaamheid bij bestaande woningen en nieuwbouw.

De leefbaarheid in wijken en buurten wordt bevorderd door het wijkgericht werken samen met de gemeente invulling te geven en klantenpanels in te richten.

4.4.4 Gemeente Heiloo

Woonvisie Gemeente Heiloo 2007 – 2012

De woonvisie houdt rekening met bestaande beleidskaders en landelijke, provinciale en regionale ontwikkelingen. De Woonvisie Noord-Kennemerland 2005 - 2015 speelt hierbij een belangrijke rol. Voor de primaire doelgroep is het voornaamste dat de gemeente de doorstroming wil bevorderen. Een middel om doorstroming te bevorderen is door concepten als Koopgarant, Kanswoning en Collectief Particulier Opdrachtgeverschap in te zetten. Starters en jonge gezinnen krijgen zo meer kansen op de woningmarkt.

Bij de kwaliteit van de woningen wordt ingezet op kwaliteit door keurmerken en duurzaamheid.

De huisvesting van doelgroepen wil de gemeente bevorderen door in te zetten op het langer thuis blijven wonen door nulredenwoningen en levensloopbestendige woningen voor ouderen.

De gemeente heeft een forse opgave op het gebied van investeringen in vastgoed. Tot 2010 is de doelstelling om 1.800 woningen in Heiloo te bouwen.

De kwaliteit van buurten en wijken moet behouden blijven. Ondanks de nieuwbouwoelstelling moet het dorpse karakter van Heiloo bewaard blijven.

Prestatieafspraken 2007 Kennemer Wonen – Gemeente Heiloo

Deze prestatieafspraken zijn de eerste die de gemeente Heiloo met een corporatie heeft opgesteld.

De basis voor de afspraken is de Woonvisie Heiloo 2007 – 2012, de Regionale Woonvisie Noord-Kennemerland 2005 - 2015 en de visie Wonen Welzijn en Zorg Gemeente Heiloo 2007 – 2015.

Op het gebied van de primaire doelgroep willen de gemeente en Kennemer Wonen de kansen voor starters vergroten en hiervoor de kernvoorraad uitbreiden. Daarnaast zijn jonge gezinnen met kinderen een belangrijke doelgroep. Overeengekomen is dat het aandeel van kernvoorraad in categorie 1 (goedkope woningen) op minimaal 80% van het woningbezit blijft. 5% van de vrijgekomen woningen wordt ter beschikking gesteld van statushouders en 5% voor bijzondere doelgroepen. Voor de huisvesting van specifieke doelgroepen wordt ingezet op ouderen.

Er zullen tot 2016 820 woningen gebouwd worden. Hiervan wordt 25% in categorie 1 (goedkope woningen) gerealiseerd en 15% in categorie 2 (betaalbare woningen). Om de doorstroming te bevorderen zal Kennemer Wonen 15 huurwoningen per jaar verkopen.

In totaal zijn er 161 nieuwbouwwoningen gerealiseerd in vier jaar tijd. Dat is circa 50% van het geplande aantal. De zeer ambitieuze doelstelling van 82 woningen per jaar gaat uit van een grote productie in de tweede helft van de periode. En wel in de uitbreidingsgebieden Zuiderloo en Zandzoom. Geen van beide zijn tot op heden tot ontwikkeling gebracht door de gemeente. Door problemen met bodemverontreiniging en meningsverschillen met de provincie en het Rijk over een nieuw aan te leggen aansluiting op de snelweg A9.

4.4.5 Gemeente Uitgeest

Toekomstvisie Uitgeest 2020: "Inbreiden waar mogelijk, uitbreiden waar nodig". 2010

Met de toekomstvisie Uitgeest 2020 geeft de gemeente de ontwikkelingen weer op ruimtelijk, maatschappelijk en financieel gebied tot 2020.

Relevant voor de primaire doelgroep in de visie is de constatering dat de huidige voorraad van Uitgeest te eenzijdig is. Hierdoor is er onvoldoende doorstroming. Te onderscheiden vallen de volgende doelgroepen: starters, jonge doorstromers en doorstromers. Voor wat betreft de huisvesting van doelgroepen worden ook senioren genoemd.

Op het gebied van investeringen in vastgoed wordt nieuwbouw genoemd als oplossing voor de huisvesting van doelgroepen en doorstroming. Streven is dit vooral door inbreiding te doen. Op het gebied van voorzieningen wordt geïnvesteerd in een nieuwe bibliotheek en basisscholen.

4.5 Overige opgaven

De onderstaande documenten betreffen met name woningmarktonderzoeken waarin geen concrete prestatieafspraken zijn gemaakt of welke reeds in voorgaande beschrijvingen naar voren zijn gekomen.

Alkmaar

- Visie op wonen in Alkmaar, Nota Wonen 2002 - 2006, 28-02-2002
- Convenant Wonen Alkmaar, 2003.
- Samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Alkmaar en de woningcorporaties in Alkmaar, 28-9-2006.
- Evaluatie Woonruimteverdeling Noord-Kennemerland, 2007.
- Regionaal woonwensen- en woonbelevingsonderzoek, 3-9-2008

Bergen

- Woonwensenonderzoek "Bouwsteen voor woonbeleid", Gemeente Bergen, 8-01-2004
- Memo Uitvoering Prestatieafspraken 2008 – 2010, 19-01-2009
- Informatienotitie Wonen, Gemeente Bergen, mei 2010

Castricum

- "Op maat bediend": De Castricumse bevolking en haar voorzieningenbehoefte. In opdracht van de Gemeente Castricum en De Wonerij, juli 2008.
- Regionaal woonwensen- en woonbelevingsonderzoek, 3-9-2008

Heiloo

- Regionaal woonwensen- en woonbelevingsonderzoek, 3-9-2008

Uitgeest

- Onderzoek wonen en leven in Uitgeest, 24-10-2007
- OGGz-Convenant 2010 – 2014. Midden- en Zuid-Kennemerland en Haarlemmermeer.
 - Doel van de samenwerking is door middel van een sluitende persoonsgebonden aanpak de zorg- en dienstverlening aan OGGz-cliënten structureel te verbeteren door het voorzien van passende huisvesting en een combinatie van zorg, begeleiding, dagbesteding en werk. De partijen zijn ondermeer zorgaanbieders, de reclasseringsorganisaties, politie, zorgkantoren, woningcorporaties en gemeenten (uit het werkgebied gaat het om Uitgeest).

4.6 Prestaties en beoordeling

De opgaven zijn ontleend aan woonvisies en prestatieafspraken per gemeente, voor de periode 2008 – 2010. De prestaties zijn afkomstig uit jaarverslagen, kwartaalrapportages en de CIP-rapportage.

Conform de methodiek is bij de hoofdstukken Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven van dezelfde prestatievelden gebruik gemaakt. Echter, in de tabellen in de bijlage zijn de beoordelingen op een andere manier weergegeven: bij Presteren naar Ambities is een onderverdeling in jaren gemaakt, terwijl bij Presteren naar Opgaven een onderverdeling naar gemeenten. Deze praktische afweging is gemaakt omdat Kennemer Wonen werkzaam is in vijf verschillende gemeenten.

Wanneer er geen opgaven gevonden zijn bij een prestatieveld is geen beoordeling gegeven.

Tabel 5: Beoordeling Presteren naar Opgaven Kennemer Wonen, 2008-2010

Prestatieveld	Alkmaar	Bergen	Castricum	Heiloo	Uitgeest	Totaal
1. Huisvesting primaire doelgroep	6,3	8,0	8,0	7,3	7,0	7,3
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	-	6,2	6,5	7,0	-	6,6
3. Huisvesting doelgroepen	7,0	5,5	6,0	8,0	7,0	6,7
4. (Des)investeren in vastgoed	6,0	6,2	6,0	6,3	6,0	6,2
5. Kwaliteit van wijken en buurten	-	7,0	7,0	6,3	5,0	6,3
Totaal	6,4	6,6	6,7	7,0	6,3	6,6

Het algemene beeld is dat Kennemer Wonen in Uitgeest relatief minder presteert ten opzichte van de opgave. Dit wordt met name door het geringe aantal opgeleverde projecten veroorzaakt. Bij de prestatievelden is het opvallend dat de investeringen in het vastgoed minder goed zijn beoordeeld dan de overige prestatievelden. Dit heeft te maken met het aantal gerealiseerde woningen. Hierin is in 2010 overigens een stijgende lijn te zien. Daarnaast is het aantal te verkopen woningen alleen in 2010 gehaald. Bij de prestatievelden 'huisvesting voor de primaire doelgroep' en 'kwaliteit van de woningen en het woningbeheer' komen de gerealiseerde prestaties beter overeen met de opgaven in het werkgebied. Het totaalbeeld is dat Kennemer Wonen voldoende presteert in vergelijking tot de opgaven.

5 Presteren volgens belanghebbenden (PvB)

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Kennemer Wonen door haar belanghebbenden beoordeeld. Allereerst zal worden ingegaan op de samenwerking en overleg tussen Kennemer Wonen en haar belanghebbenden. De samenwerkingsverbanden en het overleg met de huurders en anderen komen hierbij aan de orde.

Vervolgens wordt de betrokkenheid van de belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie besproken en geven wij, aan de hand van een aantal thema's, weer hoe de belanghebbenden Kennemer Wonen beoordelen. Tenslotte worden de conclusies in het beoordelingsschema met de daarbij horende rapportcijfers uiteengezet.

5.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg

Kennemer Wonen heeft in het kader van haar volkshuisvestelijke doelen een drietal belanghebbende doelgroepen benoemd en voert met hen actief overleg (huurders, gemeenten en overige stakeholders). Voor iedere doelgroep is een passende vorm van overleg en communicatie vastgelegd. De gemeentes worden betrokken bij plannen en de realisatie ervan door 2 keer per jaar een bestuurlijk overleg en 4 keer per jaar een ambtelijk overleg. Daarnaast zijn er overleggen met huurderverenigingen en bewonerscommissies. In samenspraak met de huurderverenigingen wordt bijvoorbeeld jaarlijks een leefbaarheidplan opgesteld.

Jaarlijks wordt er een volkshuisvestelijk thema vastgesteld waarna er rond het thema een lijst wordt opgesteld met gespreksonderwerpen en vragen. Deze vragenlijst vormt de rode draad in de gesprekken met 10 (professionele) stakeholders³. De huurders worden persoonlijk benaderd. Een selectie van een aantal huurders vindt plaats, waarna een persoonlijk gesprek over volkshuisvesting en de corporatie plaatsvindt. Op de website van Kennemer Wonen is het verslag te vinden van de gesprekken met de belanghebbenden die in 2010 hebben plaatsgevonden. In 2010 zijn er 11 gesprekken gevoerd met professionele belanghouders en 8 gesprekken met huurders.

Kennemer Wonen heeft 6 actieve huurderorganisaties in de verschillende gemeenten c.q. kernen binnen haar werkgebied. Een afvaardiging van deze huurderorganisaties is verenigd in de huurderkoepel die als gesprekspartner optreedt voor Kennemer Wonen. De huurderkoepel vergadert 4x per jaar met de directeur-bestuurder en de manager Wonen en 1x per jaar met de Raad van Commissarissen in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. We hebben de Woonbond ingeschakeld bij de professionaliseringslag, die we willen maken met onze huurderkoepel en huurderorganisaties. Doel is deze organisaties te versterken en instroom van nieuwe leden te realiseren.

³ Notitie aanpak stakeholdersgesprekken, 17 september 2009

5.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

Kennemer Wonen heeft in overleg met Ecorys ervoor gekozen om de belanghebbenden door middel van drie belanghebbendenbijeenkomsten te betrekken bij de visitatie:

- Gemeenten
- Huurders
- Overige belanghebbenden (zorg- en welzijn, collega corporaties, etc.)

Alle belanghebbenden zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Kennemer Wonen en Ecorys. In de brief werd de doelstelling van de visitatie uitgelegd en werd om medewerking gevraagd.

Naast de belanghebbendenbijeenkomsten heeft Ecorys telefonische interviews gehad met 2 belanghebbenden, omdat zij niet aanwezig konden zijn bij de bijeenkomst. De hoofdpunten van de telefonische interviews komen terug in dit hoofdstuk.

Belanghebbendenbijeenkomst

Het programma voor de bijeenkomst was als volgt: na een korte uitleg over de visitatie en een beknopte profilering van Kennemer Wonen, is in drie gespreksrondes met de belanghebbenden gesproken over Kennemer Wonen:

- Eerste ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van Kennemer Wonen op haar eigen doelen en ambities?
- Tweede ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van Kennemer Wonen in relatie tot de opgaven in het werkgebied?
- Derde ronde: Welke boodschap wilt u Kennemer Wonen meegeven?

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Kennemer Wonen. In de eerste ronde is gevraagd om een aantal stellingen te beantwoorden. De resultaten hiervan zijn opgenomen in de bijlage. De eerste en tweede ronde gingen vergezeld met een korte enquête. In de derde ronde werd nog een korte mondelinge inventarisatieronde gehouden, waarin elke belanghebbende zijn of haar boodschap voor de toekomst van Kennemer Wonen kon meegeven en Kennemer Wonen kon vergelijken met een automerk.

In de volgende subparagrafen worden de resultaten van de gespreksrondes weergegeven. Het gaat hierbij steeds om de perceptie van de belanghebbenden en niet om die van de visitatiecommissie.

Belanghebbenden

Tabel 6: Deelnemers belanghebbendenbijeenkomst

Waar bent u werkzaam	Aantal
Gemeente	7
Huurders	7
Overige	6
Totaal	20

NB: In bijlage 8.5 is een lijst met deelnemers opgenomen

5.3.1 Ronde 1: Ambities en doelstellingen

In de eerste ronde wordt aandacht besteed aan de ambities en doelstellingen van Kennemer Wonen zoals deze in haar ondernemersplannen zijn geformuleerd. Hierbij is ook de indeling uit het ondernemingsplan aangehouden, ten behoeve van de herkenbaarheid van de ambities. Voor zowel 2008, 2009 als 2010 is een nieuw ondernemingsplan van toepassing. Daarom is ervoor gekozen de thema's van het meest recente ondernemingsplan aan de belanghebbenden voor te leggen, met de vraag deze over de gehele periode te beoordelen op de mate waarin het betreffende onderwerp belangrijk is en de prestaties die geleverd zijn.

Tabel 7: Beoordeling van de prestaties naar de ambities van Kennemer Wonen

	Belangrijk (1-10)				Prestatie Kennemer Wonen (1-10)			
	Gemeente	Overig	Huurders	Gemiddeld	Gemeente	Overig	Huurders	Gemiddeld
Klant en markt	8,3	7,9	7,1	7,8	7,2	7,5	6,5	7,1
Leefbare wijken en buurten	7,8	8,0	7,9	7,9	6,6	7,3	6,1	6,7
Belanghebbenden	7,9	7,3	8,1	7,8	6,6	6,3	6,8	6,6
Financiële randvoorwaarden	8,0	7,0	8,1	7,7	7,7	6,0	7,4	7,0
Totaal					7,0	6,8	6,7	6,8

De verschillende onderwerpen worden door de belanghebbenden nagenoeg even belangrijk gevonden. De beoordeling van de prestaties verschilt wel per onderwerp. Het thema 'leefbare wijken en buurten' wordt relatief minder goed beoordeeld. Het thema 'Klant en markt' wordt relatief goed beoordeeld. De uitkomst voor financiële randvoorwaarden kan vertekenend zijn, omdat veel belanghebbenden aan hebben gegeven hier geen zicht op te hebben.

5.3.2 Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

In de tweede ronde wordt aan de deelnemers gevraagd om de prestaties van Kennemer Wonen op de opgaven in het werkgebied te beoordelen. Het totaaloordeel van een 6,9 komt globaal overeen met de beoordeling van de prestaties naar de eigen ambities van Kennemer Wonen. De huisvesting van doelgroepen wordt als beste beoordeeld, en de prestaties op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep het minst. De beoordeling van de prestaties in Castricum en Heiloo zijn beter dan in Alkmaar en Bergen. Er zijn helaas geen beoordelingen van prestaties in Uitgeest.

Tabel 8: Prestaties naar de opgaven van Kennemer Wonen.

	Alkmaar	Bergen	Castricum	Heiloo	Gemiddeld
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3	5,8	6,4	6,8	6,6
Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer	6,6	6,0	7,6	7,3	6,9
Huisvesting van doelgroepen	7,3	7,0	7,5	7,3	7,3
(Des) investeren in vastgoed	6,8	5,8	7,0	7,5	6,8
Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	6,5	7,6	7,3	7,0
Totaal	6,9	6,2	7,2	7,2	6,9

5.3.3 Ronde 3: Boodschap

In de 3^e ronde is er ruimte voor de opmerkingen die in de eerste twee rondes niet ter sprake zijn gekomen. Hierbij wordt aan de belanghebbenden gevraagd welke indruk Kennemer Wonen bij hen achterlaat.

Houdt Kennemer Wonen zich met de goede dingen bezig?

Kennemer Wonen is volgens de belanghebbenden over het algemeen bezig met de goede dingen. Er wordt aangegeven dat de corporatie een open houding heeft en dat ze hun best doen. Wel is meer communicatie gewenst, bijvoorbeeld over de voortgang van projecten en evaluaties. De nieuwbouwprojecten verlopen goed, bij de bestaande bouw verlopen projecten minder goed. Daarnaast kan de zichtbaarheid van Kennemer Wonen worden vergroot.

Laat Kennemer Wonen belangrijke zaken liggen?

Bij renovaties/onderhoud door derden is er te weinig grip en controle door Kennemer Wonen op de uitvoering en kwaliteit. De zorg en welzijnsorganisaties zouden intensiever contact willen en ook meer willen samenwerken. De gemeenten geven aan dat Kennemer Wonen op het gebied van duurzaamheid niet meer doet dan noodzakelijk. Er wordt echter ook aangegeven dat Kennemer Wonen veel verschillende zaken wil oppakken, en dat daarvoor keuzes moeten worden gemaakt en focus nodig is. Kennemer Wonen presteert goed, en het risico bestaat dat in relatie tot een hoog verwachtingspatroon te veel over punten en komma's wordt gevallen door de belanghebbenden.

Wordt u als belanghebbende voldoende geïnformeerd en betrokken?

Kennemer Wonen is goed bereikbaar via de informatiepunten, telefoon en mail. Daarnaast is het contact goed, maar met een aantal belanghebbenden is dit op projectbasis en niet op structurele basis. Frequent contact en het geven van een heldere motivatie bij besluiten zijn aandachtspunten. De belanghebbenden hebben niet het gevoel als 'sparringpartner' gezien te worden. Bij renovaties kan de informatievoorziening beter.

Kunt u Kennemer Wonen vergelijken met een automerk en uitleggen waarom?

Om het beeld van Kennemer Wonen nog eens op andere wijze weer te geven is de belanghebbenden gevraagd om de corporatie eens te vergelijken met een automerk.

- Algemeen model, geen duidelijk profiel;
- Opel Kadett: betaalbaar en degelijk;
- Honda: het draait goed, maar springt er niet uit;
- VW Golf zonder opties: degelijk zonder veel extra's;
- Ziet er professioneel uit van buiten maar onderweg komen de gebreken;
- Degelijke diesel;
- VW: Degelijk, solide, financieel goed, maar een beetje conservatief en terughoudend. Zakelijk en soms stug;
- Koreaanse auto: ziet er goed uit maar legt het af tegen de Duitse degelijkheid;
- Mercedes diesel uit het jaar 1570: trekt langzaam op, goede kwaliteit, maar komt in het huidige verkeer niet zo goed mee;
- Grijs Toyota: degelijk maar niet herkenbaar;
- Opel: degelijk, betrouwbaar en een beetje suf;
- Mercedes met een Fiat 500 motor;
- Daf: snel van start maar komt niet altijd waar het zijn moet;
- Toyota Avensis: de basis is goed en wordt steeds beter. Men is niet te beroerd om fouten toe te geven en te corrigeren;
- Maserati: het ziet er geweldig uit, maar ze willen te snel;
- Volkswagen: bedoeld voor het volk en moet betaalbaar zijn;
- Opel Kadett: rijdt goed, maar weinig comfort;

- Toyota: het blijft altijd maar doorgaan. Een pitstop en analyseren hoort ook.

De rode draad die uit de vergelijkingen naar voren komt is dat Kennemer Wonen als degelijk wordt ervaren, maar dat er verder weinig extra's is. Dit wordt uitgelegd door de belanghebbenden in de zin dat de basis van Kennemer Wonen goed is, maar dat op een aantal terreinen, waaronder communicatie, nog verbeteringen mogelijk zijn.

Wat is uw boodschap voor Kennemer Wonen?

De belanghebbenden hebben aan het eind van de bijeenkomsten de volgende boodschappen geformuleerd voor Kennemer Wonen:

- Stel duidelijke doelen en treedt daarmee naar buiten;
- Kom vaker langs;
- Positionering in de regio uitdragen;
- Verder professionaliseren en heldere boodschap uitdragen;
- Meer zichtbaarheid;
- Blijf trouw aan een goede identiteit in de markt;
- Communicatie helderder: aangeven wat wel en niet kan;
- Toon meer lef;
- Iets meer passie;
- Basis goed, maar flexibele en transparante houding mag beter;
- Doe concreet wat met suggesties en opmerkingen;
- Luisteren is een groot goed, er iets mee doen is iets anders;
- Sociale aspecten hoger in het vaandel plaatsen;
- Niet te zakelijk naar klanten toe;
- Hou de doelgroep in de gaten en bouw woningen voor starters en ouderen;
- Blijven inzetten voor sociale huurders;
- Het sociale in de mens blijven koesteren.

Kunt u een overkoepelend rapportcijfer geven?

Een 7,3 gemiddeld, met een bandbreedte tussen een 6 en een 9.

5.3.4 Telefonische interviews belanghebbenden

Naast de belanghebbendenbijeenkomst heeft Ecorys 2 telefonische interviews afgenomen. In deze paragraaf zijn de hoofdpunten uit deze gesprekken per onderwerp opgenomen.

Uit de gesprekken komt naar voren dat men respect heeft voor de manier waarop Kennemer Wonen zich ontwikkeld heeft na aantal fusies tussen verschillende relatief kleine corporaties. Wel ziet men dat het beheersen van de eigen organisatie nog relatief veel energie kost. Men geeft ook aan dat de afstand tot de organisatie groter is geworden en dat tegelijkertijd de huurderbelangenvereniging te veel belast wordt vanuit de huurders. In de jaren na de fusie is Kennemer Wonen wel zichtbaarder geworden. Toch kan hier nog een verbeterslag in gemaakt worden en mag de corporatie de komende jaren wat meer focus aanbrengen.

De samenwerking tussen Kennemer Wonen en de belanghebbenden wordt als prettig ervaren, vooral ook de pragmatische insteek in deze samenwerking. Over het algemeen vindt men dat Kennemer Wonen zich met de juiste zaken bezig houdt. Toch mag de snelheid van reageren c.q. handelen door de corporatie worden verbeterd, onder andere bij onderhoudswerkzaamheden aan de huurwoningen. Daarnaast zou de controle op de (ver)bouwwerkzaamheden ook door Kennemer Wonen zelf dienen te worden gedaan.

Verder is men kritisch ten aanzien van de verkoop van woningen. Men vindt wel dat Kennemer Wonen veel investeert in de kwaliteit van wijken en buurten. Ook als huurders activiteiten willen organiseren hebben ze aan Kennemer Wonen een goede partner.

Als Kennemer Wonen wordt vergeleken met een auto dan komt men uit op een middenklasser (Golf of Astra), omdat dit keurige auto's zijn. Een Prius zal Kennemer Wonen niet zijn, omdat ze het innovatieve karakter minder hebben en een Smart is iets te hip. Door een andere belanghebbende wordt Kennemer Wonen vergeleken met een goede wagen die veel handicaps heeft.

Als totaalcijfer geeft een van de belanghebbenden een 7 voor het presteren van Kennemer Wonen. Dit cijfer wordt een 8 op het moment dat men rekening houdt met de fusie. Men hoopt tevens dat Kennemer Wonen zich door blijft ontwikkelen tot een 'founding father' voor nieuwe initiatieven. Daarbij ligt de kracht in de verbinding met andere partijen. De andere belanghebbende is kritischer en geeft een 6, omdat er nog veel zaken kunnen worden verbeterd, zoals de klantvriendelijkheid. De belanghebbende ziet wel dat de koers van de corporatie in de periode na de fusie positief is veranderd.

5.4 Presteren volgens belanghebbenden

De rapportcijfers per 'ronde' staat in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 9: Oordeel belanghebbenden

	Cijfer
Ambities & Doelstellingen	6,7
Opgaven in het werkgebied	6,9
Totaaloordeel belanghebbenden	7,3
Gemiddeld	7,0

Opvallend is dat het gemiddelde van de beoordeling naar ambities en opgaven (6,7) lager is dan het totaaloordeel dat gegeven is door de belanghebbenden. Het totale oordeel is gemiddeld een 7,0. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat Kennemer Wonen op enkele aspecten na over de breedte goed presteert, maar dat de communicatie en profilering naar buiten toe kansen voor verbetering biedt. Ook wordt aangegeven dat de focus moet blijven bij de primaire doelgroep.

De beoordeling van de twee belanghebbenden die door middel van een telefonisch interview zijn bevraagd, heeft geen invloed op de uiteindelijke totaal score. Het presteren van Kennemer Wonen wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,0.

6 Presteren naar Vermogen (PnV)

6.1 Inleiding

Presteren naar Vermogen wordt langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit: heeft de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd, waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer: realisatie van financiële voornemens en functioneren treasury;
- Doelmatigheid: focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

6.2 Financiële continuïteit

6.2.1 Vermogenspositie

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van haar volkshuisvestelijke vermogen heeft Kennemer Wonen de afgelopen periode telkens een positief solvabiliteitsoordeel ontvangen. Dit betekent dat Kennemer Wonen financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Kennemer Wonen heeft een continuïteitsoordeel A gekregen over de periode 2008 - 2010: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. In 2010 heeft de corporatie het A1 continuïteitsoordeel gekregen, wat betekent dat Kennemer Wonen in de hoogste categorie valt. Hierbij dient opgemerkt te worden, dat de ontwikkeling van het eigen vermogen een sterke stijging laat zien in de periode 2008 - 2010.

Bedrijfswaarde

"De waardering van onroerende zaken in exploitatie vindt plaats tegen de bedrijfswaarde. Deze wijze van waardering geeft een inzicht in de feitelijke waarde van de activa op basis van toekomstige kasstromen"⁴. Over de te hanteren parameters bij de bedrijfswaarde berekening zijn afspraken gemaakt. Zo is de gehanteerde discountvoet conform de parameter die het CFV hanteert.

Over het verschil van de bedrijfswaarde met de investering wordt het volgende beleid gehanteerd: bij nieuwe woningen die verkocht worden onder Koopgarantvoorwaarden wordt maximaal € 45.000 per woning geïnvesteerd. De onrendabele top voor sociale huur is gemiddeld € 75.000 per woning⁵. In het investeringsbeleid nieuwbouw van Kennemer Wonen zijn deze uitgangspunten aangepast en verder uitgewerkt (zie tabel 12).

⁴ Kwartaalrapportage 3^o kwartaal 2010 Kennemer Wonen, p.22.

⁵ Ondernemingsplan van Kennemer Wonen 2009 – 2012 en verder

Vanaf 2010 moeten onrendabele investeringen volledig uit verkoop van bestaand bezit gefinancierd worden⁶. "Bij elk project dat wordt ontwikkeld wordt de woning getaxeerd. Indien de taxatiewaarde lager is dan de stichtingskosten wordt het plan aangepast of geschrapt"⁷.

6.2.2 Middelen

WSW oordeel

Op aangeven van het WSW is Kennemer Wonen meer op liquiditeit gaan sturen. Vanaf medio 2009 is hier invulling aan gegeven door maandelijks de stand en prognose voor de komende periode door te nemen met het Management Team. De ontwikkeling van het liquiditeitsmanagement heeft in 2010 verder vorm gekregen⁸.

De brief over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume d.d. 15 juni 2010, geeft aan dat de corporatie onveranderd kredietwaardig is. Om de kredietwaardigheid te verbeteren zijn gedurende het jaar een aantal maatregelen genomen, waardoor de meerjarenprognose over de hele looptijd een positief beeld laat zien. Eveneens is een scenarioberekening aangeleverd, wat uitgaat van een halvering van de verkoopdoelstelling van het bestaande bezit. In de begroting 2010 verklaart Kennemer Wonen nadrukkelijk te sturen op kasstromen. Aandacht wordt gevraagd voor de sterk oplopende terugkoopverplichting van de Koopgarantwoningen.

6.2.3 Sturing op kasstromen

In de periode na de fusie is de focus bij Kennemer Wonen komen te liggen op het sturen van de kasstromen. In 2009 werd nog melding gemaakt van het feit dat het proces om (financiële) cijfers te genereren te veel inspanning vergde, vanwege het administratieve proces dat niet op orde was. Dit had onder andere tot gevolg dat er een dreigend liquiditeitsprobleem ontstond in 2009. In 2010 is duidelijk te zien dat de corporatie meer zicht heeft op de verschillende kasstromen er hier ook op stuurt. Vanaf de 2^e voortgangsrapportage in 2010 is het complete kasstromenoverzicht opgenomen. Daarnaast is in 2010 maandelijks het kasstromenoverzicht opgesteld en zijn de resultaten besproken. In de jaren ervoor is het kasstromenoverzicht alleen terug te vinden in de jaarrekening.

In 2011 zal Kennemer Wonen vaststellen waar kansen en bedreigingen liggen op basis van de Europese Beschikking en het regeerakkoord. Door middel van de kwartaalrapportages zal Kennemer Wonen dit proces en de daaraan verbonden consequenties monitoren. Ook wordt het risicomanagementbeleid geïmplementeerd, waarbij wordt gestart met het identificeren en beoordelen van de aanwezige risico's. Verder staat 2011 in het teken van het op de kaart zetten van de financiële processen. Naast sturing op processen wordt er ook aandacht gegeven aan de inhoudelijke kennis, op het gebied van fiscaliteit, leningen, activa en scenarioanalyses. Het doel voor 2011 is dat de financiële processen tijdig de juiste keuzes faciliteren voor het Management Team. Daarnaast wordt in 2011 gewerkt met scenario's die inzicht moeten geven in de realisatie van de doelstellingen, een solvabiliteit van minimaal 20% en een positieve operationele kasstroom⁹.

⁶ Strategisch beleidsplan 2010-2013

⁷ Verslag van de themabijeenkomst van de Raad van Commissarissen met het bestuur en MT van Kennemer Wonen op 20 mei 2010

⁸ Voortgangsrapportage 3^e kwartaal 2009 Kennemer Wonen, p22.

⁹ Begroting 2011 Kennemer Wonen, 09-12-2010.

Criteria voor het financiële beleid zijn:

- Positieve borgingsruimte WSW;
- Voldoen aan solvabiliteitseis CFV;
- Positief jaarresultaat;
- Positieve operationele en (des)investeringskasstroom;
- Solvabiliteit van minimaal 20%;
- Positieve waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille;
- Budgetbeheer.

Operationele kasstromen

Eind 2010 heeft Kennemer Wonen een positief saldo van de operationele kasstroom van € 14,8 mln. Het saldo van de operationele kasstromen is in 2009 negatief (-€ 6,3 mln.) en in 2008 positief (€ 5,4 mln.). In de financiële meerjarenprognose 2011 (FMP) is de operationele kasstroom over de gehele periode (2011 t/m 2020) positief.

Het bedrijfsresultaat van Kennemer Wonen was in 2008 positief (€ 13,9 mln.), in 2009 negatief (-€ 3,9 mln.) en in 2010 wederom positief (€ 28,4 mln.). Kennemer Wonen heeft een rentedekkingsgraad, die de afgelopen jaren sterk is gedaald. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld ontstaat voor Kennemer Wonen een negatief beeld. Positief is wel dat de rentedekkingsgraad in 2010 uitkwam op 2,2. Daarnaast is in de begroting van 2011 een lange-termijnontwikkeling van de rentedekkingsgraad opgenomen. Hierin is te zien dat Kennemer Wonen de komende 10 jaar boven de norm van 1,4 blijft en daarnaast ook (grotendeels) boven de strengere interne norm van Kennemer Wonen.

Tabel 10: Rentedekkingsgraad Kennemer Wonen

	2006	2007	2008	2009
Kennemer Wonen	1,7	1,6	1,2	1,1 ¹⁰
Referentiegroep	1,9	1,8	1,5	1,5
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Kennemer Wonen, 2010, CFV

Na enkele jaren met wisselende jaarresultaten, is het bedrijfsresultaat van 2010 zeer positief. Voor de komende jaren wordt een stijgende tendens verwacht. In de operationele sfeer verbetert het bedrijfsresultaat, vooral door toenemende huuropbrengsten. Ook de operationele kasstroom is volgens de begroting de komende tien jaar positief.

Kennemer Wonen hanteert zowel in absolute bedragen als in percentages rendementsnormen ten aanzien van de maximale onrendabele top. De kasstromen worden contant gemaakt en in verband gebracht met de stichtingskosten. Kennemer Wonen heeft in 2010 het Investeringsbeleid Nieuwbouw 2010 – 2013 vastgesteld (zie verder). In dit beleid is niet de BAR als rendementsnorm gehanteerd, maar de onrendabele top.

Portfoliokasstromen

In 2010 is het Investeringsbeleid Nieuwbouw 2010 – 2013 opgesteld door Kennemer Wonen. Het doel van de corporatie is om een optimaal resultaat te behalen met haar middelen, door deze zo doelmatig mogelijk in te zetten. In genoemde notitie worden de randvoorwaarden die Kennemer Wonen hierbij hanteert uiteengezet en is het besluitvormingsproces rond de investeringen vastgelegd.

¹⁰ In het jaarverslag 2010 van Kennemer Wonen is de rentedekkingsgraad voor 2009 uitgekomen op 1,3.

Kennemer Wonen hanteert geen rendementseisen naar vastgoedtypen (waarbij onderscheid wordt gemaakt naar niet-daeb en daeb). De corporatie heeft wel investeringscriteria opgesteld per woningtype.

Tabel 11: Investeringscriteria Kennemer Wonen

Type woning (vastgoed)	Investeringscriteria
Sociale huurwoning	<ul style="list-style-type: none"> • Maximale huur € 647/maand • Maximale stichtingskosten € 200.000 • Maximaal onrendabel € 90.000 • Stichtingskosten zijn nooit hoger dan de taxatiewaarde
Sociale koopwoning	<ul style="list-style-type: none"> • Maximale verkoopprijs € 214.500 • Maximale stichtingskosten € 240.000 • Maximaal financieringstekort € 48.000 • Stichtingskosten zijn nooit hoger dan de taxatiewaarde
Dure huurwoning	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie om reden van differentiatie en om financieel voordeel te behalen • Minimale huur € 647/maand • Maximale stichtingskosten € 240.000 • Onrendabele investering niet toegestaan! • Stichtingskosten zijn nooit hoger dan de taxatiewaarde
Koopwoning	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie om reden van differentiatie en om financieel voordeel te behalen • Minimale verkoopprijs = stichtingskosten • Maximale stichtingskosten € 240.000 • Onrendabele investering niet toegestaan! • Minimale voorverkoop percentage 80 % • Stichtingskosten zijn nooit hoger dan de taxatiewaarde
Parkeergelegenheden	<ul style="list-style-type: none"> • Maximale stichtingskosten € 30.000 (bij woningbouw zijn de stichtingskosten van de parkeerplaatsen in de stichtingskosten van de woning inbegrepen!)
Maatschappelijk vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve invloed op leefbaarheid en waardeontwikkeling van onze omliggende woningen (Voorbeeld: De Daalder in Alkmaar) • Onrendabele investeringen niet toegestaan! • Beperkt exploitatierisico

Bron: Kennemer Wonen, 2010.

Kennemer Wonen waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde, waarbij zij voor de komende jaren aangeeft op basis van welke parameters dat plaatsvindt. De meerjarenbegroting is opgesteld voor een periode van tien jaar, waarvan de meest recente vooruitkijkt naar de periode 2011 - 2020. De balansontwikkeling voor de periode 2011 - 2020 laat jaarlijks een positief resultaat zien.

Financieringskasstromen

In het treasury statuut (2010) van Kennemer Wonen zijn de doelstellingen en randvoorwaarden ten aanzien van het voor langere termijn aantrekken van gelden opgenomen.

De doelstellingen op het gebied van financiering zijn:

- Het realiseren van stabiliteit in de jaarlijkse rentekosten;
- Het realiseren van zo laag mogelijke kosten van externe financiering;

De randvoorwaarden die zijn benoemd om de genoemde doelstellingen te realiseren, zijn:

- Besluiten worden genomen op basis van een actuele prognose van de meerjarige financieringsbehoefte. De prognose kent een planningshorizon van minimaal tien jaar;
- Het verloop van totale financiering (passivazijde van de balans) wordt afgestemd op het verloop van de totale financieringsbehoefte (activazijde van de balans);
- De opbouw van de huidige leningenportefeuille en meerjarige kasstroomprognoses zijn bepalend voor het aantrekken van leningen;
- Er worden geen leningen aangetrokken ter dekking van een financieringsbehoefte die verder dan drie jaar in de toekomst ligt (conform de richtlijnen van het WSW);
- De betaling van rente- en aflossingsverplichtingen worden in de tijd gespreid.

Kennemer Wonen brengt met behulp van een meerjaren kasstroomprognose jaarlijks (opgenomen in de begroting van 2009, 2010 en 2011) de verwachte financieringsbehoefte in kaart. De financieringsbehoeften komen voort uit de diverse bedrijfsactiviteiten. In de Financieringsbehoefte 2011 – 2020 valt het volgende op:

- Negatief investeringsaldo van 2011 t/m 2015 van ca. € 94 mln.;
- Verkoop van woningen levert sterke bijdrage positieve investeringskasstroom;
- Grootste deel investeringskasstroom wordt aangewend voor nieuwbouw huurwoningen.

Kennemer Wonen conformeert zich aan de doelstellingen c.q. eisen van het WSW die stelt dat corporaties een maximale loan-to-value van 50% van de WOZ-waarde van haar portefeuille mag hebben. De loan-to-value van Kennemer Wonen lag in 2010 ruim onder de grens van 50%. In de begroting geeft Kennemer Wonen geen inzicht in de investerings-/financieringsratio van projecten.

Wel wordt ten behoeve van de financiële continuïteit gebruik gemaakt van de volgende parameters:

- Solvabiliteit;
- Weerstandsvermogen;
- Liquiditeit;
- Rentabiliteit eigen vermogen;
- Rentabiliteit vreemd vermogen;
- Rentabiliteit totaal vermogen;
- Renteresultaat in % eigen vermogen;
- Interne financiering per woning;
- Cashflow per woning;
- Gemiddelde rente leningportefeuille;
- Duration.

6.3 Financieel beheer

6.3.1 Planning en controlecyclus

De ambities en opgaven van Kennemer Wonen zijn verwoord in haar beleid en vormen als zodanig de basis voor de meerjarenbegroting. De doelstellingen met betrekking tot huurbeleid, verkoop bestaand bezit, investeringen bestaand bezit en nieuwbouw zijn doorgerekend in de meerjarenbegroting.

Jaarlijks wordt door Kennemer Wonen een taakstellende jaarbegroting opgesteld. Vanaf 2010 geeft Kennemer Wonen uitgebreid inzicht in de verschillen tussen de begroting en werkelijke resultaten op het gebied van:

- investeringen in alle projecten (per project);
- kasstromen (operationeel, investerings- en financieringskasstroom);
- winst- en verliesrekening.

In de vierde kwartaalrapportage 2010 komt naar voren dat de taakstellende jaarbegroting voor een groot deel gerealiseerd is. De belangrijkste verschillen zijn te vinden op het gebied van:

- Uitgaven totaal onderhoud;
- Ontvangsten en uitgaven nieuwbouw.

De monitoring van de resultaten vindt ieder kwartaal plaats, wordt vastgelegd in de kwartaalrapportages voor de Raad van Commissarissen en wordt besproken tijdens de vergaderingen van de Raad. Daarnaast wordt (vanaf 2010) maandelijks het actuele kasstromenoverzicht uitgedraaid en worden de resultaten hiervan besproken. Op deze manier heeft de corporatie haar controle op de financiële positie sterk verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren.

De Raad van Commissarissen heeft een Auditcommissie ingesteld, die zich bezighoudt met het toezicht op o.a. financiële zaken en risicomangement binnen Kennemer Wonen. Vaste onderwerpen op de agenda van de reguliere vergaderingen overeenkomstig de planning en controlocyclus zijn: de begroting, het activiteitenplan, de kwartaalrapportage, het volkshuisvestingsverslag, het financiële jaarverslag en de meerjarenbegroting inclusief het meerjarenperspectief en de managementletter. Over de volgende onderwerpen is door de commissie advies uitgebracht::

- Kwartaalrapportages;
- Jaarverslagen en jaarrekeningen De Wonerij en Kennemer Wonen 2008 en de accountantsrapporten;
- Liquiditeitspositie en daarop geënte maatregelen;
- Audit verbouwing en inrichting hoofdkantoor;
- Treasury statuut;
- Begroting 2010 en meerjarenbegroting.

Uit het verslag van de Auditcommissie Kennemer Wonen 26 november 2009 komt betreffende de sturing bijvoorbeeld naar voren dat de effecten bepaald worden van dalende woningverkoop, en temporisering van onderhoud heeft plaatsgevonden¹¹.

In het kader van de interne audits is de afgelopen jaren ingegaan op de processen van de afdelingen financiën, wonen en vastgoed. De onderwerpen die in de interne audits aan bod komen worden mede bepaald door 'waar problemen zijn'. Dit gebeurt soms op aangeven van de Raad van

¹¹ Verslag Auditcommissie Kennemer Wonen 11 juni 2009

Commissarissen. De primaire opdrachtgever voor de Audits is de directeur-bestuurder en/of de Raad van Commissarissen.

Daarnaast is sinds 2009 een controller werkzaam bij Kennemer Wonen. De invulling van de controller functie is niet alleen financieel, maar er wordt ook bedrijfsbreed gekeken naar de optimalisatie van processen en de organisatie. De controller maakt onderdeel uit van de Auditcommissie.

De accountant¹² geeft in zijn managementletter jaarlijks aan hoe Kennemer Wonen omgaat met haar financiële beleid en de verantwoording over dit beleid. Jaarlijks is een aantal verbeterpunten benoemd, waarbij opgemerkt wordt dat Kennemer Wonen veel aandacht heeft geschonken aan de ontwikkeling van de organisatie om nog beter in control te kunnen zijn.

Zoals eerder is verwoord, heeft Kennemer Wonen vanaf 2009 haar kasstromenoverzicht, uitgewerkt voor een periode van tien jaar, opgenomen in haar begroting. Het meest recente kasstromenoverzicht is opgenomen in de begroting van 2011.

Tabel 12: Kasstromen Kennemer Wonen

Kasstroom	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operationeel	9.219	7.862	9.763	9.175	8.866	10.258	10.596	11.506	12.937	13.640
Investering	-28.902	-32.128	-14.986	-14.143	-4.046	4.747	8.835	3.782	2.111	7.871
Financiering	-16.711	-23.641	-4.460	-4.131	5.793	16.089	20.664	16.654	16.483	23.048

Bron: Begroting 2011, Kennemer Wonen.

De operationele kasstromen zijn gedurende de gehele prognoseperiode positief, zelfs wanneer rekening wordt gehouden met de 2% aflossingsfictie. De investerings- en financieringskasstromen variëren gedurende de periode 2011 - 2020, hetgeen vooral veroorzaakt wordt door:

- Aanzienlijke investeringen in nieuwbouwprojecten huur in de periode t/m 2016;
- Investerings- en financieringskasstromen in nieuwbouw koopprojecten t/m 2015;
- Het aantrekken van nieuwe leningen t/m 2015;
- Aflossen en/of herfinancieren van bestaande leningen over de gehele periode.

Treasury

Vanaf 2010 is er een geactualiseerd treasury statuut en een treasury jaarplan beschikbaar van Kennemer WOnen. Het vorige treasury statuut dateerde van 2005. Het treasurymanagement geeft invulling aan de volgende treasurytaken:

- Financieren;
- Beleggen;
- Rentemanagement;
- Liquiditeitsbeheer;
- Financiële logistiek.

Van elk van deze taken is een definitie en doelstelling opgenomen, en zijn de randvoorwaarden vastgelegd. Eveneens wordt een overzicht gegeven van de functionarissen die een rol spelen in het treasuryproces, waarbij van een ieder de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Daarnaast zijn het besluitvormingsproces en de opzet van transactievoorstellen

¹² Tevens heeft de accountant de governancestructuur van Kennemer Wonen geanalyseerd en geen bijzonderheden c.q. afwijkingen geconstateerd

vastgelegd. De uitvoering van besluiten dient te passen binnen het treasury statuut en het treasury jaarplan.

Het beleid van Kennemer Wonen is erop gericht een blijvende toegang tot de financiële markten zeker te stellen, door onder meer te voldoen aan de door WSW en CFV gestelde eisen. Daarnaast stelt Kennemer Wonen vanaf 2010 het treasury jaarplan op. Hierin staan de treasurydoelstellingen voor 1 jaar beschreven en daarnaast geeft het een doorkijk voor de jaren erna. Het treasury jaarplan wordt jaarlijks geactualiseerd als onderdeel van de begrotingscyclus, en moet passen binnen de kaders van het treasury statuut.

6.4 Doelmatigheid

De mate waarin Kennemer Wonen de prestaties op een efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten, het aantal vhe per fte en de personeelskosten per fte zijn hiervoor binnen de visitatiemethodiek als indicatoren aangeduid.

Tabel 13: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2006-2009

	2006	2007	2008	2009	Toename (%)
Kennemer Wonen	903	940	1.230	1.031	14,1
Referentiegroep	1.083	1.141	1.249	1.317	21,6
Landelijk	1.169	1.249	1.340	1.396	19,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Woningstichting Kennemer Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Opvallend is dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid bij Kennemer Wonen een stuk lager liggen dan die van de referentiegroep en het landelijk beeld. De procentuele toename in bedrijfslasten voor de periode 2006 - 2009 is bij Kennemer Wonen ook lager. In 2008 is er sprake van een sterke stijging van de netto bedrijfslasten. In de bedrijfslasten is echter een bedrag opgenomen van € 403.000 aan uitgaven inzake fusiekosten. Daarnaast is in 2008 een bedrag van circa € 650.000 uitgegeven aan advieskosten inzake het planmatig onderhoud. Andere extra uitgaven zijn terug te vinden onder uitzendkrachten. Als gevolg van zowel de fusie als de implementatie van het nieuwe bedrijfsinformatiesysteem is zeker een bedrag € 400.000 extra uitgegeven om mensen vrij te spelen van hun dagelijkse routine. In 2009 is te zien dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid zijn afgenomen.

Tabel 14: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Kennemer Wonen	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per VHE	1.031	1.317	1.396
Personeelskosten per fte	58.088	62.852	61.818
Aantal VHE per fte	129	93	88

Bron: Corporatie in Perspectief, Woningstichting Kennemer Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Het aantal verhuureenheden per fte ligt aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde en de referentiegroep. De personeelskosten per fte liggen daarentegen onder het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk beeld. Kennemer Wonen presteert op alle bedrijfsefficiëntie aspecten die zijn opgenomen in tabel 15, beter dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

6.5 Vermogensinzet

Met vermogensinzet wordt in het licht van de maatschappelijke visie het volgende bedoeld: *“De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.”*

Beargumenteerde inzet van vermogen

Kennemer Wonen heeft haar visie op de inzet van vermogen verwoord in meerdere documenten, te weten de begrotingen (vanaf 2010), het investeringsbeleid nieuwbouw 2010 - 2013, het strategisch voorraadbeleid en het strategisch beleidsplan 2010 - 2013. In het Treasury statuut is het kader waarbinnen de inzet van vermogen kan plaatsvinden, beschreven.

De doelstellingen van het investeringsbeleid van Kennemer Wonen zijn als volgt:

- In de ontwikkel- en bouwopgaven hanteert Kennemer Wonen een 80/20 verhouding. Dit betekent dat minimaal 80% van de nieuwbouwwoningen bereikbaar moet zijn voor de aandachtsgroepen van beleid. Maximaal 20% van de nieuwbouwwoningen is bestemd voor specifieke doelgroepen.
- Maximaal 20% van de investeringen van Kennemer Wonen worden gedaan in maatschappelijk vastgoed.
- Kennemer Wonen investeert uitsluitend in die gebieden waar al bezit aanwezig is, te weten de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Heiloo en Uitgeest.
- Onrendabele investeringen zijn alleen toegestaan in huurwoningen met een huurprijs van maximaal € 647 (prijspeil 2010).
- Onrendabele investeringen worden gefinancierd uit de netto opbrengsten van verkoop van huurwoningen.
- Uitgangspunt is dat investeringen in maatschappelijk vastgoed een positieve invloed moeten hebben in de waardeontwikkeling van de nabijgelegen woningen.

Het investeringsbeleid geeft duidelijke kaders voor de te maken afwegingen door Kennemer Wonen. In voorgaande jaren zijn dergelijke kaders niet zo expliciet vastgelegd. Kennemer Wonen heeft hier een ontwikkeling doorgemaakt.

Mogelijkheden vermogen te verruimen

Het uitgangspunt voor het borgen van de financiële continuïteit en een gezonde financiële positie is een positieve operationele kasstroom en (des)investeringskastroom, waarbij de richtlijnen van het WSW worden gevolgd. Kennemer Wonen heeft inzicht in het faciliteringsvolume van het WSW en houdt hier rekening mee in de financiële meerjarenprognose.

Vanwege de maatschappelijke doelstellingen hanteert Kennemer Wonen bewust lage rendementennormen bij huurwoningen. Om te voorkomen dat de jaarlijkse rentelasten niet uit de netto huuropbrengsten kunnen worden betaald, hanteert Kennemer Wonen als regel dat investeringen in nieuwbouw en bestaand bezit slechts in beperkte mate met leningen gefinancierd worden. Alleen het rendabele deel mag met vreemd vermogen worden gefinancierd. De niet-financierbare investeringen in bestaand bezit en nieuwbouw dienen te worden gedekt uit verkoop van bestaand bezit.

Vanaf 2010 is de vuistregel dat de onrendabele toppen volledig door verkoop uit de bestaande portefeuille wordt gefinancierd. In 2010 is de doelstelling om 100 woningen te verkopen gerealiseerd, ondanks de situatie op de woningmarkt. Mocht de verkoop van woningen in de komende jaren tegenvallen, dan kan dit een aanzienlijk negatief effect hebben op de kasstromen.

Verder heeft Kennemer Wonen te maken met een terugkoopplicht op woningen die onder Koopgarant verkocht worden. Het risico dat deze constructie met zich mee brengt wordt onderkend door de corporatie. Om die reden doet Kennemer Wonen onderzoek naar andere vormen van maatschappelijk gebonden eigendom waarbij de koopplicht kan worden voorkomen.

Voor het borgen van voldoende middelen op termijn is het realiseren van een adequate waardeontwikkeling op het bezit van belang. Verder houdt Kennemer Wonen rekening met onder meer financiële veranderingen, door een extra kasstroombuffer in te rekenen van 5%.¹³

Bij het vaststellen van de begroting (2010) is uitgegaan van een ander huurbeleid bij mutatie en nieuwbouw. Bij mutatie wordt uitgegaan van harmonisatie naar 85% van de maximaal redelijke huurprijs. Bij nieuwbouw wordt de huurprijs op 95% gesteld. Bij de vaststelling van deze percentages is rekening gehouden met het totaal aan woonlasten door de koppeling aan te leggen met het energielabel.

Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties

Kennemer Wonen heeft een opgave, die nieuwbouw van woningen en maatschappelijk vastgoed in verschillende gemeenten met zich meebrengt. Deze opgave is groot en zeer divers, hetgeen risico's met zich meebrengt. In de afgelopen periode is er sprake van het op orde brengen (o.a. faseren) van alle ontwikkelprojecten van Kennemer Wonen als gevolg van veranderende marktomstandigheden en veranderingen in regelgeving en het corporatiestelsel. Kennemer Wonen heeft per project gekeken welke projecten, gelet op de voortgang of gemaakte afspraken, niet meer kunnen worden gestopt. Daarnaast heeft men gekeken naar projecten waar dat wel kon, maar met financiële dan wel imagoschade. Ten slotte heeft de corporatie beoordeeld welke projecten beëindigd konden worden, zonder al te grote schade.

Het eigen vermogen van Kennemer Wonen neemt volgens de financiële meerjarenprognose de komende 10 jaar sterk toe (+/- €140 mln.). Kanttekening hierbij is wel, dat op dit moment het strategisch voorraadbeleid wordt herijkt, inclusief de te treffen duurzaamheids- en energiemaatregelen. De verwachting is, dat de uitkomsten van deze herijking een flink beslag zullen leggen op het vermogen.

Zonder deze kanttekening blijft de solvabiliteit van de corporatie ruim boven de eigen gestelde norm van 20%. De langlopende schulden nemen tot en met 2015 toe, onder andere door het groeiende aandeel onroerende zaken in Koopgarant. Kennemer Wonen heeft een goede toekomstige vermogenspositie, waarbij de mogelijkheden om te investeren mogelijk groter zijn in de toekomst dan het huidige investeringsvolume. Wel is het belangrijk om rekening te houden met de investeringshorizon van 5 jaar, die door Kennemer Wonen wordt gehanteerd.

¹³ Verlag auditcommissie Kennemer Wonen 27 augustus 2010

6.6 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor Kennemer Wonen het volgende beeld:

Meetpunt	Situatie bij Kennemer Wonen	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	Kennemer Wonen heeft een positief solvabiliteitsoordeel, een A1-continuïteitsoordeel en waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde.	7	20%	1,3
Liquiditeit	Kennemer Wonen voldoet aan de criteria van het WSW.	7		
Integrale kasstroomsturing	De afgelopen jaren neemt het sturen op kasstromen een steeds belangrijkere rol in het financiële beleid van Kennemer Wonen. De kaders rond de kasstroomsturing zijn verbeterd d.m.v. maandelijkse monitoring en uitgebreidere 'forecasting'. Hiermee is een ontwikkeling zichtbaar, waarmee Kennemer Wonen steeds meer in control komt. Een belangrijke aanleiding voor de verbeteringen die zijn doorgevoerd, was het dreigende liquiditeitstekort na de fusie.	6		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	De planning- en controlcyclus komt gedurende de visitatieperiode steeds meer op orde.	6	20%	1,3
Treasurymanagement	Het treasurymanagement is vastgelegd in een treasury statuut (geactualiseerd in 2010) en vanaf 2010 wordt elk jaar het treasury jaarplan opgesteld. Het treasurymanagement is na de fusie een periode door een externe partij uitgevoerd.	6,5		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	Kennemer Wonen heeft een zeer efficiënte organisatie, waarin met relatief weinig mensen veel zaken worden opgepakt. Hierdoor is de druk op de organisatie soms groot.	8	20%	1,6
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op vermogensinzet	De visie op vermogensinzet is verwoord in verschillende documenten en onlangs in het Investeringsstatuut. Op dit moment zijn er duidelijke kaders, die in het verleden ontbraken. De corporatie heeft tevens oog voor ontwikkelingen in de corporatiesector en kijkt tevens naar de financiële	6,5	40%	2,7

	consequenties hiervan.			
Visie op verruiming vermogen	Verruiming vermogen is vooral ingezet op twee manieren: huurbeleid en verkoopbeleid bestaand bezit. De consequenties van het beleid komen steeds beter in beeld.	7		
Maximale inzet vermogen	In de visitatieperiode heeft de inzet van het vermogen maximaal ingezet en passend bij de financiële mogelijkheden. Kennemer Wonen heeft ook het A1 oordeel ontvangen van het CFV. Voor de toekomst is wel de vraag of een dergelijke vermogensopbouw die is voorzien noodzakelijk is.	7		
Presteren naar Vermogen				6,9

De afgelopen jaren heeft Kennemer Wonen haar vermogenspositie op pijl weten te houden en zal er naar verwachting een forse vermogensgroei plaatsvinden de komende 10 jaar. De sturing op kasstromen heeft een positieve vlucht genomen, na de liquiditeitsproblemen in 2009. Overigens is Kennemer Wonen hier adequaat en proactief mee omgegaan en heeft binnen afzienbare tijd orde op zaken gesteld.

Kennemer Wonen krijgt de hoogste beoordeling voor de mate van efficiency van de organisatie. De corporatie weet met een relatief kleine organisatie veel te realiseren. Dit betekent wel dat de druk op de organisatie soms hoog kan oplopen (piekmomenten).

Op het gebied van de vermogensinzet presteert Kennemer Wonen over het algemeen ruim voldoende. Ook op dit gebied is een duidelijke ontwikkeling te zien na de fusie. Kennemer Wonen voert een duidelijk beleid op het verruimen van haar vermogen en kijkt daarnaast kritischer naar investeringen in nieuwe woningen en maatschappelijk vastgoed.

7 Governance (PnG)

7.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. De toetsing omvat op hoofdlijnen twee onderdelen:

1. Governance structuur, naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders:
 - Eigen ambities en doelen;
 - Opgaven in het werkgebied;
 - Betrokkenheid van belanghebbenden;
 - Vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop Woningstichting Kennemer Wonen omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn de verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder, het Management Team en met een delegatie van de Raad van Commissarissen.

7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld.

Goed en professioneel planningsproces

De beleidscyclus van Kennemer Wonen is in deze maatschappelijke visitatie van belang met het oog op de duurzaamheid van presteren. In de beleidscyclus van de corporatie neemt het meerjarige ondernemingsplan een leidende positie in:

1. Ondernemingsplannen (Ondernemingsplan 2009 - 2012, Strategisch Beleidsplan 2010 - 2013)
2. Strategisch Voorraad Beleid (in ontwikkeling)
3. Activiteitenplan (per gemeente van 2010)
4. Voortgangsrapportages/kwartaalrapportages
5. Jaarverslag (volkshuisvestelijk en financieel)

In de jaren na de fusie heeft de beleidscyclus van Kennemer Wonen een sterke ontwikkeling doorgemaakt. In 2008 heeft de corporatie het eerste ondernemingsplan 2009 - 2012 opgesteld, waarin de doelstellingen per thema concreet zijn opgenomen. In 2009 is vervolgens gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan, omdat vanuit de organisatie behoefte was aan een ondernemingsplan dat beter aansloot bij de nieuwe corporatie Kennemer Wonen. In het nieuwe ondernemingsplan zijn de doelstellingen minder concreet c.q. SMART geformuleerd en voor een deel van procesmatige/organisatorische aard, maar vindt de uitwerking hiervan plaats in de activiteitenplannen die in 2010, voor alle woonplaatsen waar Kennemer Wonen actief is, zijn opgesteld.

Vanaf de fusie is tevens een ontwikkeling te zien in de voortgangsrapportages. De inhoud van de voortgangsrapportages anno 2011 is veel uitgebreider en bevat informatie over:

- Monitoring strategische doelen;
- Financiële continuïteit (Kasstromen, Winst- en Verliesrekening);
- Bedrijfsvoering;
- Activiteiten Wonen;
- Voortgang projecten (incl. risico's);
- Voortgang aanbevelingen managementletter;
- Voortgang organisatieontwikkeling;
- Overzicht projectuitgaven.

Een ander belangrijk beleidsdocument van de corporatie is het Strategisch Voorraad Beleid. In 2009 is Kennemer Wonen gestart met het nieuwe SVB. In 2010 is een start gemaakt met een uitgebreidere en gestructureerde opzet van het SVB die cyclisch van karakter is, interdisciplinair wordt benaderd en door een softwaretool wordt ondersteund. Naar verwachting zal het SVB dit jaar worden afgerond.

Check

Met de invoering van het nieuwe ondernemingsplan in 2010, is Kennemer Wonen gestart met het monitoren (check) van de strategische doelstellingen in de kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages is inzichtelijk gemaakt welke doelstellingen wanneer starten, wie verantwoordelijk is, wanneer het gereed dient te zijn en wat de huidige status is.

Naast de strategische doelstellingen van Kennemer Wonen, heeft de corporatie in haar activiteitenplannen voor elke gemeente, concrete doelstellingen voor het jaar geformuleerd. De terugkoppeling van de resultaten ten aanzien van deze doelstellingen zijn niet één op één terug te vinden in het jaarverslag of de kwartaalrapportages. Daarnaast is het monitoren van de prestatieafspraken die zijn gemaakt met gemeenten ook verbeterpunt voor Kennemer Wonen. In het nieuwe ondernemingsplan zal Kennemer Wonen hier meer aandacht aan geven.

Naast de maatschappelijke doelstellingen heeft Kennemer wonen ook organisatorische doelstellingen geformuleerd en gaat men tevens actief om met de aanbevelingen uit de managementletters. Beide aspecten worden ook gemonitord in de kwartaalrapportages.

De corporatie verantwoordt het presteren jaarlijks in het jaarverslag, dat beschikbaar is voor alle belanghebbenden.

Act

Uit de documenten en gesprekken blijkt dat de organisatie van Kennemer Wonen, waar nodig, actief handelt en probeert bij sturen. Dit proces is in ontwikkeling, hetgeen ook te zien is in de kwartaalrapportages, waarin wordt aangegeven dat beleid en/of doelstellingen worden aangepast als gevolg van signalen en ervaringen.

Daarnaast is in de periode na de fusie de strategie van Kennemer Wonen aangepast, naar aanleiding van gesprekken met het WSW, waarin naar voren is gekomen dat Kennemer Wonen meer op liquiditeiten moet gaan sturen. Vanaf medio 2009 is hier dan ook meer invulling aan gegeven en wordt maandelijks de stand en de prognose voor de komende periode doorgenomen met het Management Team. Deze ontwikkeling is in 2010 verder uitgewerkt¹⁴.

¹⁴ Voortgangsrapportage 3^e kwartaal 2009 Kennemer Wonen, p22.

Gedurende 2010 zijn een aantal maatregelen getroffen teneinde weer aan de kredietwaardigheids-eisen van het WSW te kunnen voldoen. Na de getroffen maatregelen laat de financieel meerjaren-prognose een positief operationeel resultaat zien over alle jaren.

Uit de volgende voorbeelden komt naar voren dat Kennemer Wonen actief bijstuurt op de plannen in het geval de werkelijkheid afwijkingen vertoont. Uit het verslag van de Auditcommissie Kennemer Wonen 26 november 2009 komt het volgende voorbeeld inzake sturing naar voren: "Voor de jaren na 2011 is Kennemer Wonen voornemens te bepalen wat het effect is als het aantal te verkopen woningen per jaar 80 stuks zal zijn". "Het bestuur stemt in met een voostel van de auditcommissie om een scenario op te stellen voor de verkoop van 100 woningen in plaats van 140".

Daarnaast is er rekening gehouden met de ontwikkelingen in de markt door o.a. een risicoanalyse op te stellen en het verkoopprogramma is ingezet vanwege de liquiditeit. Temporisering vindt plaats bij onderhoudswerkzaamheden¹⁵.

Uit de gesprekken met de medewerkers van Kennemer Wonen komt naar voren dat van de Plan-Do-Check-Act cyclus, met name de koppeling tussen 'plan' en 'do' (implementatie van beleid) en de 'check' op sommige punten verbeterd kan worden.

7.3 Intern Toezicht

Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de Governance Code.

7.3.1 Functioneren Raad van Commissarissen

Samenstelling

De Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden. De Raad van Commissarissen zal vanwege het aftreden van twee zittende leden en de geplande aantreding van een nieuw lid eind 2011 uit vijf leden bestaan. In het reglement van de Raad van Commissarissen is een profielschets vastgelegd welke expertise en vaardigheden in de Raad aanwezig dienen te zijn. Binnen de Raad dienen in ieder geval onderstaande expertises vertegenwoordigd te zijn:

- financiën en economische ontwikkelingen;
- volkshuisvesting, leefbaarheid en ruimtelijke ordening;
- (maatschappelijk) ondernemen;
- marketing en communicatie;
- juridische zaken en bestuurlijk-politieke aangelegenheden;
- management, personeel en organisatie.

Daarnaast dienen de leden te beschikken over:

- bestuurlijke en/of toezichhoudende kwaliteiten en beleidsmatig inzicht;
- gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen;
- een duidelijke oriëntatie op de omgeving van de stichting en op haar doelgroepen;
- een visie op en inzicht in ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting;
- affiniteit tot bedrijfsvoering in een taakafbakening tussen de Raad van Commissarissen en het bestuur;
- kennis om de bedrijfsresultaten in algemene zin op onafhankelijke wijze te beoordelen;
- analytisch vermogen, scheiden van hoofd- en bijzaken;

¹⁵ Verslag Auditcommissie Kennemer Wonen 11 juni 2009

- deel kunnen uitmaken van een team en een persoonlijke inzet hebben en tonen;
- gevoel voor ethiek en integriteit en hiernaar handelen;
- besluitvaardigheid.

Voor de voorzitter geldt dat hij naast het voldoen aan bovengenoemde algemene specifieke kwaliteitseisen dient te beschikken over de kwaliteiten van een team- en gespreksleider, hetgeen onder meer inhoudt:

- heeft kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
- heeft ruime bestuurlijke ervaring;
- heeft oog voor managementtaken van het bestuur;
- kan omgaan met belangentegenstellingen en is in staat om besluiten tot stand te brengen;
- is motiverend en doet recht aan ieders persoon en inbreng;
- heeft gevoel voor procedures en verhoudingen en streeft naar overeenstemming.

Twee commissarissen zijn op voordracht van de huurderbelangenvereniging benoemd. Leden van de Raad van Commissarissen treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster, waarbij als uitgangspunt geldt dat zo weinig mogelijk leden tegelijkertijd aftreden. Een lid neemt zitting in de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar en kan daarna ten hoogste eenmaal worden herbenoemd. In het jaarverslag 2010 is aangegeven dat vanwege de fusie en de overgangssituatie hiervan is afgeweken.

De Raad van Commissarissen van Kennemer Wonen kent een auditcommissie, bestaande uit drie leden van de Raad. De Commissie wordt bijgestaan door de interne Controller.

Verder kent de Raad van Commissarissen sinds 2009 ook een remuneratiecommissie. Deze commissie bestaat uit drie leden en is belast met het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met de leden van het Bestuur en het doen van bezoldigingsvoorstellen betreffende de leden van het Bestuur aan de Raad van Commissarissen. De Wonerij kent sinds 2004 een remuneratiecommissie.

Governance Code

Kennemer Wonen onderschrijft en volgt de Governance Code Woningcorporaties, waaraan de corporatie bijna volledig voldoet. Op enkele punten wordt gemotiveerd afgeweken van de code, deze punten zijn:

- Documenten die een directe relatie hebben met Governance dienen op de website van de woningcorporatie worden geplaatst;
- De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de leden van het Bestuur met de externe accountant;
- De Raad van Commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het Bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de Raad van Commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
- Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het Bestuur, leden van de Raad van Commissarissen en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de Raad van Commissarissen nodig is;
- De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het Bestuur, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen;
- Het Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn voltallig aanwezig bij het overleg met belanghebbenden;

- De woningcorporatie laat zich een keer per vier jaar visiteren waarbij een gestructureerd oordeel wordt gegeven over het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het Bestuur en de algemene gang van zaken bij de corporatie en de daaraan verbonden rechtspersonen. In het jaarverslag legt de Raad publieke verantwoording af over de wijze waarop hij zijn taak uitoefent. De afgelopen jaren stonden in het teken van:

- De opbouw van de organisatie na de fusie
- het verder verbeteren en beheersen van de organisatie
- het aanpassen van de ambities en de organisatie aan de gevolgen van de economische crisis en diverse overheidsmaatregelen.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen. Hoewel de Governance Code geen bepaling kent voor het hebben van een bestuursreglement, heeft de Raad in 2010 besloten om dit reglement op te stellen. Medio 2011 wordt het (nieuwe) reglement door de Raad vastgesteld.

De Raad van Commissarissen legt verantwoording over haar toezichtstaken af in het jaarverslag. Het toezicht omvat onder meer de realisatie van de doelstellingen van de corporatie, de kwaliteit van de dienstverlening, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslaggevingproces en de naleving van de wet- en regelgeving, de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording.

De visitatiecommissie constateert dat de Raad van Commissarissen een (opbouwende) kritische houding heeft (o.a. t.a.v. investeringen, risicomanagement, informatievoorziening, kwaliteit werknemers, organisatieontwikkeling, cultuur, financiën, etc.). De Raad vraagt indien zij dat noodzakelijk vindt om aanvullende informatie. Zij keurt voorstellen niet goed als zij onvoldoende inzicht in de materie heeft. In het verleden waren er wel eens verrassingen voor de Raad, maar dat komt niet meer voor.

De Raad geeft advies en vraagt om helder inzicht in risico's bij projecten. Op verzoek van de Raad is de kwaliteit van de kwartaalrapportages sterk verbeterd. Door de verbeterde informatievoorziening is de corporatie nu meer in control, dan direct na de fusie. De Raad van Commissarissen staat op goede verslaglegging en heldere aanlevering van informatie. Er wordt ook informatie verschaft op initiatief van de Raad en er is sprake van grote transparantie.

Gedurende de visitatieperiode is ook de ontwikkeling zichtbaar ten aanzien van de professionalisering van het toezicht. Bij vorige fusies was de vertegenwoordiging van de verschillende partners in de Raad belangrijker dan de kwaliteit. Bij de laatste fusie is nadrukkelijk geselecteerd aan de hand van competenties. Nieuwe leden, en daarmee ook de leden van de Raad van Commissarissen vanuit de bewoners, moeten ook aan dit profiel voldoen. Een door de huurderorganisatie voorgestelde kandidaat is om deze reden afgewezen. Verder zijn de leden van de Raad lid van de vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties en worden regelmatig vergaderingen bijgewoond en vinden er scholingsactiviteiten plaats.

Toetsingskader

Vaste onderwerpen op de agenda van de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen, overeenkomstig de Planning en Control-cyclus, zijn: de begroting, het activiteitenplan, de kwartaalrapportage, het volkshuisvestingsverslag, het financiële jaarverslag en

de meerjarenbegroting inclusief het meerjarenperspectief en de managementletter. Het vergaderschema van de Raad van Commissarissen loopt daarbij parallel aan de bedrijfsvoeringcyclus. Ook komt jaarlijks het continuïteitsoordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting aan de orde, evenals de zienswijze op prestaties. De risicobeheersing van vastgoedprojecten is gedurende de visitatieperiode sterk verbeterd. De implementatie van het integrale risicomanagement zal de komende jaren echt plaatsvinden.

Belangrijke onderwerpen die daarnaast door de Raad besproken zijn in de periode na de fusie zijn onder andere:

- Projectinformatie en besluiten rondom de vastgoedontwikkelingen;
- Treasury statuut en Treasury jaarplan;
- Audit procuratieregeling;
- Opzet afdeling Bedrijfsvoering;
- Integraal risicomanagement;
- Integriteitsbeleid;
- Jaarverslag regionale klachtencommissie 2009;
- Zelfevaluatie Raad van Commissarissen;
- Prestatiedocumenten 2009 directeur-bestuurders;
- Verslag functioneringsgesprek directeur-bestuurder - oktober 2010;
- Stichting Verkoopgarantie;
- Liquiditeitssituatie Kennemer Wonen en getroffen maatregelen;
- Jaarverslagen;
- Behouden KWH-label;
- Strategisch beleidsplan.

Tijdens themadagen vindt verdieping plaats ten aanzien van geselecteerde onderwerpen. Terugkijkend op de periode na de fusie zijn onderstaande thema's aan bod gekomen:

- Beheersing van risico's bij projectontwikkeling;
- Strategisch voorraadbeheer en het strategisch beleidsplan;
- Fiscalisering, uitgangspunten investeringsbeleid en landelijke ontwikkelingen op volkshuisvestelijk gebied;
- Beleid, acties per afdeling;
- Integraal risicomanagement;
- Planning & Control cyclus t.b.v. de kwartaalrapportage.

Zelfevaluatie

Bij de fusie van Kennemer Wonen en De Wonerij is afgesproken om het functioneren van de Raad onder externe leiding te evalueren. Door een ad hoc commissie uit de Raad is deze evaluatie voorbereid en in de tweede helft van 2009 onder leiding van een externe deskundige uitgevoerd. Op advies van de ad hoc commissie heeft de Raad begin 2010 besloten om de vernieuwing van de Raad iets geleidelijker te laten plaatsvinden. In 2010 heeft er binnen de Raad geen bespreking plaatsgevonden over haar eigen functioneren, als dat van de individuele leden van de Raad. Belangrijke reden hiervoor is de verandering in het voorzitterschap binnen de Raad.

De Raad legt zelf, door publicatie in het jaarverslag, verantwoording af over de manier waarop zij haar taken uitoefent. De Raad van Commissarissen komt gemiddeld achtmaal per jaar bijeen voor reguliere vergaderingen. Circa tweemaal per jaar worden themabijeenkomsten gehouden. De Raad overlegt jaarlijks met de OR en de huurderkoepel. De remuneratiecommissie voert jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder.

7.4 Externe legitimatie

Kennemer Wonen heeft in het kader van haar volkshuisvestelijke doelen een drietal belanghebbende doelgroepen benoemd en voert met hen actief overleg (huurders, gemeenten en overige stakeholders). Voor iedere doelgroep is een passende vorm van overleg en communicatie vastgelegd. Op de website van Kennemer Wonen is geen belanghebbendenregister opgenomen.

De gemeentes worden betrokken bij plannen en de realisatie ervan door 2 keer per jaar een bestuurlijk overleg en 4 keer per jaar een ambtelijk overleg. Daarnaast zijn er overleggen met huurderverenigingen en bewonerscommissies. In samenspraak met de huurderverenigingen wordt bijvoorbeeld jaarlijks een leefbaarheidplan opgesteld. Vanaf 2011 wil de Raad van Commissarissen ook in contact treden met de verschillende gemeentes in het werkgebied van Kennemer Wonen.

Jaarlijks wordt er een volkshuisvestelijk thema vastgesteld waarna er rond het thema een lijst wordt opgesteld met gespreksonderwerpen en vragen. Deze vragenlijst vormt de rode draad in de gesprekken met 10 (professionele) stakeholders¹⁶. De huurders worden persoonlijk benaderd. Een selectie van een aantal huurders vindt plaats, waarna een persoonlijk gesprek over volkshuisvesting en de corporatie plaatsvindt. Op de website van Kennemer Wonen is het verslag te vinden van de gesprekken met de belanghebbenden die in 2010 hebben plaatsgevonden. In 2010 zijn er 11 gesprekken gevoerd met professionele belanghouders en 8 gesprekken met huurders. Hierbij worden de volgende doelstellingen nagestreefd:

- Nieuwe inzichten opdoen en vragen ophalen: welke adviezen en gedachten kan men ons geven bij het verwezenlijken van onze doelstellingen.
- Komen tot inspirerende en werkzame samenwerking.
- Bijdragen aan een positieve beeldvorming over Kennemer Wonen en de volkshuisvesting in het algemeen.
- Uitbreiden en uitdiepen van het relatienetwerk van Kennemer Wonen.

Kennemer Wonen heeft zes actieve huurderorganisaties in de verschillende gemeenten c.q. kernen binnen haar werkgebied. Een afvaardiging van deze huurderorganisaties is verenigd in de huurderkoepel die als gesprekspartner optreedt voor Kennemer Wonen. De huurderkoepel vergadert 4x per jaar met de directeur-bestuurder en de manager Wonen en 1x per jaar met de Raad van Commissarissen in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. We hebben de Woonbond ingeschakeld bij de professionaliseringsslag, die we willen maken met onze huurderkoepel en huurderorganisaties. Doel is deze organisaties te versterken en instroom van nieuwe leden te realiseren.

Momenteel functioneert de huurderkoepel niet optimaal, ondanks het feit dat er wel gestructureerd overleg plaats vindt. In de praktijk blijkt dat de relatie tussen de huurderkoepel en de achterban (huurders) moeilijk is. Het is moeilijk voor de huurderkoepel een representatief standpunt in te nemen.

In 2009 is gesproken door de RvC, het bestuur en MT over het mogelijk houden van klanttevredenheidonderzoeken¹⁷. In latere verslaglegging komt dit echter niet terug. Kennemer Wonen heeft de afgelopen jaren wel het KWH-label weten te behalen en scoort ook goed op de verschillende onderdelen.

¹⁶ Notitie aanpak stakeholdersgesprekken, 17 september 2009

¹⁷ Verslag van de themabijeenkomst van de RvC met het Bestuur en MT van Kennemer Wonen op 29-10-2009

7.5 Presteren op het gebied van Governance

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor Kennemer Wonen het volgende beeld:

Tabel 15: Beoordeling presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij Kennemer Wonen	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	De visie is uitgewerkt in een strategisch beleidsplan, dat vervolgens is vertaald naar een activiteitenoverzicht. Het nieuwe strategisch plan omvat veel organisatorisch en procesmatige doelstellingen. In de periode na de fusie laat Kennemer Wonen zien ambitieus te zijn en tevens zoekende naar de juiste eigen doelstellingen en ambities.	6	33%	2,0
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	Monitoring vindt plaats in de kwartaalrapportages (intern) en de jaarverslagen (extern). De kwaliteit van de kwartaalrapportages is sterk verbeterd. Koppeling van de doelstellingen in de verschillende beleidsdocumenten en prestaties is niet altijd gemakkelijk te maken.	6		
Act: actieve bijsturing	Kennemer Wonen laat een sterke ontwikkeling zien in het actief bijsturen op ambities en doelstellingen. Werd de corporatie direct na de fusie nog eens verrast, nu is de corporatie meer in control en handelt daar ook naar.	6		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC Open cultuur Zelfreflectie Rolopvatting Samenstelling	De Raad van Commissarissen functioneert binnen de kaders die zijn vastgesteld in reglementen. De Raad heeft een kritische houding. Na de fusie is de focus komen te liggen op kwaliteit binnen de RvC en van de organisatie van Kennemer Wonen. De evaluatie van de RvC heeft in 2010 niet plaatsgevonden.	6,5	33%	2,2
Toetsingskader	De Raad van Commissarissen toetst investeringen aan de hand van vastgestelde kaders. Aan het eind van de visitatieperiode zijn deze kaders vastgesteld. De ontwikkeling is gedurende de visitatieperiode ingezet.	6,5		
Governance Code	Kennemer Wonen onderschrijft de Governance Code en legt de afwijkingen van de Code beargumenteerd uit volgens het principe 'pas toe of leg uit'.	7		

<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De mening van belanghebbenden is belangrijk voor Kennemer Wonen. Op verschillende manieren betreft zij hen bij haar beleid. Het functioneren van de huurderkoepel is niet optimaal, ondanks de inspanningen van Kennemer Wonen. De relatie met overige belanghebbenden is goed te noemen.	7	33%	2,3
Presteren naar Governance				6,5

Op het gebied van besturing heeft Kennemer Wonen een positieve ontwikkeling doorgemaakt in de periode na de fusie. Met veel ambitie is men begonnen aan een nieuwe uitdaging, zowel op het gebied van de eigen organisatie als de opgaven in het werkgebied. In twee jaar tijd heeft de corporatie de plan-do-check-act cyclus weten te verbeteren. De koppeling tussen 'plan' en 'do' (implementatie van beleid) en de 'check' op sommige punten kan nog verder verbeterd worden.

Het interne toezicht is na de fusie ook goed tot stand gekomen. Daarbij heeft men gefocust op de kwaliteit van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft goed zicht op de organisatie van Kennemer Wonen en is een goede sparringpartner voor de directeur-bestuurder.

De externe legitimatie van Kennemer Wonen is de afgelopen jaren ruim voldoende geweest. De betrokkenheid van belanghebbenden is sterk en vindt plaats op verschillende niveaus. Uit de beoordeling van de belanghebbenden blijkt dat Kennemer Wonen gewaardeerd wordt voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen jaren.

8 Bijlagen

8.1 Documentenlijst

Ondernemingsplannen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Jaarverslagen en jaarrekeningen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Kwartaalrapportages (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Verslagen RvC (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Verslagen Auditcommissie
Accountantsverklaringen
Managementletters accountant
Correspondentie VROM
CFV-oordelen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
WSW-oordelen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Activiteitenoverzichten
Strategie organisatieontwikkeling
Documentatie verschillende (interne) audits
Renumeratieverslag
Treasury statuut
Reglementen verschillende organen (RvC, Auditcommissie, Renumeratiecommissie)
Governancestructuur
Oordeel KPMG Governancestructuur
Cultuurverandering RvC
Regiovisies Wonen
Woonvisies gemeenten
Prestatieafspraken gemeenten
Convenanten met belanghebbenden
Evaluaties woonvisies en prestatieafspraken
Woonwensenonderzoeken
Verslag stakeholdersgesprekken
Strategisch Voorraadbeleid
KWH rapportages
Begrotingen en meerjarenbegrotingen
Voortgangsrapportages De Wonerij
SCNK rapportages
Evaluaties Buurtcontactbijeenkomsten
Evaluatie Werkplan Schoon, Heel, Veilig en Sociaal
Memo voortgang leefbaarheidprojecten
Verslagen bestuurlijk overleg
Wijkinventarisatielijsten
Activiteitenplannen
Integriteitonderzoek
Woonruimteverdeling Noord-Kennemerland 2010
Gedragsskenmerken schema's organisatie Kennemer Wonen
Investeringsbeleid nieuwbouw
Evaluatie Auditcommissie
Risico-inventarisaties vastgoedprojecten

8.2 Beoordelingstabellen PnA

Tabel 16: Presteren naar Ambities De Wonerij 2007 - 2008

Prestatieveld	Ambitie	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	Eind 2010 3140 woningen voor primaire doelgroep.	Per jan. 2008 3.418 woningen	8
	Huren met max. 0,4% boven inflatie verhogen	Conform inflatie	8
	Minder regels woonruimteverdeling	Is regionaal ingestoken, schotten zijn weggehaald.	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Klanten met financiële problemen niet in een te vroeg stadium uit huis zetten	Convenanten aanwezig. Alkmaar 2006/2007 en Castricum in 2010.	7
	KWH-label behalen	Behaald	7
	Woningbezit op site weergeven	Via SVNK	7
	Keuzevrijheid bij onderhoud verbeteren	Proef met keuken- badkamerleverancier en toestemming diverse woonwensen	8
Huisvesting doelgroepen	Eind 2010 min. 500 woningen in bezit voor mensen met fysieke beperking en zorgbehoefte	Wordt geïnterpreteerd als beschermd en beschut wonen. Gerealiseerd in Castricum 148 en in Uitgeest 105 woningen. Totaal 253	4
(Des)investeren in vastgoed	Gemiddeld 150 woningen per jaar opleveren	30 sociale huur en 20 koopgarant in 2007 (De Wonerij) 48 sociale huur en 25 koopgarant in 2008.	3
	55% nieuwbouw betaalbare huur	Gerealiseerd	7
	Tot eind 2010 325 Koopgarant verkopen	Eind 2010; 243 verkocht	5
	15% nieuwbouw is koopgarant	20 woningen in 2007 = 40% 25 in 2008 = 34%	10
	t/m 2010 8.300 m2 BVO maatschappelijk vastgoed opleveren	SOK Cultuurhuis Aanvang bouw zorgcentrum in 2010 Oplevering dienstencentrum Uitgeest in 2007 Oplevering Kinderdagverblijf in 2007 Oplevering Hoed in 2007 Buurthuis in Schoorl gekocht Schoolgebouw in Heiloo gekocht Brede school ontwikkelen in Heiloo Wijkknooppunt in Daalmeer ontwikkelen	8
Kwaliteit in wijk en buurten	Jaarlijks 80.000 beschikbaar stellen voor maatschappelijke activiteiten	60.000 besteed in 2007 en 70.000 in 2008	5

Tabel 17: Presteren naar Ambities Kennemer Wonen 2009

Prestatieveld	Ambitie	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	Krapte op de woningmarkt tegengaan door nieuwbouw en aanpassing voorraad	171 woningen in nieuwbouw genomen en 80 opgeleverd	7
	Inflatievolgend huurbeleid	Doelstelling gerealiseerd	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Maatregelen energiezuinige woningen	Ambities nieuwbouw en bestaande bouw gematigd vanwege investeringscapaciteit.	
		Gewerkt met warmte-koude opslag, HR ketels, HR++ glas, vloerverwarming, Woonkeur, duurzaam materiaalgebruik, zonnecollectoren	7
	EPC van 0,6 bij nieuwbouw	Project De Daalder EPC van 0,53. Overige projecten EPC van 0,8.	5
	In 2012 CO ₂ uitstoot woningen met 10% teruggebracht hebben (bij beoordeling uitgegaan van 2,5% per jaar)	In 2010 reductie van ca. 364.500 kg CO ₂ = 1% totale uitstoot.	1
	Te vervangen ramen worden HR++	Doelstelling gerealiseerd	7
	Werken met milieuvriendelijke materialen	Gewerkt met duurzaam materiaalgebruik	7
	Inhaalslag onderhoud	2008: 4,4 mln. aan planmatig en groot onderhoud door De Wonerij en 5,5 mln. aan planmatig- en groot onderhoud door Kennemer Wonen. 2009: 16 mln. Uitgegeven aan planmatig onderhoud 2010: 14,5 mln.	7
	Begin 2009 hebben alle woningen een energielabel	Doelstelling gerealiseerd	7
	KWH-label behalen	Doelstelling gerealiseerd	7
	Reparaties snel afhandelen	KWH meting: 8,8 op beantwoording vraag of het probleem naar tevredenheid is verholpen	7
	Klanten tijdig informeren	Sinds Q3 bewonersblad	6
	Tijdig ingrijpen bij huurachterstanden	0,56% jaarhuur is achterstand tov norm 0,7	9
	Imago bijstellen	Sinds Q3 bewonersblad Leaseauto's Kennemer Wonen om zichtbaarheid te vergroten	7

Huisvesting doelgroepen	Eind 2012 1500 woningen in bezit voor mensen met fysieke beperking en zorgbehoefte. Betekent tot eind 2010; 750.	Wordt geïnterpreteerd als beschut en beschermd wonen. Aanwezig pre eind 2010, 1088 woningen.	8
	Minimaal 50% van de nieuwbouw is levensloopbestendig	125 van de 354 in aanbouw zijnde woningen	6
	Van de vrijkomende woningen wordt 5% gereserveerd voor bijzondere doelgroepen.	Wordt regionaal ingestoken via het Transferpunt. Over 2009 en 2010 ruim boven de 5%. Daarvoor minimaal 5%.	8
(Des)investeren in vastgoed	De woningvoorraad zal gelijk blijven. Er is voornamelijk behoefte aan kwaliteit.	Door verkoop en nieuwbouw is de voorraad vernieuwd en heeft een gelijke omvang	8
	200 woningen per jaar bouwen waarvan 160 in categorie 1 en 2	171 woningen in nieuwbouw genomen en 88 woningen zijn opgeleverd	4
	100 woningen per jaar uit de bestaande voorraad verkopen onder Koopgarant	76 woningen onder Koopgarant verkocht	5
	Tot 2020 op 8 locaties woon-zorg-zones realiseren	Nieuw Geesterhage, De Boogaert in ontwikkeling	7
	Tot 2020 44 mln. extra investeren in maatschappelijk vastgoed.	Wijkcentrum Daalmeer gestart	7
Gemiddeld 45.000 maatschappelijk investeren per Koopgarant woning en 75.000 voor sociale huurwoningen.	Brede school opgeleverd Onrendabele investeringen: -14,4 mln. totaal in 2009 88 sociale huur opgeleverd 76 koopgarant verkocht Onrendabel: 87.000 per woning	8	
Kwaliteit in wijken en buurten	Aandacht voor voorzieningen en leefbaarheid in de wijk: 500.000 besteden aan een leefbaarheidfonds	365.000 besteed.	5
	Overlast stevig en consequent aanpakken.	Bij schriftelijke melding wordt overlast aangepakt, bij ernstige overlast is er een noodteam met o.a. politie, gemeente, GGD. Totaal 77 gevallen.	7

Tabel 18: Presteren naar Ambities Kennemer Wonen 2010

Prestatieveld	Ambitie	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	Maximaal huurniveau met aanpassing op individueel niveau, om gat tussen huur en koop te dichten.	Mogelijkheden verkennen, mede afhankelijk kabinetsbeleid. Per 1-1-2010 huurverhoging bij mutatie naar 95% van maximaal redelijk.	7
	Mensen die niet officieel 'urgent' zijn toch snel aan een woning helpen.	Pilot Direct te huur in Uitgeest	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Energiebesparende maatregelen bij nieuwbouw en onderhoud	Alle gerealiseerde projecten energielabel A 1665 CV ketels vervangen door HR ketel. Bij 106 woningen na-isolatie aangebracht.	8
	Gemiddeld energielabel B voor het bezit	In 2009 was het gemiddelde energielabel D. Alle gerealiseerde projecten energielabel A 1665 CV ketels vervangen door HR ketel. Bij 106 woningen na-isolatie aangebracht.	6
Huisvesting doelgroepen	Zorgen dat mensen langer thuis kunnen wonen.	Kennemer Wonen heeft zich geconformeerd aan Woonkeur Participatie in WonenPlus: pakket diensten voor wonen, welzijn en zorg. Jaagpad: zorgsteunpunt en woningen voor dementerenden. Respijthuis: tijdelijke opvang zware zorgbehoefte.	7
(Des)investeren in vastgoed	80% nieuwbouw bereikbaar voor aandachtsgroepen (inkomen tot 38.500, lichamelijke, psychische of maatschappelijke beperking)	79 sociale huurwoningen gerealiseerd, 34 vrije sector huur, waarvan 30 in categorie 1 en 2. en 5 koopwoningen, waarvan 3 vrije sector. en 48 woningen voor bijzondere doelgroepen.	7
	Woningen verkopen onder koopgarant (er zijn tekorten in de koopsector)	80 woningen verkocht onder koopgarant voorwaarden	8
	Woningen verkopen uit bestaand bezit: 30 in Castricum, 20 in Heiloo, 30 in Alkmaar, 20 in Bergen	22 in Castricum 13 in Heiloo 21 in Alkmaar 34 in Bergen 17 Uitgeest Totaal 107	8

	Door sloop, verkoop en nieuwbouw de kwaliteit van de voorraad op peil houden	107 verkopen, 109 huurwoningen opgeleverd	7
	Vraag naar gelijkvloerse woningen en betaalbare rijwoningen	Toepassing Koopgarant en Woonkeur	7
	Investeren in woonzorgzones en wijkvoorzieningen	Opgeleverd: Wijkknooppunt Daalmeer: school en buurthuis Nieuwe Bergense school: 2 scholen, kinderdagverblijf, voor- en naschoolse opvang, gymzaal, peuterspeelzaal. Jaagpad: zorgsteunpunt en woningen voor dementerenden. Respijthuis: tijdelijke opvang zware zorgbehoefte.	8
	16 woningen slopen in Castricum	16 woningen gesloopt	7
Kwaliteit in wijken en buurten	Investeren in minder geliefde wijken	Ism gemeenten en huurders leefbaarheidproblematiek in kaart brengen.	7
	Mogelijk aanstellen buurtregisseurs	Kennemer Wonen heeft leefbaarheidmedewerkers	7
	Bewonersinitiatieven ondersteunen	Werkgroep om via website interactie te bevorderen.	6
	Budget leefbaarheid 0,5% huuropbrengst	530.500 besteed aan leefbaarheid: 1% van huuropbrengst	10
	Bewoners informeren en rol geven in beslissingen	Brochures, brieven, info avonden, vergaderingen met huurderverenigingen	7

8.3 Beoordelingstabellen PnO

Bronnen:

- Nota Wonen 2008 – 2013 Gemeente Alkmaar

Tabel 19: Presteren naar Opgaven Kennemer Wonen in Alkmaar, 2008-2010

Prestatieveld	Opgave	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	Jongerenhuisvesting realiseren, met name door bestaande bouw.	Geen specifiek beleidspunt voor Kennemer Wonen, wel van de gemeente Alkmaar. Ook niet opgenomen in de prestatieafspraken met de gemeente in 2011.	-
	Aantal woningen in kernvoorraad moet minimaal gelijk blijven	2010: 88%. 2009: ? 2008: 86%	7
	Bereikbaarheid koopwoningen vergroten	2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 21 koopgarant verkocht	7
	Zorgen voor voldoende huisvesting statushouders en pardonners	2008: 2 statushouders en 8 pardonners, 223 mutaties (4,5%) 2009: 20 woningen in alle gemeenten 2010: 5 statushouders, 148 mutaties (3,4%)	5
Kwaliteit woningen en woningbeheer			
Huisvesting doelgroepen	Zorgen voor geschikte woningen: afstemmen van aanbod wonen, welzijn en zorg. De vraag van bijzondere doelgroepen is groter dan het aanbod	2008: Meidoornlaan: 12 app. Woonzorg. 2010: Jaagpad: Zorgsteunpunt + woningen Respijthuis: Tijdelijke opvang zware zorgbehoevenden Wijkknooppunt De Daalder: Wonen, zorg en welzijn.	7
(Des)investeren in vastgoed	De woningbouwproductie voortzetten en intensiveren. Totale productie 600 woningen per jaar, waarvan minimaal 30% in categorie 1 en 2/3 uit huur. Betekent voor Kennemer Wonen 25% van 180 woningen is 45. Stimuleren sociale koop	2008: 12 zorg app. 2009: geen woningen opgeleverd 2010: 50 totaal, 15 sociaal en 30 vrije sector, 5 koop. Gerealiseerd 27 woningen.	5
		2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 21 koopgarant verkocht. Doelstelling om	7

		jaarlijks 100 woningen te verkopen uit het bestaande bezit (alle gemeenten)	
Kwaliteit in wijken en buurten			

Bronnen:

- Woonbeleidsnota Gemeente Bergen
- Prestatieafspraken 2008 – 2010 Gemeente Bergen en Kennemer Wonen

Tabel 20: Presteren naar Opgaven Kennemer Wonen in Bergen, 2008-2010

Prestatieveld	Opgave	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	De corporatie houdt het aandeel kernvoorraad op minimaal 80% van het bezit (2008: 84% met 2350 woningen) Jaarlijks 5% van de vrijgekomen woningen ter beschikking stellen voor statushouders en pardonners	2008: 87% 2009: ? 2010: 90% 2008: 10 statushouders en 11 pardonners, 127 mutaties (16,5%) 2009: 20 woningen in alle gemeenten 2010: 5 statushouders, 142 mutaties (3,5%)	8 8
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Kwaliteit kernvoorraad blijft op peil Vrijkomende woningen worden vanaf 1-1-2009 van een energielabel voorzien T/m 2012 zal de corporatie 10% CO2 reduceren in de voorraad. Bij nieuwbouw streeft de corporatie naar een EPC van 0,6	Diverse onderhoudswerkzaamheden Alle woningen zijn van een energielabel voorzien 2009: Isolatiwerkzaamheden en energiezuinig glas. 2010: bij 33 woningen glas vervangen door HR++. Alle nieuwbouw energielabel A. In 2010 1 opgeleverd met EPC 0,8	7 7 7 4
Huisvesting doelgroepen	Woonservicezones ontwikkelen 5% van de jaarlijks vrijkomende woningen toewijzen aan bijzondere doelgroepen	Er zijn in Bergen geen nieuwe woonservice zones ontwikkeld. Buurthuis gekocht in Schoorl 2010: 16 (11%) woningen toegewezen aan mensen met een zorgindicatie. 2009 en 2008 geen informatie gevonden.	4 7
(Des)investeren in vastgoed	De corporatie zet zich in voor verkoop onder koopgarant.	2008: geen koopgarant woningen in Bergen verkocht. 2009: 20 woningen in alle gemeenten	7

	Levensloopbestendige woningen (75% nieuwbouwwoningen)	2010: 34 koopgarant woningen verkocht Er zijn geen levensloopbestendige woningen gerealiseerd de afgelopen jaren.	4
	Bij nieuwbouw 30% sociaal, waarvan 10% in categorie 2 om doorstroming te bevorderen	2008: er zijn geen woningen opgeleverd 2009: 8 sociale huurwoningen opgeleverd 2010: 6 koopwoningen opgeleverd.	7
	Nultredewoningen realiseren	40 woningen Plevierenlaan en 35 aan het Zakedijkje	7
Kwaliteit in wijken en buurten	Budget beschikbaar stellen voor leefbaarheid	Diverse leefbaarheids projecten in Bergen	7

Bronnen:

- Op maat bediend: De Castricumse bevolking en haar voorzieningenbehoefte, in opdracht van de gemeente Castricum en De Wonerij, 2008.
- Prestatieafspraken 2010 Kennemer Wonen en gemeente Castricum

Tabel 21: Presteren naar Opgaven Kennemer Wonen in Castricum, 2008-2010

Prestatieveld	Opgave	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	Mogelijkheden voor starters Doorstroming bevorderen	2009: Er worden 48 app. gerealiseerd voor starters in Klimop-Castricum. 2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 22 koopgarant woningen verkocht	8
	Woningen beschikbaar stellen voor statushouders	2008: 3 statushouders en 21 pardonners, 158 mutaties (15,2%) 2009: 20 woningen in alle gemeenten 2010: 9 statushouders, 162 mutaties (5,6%)	8
	De corporatie houdt het aandeel kernvoorraad op minimaal 80% van het bezit	2008: 91% 2009: ? 2010: 92%	8
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Duurzaam, energiezuinig en milieubewust bouwen bij nieuwbouw en onderhoud.	Alle nieuwbouwwoningen energielabel A in 2010.	7
	Opplussen van woningen naar energielabel B Certificaat Woonkeur bij nieuwbouw	Energiebesparende maatregelen bij onderhoud. Deels	6
Huisvesting doelgroepen	Geschikt en voldoende aanbod voor senioren	2010: Boogaert: Deel van het verzorgingstehuis gerealiseerd.	7

	5% van de vrijgekomen woningen beschikbaar stellen aan doelgroepen	2010: 9 (5,5%) woningen aan mensen met een zorgindicatie.	7
	Woonservice wijken ontwikkelen Woningen aanpassen op langer thuis wonen van ouderen	Er zijn in Castricum de laatste jaren geen woonservice wijken ontwikkeld.	4
(Des)investeren in vastgoed	1% tot 1,5% van de huurwoningen verkopen onder Koopgarant voorwaarden	2008: geen koopgarant woningen verkocht 2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 22 koopgarant woningen verkocht (1%)	5
	30% van de nieuwbouw voor categorie 1, 10% voor categorie 2 65% nieuwbouw grondgebonden, bij seniorenhuisvesting 20%.	2008: geen nieuwbouwprojecten opgeleverd 2009: geen nieuwbouwwoningen opgeleverd 2010: 22 koopgarant woningen binnen cat. 1.	7
Kwaliteit in wijken en buurten	Financieel participeren in leefbaarheid	Jaarlijks wordt een leefbaarheidbudget ter beschikking gesteld.	7

Bronnen:

- Woonvisie gemeente Heiloo 2007 – 2012
- Prestatieafspraken 2007 Kennemer Wonen – Gemeente Heiloo

Tabel 22: Presteren naar Opgaven Kennemer Wonen in Heiloo, 2007 - 2010

Prestatieveld	Opgave	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	Kansen starters en jonge gezinnen vergroten	2008: 14 Koopgarant appartementen verkocht	7
	Doorstroming bevorderen	2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 13 koopgarant woningen verkocht	
	De corporatie houdt het aandeel kernvoorraad op minimaal 80% van het bezit	2008: 87% 2009: ? 2010: 86%	8
	5% van de vrijgekomen woningen voor statushouders/bijzondere doelgroep.	2008: 5 statushouders en 0 pardonners (<1%) 2009: 20 woningen in alle gemeenten 2010: 11 statushouders (4-5%). Bij 112 mutaties; 10%.	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woonkeur & politiekeurmerk veilig wonen Duurzaamheid, energiezuinig en milieubewust: opplussen bij bestaande	2008: Zeskant Heiloo: 36 app. 2009 Maalwater; 80 woningen, 2010 Hoog en	7

	voorraad	Laag 45. Alle 161 woningen onder Woonkeur en Politiekeurmerk gerealiseerd.	
	Per 1-1-2009 een energielabel voor alle woningen	Alle woningen zijn voorzien van een energielabel	7
Huisvesting doelgroepen	Zorgtoegankelijke woningen voor ouderen / Woningen voor bijzondere doelgroepen realiseren / Bevorderen langer zelfstandig functioneren doelgroepen	2010: Hoog en laag 2: 45 woningen onder woonkeur: levensloopbestendig. 2009: Maalwater: 80 levensloopbestendige woningen	8
	5% van de vrijgekomen woningen voor bijzondere doelgroepen	2010: 31 woningen voor mensen met een zorgindicatie	8
(Des)investeren in vastgoed	15 huurwoningen per jaar verkopen	2008: 14 koopgarant woningen verkocht 2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 13 woningen verkocht, waarvan 11 koopgarant.	6
	25% van nieuwbouw voor categorie 1 en 15% voor categorie 2.	2008: 36 app, cat. 1 en 2 2009: 80 sociale woningen Maalwater 2010: 45 sociale woningen Hoog en Laag 2.	8
	Kennemer Wonen zal in 2007 – 2016 820 woningen in Heiloo realiseren. Betekent 82 woningen per jaar over 4 jaar; 328.	Gerealiseerd 161 woningen is 49%. Zie voor uitleg onder 4.4.4.	5
Kwaliteit in wijken en buurten	Wijkgericht werken via pilot project uitrollen	Medewerker leefbaarheid actief	5
	Bevorderen ondergrondse afvalverzameling bij complexen	Alle 161 nieuwbouw woningen zijn met containers voor ondergrondse afvalverzameling gerealiseerd. Ook in het bestaande bezit meegewerkt aan de realisatie van ondergrondse containers.	7
	Financieel participeren bij wijkgericht werken.	Jaarlijks wordt een leefbaarheidbudget ter beschikking gesteld	7

Bronnen:

- Toekomstvisie Uitgeest 2020

Tabel 23: Presteren naar Opgaven Kennemer Wonen in Uitgeest, 2007 - 2010

Prestatieveld	Opgave	Prestaties	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroepen	Doorstroming bevorderen	2008: 11 koopgarant woningen verkocht. 2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 17 koopgarant woningen verkocht.	7
	Huisvesting voor starters realiseren	2008: 11 koopgarant woningen verkocht. 2009: 63 koopgarant woningen verkocht in alle gemeenten. 2010: 17 koopgarant woningen verkocht.	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer			
Huisvesting doelgroepen	Huisvesting voor senioren realiseren	Gerealiseerd De Darse; 28 en 18 boven het Dienstencentrum. Is 46 van de 65 woningen.	7
(Des)investeren in vastgoed	Inbreiding in plaats van uitbreiding	2008; De Darse 28, 2010; 19 EGW . Beide projecten in uitbreidingsgebied Waldijk. 2010; inbreidingsproject Dienstencentrum met 18 woningen.	6
Kwaliteit in wijken en buurten	Het groene karakter van Uitgeest behouden	Jaarlijks wordt een leefbaarheidbudget ter beschikking gesteld	5

8.4 Kwalitatieve beoordeling belanghebbenden

Stellingen

Naast het beoordelen van de prestaties op het gebied van de eigen ambities is de belanghebbenden gevraagd een aantal stellingen te beantwoorden. De resultaten hiervan zijn in onderstaande tabel weergegeven, door middel van het aantal keer dat een antwoordcategorie is aangevinkt.

Tabel 24: Resultaten van de stellingen.

	volledig mee eens	mee eens	niet mee eens of oneens	mee oneens	volledig mee oneens
Kennemer Wonen:					
Is klantgericht	0	8	11	0	0
Is vooruitstrevend	1	11	6	2	0
Is zichtbaar voor huurders	1	7	7	2	0
Is zichtbaar voor belanghebbenden	2	13	2	2	0
Is oprecht betrokken	0	8	9	0	0
Zet zich in voor leefbaarheid	1	9	5	2	0
Zet zich in voor betaalbare woningen	2	10	6	1	0
Zet zich in voor duurzaamheid	2	9	7	0	0
Streeft naar een hoge klanttevredenheid	1	12	6	0	0
Heeft aandacht voor degenen die niet zelf in de woningbehoefte kunnen voorzien	1	9	6	1	0
Is proactief	1	13	3	2	0
Is zakelijk	5	12	1	2	0
Is deskundig	2	12	4	2	0
Is flexibel	1	6	10	3	0
Is professioneel	1	10	8	2	0
Is efficiënt	2	5	10	2	0
Is een transparante organisatie	1	3	11	4	0
Is betrouwbaar	0	13	5	2	0
Is gericht op samenwerking	1	10	5	3	0
Voert een goed financieel beleid	2	4	7	1	0
Is milieubewust	2	5	8	2	0
Heeft aandacht voor de kwaliteit van de woningen	0	14	3	1	1
Luistert goed naar belanghebbenden	0	8	9	2	0

De belanghebbenden zijn positief over het grootste deel van de stellingen. De belanghebbenden kenmerken Kennemer Wonen als vooruitstrevend, zichtbaar voor belanghebbenden, proactief, zakelijk en deskundig en betrouwbaar. Kennemer Wonen streeft naar een hoge klanttevredenheid en heeft aandacht voor de kwaliteit van de woningen. Efficiëntie, flexibiliteit en transparantie zijn onderwerpen waar nog verbeteringen mogelijk zijn.

8.5 Lijst met geïnterviewde personen

De visitatiecommissie heeft intern bij Kennemer Wonen gesproken met:

Naam	Functie
Dhr. Tromp	Directeur-bestuurder
Mevr. Oltmans	Directie adviseur
Mevr. S. Pauw	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. W. Scholten	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Boekel	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Erents	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Verzijl	Manager Bedrijfsondersteuning
Dhr. Kramer	Manager Financiën
Dhr. Boots	Controller
Dhr. Marton	Manager Vastgoed
Dhr. van Putten	Manager Wonen

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd in het kader van de maatschappelijke visitatie.

Naam	Organisatie
Mevr. Potegies	Gemeente Castricum
Dhr. Feijtel	Gemeente Alkmaar
Dhr. van Vessem	Gemeente Alkmaar
Dhr. van 't Veer	Gemeente Graft – De Rijp
Mevr. Schmalschlaeger	Gemeente Heiloo
Dhr. Fictoon	Gemeente Heiloo
Mevr. Arjaans	Gemeente Bergen
Dhr. Mascini	GGZ NHN
Dhr. Dekker	Esdégé Reigersdaal
Dhr. in 't Veld	Respijtzorg Alkmaar
Dhr. Mcgonigle	Kern 8
Dhr. de Visser	Ymere
Dhr. Sponsolee	Woonwaard
Mevr. Amato	Huurderbelangen Kennemer Wonen (Alkmaar)
Mevr. Kuijper	Huurderoverlegorgaan Li-Ak
Dhr. Adrichem	Huurderoverlegorgaan Li-Ak
Dhr. Shachar	SHOE (Stichting Huurderoverleg Egmond)
Dhr. Settels	HVW Castricum
Mevr. Dijkstra	HVW Castricum
Dhr. Jacobs	Huurderbelangen Kennemer Wonen (Heiloo)
Mevr. Hof	Huurdervereniging Duinstee
Mevrouw C. Kooijman-Duyneveld	SHOE (Stichting Huurderoverleg Egmond)

8.6 Normenkader visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities en Doelstellingen

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

Presteren naar Opgaven

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurderorganisaties, politie enzovoort).

Presteren volgens Belanghebbenden

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidsonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Financiële continuïteit		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	<p>De corporatie heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een continuïteitsoordeel A; • een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde. 	<p>Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV.</p> <p>Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.</p>
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	<p>De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.</p>	<p>Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.</p>
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	<p>De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van:</p> <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat; • De corporatie heeft een rentedekkingsgraad van minimaal 1,3; • De corporatie hanteert een direct rendementseis. <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed; • De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit. <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio. • De corporatie heeft een maximale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> • de reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (DAEB)*; • de niet-DAEB-activiteiten; • grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities); • de verbindingen. 2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen: <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie. • Vanuit deze exploitatie bestaand bezit

	<p>loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</p>	<p>of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde. <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed. • De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit. <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen. • Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.
Financieel beheer		
<p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar. • De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde). • Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen. • De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten. • Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Het monitoring- en rapportage-systeem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen. • Er is een positief accountants-oordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer. • De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten. 	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<ul style="list-style-type: none"> • 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 raad van commissarissen goedgekeurd, treasury statuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten. • Er is een treasury jaarplan. 	
Doelmatigheid		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na. 2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen. 3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken: <ul style="list-style-type: none"> - Netto bedrijfslasten per vhe. - Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar. - Aantal vhe per fte. - Personeelskosten per fte. 	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • haar eigen doelstellingen; • referentiegroepen. <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>

Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantie-methodiek of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: <ul style="list-style-type: none"> • extra financieringsruimte; • beschikbare risicobuffers of reserves; • extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Besturing - plan		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomangement).	De corporatie: <ul style="list-style-type: none"> • beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; • betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de 	Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden. Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.

	<p>realisatie van plannen wordt teruggekoppeld;</p> <ul style="list-style-type: none"> • laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; • heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een management-informatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing); • brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; • werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; • laat de plannings ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen. 	<p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>
Besturing - check		
<p>5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren</p>	<p>De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.</p>	<p>Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.</p>
<p>5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.</p>	<p>De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.</p>	

Besturing - act		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt berekend de plannen bij.	<ul style="list-style-type: none"> De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen; Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden; Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd; De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en Raad van Commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af. 	
Intern toezicht – functioneren RvC		
5.2.1. Open cultuur	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden.</p> <p>Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.</p>	Een goed functionerende Raad van Commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)
5.2.2. Zelfreflectie	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.</p> <p>De Raad van Commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de Raad van Commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de Raad van Commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	De Raad van Commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De Raad van Commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.

	<p>Toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder. • De Raad van Commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring. <p>Werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Raad van Commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie. 	<p>De Raad van Commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De Raad van Commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de Raad van Commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De Raad van Commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De Raad van Commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de Raad van Commissarissen	<p>De Raad van Commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De Raad van Commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>De samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd.</p> <p>Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende Raad van Commissarissen als team is het ook wenselijk dat een Raad van Commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>
Intern toezicht - toetsingskader		
5.2.5. De Raad van Commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	<p>De Raad van Commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de Raad van Commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de Raad van Commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enz.).</p>

		<p>De Raad van Commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische visie/ondernemingsplan • Strategisch voorraadbeleid • Meerjareninvesteringsplan • Jaarplan en (meerjaren)begroting • Treasury en financieringsstatuut • Risicobeheersingsysteem • Belanghebbendedefinities en omgang/ afspraken • Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governancecode		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de Raad van Commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2); • Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de Raad van Commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*; • Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2). 	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en Raad van Commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3); • Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4); • Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de Raad van Commissarissen. (V.3.3); • Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet. 	<p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt voldaan aan de vereisten die de Governance Code stelt aan belanghebbendenmanagement? • Vindt er huurderoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?
--	---	---

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Kennemer Wonen

Visitatieperiode januari t/m juli 2011

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam: Piet Rutgers

Naam: Bart Stek

Naam: Gerard Agterberg of Achterberg

Plaats:
Rotterdam

Datum:
29-7-2011

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Rutgers, P.G.

Geboorteplaats en –datum:

Hoogeveen, 27 november 1954

Woonplaats:

Hengelo

Huidige functie:

Adviseur en Interim Manager (eigen bedrijf) op het gebied van wonen, zorg, welzijn en duurzaamheid.

Onderwijs:

- 1989 – 1991: Hoger Management voor Non Profit Organisaties te Den Haag
- 1979 – 1982: Hoger Bestuurs Ambtenaar (HBA) te Arnhem
- 1973 – 1977: HEAO - Economisch Juridische richting te Enschede

Loopbaan:

- 2002 – 2010: Gemeenteraadslid in de gemeente Hengelo
- 1985 – 2009: Directeur-bestuurder, directeur en managementfuncties bij Woningcorporatie Leiden, Ons Belang in Hengelo en Domijn in Enschede
- 1982 – 1985: Beleidsmedewerker en hoofd Huisvesting, gemeentelijk woningbedrijf, gemeente Rheden
- 1977 – 1982: Beschikkingambtenaar Sociale Dienst, gemeente Rheden

Profielchets:

Piet kent de woningcorporatiebranche in al zijn facetten als gevolg van de diverse functies die hij heeft gehad bij verschillende corporaties en voorlopers daarvan. Hij heeft geen specifieke deskundigheid in het visiteren, maar heeft wel veel ervaring en deskundigheid in het managen en aansturen van organisaties alsmede gespreksvoering.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Stek, Ir., J.B.

Geboorteplaats en –datum:

Great Yarmouth, 14 oktober 1980

Woonplaats:

Breda

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

1999 – 2007: Architecture, Building and Planning, richting: Real Estate Management and Development, Technische Universiteit Eindhoven

1993 – 1999: VWO, St. Thomas College Venlo

Loopbaan:

2006 – heden: Ecorys, Senior-Consultant

Profielchets:

Bart Stek is 5 jaar werkzaam bij Ecorys na het afronden van zijn master in Real Estate Management & Development aan de Technische Universiteit Eindhoven. In de afgelopen vijf jaar heeft Bart voornamelijk gewerkt aan zowel strategische als operationele c.q. locatienele vraagstukken op het gebied van de woningmarkt en de detailhandel. Bart is projectleider van onderzoeks- en adviesopdrachten voor ontwikkelaars, woningcorporaties, gemeenten en beleggers. Daaronder vallen ook maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. De afgelopen twee jaar is Bart betrokken geweest bij tenminste zeven maatschappelijk visitaties en heeft hij uitgebreide kennis en ervaring opgedaan over de corporatiesector, de visitatiemethodiek en het (maatschappelijk) functioneren van woningcorporaties.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen

2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht

1997 – 2003: VWO Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

Profielchets:

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

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas