

# Maatschappelijke visitatie woningstichting Warmunda

Opdrachtgever: Woningstichting Warmunda

Rotterdam, 24 maart 2016





# Maatschappelijke visitatie woningstichting Warmunda

Visitatieperiode 2011 tot en met 2014

Opdrachtgever: Woningstichting Warmunda, te Warmond

Pia van Oord  
Ahmed Hamdi

Rotterdam, 24 maart 2016

## Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
Recensie	9
Scorekaart	12
Samenvatting en beoordeling	13
Profielschets	15
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
1.1 Inleiding	18
1.2 Opgaven	18
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	19
1.4 Ambities	24
1.5 Beoordeling	25
2 Presteren volgens Belanghebbenden	27
2.1 Inleiding	28
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	28
2.3 Beoordeling	28
2.4 Boodschap	30
3 Presteren naar Vermogen	33
3.1 Inleiding	34
3.2 Financiële continuïteit	34
3.3 Doelmatigheid	36
3.4 Vermogensinzet	38
3.5 Beoordeling	39
4 Presteren ten aanzien van Governance	41
4.1 Inleiding	42
4.2 Besturing	42
4.3 Intern toezicht	44
4.4 Externe legitimering en verantwoording	48
4.5 Beoordeling	49
Bijlagen	51
Bijlage 1: Bestuurlijke reactie	52
Bijlage 2: Geïnterviewde personen	54
Bijlage 3: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	55
Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren	57
Bijlage 5: Bronnenlijst	60
Bijlage 6: Presteren naar Opgaven	61



# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

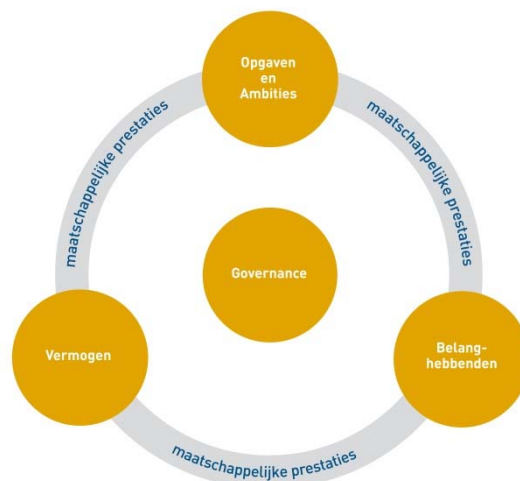
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

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

## Aanpak van Ecorys

Warmunda heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden over de periode 2011 tot en met 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Pia van Oord, Ahmed Hamdi. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	Oktober	November	December	Januari	Februari
Desk research					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
<b>6</b>	<b>Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht



## Leeswijzer

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

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting.

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

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Bestuurlijke reactie;
2. Geïnterviewde personen (intern en extern);
3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
4. Curricula Vitae van visitatoren;
5. Bronnenlijst;
6. 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.



# Beoordeling maatschappelijke prestaties

## Recensie

### Behoedzaam opererende dorpscorporatie

Woningstichting Warmunda is met 699 woningen een kleine corporatie, zodat de visitatiecommissie de methodiek heeft toegepast die toegesneden is op corporaties met een bezit van 500-1000 woningen. Het schrijven van een position paper is hierdoor geen vereiste. Voor de visitatiecommissie heeft het recente ondernemingsplan de rol kunnen vervullen die normaal gesproken het position paper vervult.

Voor een gemiddelde corporatie is het niet eenvoudig om in de eenentwintigste eeuw de doelen, de middelen (inclusief haar organisatie) en de verwachtingen van de omgeving met elkaar in balans te brengen en te houden. Voor een kleine corporatie als Warmunda, met een eenduidige opgave in een duidelijk werkgebied ziet de visitatiecommissie daarnaast nog andere, maar even zeer fundamentele en veeleisende opgaven.

De kleine schaal leidt tot een suboptimale bedrijfsvoering en in de besturing is sprake van meer risico's. De corporatie is zich dat zeer bewust en heeft zich daar al in het begin van de visitatieperiode rekenschap van gegeven en maatregelen genomen om deze risico's te beheersen. Daarbij heeft één principe gedurende het wikken en wegen over de toekomst voor Warmunda prioriteit gehad: Werken aan Vitaal Warmond, de titel van het ondernemingsplan uit 2012. Dit principe heeft zij vertaald in lokale verankering, betrouwbaar beheer, inzet op leefbaarheid en (ook letterlijk) investeren in het dorp Warmond en in de Warmonders. Bedrijfseconomische voorzichtigheid blijft daarbij voorop staan, wellicht meer dan in de ogen van de visitatiecommissie nodig is.

### Naar een moderne besturing

Gedurende de visitatieperiode heeft Warmunda in haar organisatie- en bestuursstructuur grote veranderingen doorgevoerd, die zich ten goede doen gelden in de relaties met de belanghouders. Van een meer naar binnen gekeerde corporatie, die vooral de financiën en haar vastgoed centraal had staan, heeft zij zich getransformeerd tot een meer naar buiten gerichte sociale verhuurder met een professioneel opererend bestuur. De relatie met haar huurders is sterk verbeterd door huurdersorganisatie Warmondig als volwaardige gesprekspartner te beschouwen en meer bij de totstandkoming van beleid te betrekken. Ook de relatie met de gemeente Teylingen is professioneler geworden en heeft aan kwaliteit gewonnen.

Na een grondige bestuurlijke bezinning in 2013 kon begin 2014 worden overgestapt van een drielaagse naar een tweelaagse bestuursstructuur en is een samenwerkingsrelatie aangegaan met de Leidse corporatie Ons Doel in de vorm van een gedeelde directeur-bestuurder. Deze samenwerking is echter, door omstandigheden buiten de invloedssfeer van Warmunda, van korte duur geweest. Dit was voor de corporatie reden om de opgelopen vertraging in de realisatie van doelen ten aanzien van de organisatie en de bedrijfsvoering met nog grotere inzet aan te pakken. In de tweede helft van 2014 en in 2015 - formeel gelegen buiten de visitatieperiode - is een grote prestatie geleverd in het stroomlijnen en op een hoger plan brengen van de beleidscyclus. Ondanks deze ingrijpende veranderingen heeft Warmunda haar volkshuisvestelijke prestaties in deze periode op peil gehouden. De visitatiecommissie heeft waardering voor de voortvarende en zorgvuldige wijze waarop bestuur en RvT dit transformatieproces in korte tijd hebben uitgevoerd.

## Position paper

Warmunda heeft in 2014 doelbewust een proces gestart op weg naar schaalvergroting door aan te sturen op een fusie. Eind 2014 heeft de corporatie haar uitgangspunten daarvoor vastgesteld. Vanaf dat moment is ook gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan 2015-2019, dat is opgebouwd uit nieuwe beleidsonderdelen, zoals een nieuw huurbeleid en een herijkt strategisch voorraadbeheer. Het ondernemingsplan bevat ook een reflectie en standpuntbepaling ten aanzien van een snel veranderende (beleids-) omgeving. Het is zowel een visiedocument, een hernieuwd beleidskader als input voor het in de loop van 2015 doorlopende fusieonderzoek met beoogd fusiepartner MeerWonen. De visitatiecommissie beschouwt het nieuwe ondernemingsplan als een adequate en actuele beschrijving van de huidige positie en ambitie van Warmunda en zij heeft daar gebruik van gemaakt bij het duiden van de maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie stelt met waardering vast dat Warmunda in het nieuwe ondernemingsplan een heldere koers schetst, haar volkshuisvestelijke en organisatorische beleidskeuzes aanscherpt en daarin samenhang aanbrengt. Zij richt zich daarbij ook op haar partners en versterkt de communicatie met hen. Dat is van des te meer belang vanwege het ingezette fusieproces en de prille huurdersorganisatie.

## Fusieproces

In de notitie 'Uitgangspunten Schaalvergroting' uit 2014 schetst Warmunda zich als financieel sterk. Tegelijkertijd acht zij zich op basis van haar geringe omvang suboptimaal qua bedrijfsvoering en kwetsbaar wat betreft de besturing. Zij zoekt daarom (na een eerder niet succesvolle poging tot samenwerking met Ons Doel in Leiden) naar een nieuwe samenwerking met een corporatie in de regio. De zoektocht koppelt in de vorm van een tweesporenbeleid de noodzakelijke versterking van de organisatie aan de gewenste schaalvergroting. In genoemde notitie krijgt de optie voor een fusie de voorkeur boven een gezamenlijke werkorganisatie met verschillend bestuur en toezicht. Naast uitgangspunten voor de aanpak stelt de corporatie ook randvoorwaarden aan de uitkomst van het proces: behoud van investeringsruimte voor een Vitaal Warmond, een financieel solide nieuwe corporatie, gedeelde én gedragen volkshuisvestelijke visie, doelstellingen en beleid en ten slotte een fatsoenlijk sociaal plan, bij voorkeur uitgevoerd voorafgaand aan de fusiedatum. Met acht corporaties in de regio zijn verkenningsgesprekken gevoerd waarna een wederzijdse keuze voor MeerWonen is bepaald (najaar 2015). In januari 2016 kiest Warmunda er alsnog voor om de fusie niet door te zetten, omdat zij zich onvoldoende gesteund voelt door de reacties van de belanghouders. De visitatiecommissie ziet hierin een bevestiging van een toegenomen invloed van de belanghouders.

## Terugblik vorige visitatie

Januari 2012 is het visitatierapport opgeleverd dat de jaren 2007 tot en met 2010 beslaat. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van methodiek 4.0. De maatschappelijke prestaties van Warmunda werden op vier van de vijf onderdelen als (ruim) voldoende gewaardeerd (variërend van 6,5 tot 7,2), maar voor Governance werd niet meer dan een 5,2 behaald. Hieraan waren met name debet het functioneren van het interne toezicht en de externe legitimatie (de communicatie met en transparantie naar belanghouders).

De visitatiecommissie formuleerde in 2012 geen concrete aanbevelingen of verbeterpunten. De huidige visitatiecommissie constateert niettemin dat de corporatie de bevindingen ter harte heeft genomen, geïnvesteerd heeft in verbeteringen en met name in de besturing (beleidscyclus), het interne toezicht en een transparante verantwoording ook resultaat heeft geboekt. Warmunda heeft de uitkomsten (bilateraal) met haar belanghouders besproken en onder andere een bijeenkomst met hen georganiseerd bij de totstandkoming van het ondernemingsplan in 2012.

### **Wat kan beter?**

Deze visitatie ziet toe op de periode van 2011 tot en met 2014. De visitatiecommissie stelt vast dat dit een periode is geweest waarin Warmunda voor grote veranderingen heeft gestaan, waarin veel van de organisatie is gevraagd en waarin in de besturing en de beleidscyclus veel verbeteringen zijn geïmplementeerd. Voor een aanzienlijk deel zijn deze echter pas in 2015 geëffectueerd. Zo biedt het nieuwe ondernemingsplan nu een goed kader voor het SMART formuleren van tactische en operationele doelen. Dat bevestigt de opvatting van de visitatiecommissie, dat de corporatie op de goede weg is naar meer professionaliteit en dat hiermee een trendbreuk is ingezet ten opzichte van het verleden.

Aan Warmunda is nu de taak om deze verbeteringen in de nabije toekomst te consolideren en verder uit te bouwen.

De visitatiecommissie ziet concrete verbeterpunten en uitdagingen, zowel in de bedrijfsvoering, de governance als in het relatiebeheer.

### **Verbeterpunten**

- Van de strategische en tactische doelen traceerbaar afleiden van operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden op zodanig wijze dat de realisatie goed te monitoren is.
- De veelbelovende relatie met huurdersorganisatie Warmondig verder opbouwen en versterken.
- Zelfreflectie tot een structureel onderdeel maken van het functioneren van de Raad van Toezicht.
- Het toetsingskader verder uitbouwen en in de besluitvorming borgen.

### **Uitdagingen**

- Vasthouden van de recent verworven verbeteringen in de beleidscyclus en de aansturing.
- Heroverwegen wat de voornaamste criteria zijn voor een fusiepartner en op zoek gaan naar een nieuwe partner.
- Reflectie op de vraag of de goede financiële positie en het beschikbare vermogen voldoende maatschappelijk worden ingezet. De visitatiecommissie heeft de indruk dat hier nog ruimte is die verantwoord benut kan worden.
- De antennes voor de volkshuisvestelijke opgaven blijvend afstellen ook op de wereld 'buiten Warmond.

## Scorekaart

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

\* Verklaring perspectieven prestaties in het licht van de opgaven:

1. Huisvesten primaire doelgroep
2. Huisvesten bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeren in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

## Samenvatting en beoordeling

### Beoordeling

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

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		6,8
Presteren volgens Belanghebbenden		6,9
Presteren naar Vermogen		7,3
Presteren ten aanzien van Governance		6,1

#### Presteren naar Opgaven en Ambities

**6,8**

Warmunda scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities gemiddeld 6,8. Als het gaat om de Opgaven zijn de oordelen over de prestaties over de verschillende prestatievelden redelijk in evenwicht. De prestatietabel die als bijlage aan dit rapport gehecht is geeft inzicht in de beoordeling van de specifieke onderdelen. De visitatiecommissie beoordeelt de eigen ambities en doelstellingen van de corporatie als passend bij de externe opgaven in het werkgebied, maar wel bescheiden. Het eindoordeel voor dit onderdeel is een 6.

#### Presteren volgens Belanghebbenden

**6,9**

Over het geheel genomen zijn de belanghebbenden redelijk tevreden over Warmunda. Het gemiddelde oordeel is een 6,9. De belanghebbenden geven Warmunda voor alle prestatievelden een ruim voldoende. Ook ten aanzien van de communicatie krijgt de corporatie een ruim voldoende. Daarbij wordt wel opgemerkt dat de communicatie sinds de structuurwijziging en directie- en bestuurswisseling eind 2013 sterk is verbeterd. De gemeente en de huurders zijn met name positief over de meer open en actievere houding van Warmunda sinds die veranderingen.

#### Presteren naar Vermogen

**7,3**

Het presteren naar Vermogen door Warmunda wordt met een 7,3 beoordeeld. De corporatie heeft een sterke financiële positie waarmee de financiële continuïteit goed is geborgd. Warmunda hanteert financiële scenario's en stuurt op kasstromen. Daarnaast voert Warmunda een doelmatige bedrijfsvoering en heeft zij een duidelijke visie op de inzet van het maatschappelijk vermogen. De afgelopen jaren heeft de corporatie actief ingezet op het terugdringen van de kosten. Gedurende de visitatieperiode heeft Warmunda de stap gezet om met haar goede financiële positie ook verantwoordelijkheid te nemen voor de maatschappelijke opgave in de gemeente Teylingen buiten Warmond.

#### Presteren ten aanzien van Governance

**6,1**

Warmunda levert op het terrein van Governance met een 6,1 gemiddeld een voldoende prestatie. Op de verschillende onderdelen lopen de cijfers uiteen van 5 tot 7. De corporatie laat over het geheel genomen een verbetering in deze prestaties zien. Net onder de maat blijft de prestatie op het onderdeel Besturing. Ook bij Intern Toezicht schieten de onderdelen Zelfreflectie en Toetsingskader nog tekort, hoewel bij de laatste een positieve ontwikkeling wordt waargenomen.





# Profielschets

## Werkgebied

Het werkgebied van Woningstichting Warmunda is overzichtelijk; de corporatie is actief in één gemeente (Teylingen), gelegen in de regio Holland Rijnland. Deze gemeente telt drie kernen en circa 36.000 inwoners. Warmunda is de enige sociale verhuurder in de kern Warmond. In de gemeente staan 14.350 woningen en de kern Warmond telt circa 2.000 woningen, waarvan 699 corporatiewoningen. Warmunda bezit hoofdzakelijk woningen in de kern Warmond en heeft daarnaast 20 nieuwbouwwoningen in Voorhout (Hoogkamer) en nog 18 in aanbouw (Vesterhout). In de gemeente zijn nog twee corporaties werkzaam: Stek Wonen en Vooruitgang. Het Centraal Fonds deelt de corporatie in, in de categorie 5; dat wil zeggen corporaties met een gemiddeld profiel. Wanneer Warmunda wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie.

## Woningbezit

Eind 2014 had de corporatie 699 woningen in bezit (waarvan 49 niet-DAEB) en 67 onroerende zaken, niet zijnde woningen. De ontwikkeling van het woningbezit in de visitatieperiode (2011-2014) kende een lage dynamiek. In totaal nam de voorraad toe met 14 woningen door de toevoeging van 12 nieuwe huurwoningen in 2012 en de aankoop van 2 woningen in 2014. Er heeft in deze jaren geen sloop of verkoop van woningen plaatsgevonden.

**Tabel 0. Woningbezit**

Type woningen	Warmunda	Referentie
Eengezinswoningen	53,9	65,1
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	36,3	14,3
Meergezinswoning met lift	9,7	13,5
Hoogbouw	0,0	2,2
Onzelfstandige overige wooneenheden	0,0	4,8
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (2014), Woningstichting Warmunda, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Het bezit telt een fors aandeel eengezinswoningen. Ten opzichte van de referentiegroep heeft Warmunda een hoger aandeel meergezinswoningen zonder lift (4 woonlagen) in bezit. Het aandeel meergezinswoningen met lift ligt lager. Hoogbouw of onzelfstandige wooneenheden zijn niet vertegenwoordigd in het woningbezit. Ongeveer 18% van de woningen heeft het label seniorenwoning. De corporatie bezit één complex 'de Haven' (7 appartementen) voor de doelgroep jonge verstandelijk gehandicapten.

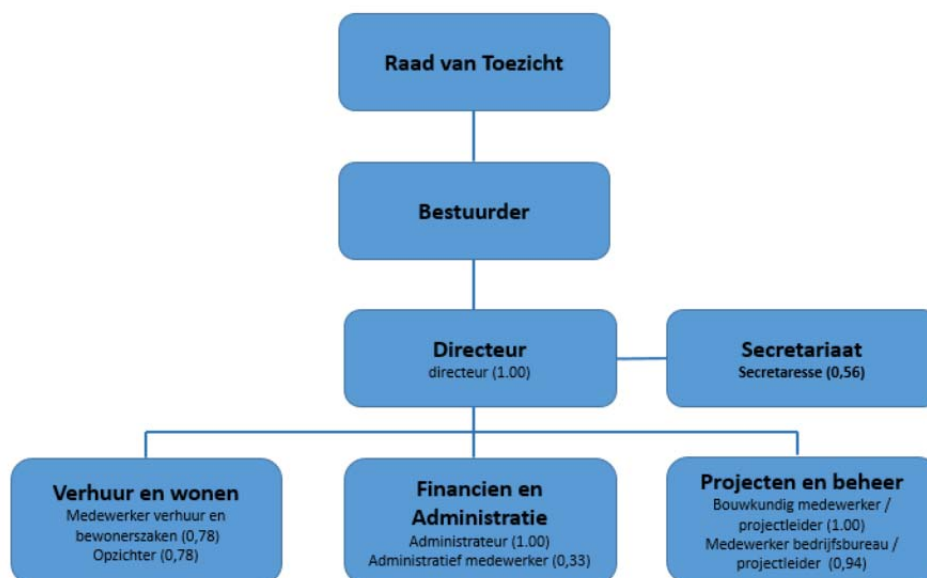
Kenmerkend voor het bezit van Warmunda is het hoge aandeel goedkope huurwoningen en dure huurwoningen tot de toeslaggrens.

- Lager gemiddeld aantal WWS-punten DAEB-woningen, hogere puntprijs.
- Relatief hoge huurprijs t.o.v. max redelijk, en hogere huurprijsontwikkeling.
- Lagere totale onderhoudskosten in € per gewogen vhe.

### Globale organisatiestructuur

Eind 2014 telde de organisatie 6,89 fte. Per januari 2014 is er sprake van een nieuwe bestuurlijke inrichting: woningstichting Warmunda neemt dan afscheid van het meerhoofdige bestuur, gaat van een drielaags naar een tweelaags bestuursmodel en benoemt een directeur-bestuurder. Twee bestuursleden treden omwille van de continuïteit voor twee jaar toe tot de Raad van Toezicht, die dan tijdelijk uit vijf personen bestaat.

Figuur 1. Organogram Warmunda



Bron: jaarverslag 2014.

### Verbindingen

Warmunda heeft geen verbindingen.

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Warmunda wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

## 1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie Aedes, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

### 1.2.1 Regionale opgaven

#### *Regionale woonagenda 2013-2020*

De gemeenten in de regio Holland Rijnland hebben een regionale woonagenda opgesteld met als doel het versterken van de (regionale) woningmarkt. De agenda is gericht op de volgende thema's:

- het voorzien in de kwantitatieve en kwalitatieve woningbehoefte;
- het anticiperen op het scheiden van wonen met zorg;
- het voorzien in voldoende sociale huurwoningen;
- kansen verzilveren in de vrije huursector.

#### *Regionale woonagenda Holland Rijnland*

Op 27 april 2014 werd een tweede versie van de regionale woonagenda Holland Rijnland verspreid. De conclusies uit dit rapport zijn door de corporaties kritisch ontvangen. Er is een gezamenlijke reactie uitgebracht. Vooral de stelligheid waarmee het percentage sociale huurwoningen bij nieuwbouw voor de gehele regio wordt verlaagd van 30% naar 15% wordt als zeer discutabel gezien. De VWHR<sup>1</sup> heeft ABF Research een commentaar laten schrijven op de berekeningen van Stec in de woonagenda. De gemeente Teylingen heeft aangegeven de huidige 30% sociale huur sociale koop bij nieuwbouw te willen handhaven.

### 1.2.2 Lokale opgaven

#### *Woonvisie Teylingen 2008-2020: 'Een kijk op wonen in Sassenheim, Voorhout en Warmond'*<sup>2</sup>

In 2008 heeft de gemeente Teylingen samen met de corporaties Warmunda, De Vooruitgang en Stek Wonen haar ambities beschreven in een woonvisie. Voor Warmunda zijn de volgende doelstellingen relevant:

- nieuwbouw inbreidingslocaties bevat 30% sociale woningen en op uitbreidingslocaties 35%;
- de drie corporaties garanderen dat minimaal 70% van de woningvoorraad behouden blijft voor de doelgroep van beleid;
- nieuwbouwwoningen hebben minimaal een woonoppervlak van 74 m<sup>2</sup> en 3 kamers;
- DUBO Plusrichtlijn;
- energetische kwaliteit (per 1.1.2009 heel bezit volgens energie-index gewaardeerd);

<sup>1</sup> De VWHR draagt namens het Dagelijks Bestuur van de regio Holland Rijnland zorg voor het aanleggen en bijhouden van een gezamenlijke registratie van woningzoekenden

<sup>2</sup> In 2014 is een nieuwe woonvisie voor Teylingen vastgesteld. Deze heeft een looptijd vanaf 2015.

- stedenbouwkundige variatie;
- aanbod tussen huur en koop;
- levensloopbestendige nieuwbouw en bestaande bouw levensloopbestendiger maken;
- stimuleren woonservicezones.

#### Prestatieafspraken 2011-2014

De gemaakte prestatieafspraken beslaan de periode 2011-2014 en dekken daarmee de visitatieperiode goed af. De afspraken zijn gemaakte tussen de corporaties Warmunda, Stek Wonen en Vooruitgang en de gemeente Teylingen. De basis van de prestatieafspraken wordt gevormd door de Woonvisie Teylingen 2008-2020. De partijen hebben afspraken gemaakt over:

- positie en taken van de ondertekende partijen;
- bouwen van nieuwe woningen (bouwafspraken en kwaliteitsafspraken);
- bestaande voorraad (renovatie en aanpassing bestaande woningen, transformatie, omvang en samenstelling woonaanbod en woonruimteverdeling);
- overige afspraken: Wonen, Zorg en Welzijn, duurzaamheid en leefbaarheid.

De afspraken zijn gedeeltelijk SMART. In veel gevallen is echter de verdeling tussen de drie corporaties niet expliciet vastgelegd of ontbreken cijfermatige doelen.

#### Overige samenwerkingsovereenkomsten

Warmunda en de andere twee corporaties hebben in 2013 samen met de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties het `Zorgpact Teylingen 2013-2015` gesloten. Hierin zijn samenwerkingsafspraken gemaakt over de combinatie van wonen, zorg en welzijn. In relatie tot wonen, de woonomgeving en huisvesting gezondheidsvoorzieningen zijn onder meer afspraken gemaakt over:

- geschiktheid huur- en koopwoningen;
- aangepaste woonzorgvormen;
- veilige en leefbare woonomgeving;
- wijkservicevoorziening;
- gezondheidsvoorziening.

Samen met andere corporaties in de regio en de gemeenschappelijke sociale dienst en GGD Holland Midden heeft Warmunda in 2011 het convenant `Voorkomen van huisuitzettingen` ondertekend.

### 1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Warmunda ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage 6. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

**Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven**

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,4	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	
(Des)investeren in vastgoed	7,3	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

### 1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**7,4**

Het prestatieveld 'Huisvesten van de primaire doelgroep' wordt beoordeeld op de onderdelen woningtoewijzing en doorstroming, en betaalbaarheid. Gemiddeld zijn de prestaties van Warmunda binnen dit prestatieveld beoordeeld met een 7,4.

Bij de woningtoewijzing moet Warmunda zich houden aan de Europese richtlijn die eist dat corporaties minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen lager dan de EU-norm. Warmunda heeft aan deze norm in alle visitatiejaren ruimschoots voldaan.

Toewijzing van vrijkomende woningen gebeurt volgens de huisvestingsverordening van Holland Rijnland en het convenant woonruimteverdeling Holland Rijnland. Tot april 2014 werden de woningen in de Duin- en Bollenstreek en de Leidse regio aangeboden via Woonzicht. De Rijnstreek kende een eigen aanbodsysteem met eigen regels. Vanaf april 2014 zijn de regels voor de verdeling van woonruimte in de hele regio Holland Rijnland gelijk. Vanaf dat moment vindt de verdeling plaats via Woningnet.

Met toestemming van de gemeente Teylingen en holland rijnland hebben Teylingers voorrang gekregen bij toewijzing van de 12 nieuwe sociale huurwoningen in het project Bernhardstraat. Dit heeft een doorstroming opgeleverd waarmee extra huurwoningen zijn vrijgekomen voor woningzoekenden. Hier stond geen getekende afspraak tegenover.

Warmunda heeft in de visitatieperiode een aantal woningen (naar rato) toegewezen aan statushouders. De gemeentelijke taakstelling wordt in overleg verdeeld over de drie corporaties.

In 2011 heeft de corporatie het 'Convenant Voorkomen van huisuitzettingen' ondertekend, met als doel het voorkomen van huisuitzettingen als gevolg van huurschulden. Middel daarbij is dat de corporaties de huurachterstanden in een zo vroeg mogelijk stadium doorgeven aan de ISD Bollenstreek, afdeling Schuldhulpverlening. Gestart wordt met een beperkt aantal nalatige huurders van de in totaal 50 gedurende de pilotperiode. Als uitgangspunt voor Warmunda wordt gehanteerd: 5 nalatige huurders. Huurders van Warmunda kunnen zich aanmelden voor hulp bij schulden en worden vervolgens met voorrang behandeld. In de jaren 2012-2013 zijn geen zaken aangemeld in het kader van het convenant.

Warmunda heeft gedurende de jaren 2011 (1,3%) en 2012 (2,3%) een gematigd huurverhogingsbeleid gevoerd. Er is weinig ruimte voor huurdifferentiatie en Warmunda heeft daarom alle woningen met deze jaarlijkse percentages verhoogd. In deze jaren maakte geen van de huurders bezwaar tegen deze huurverhogingen. Warmunda heeft in 2011 haar huurbeleid aangepast waardoor een deel van de voorraad net boven de huursubsidielgrens uitkomt. Warmunda wijst deze woningen bij mutatie bij voorrang toe aan woningzoekenden met een middeninkomen tot € 45.000.

In 2013 heeft het ministerie voor het eerst een inkomensafhankelijke huurverhoging mogelijk gemaakt. Binnen deze randvoorwaarden heeft Warmunda de huurverhoging in 2013 inkomensafhankelijk met de percentages van 4% tot 6,5% aangezegd. Gemiddeld bedroeg de huurverhoging in dat jaar 4,3%.

In 2014 werden de huren bij mutatie opgetrokken naar de streefhuur. Binnen het beleid van Warmunda is dat voor - het merendeel van - de sociale woningen 80% van maximaal redelijk volgens het woningwaarderingssysteem. De eerder voorgenomen liberalisatie van circa honderd woningen is eind 2014 voorlopig stopgezet. De gemiddelde huurverhoging in 2014 bedroeg 3,9%.

In de prestatieafspraken Teylingen 2011-2014 staat vermeld dat, in afwachting van de regionale- en lokale actualisering, de corporaties ten minste 80% van de corporatiewoningen een huur heeft lager dan € 653. Van deze sociale huurvoorraad, heeft ten minste 70% een huur lager dan € 555 (prijsspeil 2010). De drie corporaties garanderen dit gezamenlijk en maken desgewenst samen afspraken over de onderlinge verdeling van deze garantieafpraak. Uit het jaarverslag 2014 blijkt dat het woningbezit eind dat jaar bestaat uit 75% goedkope/betaalbare huurwoningen en 97% van de huurwoningen heeft een huur tot de liberalisatiegrens. Hiermee voldoet Warmunda aan deze doelstelling uit de prestatieafspraken.

In de prestatieafspraken staat vermeld dat gemeente en corporaties gezamenlijk periodiek een woningmarktonderzoek laten uitvoeren in Teylingen. Er is onderzoek verricht in 2013 om de woningmarkt in kaart te brengen. De gemeente deed, met ondersteuning van de drie corporaties, mee aan een *oversampling* van het landelijke onderzoek WoON2012. Voor gemeente en corporaties zijn de uitkomsten van een nadere analyse voorzien. Daarnaast verscheen in 2013 onderzoek naar de opnamecapaciteit van de markt in de regio Holland Rijnland en is een woningmarktonderzoek uitgebracht, dat is toegespitst op de ontwikkeling van de locatie Hoogkamer. De gemeente heeft een tweetal bijeenkomsten met alle partijen die zich in de woningmarkt bewegen, geïnitieerd om vat te krijgen op trends, belemmeringen en mogelijkheden. Dit materiaal heeft input gegeven aan de nieuwe woonvisie in 2015.

### 1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**7,0**

In de visitatieperiode heeft Warmunda een aantal levensloopbestendige woningen aan de voorraad toegevoegd en heeft zij geparticipeerd in het Zorgpact Teylingen. De corporatie heeft in de jaren 2011-2014 voldaan aan de opgaven en dit wordt door de commissie met het cijfer 7,0 beoordeeld.

De gemeente Teylingen stelt in haar Woonvisie 2008-2020 de volgende, voor Warmunda relevante, doelen: levensloopbestendige nieuwbouw aan de voorraad toevoegen en het stimuleren van woonservicezones. Ook in de prestatieafspraken Teylingen 2011-2014 staat een degelijke opgave beschreven. 'De drie corporaties spannen zich in om het aanbod in de categorie verzorgd wonen (levensloop bestendige woningen met zorgarrangement) binnen de benoemde woonservicezones te vergroten. Dit doen zij door de volgende aantallen levensloopbestendige woningen aan de al bestaande voorraad toe te voegen'. Voor de corporatie Warmunda bedroeg de taakstelling 20 levensloopbestendige woningen. Aan die taakstelling is voldaan: in de Bernhardstraat in Warmond heeft de corporatie in totaal 21 levensloopbestendige huur- en koopwoningen opgeleverd in 2012.

In het Zorgpact Teylingen 2013-2015 maakt de gemeente Teylingen meerjarenafspraken met de corporaties over het opplussen van huurwoningen en woonomgeving en over de financiële bijdrage van ieder daarin. Warmunda participeert in het Zorgpact Teylingen, waar een aantal acties wordt ontwikkeld, bijvoorbeeld een experiment met een mantelzorgunit, waaraan Warmunda financieel bijdraagt. Ten aanzien van het levensloopbestendiger maken van het huidige bezit zijn geen prestaties van Warmunda.

### 1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,0**

Dit prestatieveld bestaat uit drie onderwerpen: 'woningkwaliteit', 'kwaliteit van dienstverlening' en 'energie/duurzaamheid'. Alleen voor het thema energie/duurzaamheid zijn voor Warmunda opgaven in prestatieafspraken vastgelegd. Voor de thema's woningkwaliteit en dienstverlening zijn geen interne normstellingen gevonden in strategische documenten, wel globale ambities. De commissie beoordeelt het prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

Naar aanleiding van het gestelde doel in het - niet vastgestelde - ondernemingsplan en het 'Convenant Energiebesparing Huursector 2012-2020' hebben Warmunda en de huurderorganisatie Warmondig de handen ineen geslagen. Warmondig heeft hierbij de kennis van een energie-deskundige van de Woonbond ingeschakeld die de meeste overleggen bijwoonde.

Om een beeld te krijgen hoe huurders het klimaat in hun woning ervaren en om te peilen of er interesse is voor het isoleren van de woningen tegen een huurverhoging, heeft de Woonbond namens Warmunda en Warmondig in de zomer van 2013 onder alle huurders (exclusief de te slopen woningen) een enquête uitgeschreven. Naar aanleiding van deze enquête heeft Warmunda in november 2013 een bewonersavond georganiseerd.

Wat betreft het energetisch verbeteren van het woningbezit heeft Warmunda tot en met 2013 het energiebeleid gevoerd om alle woningen naar minimaal label D te brengen. Het traject samen met Warmondig en de Woonbond heeft in 2014 geleid tot een nieuw energiebeleid met als doelstelling om het woningbezit naar gemiddeld label B te brengen.

Zowel bij nieuwbouw als bij renovatie / groot onderhoud heeft Warmunda ingezet op energetische verbeteringen. Op basis van de verdeling van de woningvoorraad over de energielabels in 2011 en 2014 oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Warmunda overeenkomen met de opgave.

Tabel 1.2 Energietabels woningen in 2011 en 2014

Energietabels	2011	2014
A	0%	5%
B	10%	17%
C	40%	34%
D	31%	28%
E	12%	10%
F	5%	4%
G	2%	2%

Bron: Warmunda, 2016.

De corporatie heeft m.b.t. het onderdeel woningkwaliteit haar woningvoorraad gedurende de visitatieperiode kwalitatief ruim voldoende onderhouden, in overeenstemming met de door haar geformuleerde ambities in het strategisch voorraadbeleid van 2011 en in het ondernemingsplan van 2012. Ondanks een terughoudende financieel beleid lag de nadruk op het behouden van de kwaliteit van de huidige vastgoedportefeuille en het waar mogelijk verbeteren van de bestaande voorraad.

Voor het onderdeel kwaliteit van de dienstverlening hecht Warmunda aan een goede relatie met haar huurders en heeft de corporatie gedurende de visitatieperiode een kwalitatief ruim voldoende dienstverlening aangeboden, in overeenstemming met de door haar geformuleerde ambities.



### 1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

**7,3**

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen.

De nieuwbouwprestaties zijn in lijn met de opgave, terwijl de opgave van de verbetering van de voorraad niet geheel voor eind 2014 is gerealiseerd, maar wel in uitvoering is en in 2016 wordt afgerond. De prestaties van Warmunda zijn over het geheel genomen gelijk aan de investeringsopgave. De gemiddelde beoordeling voor dit prestatieveld is daarmee ruim voldoende (7,3).



Project Bernhardstraat Warmond

Ten aanzien van de kwaliteit van nieuwbouw staat in de prestatieafspraken Teylingen 2011-2014 dat partijen een hoge kwaliteit in de nieuwbouw ambiëren. Er wordt zoveel mogelijk gebouwd volgens het certificaat Woonkeur, er wordt levensloopbestendig gebouwd, minimaal 3-kamerwoningen van 74 m<sup>2</sup> BVO. Bovendien wordt er duurzaam en energiezuinig gebouwd in de vorm van woningen met een hoge energetische kwaliteit.

Uit de jaarverslagen komt naar voren dat Warmunda aan deze ambities heeft voldaan door het bouwen van levensloopbestendige appartementen met alle kwaliteitskenmerken zoals bovenstaand genoemd. De nieuwbouw aan de Bernhardstraat is zeer goed geïsoleerd en de appartementen zijn voorzien van een zuinige installatie. De woningen zijn voorzien van een warmteterugwin-systeem.

Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: transformatie in de jaren 2011-2014 door Warmunda:

- Bernhardstraat, Warmond.: vervangende nieuwbouw;
- Herenweg/Lockhorstlaan, Warmond: vervangende nieuwbouw;
- Norremeerstraat/Jaagstraat, Warmond: vervangende nieuwbouw;
- Herenweg, Warmond: herontwikkeling van voormalig bankgebouw tot kleinschalig beschut wonen. Planstudie.

De Bernhardstraat is opgeleverd in 2012. De overige projecten zijn in ontwikkeling en worden in 2016 gerealiseerd. Herenweg is na de planstudie niet meer verdergegaan. Groot onderhoud is bij de meeste complexen op vrijwillige basis uitgevoerd. Bewoners konden kiezen wel/niet mee te doen. Woningen die niet zijn uitgevoerd worden indien nodig bij mutatie alsnog gedaan. In de jaren 2011-2014 is bij 122 woningen groot onderhoud uitgevoerd.

In de visitatiejaren zijn geen woningen gesloopt of verkocht.

In lijn met de prestatieafspraken met de gemeente en de andere corporaties in Teylingen heeft Warmunda ook geïnvesteerd in nieuwbouw in de nieuwbouwwijk Hooghkamer in Voorhout. In 2014 is Warmunda begonnen met de ontwikkeling van het project De Hooghkamer. Dit project betreft 20 eengezinswoningen in Narcis en is inmiddels gerealiseerd. In 2015 is Warmunda met een tweede project in Hooghkamer begonnen (Vesterhout) betreffende 18 seniorenwoningen. Dit project is van de corporatie Vooruitgang overgenomen die geen garantstelling voor het project kreeg.

### 1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

**7,0**

Leefbaarheid is een onderwerp dat in de prestatieafspraken met de gemeente een bescheiden plaats heeft. De commissie is van mening dat de corporatie op dit onderdeel ruim voldoende prestaties levert en waardeert dit met een 7,0.

Warmunda geeft aan dat in de kern Warmond geen sprake is van algemene leefbaarheidsproblemen. Ten aanzien van de opgave voor de kwaliteit van wijken en buurten is een beperkt aantal afspraken opgenomen in de gemeentelijke woonvisie of prestatieafspraken. Het betreft voornamelijk participeren in zorgoverleg en andere overleggen. Daarnaast is kwaliteit van de leefomgeving gewenst. Aan beide zaken besteedt Warmunda ruim voldoende aandacht.

## 1.4 Ambities

Gedurende de visitatieperiode heeft Warmunda wel een door de directie in 2012 vastgesteld ondernemingsplan, maar deze is nooit door de Raad van Toezicht goedgekeurd (zie ook hoofdstuk 5 over de governance). Samen met het Strategisch Voorraad Beleid is dit ondernemingsplan intern echter wel als leidraad gebruikt. Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan 'Werken aan een vitaal Warmond' (2012), jaarverslagen en het Strategisch Voorraad Beleid uit 2011.

'Warmunda zet zich primair in voor mensen die niet, of in onvoldoende mate, in hun eigen huisvestingsbehoefte kunnen voorzien. Zij heeft daarbij bijzondere aandacht voor jongeren, ouderen en woningzoekenden met een beperking. De huisvestingszorg voor de primaire doelgroep zien wij als gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Woningstichting en de gemeente. Wij zien ons zelf als een kleine, professionele en initiatiefrijke onderneming die dienstverlening hoog in het vaandel heeft staan. In onze dienstverlening streven wij naar kwaliteit en maatwerk tegen betaalbare prijzen. Corporaties moeten 90% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan woningzoekenden met een inkomen lager dan € 34.085,-. In de regio Holland Rijnland zijn koopwoningen relatief duur. Dit betekent dat woningzoekenden met een middeninkomen net boven de grens veelal aangewezen zijn op de dure vrije sectorhuur. Warmunda beschouwt woningzoekenden met een middeninkomen tevens tot haar doelgroep van beleid. In het in 2011 opnieuw geformuleerde Strategisch Voorraad Beleid is dit gegeven meegenomen. Woningstichting Warmunda ziet de kern Warmond als haar primaire werkgebied en wil, in nauwe samenwerking met haar collega-corporaties en de gemeente Teylingen, een waardevolle bijdrage leveren aan de volkshuisvesting binnen de gemeente Teylingen. Daarbij ziet Warmunda haar taak breder dan alleen het realiseren en bouwen van woningen. Warmunda spant zich tevens in om met anderen een bijdrage te leveren aan leefbaarheid, woonomgeving en voorzieningen in het dorp. Het in 2012 geformuleerde ondernemingsplan kreeg daarom de titel "Werken aan vitaal Warmond" mee.' (Jaarverslag 2012)

Wij vatten onze visie als volgt samen:

*"Thuis in Vitaal Warmond."*

Versillende organisaties werken aan de vitaliteit van Warmond. Als corporatie leveren we graag een bijdrage op het terrein waar wij goed in zijn. Dit hebben we weergegeven in onze missie:

*Wij zorgen voor aantrekkelijke en betaalbare woningen voor huishoudens met lage en midden inkomens in een Vitaal Warmond.*

*Werken aan een vitaal Warmond' (Ondernemingsplan 2012)*

Vanuit de missie en visie - en rekening houdend met de opgaven waar we op dit moment voor staan - komen we voor de komende periode tot de volgende speerpunten van beleid:

- Verbreding van onze taakopvatting: naast het bouwen en verhuren van woningen willen we vaker samen met onze partners werken aan bemiddelen bij en voorkomen van leefbaarheidsproblemen.
- Bevorderen van de doorstroming: onder meer door nieuwbouw voor senioren te realiseren, verleiden we onze huurders tot doorstroming. Zo komen bestaande woningen vrij voor starters en gezinnen.

- Verzorgen van huisvesting voor middeninkomens: door nieuwe regelgeving dreigt deze groep in onze regio buiten de boot te vallen. Door een aantal woningen tegen een geliberaliseerde huur aan te bieden, kunnen zij toch in Warmond blijven wonen of vertrokken Warmonders terugkeren naar Warmond.
- Verder professionaliseren van onze interne organisatie, met name de slagvaardigheid is een punt van aandacht.
- De samenwerking en communicatie met onze huurders en stakeholders intensiveren.
- Gelijkblijvende omvang van de voorraad
- Energielabel op minimaal D

*Werken aan een vitaal Warmond` (Ondernemingsplan 2012) en SVB 2011*

#### Beoordeling ambities in relatie tot de opgaven

**6** Op de verschillende prestatievelden uit de visitatiemethodiek heeft Warmunda afspraken met de gemeente en ook eigen ambities. De nadruk ligt met name op behoud en kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad in Warmond. In de vastgelegde ambities van de corporatie wordt de nadruk gelegd op een vitaal Warmond en het concentreren van de investeringen in deze kern. Dit is op zich een realistische keuze gezien het grotendeels ontbreken van mogelijkheden voor nieuwbouw in deze woonkern. Een ruimere blik op de opgave in de gemeente Teylingen ontbreekt hierbij echter. In de prestatieafspraken met de andere corporaties en de gemeente is wel een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de nieuwbouwwijk Hooghkamer in Voorhout vastgelegd. De oorspronkelijke ambities op het vlak van duurzaamheid, waren relatief bescheiden met als doel een minimaal energielabel D. Het gedurende de visitatieperiode samen met de huurders vernieuwde energetisch beleid met als doel gemiddeld energielabel B, is een duidelijke aanscherping van de ambitie. De visitatiecommissie oordeelt dat de ambities van Warmunda passen bij de opgave in het werkgebied maar ook bescheiden zijn. Hiermee voldoet Warmunda aan het ijkpunt voor een voldoende en is het eindoordeel een 6.

## 1.5 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

**Tabel 1.3 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>			
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,4	7,1	75%
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0		
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0		
(Des)investeren in vastgoed	7,3		
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	6	25%	6,8



## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Warmunda, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

## 2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeente afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast is ten behoeve van deze visitatie collega-corporatie Stek Wonen die ook actief is in Teylingen betrokken. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

**In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

## 2.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Warmunda op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

### 2.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

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

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**7,2**

De belanghebbenden beoordelen het huisvesten van de primaire doelgroep door Warmunda als ruim voldoende. Woningtoewijzingen worden gedaan zoals dat behoort en vrijwel de hele voorraad behoort tot het DAEB-segment. De gemeente wijst in positieve zin ook naar de betaalbaarheid van de woningen van Warmunda gezien de relatief dure regio. De huurders bestempelen de betaalbaarheid als redelijk.

### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

**7,0**

Ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen beoordelen de belanghebbenden de prestaties van Warmunda gemiddeld ook als ruim voldoende. De huurders beoordelen de prestaties als voldoende en geven aan te vinden dat er op dit vlak geen speciale prestaties worden geleverd. Vanuit de gemeente worden de prestaties van Warmunda met een 8 positiever beoordeeld. De gemeenten wijst onder meer naar het realiseren van seniorenwoningen boven een supermarkt in Warmond (project De Anjer).

### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,0**

Gemiddeld beoordelen de gemeente en de huurders het presenteren op de kwaliteit van woningen en het woningbeheer als ruim voldoende. De gemeente is daarbij met een 7,5 wel positiever dan de huurders met een 6,5. De gemeente geeft aan dat in het algemeen de kwaliteit van de woningen op orde is. Daarnaast ziet ze proactieve communicatie van Warmunda naar huurders bij sloop/nieuwbouwprojecten. Dit wordt door de gemeente als onderdeel van de dienstverlening als positief beoordeeld. De huurders beoordelen de woningkwaliteit met een 6,5. Ten aanzien van de dienstverlening geven ze aan te vinden dat het vaak te lang duurt voordat Warmunda onderhoud pleegt na meldingen vanuit huurders. Ze geven enkele voorbeelden van afbladerende verf en niet goed sluitende tuindeuren. Ten aanzien van energie en duurzaamheid hebben de huurders het idee dat de maatregelen vooral nog uitgevoerd moeten worden.

### (Des)investeren in vastgoed

**7,5**

Van de verschillende prestatievelden waarop Warmunda is beoordeeld zijn de belanghebbenden het positiefst over de investeringen in Vastgoed. Wel lopen de beoordelingen tussen de belanghebbende behoorlijk uiteen. De gemeente en Stek Wonen zijn zeer positief en beoordelen Warmunda op dit prestatieveld met een 8,5 en een 8. De gemeente en Stek Wonen geven beide aan vooral de stap om ook buiten Warmond in nieuwbouw te investeren goed te waarderen. Ze verwijzen daarbij naar het project Hooghkamer in Voorhout. De huurders zijn op dit punt juist veel minder positief, maar beoordelen het investeren met in vastgoed nog wel met een voldoende. De huurders beschrijven de investeringen door Warmunda als conservatief. Ze vinden onder meer dat er meer aan grootonderhoud had kunnen worden gedaan. Ten aanzien van nieuwbouw beseffen de huurders dat de ruimtelijke mogelijkheden in Warmond beperkt zijn. Ze denken wel dat de corporatie meer had kunnen doen met het beschikbare maatschappelijke vermogen. Ook waarderen de huurders de investeringen buiten Warmond niet zo positief zoals de gemeente en Stek Wonen dat doen. Ten slotte merken de huurders op dat Warmunda creatiever kon zijn en bijvoorbeeld meer had kunnen doen met andere en bijzondere woonvormen, zoals voor mensen met een beperking.

### Kwaliteit van wijken en buurten

**7,0**

De belanghebbenden beoordelen de inspanningen van Warmunda op dit onderdeel als ruim voldoende. Wel geven ze aan dat er op dit vlak in Warmond bijna geen opgave ligt. De huurders hebben dan ook aangegeven geen beoordeling op dit onderdeel te kunnen geven. De gemeenten en Stek Wonen wijzen er op dat ondanks dat de opgave misschien niet groot is, Warmunda wel doet wat nodig is. De gemeenten wijst hierbij bijvoorbeeld in

investeringen door Warmunda in speeltuintjes en Stek Wonen verwijst naar buurtbemiddeling van Warmunda.

### 2.3.2 Relatie en communicatie

**7,0**

Vanuit de huurders en de gemeente wordt aangegeven dat er op dit onderdeel een duidelijke tweedeling is geweest in de periode sinds 2011. Sinds de wisseling van het bestuur/directie in 2013 is er op het gebied van relatie en communicatie veel verbeterd. De door beide partijen gegeven beoordelingen op dit punt betreffen dan ook gemiddelden van over deze twee perioden. De gemeente is hierbij duidelijk positiever over de relatie en communicatie met Warmunda dan de huurders. De huurders geven aan dat in de jaren tot 2013 en de wisseling van bestuur en directie de relatie en communicatie onvoldoende waren. Collega-corporatie Stek Wonen geeft aan altijd goed met Warmunda te hebben kunnen samenwerken en een goede relatie te hebben gehad zowel aan het begin van de visitatieperiode als ook tijdens het tweede deel.

### 2.3.3 Invloed op beleid

**6,3**

De huurders van Warmunda beoordelen hun invloed op het beleid van de corporatie met een ruime voldoende, terwijl de gemeente en Stek Wonen aangeven dat hun invloed beperkt is maar dit wel met een voldoende beoordelen. De gemeente geeft aan niet betrokken te zijn geweest bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan van Warmunda. Daarnaast zijn ze ook niet betrokken bij de keuze voor een fusiepartner. De huurders geven aan samen met Warmunda op het gebied van energie te hebben samengewerkt en dat op het vlak van huurverhogingen Warmunda voor een deel ook heeft geluisterd naar de argumenten van de huurders.

## 2.4 Boodschap

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

### 2.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Warmunda?

De gemeente beschrijft Warmunda als een lokale, van oorsprong zeer behoudende corporatie die sinds de bestuurs-/directiewisseling in 2013 een behoorlijke verandering heeft ondergaan. Sinds die tijd is de communicatie veel opener, stelt de corporatie vooral ook meer daadkracht ten toon en wordt ook breder maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen. De gemeente verwijst hierbij vooral naar nieuwbouwprojecten in de wijk Hooghkamer in Voorhout waar Warmunda de realisatie van 20 eengezinswoningen en 18 seniorenwoningen op zich heeft genomen. De bouw van deze woningen is overgenomen van corporatie De Voortuitgang toen die geen garantstelling voor dit project kreeg. De gemeente is zeer positief over deze actieve houding van Warmunda in Teylingen. De huurders zien Warmunda ook als een lokaalgerichte en behoudende corporatie, waarmee de contacten sinds de bestuurs-/directiewisseling in 2013 sterk verbeterd zijn. Ze vinden de corporatie conservatief en weinig visionair. De nadruk ligt volgens de huurders met name bij het beheer van het vastgoed en de financiën en niet ten eerste bij de huurders. De huurders geven aan dat ze vinden dat de financiën wel erg leidend zijn geweest bij de keuze voor een fusiepartner. Dit vinden ze jammer, maar ze vinden de uiteindelijke keuze wel goed en te verdedigen.

Zowel de gemeente als collega-corporatie prijzen Warmunda voor het mee investeren en samen met andere corporaties realiseren van nieuwbouw in Voorhout in het project Hooghkamer. Vanuit



de huurders wordt hier juist over opgemerkt dat de Warmunda een lokale (Warmondse) partij is en moet blijven.

Collega-corporatie Stek Wonen ziet Warmunda als een kleine, financieel sterke corporatie die waar nodig ook haar maatschappelijke verantwoordelijkheid oppakt. Stek Wonen ziet Warmunda verder als goede samenwerkingspartner. De kleine schaal zien ze wel als een praktische beperking, waardoor een fusie met een andere corporatie voor de hand ligt. Stek Wonen ziet net als de gemeente Teylingen graag dat met een fusiepartner in de gemeente wordt samengegaan.

**Figuur 2.1 Warmunda in kernwoorden**



#### 2.4.2 Hebt u een boodschap voor Warmunda?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Warmunda de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen. Deze boodschappen zijn door de partijen afgegeven voordat in januari 2016 bekend werd dat de voorgenomen fusie met MeerWonen niet doorgaat.

- De huurders geven Warmunda mee om vooral te investeren in de relatie met de huurders. Dit zeker ook tegen de achtergrond van de fusie met een partij die buiten Warmond en Teylingen actief is. Het in stand houden en verbeteren van de contacten met de huurders in Warmond is dan ook een belangrijk aandachtspunt voor Warmunda/Meer Wonen.
- De gemeente hoopt dat de goede lijn van prestaties in de toekomst wordt doorgetrokken. Gezien de fusie ziet ook de gemeente de toegankelijkheid van huurders tot Warmunda als belangrijk aandachtspunt. Ook vindt de gemeente het van belang dat de onderlinge communicatielijnen kort blijven ook na de fusie. Een laatste aandachtspunt dat de gemeente mee wil geven is aandacht voor de steeds duurder wordende woningen en daarmee de betaalbaarheid.
- Stek Wonen roept op om het fusieproces zo snel mogelijk af te ronden en de aandacht weer op de opgave in het werkgebied te vestigen en op ontwikkelingen bij huurder, zoals zelforganisatie van huurders, mondigere huurders en de opkomst van wooncoöperaties. Daarnaast bepleit Stek Wonen dat er voldoende aandacht blijft voor Warmond en Teylingen.



### 3 Presteren naar Vermogen



## 3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 3.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Warmunda en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), documenten van de accountant, etc.

### Beoordeling

**7**

**Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Warmunda voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Hierdoor is het ijkpunt voor een 6 behaald.**

Warmunda hanteert de financiële normen van het WSW als richtlijn voor beleid en investeringsbeslissingen. De corporatie kent geen financiële problemen en heeft een stabiele financiële situatie. Er is goed inzicht in de eigen financiële situatie en er wordt een behoudend financieel beleid gevoerd met een nadruk op de kwaliteit van de huidige vastgoedportefeuille. Voor het hanteren van financiële scenario's en sturen op kasstromen kent de visitatiecommissie een pluspunt toe. Hiermee komt het eindoordeel van de financiële continuïteit van Warmunda uit op een 7,0.

### 3.2.1 Financiële ratio's

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de financiële ratio's inclusief de gehanteerde externe en interne normen.

**Tabel 3.1 Financiële ratio's**

	2011	2012	2013	2014	Norm in 2014 WSW/CFV
Solvabiliteit	55%	60%	63%	65%	> 25%
Loan to value	45%	40%	37%	37%	<75%
Interest Coverage Ratio (ICR)	3,0	3,6	4,0	3,0	>1,4
Debt Service Coverage Ratio	2,0	2,4	2,4	2,3	>1

Bron: Jaarverslagen en opgave Woningstichting Warmunda.

Tijdens de gehele visitatieperiode van 2011-2014 voldeed Warmunda ruimschoots aan de door de externe toezichthouders opgelegde financiële eisen. De financiële continuïteit is daarmee tijdens deze periode niet in het geding geweest. De corporatie kan dan ook worden gekenschetst als financieel gezond. Ook in haar meerjarenplanning verwacht Warmunda op de lange termijn te kunnen voldoen aan de normen voor de verschillende financiële ratio's.

### **Oordeel toezichthouders**

Warmunda is door het CFV gedurende de visitatieperiode als voldoende solvabel beoordeeld. Gedurende deze periode zijn de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht beoordeeld als 'passend bij de vermogenspositie' (continuïteitsoordeel A1 in 2011 en 2012). Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het CFV heeft op basis van het bij Warmunda uitgevoerde onderzoek geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek, noch tot het doen van interventies.

Warmunda is in de periode 2011 tot en met 2014 als 'onveranderd kredietwaardig' dan wel 'borgbaar' beoordeeld volgens de normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). WSW wijst herhaaldelijk wel op een verhoogd renterisico's en geeft aan dat hiermee rekening gehouden dient te worden. Dit risico bestaat uit het verschil tussen het restant van de levensduur van het vastgoed en de looptijd van aangegane leningen. WSW roept daarom op om bij nieuwe leningen voor een korter looptijd te kiezen om zo lening portefeuille meer in balans te brengen. Warmunda is zich bewust van deze situatie, maar geeft aan de visitatiecommissie aan dat dit een enkele lening van € 6 mln. betreft op een totale portefeuille van circa € 15 mln. met een looptijd tot 2057.

### **Verslagen accountant**

Ook uit de verslagen van de accountant blijkt dat Warmunda voldoet aan de gestelde financiële normen, dat de corporatie een sterke financiële positie heeft en dat op basis van de opgestelde prognoses de financiële continuïteit ook niet in gevaar is. Daarbij is de accountant van mening dat Warmunda voldoende tijdig en adequaat inspeelt op belangrijke ontwikkelingen in de sector, zoals de verhuurdersheffing.

Net als het WSW wijst ook de accountant op een mismatch tussen de looptijd van de financiering en de economische levensduur van het bezit. Wel geeft de accountant daarbij aan dat de financieringsstructuur van Warmunda voldoende passend is bij het rente- en financieringsbeleid. Er is voor langere tijd zekerheid over de financieringslasten en de omvang van de leningportefeuille. Gezien de relatief beperkte omvang van de leningportefeuille ziet de accountant echter geen verhoogd risico.

De accountant wijst er wel op dat ook voor Warmunda het van belang is om investeringen in nieuwbouw en renovatie kritisch te beoordelen, evenals het niveau van de onderhouds- en overige beheerlasten, om ook in de toekomst een positieve kasstroom te blijven genereren. Aandachtspunt is in hoeverre operationele kasstromen voldoende zijn om het geplande investeringsniveau en de daarbij behorende inkomsten te rechtvaardigen.

### Vermogensbeleid

Het kader van het vermogensbeleid van Warmunda in de periode 2011-2014 werd gevormd door het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) (uit november 2011) en het Treasurystatuut (uit september 2012). In het treasurystatuut zijn duidelijke regels beschreven met betrekking tot het aantrekken van financiering en het uitzetten van eventuele overtollige liquide middelen. Het aantrekken van risicovolle financiële producten is niet mogelijk. Het SVB en het Treasurystatuut geven echter alleen op hoofdlijn richting aan het vermogensbeleid. De beleidsdocumenten bevatten geen concrete voorwaarden waaronder investeringen gedaan kunnen worden en ook geen financiële normen voor investeringen. In 2012 is een nieuw ondernemingsplan opgesteld en door de directie vastgesteld (maar niet door de Raad van Toezicht goedgekeurd, zie ook hoofdstuk 5 betreffende de governance). Dit beleidsdocument is intern gehanteerd als richtlijn voor het vermogensbeleid. Ten aanzien van de inzet van vermogen bevat dit beleid twee onderdelen. Ten eerste is het uitgangspunt dat investeringen in Warmond blijven om zo maximaal bij te kunnen dragen aan een leefbaar en vitaal Warmond. Ten tweede is Warmunda er naast mensen met een laag inkomen ook voor de middeninkomens.

Om de financiële positie en de continuïteit van de organisatie goed te kunnen volgen en bij te sturen indien nodig, hanteert Warmunda vooral de kengetallen en ratio's zoals ook gehanteerd door de externe toezichthouders. Met behulp van de meerjarenprognoses en scenarioanalyses worden de effecten van voorgenomen investeringen op de financiële ratio's in beeld gebracht. Ook is het SVB vertaald naar financiële gevolgen in de meerjarenbegroting en zijn de uitgaven voor groot onderhoud in een meerjarenonderhoudsbegroting opgenomen. Warmunda kijkt daarnaast ook nadrukkelijk naar haar kasstromen. Een analyse van de kasstromen maakt standaard onderdeel uit van de kwartaalrapportages. In iedere kwartaalrapportage staat een liquiditeitsprognose. Warmunda stuurt daarbij op het minimaliseren van liquide middelen en trekken vreemd geld pas aan als daadwerkelijk grote bedragen moeten worden betaald.

Eind 2014 heeft Warmunda bureau Tesor gevraagd de leningenportefeuille te beoordelen. Zij hebben geconstateerd dat alleen nog optimalisatie mogelijk was op het gebied van rekening courant krediet. Deze aanbevelingen zijn door Warmunda overgenomen.

### 3.3 Doelmatigheid

De mate waarin Warmunda de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

#### Beoordeling

8

**De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan dit ijkpunt. Een pluspunt is toegekend op basis van de constatering dat de corporatie blijvend heeft ingezet op het in standhouden van de relatief efficiënte bedrijfsvoering ondanks de grote interne veranderingen en de daarmee gepaard gaande kosten. Een tweede pluspunt is toegekend voor het bewust en actief terugbrengen van de kosten die gepaard gaan met het uitvoeren van projecten. Het eindoordeel van de visitatiecommissie op het onderdeel doelmatigheid komt daarmee uit op een 8.**

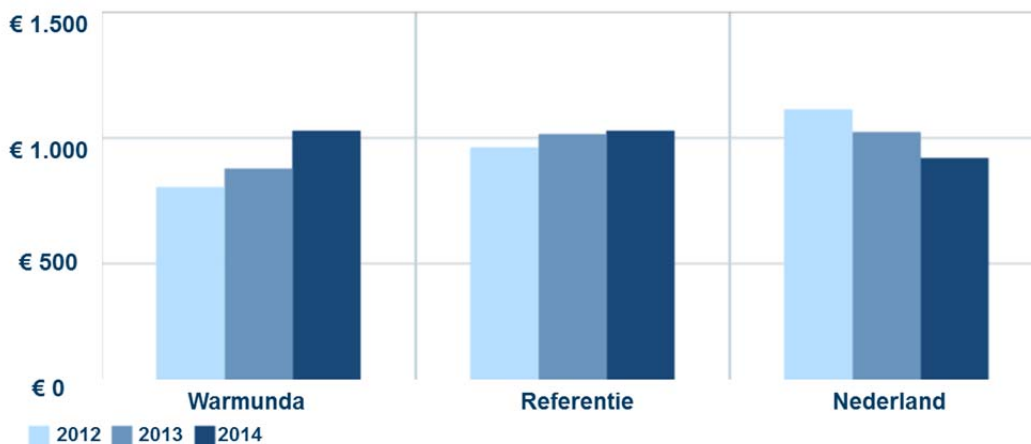
De bedrijfslasten van Warmunda liggen op een vergelijkbaar niveau als corporaties in de referentiegroep. Warmunda is een efficiënt opererende corporatie, met relatief lage personeelskosten per verhuureenheid en een aantal verhuureenheden per medewerker vergelijkbaar met de referentiegroep. Ondanks de ruime financiële positie besteed Warmunda de financiële middelen ook in de eigen organisatie zuinig. Onderstaande tabel en figuur geven een overzicht van de bedrijfslasten van Warmunda en die van het landelijk gemiddelde en van de referentiegroep van corporaties.

**Tabel 3.2 Netto bedrijfslasten 2012-2014**

	Corporatie			Referentie		Landelijk	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Netto bedrijfslasten <sup>3</sup> / vhe, €		1.358		1.377		1.366	
Geharmoniseerde bedrijfslasten <sup>4</sup> / vhe, €	807	880	1.030		1.032		923
Personeelskosten / fte, €	69.048	68.125	66.377	71.600	74.904	72.305	74.321
Aantal vhe / fte	112	111	104	97	123	97	102

Bron: CiP 2014 en 2013, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

**Figuur 3.1 Ontwikkeling netto bedrijfslasten (in € per verhuureenheid)**



Bron: CiP 2014, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Door de interne structuurwijziging gecombineerd met de kleine omvang van de corporatie zijn de bedrijfslasten van Warmunda in 2012-2014 tijdelijk sterker gestegen dan gemiddeld in de referentiegroep, terwijl de gemiddelde kosten op landelijk niveau juist daalden. In absolute bedragen lagen de geharmoniseerde bedrijfslasten per verhuureenheid in 2014 op hetzelfde niveau als van de referentiegroep, maar wel hoger dan landelijk.

De omvang van de bedrijfslasten en de tijdelijke stijging van de personeelslasten dient te worden gezien in de bijzondere context waarin deze kleine corporatie zich gesteld zag gedurende de visitatieperiode. In deze jaren heeft Warmunda intern een grote structuurverandering ondergaan van een drielaagse structuur met een afzonderlijk vrijwilligersbestuur en directeur naar een tweelaagse structuur met een directeur-bestuurder. Hierbij is een interim directeur-bestuurder aangesteld die na korte tijd al weer vervangen moest worden. In 2014 heeft dit geleid tot een tijdelijke toename van het aantal fte's en daarmee de kosten van de organisatie. Ondanks deze ontwikkeling liggen de bedrijfslasten nog steeds op een vergelijkbaar niveau als in de referentiegroep. In 2015 is het aantal fte's overigens weer teruggebracht en zijn de personeelslasten weer afgenomen. Ondanks de veranderingen in de organisatie en de daarmee gepaard gaande kosten is

<sup>3</sup> Bron: CiP 2013.

<sup>4</sup> Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten, Bron CiP 2014.

Warmunda nog steeds een relatief efficiënte corporatie. De visitatiecommissie beoordeelt dit als een pluspunt bij de doelmatigheid van Warmunda.

Daarnaast heeft de corporatie in 2014 de aansturing van haar projecten zodanig gewijzigd, dat zowel de bouwkosten als de bijkomende kosten sterk zijn gereduceerd zonder aan de beoogde kwaliteit in te boeten. Dit is gedaan door het in plaats van maatwerk, dat wil zeggen gebouwen die op de traditionele wijze tot stand komen met een architect, adviseurs, bestek en aanbesteding, over te stappen op de zogenaamde "conceptbouw". Met deze aanpak heeft Warmunda ingezet op het reduceren van bijkomende kosten, interne kosten en het maximaal gebruik maken van de creativiteit en vakmanschap uit de "markt". Dit heeft vanaf september 2014 geleid tot een verlaging van bijna 16% van de geplande stichtingskosten in de meerjarenbegroting en tevens tot ingrijpende wijziging van plannen of van de gekozen planaanpak. Dit is een pluspunt waard in de ogen van de visitatiecommissie, zeker ook omdat deze veranderende werkwijze niet alleen efficiënt is gebleken, maar ook in relatief korte tijd tot stand is gekomen, inclusief het noodzakelijke overleg met betrokken huurders.

Geconcludeerd kan dan ook worden dat Warmunda een relatief efficiënt opererende corporatie is, met relatief lage lasten en een gemiddelde productiviteit per medewerker. De relatief efficiënte bedrijfsvoering past in het beeld van een financieel behoudende organisatie zoals Warmunda. Ondanks de ruime financiële positie besteedt Warmunda de financiële middelen ook in de eigen organisatie zuinig en zet daarnaast ook actief in op het terugbrengen van de kosten.

### 3.4 Vermogensinzet

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Warmunda de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

#### Beoordeling

**7**

**De 5.0-methodiek vereist dat de corporatie de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties kan motiveren en verantwoorden.**

**Warmunda voldoet aan het ijkpunt voor een 6 met een voldoende verantwoording van de inzet van het maatschappelijk vermogen. De focus van het beleid en ook de daadwerkelijke vermogensinzet ligt op het zoveel mogelijk inzetten van het maatschappelijk vermogen ten behoeve van haar doelgroep in Warmond. Ondanks de financieel behoudende koers en de focus op Warmond heeft Warmunda echter ook bewezen dat ze haar verantwoordelijkheid neemt voor maatschappelijke opgaven elders in de gemeente Teylingen. Dit betreft met name de investeringen in Hoogkamer in Voorhout. Deze trendbreuk in de houding ten aanzien van de inzet van haar vermogen die goed door de corporatie is onderbouwd, wordt door de visitatiecommissie als een pluspunt beoordeeld. Het eindoordeel voor de vermogensinzet van Warmunda komt daarmee uit op een 7.**

Warmunda ziet zichzelf vooral als lokale corporatie en zet zich dan ook primair in voor een vitaal Warmond. Investerings worden zoveel mogelijk in Warmond gehouden ten behoeve van de huurders en bewoners van deze kern. Gezien de beperkte mogelijkheden voor uitbreiding en nieuwbouw in Warmond heeft de corporatie zich tijdens de visitatieperiode vooral geconcentreerd op het verbeteren van de bestaande voorraad en de woonomgeving. De corporatie heeft dan ook vooral ingezet op renovatie en nieuwbouw in Warmond. Over de investeringen die worden gedaan



en de activiteiten die worden uitgevoerd wordt gerapporteerd in de jaarverslagen. Intern wordt hierover in de kwartaalrapportages ook gerapporteerd.

Warmunda heeft een zeer ruime financiële positie. Vanuit de externe toezichhouders zijn in de visitatieperiode geen opmerkingen geplaatst over de mate waarin de corporatie haar vermogen benut. Ondanks de financieel behoudende koers heeft Warmunda de goede financiële positie in de visitatieperiode ook gebruikt om naast investeringen in Warmond ook verantwoordelijkheid te nemen voor de maatschappelijke opgave buiten het traditionele werkgebied. Dit betreft een investeringsbeslissing in 2014 voor 20 eengezinswoningen in de wijk Hooghkamer in Voorhout. Deze beleidslijn is in 2015 overigens doorgezet toen collega-corporatie Vooruitgang vanwege het niet verkrijgen van een garantstelling de geplande nieuwbouw, die onderdeel uitmaakt van de gemeenschappelijke prestatieafspraken in Teylingen, niet kon realiseren. Warmunda heeft dit project overgenomen en daarmee de voortgang van de uitvoering van de prestatieafspraken ondersteund. Daarnaast beoogde Warmunda met deze investering in seniorenwoningen in de wijk Hooghkamer in Voorhout ook de doorstroming binnen Warmond te bevorderen en daarmee ook met deze investering buiten het traditionele werkgebied bij te dragen aan een vitaal Warmond.

### 3.5 Beoordeling

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

**Tabel 3.3 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	7,3
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	7	40%	



# 4 Presteren ten aanzien van Governance



## 4.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en openbare verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Warmunda omgaat met de formele governance-onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Toezicht.

## 4.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 4.2.1 Plan

**5,0** In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden. Warmunda voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6 voor de Plan-functie.

Het ontbreken van een goedgekeurd ondernemingsplan gedurende de visitatieperiode heeft de corporatie belemmerd om de noodzakelijke consistentie te vinden in de opbouw van haar beleidscyclus. In 2015 heeft de corporatie dit manco weggenomen met de vaststelling van een nieuw ondernemingsplan. Hieronder gaan we in op de beide onderdelen van de beoordeling.

#### Visie

**5,0** Warmunda voldoet als het gaat om de visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren gedurende de visitatieperiode niet aan het ijkpunt voor een 6.

De corporatie beschikt gedurende de visitatieperiode (2011-2014) niet over een goedgekeurd ondernemingsplan of bedrijfsplan. Daarentegen hanteert Warmunda sinds eind 2011 het Strategisch Voorraadbeleid als koersdocument. In 2012 heeft het bestuur het Ondernemingsplan 2013-2017 'Werken aan Vitaal Warmond' opgesteld, waaraan de Raad van Toezicht echter zijn goedkeuring heeft onthouden, omdat de raad behoefte had aan meer algemene kaders om (investerings-)plannen van de corporatie te kunnen toetsen en beoordelen. De raad zou deze kaders meer en meer expliciet in het ondernemingsplan terug willen zien. Aan deze situatie komt in 2013 echter geen verandering, de bestuurlijke aandacht gaat dan volledig naar hervorming van de bestuursstructuur. Evenmin kent de corporatie gedurende de jaren 2011-2014 goedgekeurde jaarplannen, met uitzondering van 2013. Intern wordt het ondernemingsplan samen met het Strategisch Voorraadbeleid (2011) wel gebruikt als richtlijn voor operationele activiteiten en uitvoering van beleid.

Pas in de loop van 2014 werkt Warmunda aan een nieuw ondernemingsplan 2015-2019 dat medio 2015 wordt goedgekeurd. Wel beschikt de corporatie sinds 2011 over Strategisch Voorraadbeleid en stelt zij in 2014 eigen Energiebeleid vast in overleg met Warmondig en de Woonbond. Het SVB was in deze periode leidend voor de aansturing van de organisatie en de begroting.

In 2015 is de Plan-functie volledig ingevuld met het nieuwe Ondernemingsplan 2015-2019, een herijkt SVB 2015-2019, nieuw Huurbeleid 2015-2025 en een integraal Jaarplan 2015. Hiermee is in de beleidscyclus sprake van een trendbreuk ten opzichte van de visitatieperiode, waarvan de visitatiecommissie verwacht dat deze duurzaam zal blijken te zijn.

#### *Vertaling doelen*

**5,0** Warmunda voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6 als het gaat om de vertaling van haar visie naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn.

Het gedurende de visitatieperiode ontbreken van een goedgekeurd ondernemingsplan en van drie van de vier jaarplannen, belemmert de corporatie om de gewenste consistentie te vinden in de opbouw van haar beleidscyclus. Hiervan is pas in 2015 sprake, zoals hierboven geschetst.

#### 4.2.2 *Check*

**6** Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe het feitelijk leveren van de voorgenomen prestaties vordert. Warmunda beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem dat in de vorm van kwartaalrapportages beschikbaar komt. Nadruk ligt op de financiële check en in mindere mate op de volkshuisvestelijke prestaties.

Er is tijdens de visitatieperiode een positieve ontwikkeling zichtbaar in de kwaliteit van de monitoring. In 2011 en in 2012 worden op verzoek van de RvT verbeteringen aangebracht in de rapportagevorm. Zijn de kwartaalrapportages in de periode 2011-2013 nog sterk financieel gericht en ontbreken volkshuisvestelijke prestaties (zoals toewijzing, leefbaarheid, huisuitzetting), in de loop van 2013 gaan deze prestaties ook deel uitmaken van de vernieuwde rapportages. De jaarverslagen geven de geleverde prestaties overzichtelijk weer.

#### 4.2.3 *Act*

**6** Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. Aan het ijkpunt wordt door Warmunda voldaan.

Bij de volkshuisvestelijke opgaven is bijsturing niet noodzakelijk gebleken. Het project in Voorhout is nieuw; waar de kans en de maatschappelijke noodzaak zich voordeed, is verantwoordelijkheid genomen en op de kans ingegaan. De corporatie (bestuur en RvC) heeft daarnaast veel energie gestoken in het verbeteren van de relatie met Warmondig en het ondersteunen van deze nieuwe huurdersorganisatie. Deze inspanningen hebben tevens geleid tot een aanscherping van het energiebeleid van de corporatie, op initiatief van Warmondig en met hulp van de Woonbond

## 4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: het functioneren van de Raad van Toezicht, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

### 4.3.1 Functioneren van de Raad van Toezicht

6,3

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Toezicht een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de raad, de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord en het reflecterend vermogen van de raad.

#### Samenstelling van de Raad van Toezicht (RvT)

7

**In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvT nieuwe leden werft buiten eigen kring en in een openbare procedure en als de RvT aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden.**

**Warmunda voldoet aan dit ijkpunt.**

**Een pluspunt is toegekend vanwege de actualiteit van de profielen en het actief hanteren ervan, een goede openbare verantwoording en onderbouwing ten aanzien van de profielschets en de werving als ook vanwege een actieve houding inzake de samenstelling en deskundigheidsbevordering van de raad.**

Per 1 januari 2014 zijn de statuten van Warmunda aangepast, wordt er een nieuw reglement inzake de RvT vastgesteld en wordt de profielschets vernieuwd. Nadat in 2013 twee van de vier vrijwillige bestuursleden hadden aangegeven hun functie ter beschikking te stellen, hebben RvT, bestuur en directie zich beraden over de positie en de toekomst van Warmunda. De uitkomst van het beraad was om zelfstandig door te gaan omwille van de ambities uit het strategisch voorraadbeleid voor een vitaal Warmond en de drielaagse bestuursstructuur om te vormen tot een tweelaagse. Tevens werd vanwege de organisatorische kwetsbaarheid samenwerking gezocht met een naburige collega-corporatie voor vervulling van de rol van directeur-bestuurder.

Het voltallige bestuur trad per 31 december 2013 af. De heren Van Leeuwen en Van den Aardweg namen afscheid van Warmunda. De heren Van Winsen en Van Dam traden uit oogpunt van continuïteit voor een periode van twee jaar toe tot de RvT, dat voor die gelegenheid tijdelijk met twee zetels is uitgebreid en kreeg de huurdersvertegenwoordiging Warmondig het recht een tweede voordracht voor een toezichthouder te doen (de eerste voordracht had betrekking op mevrouw Duiverman, in 2011). In het Jaarverslag 2013 wordt deze tijdelijke uitbreiding met twee oud-bestuursleden door de corporatie verantwoord.

September 2014 trad onverwacht de directeur-bestuurder af om redenen die buiten Warmunda waren gelegen. Vanwege de continuïteit benoemt de raad onmiddellijk mevrouw Duiverman aanvankelijke voor drie maanden, tot waarnemer en verlaat zij de raad. De ontstane vacature, waarvoor de huurdersorganisatie een voordracht mag doen, wordt met behulp van extern adviseur Diem en Van Gestel en via een openbare procedure in de loop van 2015 vervuld. Ook mevrouw Duiverman was in 2011 met behulp van een openbare procedure geworven.

**Tabel 4.1 Samenstelling Raad van Toezicht ultimo 2014**

Naam	Deskundigheid	Benoeming/ Aftreden	Hoofdfunctie	Nevenfunctie(s)
De heer F.W.T.M. Tetteroo	Voorzitter	Benoemd in 2010, herbenoemd in 2013, aftredend in 2017.	Gepensioneerd	Vicevoorzitter van de Stichting Speciaal Onderwijs Leiden. Vicevoorzitter van de externe klachtencommissie voor de Stichting Bureaus jeugdzorg Zuid Holland en Haaglanden. Voorzitter Oegstgeester Golfclub. Voorzitter van het bestuur
De heer F.L.J.W. Manders	Vicevoorzitter	Benoemd in 2010, herbenoemd in 2014, aftredend in	Directeur Bedrijfsmanagement bij Rabobank Vlietstreek - Zoetermeer	Voorzitter Stichting Traditionele Zeilvaart Warmond. Penningmeester stichting EREA
De heer M.H.P. van Winsen	Lid	Benoemd per 1 januari 2014, statutair aftredend december 2015.	Registeraccountant/partner bij accountantskantoor Horlings	Voorzitter voetbalvereniging Warmunda, Penningmeester harddraverijvereniging, Bestuurslid Stichting de Haven.
De heer P.H.M.M. van Dam	Lid	Benoemd per 1 januari 2014, statutair aftredend december 2015.	Adjunct-directeur bij Bouw- en Aannemingsbedrijf Meerburg BV te Leiderdorp.	Voorzitter van de werkgroep bouwkundig onderhoud van de parochie St. Matthias te Warmond (onbetaald). Voorzitter vereniging kinderboerderij "de Kloosterhof" (onbetaald)
Vacature mevr. M.J. Duiverman	Op voordracht van huurders, secretaris.	.		

In het in 2014, op basis van de Aedes Code 2007 en de Governance Code Woningcorporaties 2011, vastgestelde reglement inzake de RvT zijn de taakverdeling, de werkwijze en de profielen vastgelegd waaraan de leden van de raad dienen te voldoen. De corporatie heeft reglement en profielen op de website gepubliceerd.

Bij de twee herbenoemingen in 2014 en bij de werving van het nieuwe RvT-lid in 2015 zijn de nieuwe profielen actief gehanteerd.

De RvT is zich bewust van de noodzaak van het bijhouden van haar deskundigheid, het is met name de laatste jaren een regelmatig terugkerend aandachtspunt.

## Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT zich bewust is van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, deze rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. Daaraan voldoet Warmunda. De visitatiecommissie ziet daarnaast aanleiding om een pluspunt toe te kennen voor de actieve wijze waarop de RvT de Toezichtrol vervult, de doortastende wijze waarop zij de werkgeversrol vervult en de professionele wijze waarop de raad de Klankbordrol vervult.

De RvT heeft in 2013 de omslag van een drielaagse naar een tweelaagse bestuursstructuur sterk bewerkstelligd. Het vrijwilligersbestuur geeft tot 2014 leiding aan de directeur en zo aan de werkorganisatie. De raad kent in die situatie een open en constructieve relatie met het bestuur, op basis van wederzijds vertrouwen. De raad schrijft in het jaarverslag over 2012 er voorstander van te zijn plannings- c.q. prestatieafspraken met het bestuur te maken, die op zijn beurt een dergelijke benadering kiest voor beoordeling van de directeur. Besloten is een dergelijke benadering geleidelijk op te bouwen, te beginnen met een functioneringsgesprek over het functioneren van het bestuur in 2012. Een volgende stap zou zijn: het maken van planningsafspraken voor 2013, aan de hand van het in 2012 op te stellen ondernemingsplan en daaruit afgeleide jaarplannen voor 2013. Tot zover het jaarverslag 2012.

In 2012 neemt de professionaliteit bij beide gremia toe en krijgt het bestuur meer tegenspel, hoewel dat nog niet leidt tot het voeren van beoordelingsgesprekken met de directeur of het bestuur door de successievelijke verantwoordelijken.

In een gezamenlijke studiebijeenkomst onder leiding van Atrivé, waar bestuursleden, directeur en toezichthouders op basis van gelijkwaardigheid aan tafel zaten, wordt december 2012 de toekomst van Warmunda indringend besproken. Daar worden de lijnen uitgezet die uiteindelijk gaan leiden tot een situatie waarin Warmunda duurzaam het hoofd kan bieden aan de nieuwe omstandigheden in de sector.

Met de komst van een directeur-bestuurder in 2014 veranderen de verhoudingen ingrijpend - de tijdelijk uitgebreide RvT wordt werkgever - en neemt de professionaliteit toe. De met een collega-corporatie gedeelde bestuurder treedt in dienst voor 1 dag per week, op basis van een detacheringsovereenkomst, voor onbepaalde tijd met een jaarlijkse evaluatie en de mogelijkheid de overeenkomst op te zeggen als die voor één van beide partijen niet meer als positief wordt ervaren. In september 2014 treedt de bestuurder plotseling af en neemt de raad het heft stevig in handen. De leden benoemen direct uit hun midden een waarnemer, die een duidelijk opdracht krijgt: verbeteren van de organisatie en onderzoek doen naar samenwerking c.q. schaalvergroting. Na drie maanden wordt de aanstelling tot waarnemend bestuurder verlengd, na consultatie van de commissie Aedes Code, die een positief advies uitbrengt.

Vóór 2014 hanteert het (vrijwilligers-)bestuur nauwelijks een methode voor de beoordeling van de directeur en is de aansturing niet optimaal. Ook hier ziet de visitatiecommissie een omslag in de praktijk tussen de periode 2011-2013 en 2014.

Met de directeur-bestuurder zijn prestatieafspraken gemaakt, die geëvalueerd en zo nodig aangepast worden. De bestuurder rapporteert maandelijks.

De raad heeft de laatste twee jaren goed oog gehad voor de situatie waarin de bestuurder opereert en zo een situatie geschapen waarin de bestuurder haar rol optimaal kan vervullen. De huidige bestuurder is voormalig RvT-lid en daarvan is zij zich terdege bewust. Uit de gesprekken met de raad blijkt, dat in de werkrelatie m.n. de raad een nieuwe balans tussen betrokkenheid en afstand



heeft moeten vinden. Deze relatie is open van karakter en wordt door beide partijen als constructief en waardevol ervaren.

Ten slotte heeft de RvT in 2013 en 2014 een actieve rol gespeeld bij het weer in goede banen leiden van de verstoorde relatie met de huurdersorganisatie.

#### Zelfreflectie

**5** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvT en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. Warmunda voldoet niet aan het ijkpunt voor een zes.

De raad heeft in de gevisiteerde periode, ondanks de constatering bij de vorige visitatie, het toepassen van een zelfreflectie pas in 2014 structureel opgepakt. De raad voert daarvoor in het jaarverslag van 2011 twee redenen aan: de voorzitter was aftredend en de twee andere leden nog maar kort benoemd. In 2012 en 2013 wordt de evaluatie van de raad wel voorgenomen, maar uiteindelijk niet uitgevoerd vanwege de toenemende dynamiek en de aanstaande bestuurlijke vernieuwing.

Medio 2014 vond in het kader van een strategiedag en onder externe begeleiding o.a. een zelfevaluatie en een sterkte-zwakteanalyse plaats.

#### 4.3.2 Toetsingskader

**5** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie stelt vast dat dit bij Warmunda niet het geval is. Dat resulteert in het cijfer 5.

Warmunda heeft in 2011 en 2012 een nieuw ondernemersplan ontwikkeld, houdt hier juni 2012 een bijeenkomst over met belanghouders en biedt het concept plan later dat jaar aan de raad aan. Deze heeft echter niet met het ondernemingsplan ingestemd omdat het de raad onvoldoende toetsingskader bood voor het voorraadbeleid en voor investeringsbeslissingen. In 2012 heeft de corporatie een treasurystatuut vastgesteld.

De visitatiecommissie stelt vast, dat dit onderdeel - na een eerdere onvoldoende beoordeling - ook in deze visitatieperiode zwak is gebleven. Zij ziet echter geen aanleiding voor een minpunt vanwege de geboekte structurele verbeteringen, die grotendeels buiten de nu beschouwde periode liggen, maar wel al in 2014 zijn ingezet.

In 2013 is een nieuwe aanzet gegeven voor een toetsingskader voor de ontwikkeling van projecten. Onder de nieuwe directeur-bestuurder is in 2014 een gang naar meer professionalisering ingezet, die echter pas in 2015 leidt tot de vaststelling van een nieuw ondernemingsplan, een investeringsstatuut en een nieuw treasurystatuut. Ook is in 2015 een integraal risicomanagementplan ontwikkeld. Ingrediënten en hulpmiddelen daarvoor zijn al in 2014 geïnventariseerd. De visitatiecommissie heeft de stellige indruk, dat hiermee een structurele keer ten goede is gemaakt.

#### 4.3.3 Governancecode

**7**

**De 5.0-methodiek vereist de toepassing van de Governancecode en waar nodig de uitleg bij afwijkingen (6). Warmunda onderschrijft de Governancecode. Een pluspunt is toegekend op basis van het proactief in overeenstemming brengen van het beleid met de Governancecode en de zorgvuldige wijze waarop de RvT met een onverwachte terugtreden van de bestuurder en het benoemen van een opvolger is omgegaan.**

Warmunda onderschrijft de Governancecode en leeft de verplichte bepalingen na evenals het merendeel van de overige (Governancecode 2011); uitzondering daarop vormt - zoals eerder vermeld - de dringend aanbevolen zelfevaluatie van de RvT. De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode haar beleid en haar handelen in overeenstemming gebracht met de tijdens de visitatieperiode vernieuwde code. Het betreft hier m.n. de nieuwe statuten (2013), een nieuw reglement voor de RvT en profielen in 2014, het actief naleven van de voorgeschreven zittingstermijnen; de verleende beloningen zijn in overeenstemming met de WNT. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat tijdens de visitatieperiode twee voormalige bestuursleden zijn toegetreden tot de RvT, wat is strijd is met de Governancecode van 2011. De code biedt echter ruimte om hiervan gemotiveerd af te wijken; Warmunda heeft dit besluit gemotiveerd in haar Jaarverslag 2013 verantwoord.

Waardering verdient de wijze waarop de Raad van Toezicht medio 2014 is omgegaan met het onverwachte en plotselinge terugtreden van de directeur-bestuurder en de doortastendheid en zorgvuldigheid waarmee in de opvolging is voorzien.

Volgens de Governancecode is het niet passend als een ex-lid van de Raad van Toezicht de rol van bestuurder krijgt, wat in dit geval de toch de keuze van de raad was. De raad was van mening dat er goede redenen zijn om de tijdelijke benoeming te continueren en na een gesprek met Aedes is besloten dit voor te leggen aan de toetsingscommissie Governancecode van Aedes. Dit verzoek is in januari 2015 ingediend waarna de commissie in april met een positief oordeel komt.

## 4.4 Externe legitimering en verantwoording

### 4.4.1 Externe legitimatie

**6**

**De 5.0-methodiek vereist dat de corporatie op het punt van de externe legitimering ten minste de Governancecode en de Overlegwet volgt (6). Warmunda voldoet aan het ijkpunt voor een zes.**

Warmunda heeft bij het opstellen van het ondernemingsplan in 2012 een bijeenkomst voor belanghebbenden georganiseerd. Huurders zijn actief betrokken bij de (wijziging van) planontwikkeling (in bijvoorbeeld het project Kaagstraat/Norremeerstraat). Samen met de prille huurdersorganisatie Warmondig en de Woonbond is in 2014 energiebeleid opgesteld.

Warmunda hecht veel waarde aan goed contact met haar huurders. Sinds 2011 is het bewonersplatform Warmondig de vaste gesprekspartner namens de huurders. Warmondig is geen rechtspersoon, maar stelde eind 2014 dat zij functioneert als een vereniging met beperkte aansprakelijkheid. Dit is door de corporatie geaccepteerd en hiermee is Warmondig formeel de organisatie waarmee wordt overlegd inzake het te voeren beleid.

Met de gemeente Teylingen wordt driemaandelijks en zo nodig vaker bestuurlijk overleg gevoerd.

#### 4.4.2 Openbare verantwoording

**7**

In de 5.0-methodiek wordt als minimale eis benoemd dat een openbare publicatie beschikbaar is waarin gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. Warmunda voldoet aan deze minimumeis. Een pluspunt is gerechtvaardigd vanwege het inzichtelijk en goed navolgbaar in beeld brengen van prestaties en de mate waarin publicaties online vindbaar zijn. De beoordeling is een 7.

Warmunda publiceert een groot aantal en uiteenlopende documenten op haar site. Relevante stukken ten aanzien van Governance (zoals de Profielschets RvT, de Statuten, de Klokkenluidersregeling en de Integriteitscode, het Reglement RvT en de Governancecode 2015). Daarnaast het visitatierapport uit 2012, diverse beleidsdocumenten, de laatste vier jaarverslagen en alle nieuwsbrieven sinds 2010.

De jaarverslagen geven een goed beeld van de prestaties van Warmunda op de verschillende prestatievelden.

#### 4.5 Beoordeling

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

**Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer		Weging		Eindcijfer
Besturing	Plan		5,0	5,7	33%	6,1
	visie	5				
	vertaling doelen	5				
	Check		6			
	Act		6			
Intern Toezicht	Functioneren Raad		6,3	6,1	33%	
	samenstelling	7				
	rolopvatting	7				
	zelfreflectie	5				
	Toetsingskader		5			
	Naleving Governancecode		7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording		7			



# Bijlagen

## Bijlage 1: Bestuurlijke reactie

Het visitatierapport is tot stand gekomen op grond van uitgebreide deskresearch van de onderzoekers, alsmede gesprekken met stakeholders en Warmunda vertegenwoordigers. Bestuur, twee betrokken medewerkers hebben in een startbijeenkomst terugkoppeling gekregen en gereageerd op de resultaten van het deskresearch. De Raad van Toezicht en bestuurder hebben het concept rapport gepresenteerd gekregen en daarop gereageerd. Wij hebben die bijeenkomsten als vruchtbaar ervaren. We werden bevraagd vanuit bewonderenswaardige kennis van onze corporatie. Onze reacties werden serieus genomen en inhoudelijk zeer ter zake beantwoord. We herkennen onze input in het rapport en hebben waardering voor de grondigheid waarmee de commissie heeft gewerkt.

De visitatie van Warmunda, het is niet anders, betreft de periode 2011 – 2014. In die periode hebben we weliswaar de basis gelegd voor veranderingen, maar zijn deze nog niet daadwerkelijk zichtbaar geworden. De Raad van Toezicht heeft al in 2012 vastgesteld dat verbeteringen noodzakelijk waren op het gebied van beleidsvorming en communicatie. Om dit te bereiken is gekozen voor stapsgewijze aanpassingen, die op draagvlak konden rekenen bij het toenmalige vrijwillige bestuur. Dit heeft betekend, dat eerst de bestuurlijke organisatie is aangepast. Per 1 januari 2014 kwam er een professionele bestuurder, op basis van een detacheringsovereenkomst met de corporatie Ons Doel. Deze bestuurder kreeg twee prioriteiten mee:

- Het verbeteren van de communicatie met de huurders en de huurdersorganisatie
- Het ontwikkelen van een helder toetsingskader en kapstok voor beleid, primair in de vorm van een ondernemingsplan.

Helaas heeft de detacheringsconstructie niet het resultaat opgeleverd waarop we hoopten. Na 8 maanden is de samenwerking op dit gebied beëindigd. Daarna is gekozen is voor een parttime bestuurder, die uitsluitend verantwoordelijk was voor en aandacht hoefde te schenken aan Warmunda. Vanaf dat moment konden de wenselijke veranderingen pas voluit worden opgepakt. Behalve de bovengenoemde prioriteiten, heeft de bestuurder ook een visie ontwikkeld op de toekomst. Dit heeft geleid tot een koers, waarbij Warmunda eind 2014 (in het jaarplan voor 2015) koos voor een tweesporen beleid: enerzijds het professionaliseren en verbeteren van de organisatie inclusief alle beleidsmatige documenten, anderzijds gericht zoeken naar schaalvergroting in de vorm van een fusie. Dit was en is de opdracht voor de huidige bestuurder. We herkennen ons in de constatering van de visitatiecommissie, dat een aantal belangrijke mijlpalen in 2014 nog niet gereed en afgerond was. Het is wel fijn te constateren, dat de commissie oog heeft voor de veranderingen die sinds het najaar van 2014 in gang zijn gezet. De planning en control cyclus, het toetsingskader, het is er gelukkig nu allemaal. Tegelijkertijd zijn we bezig met schaalvergroting. We zijn te klein en te kwetsbaar voor een duurzame toekomst.

Erg blij zijn we met de bevindingen van de commissie over hoe onze stakeholders ons zien. Zij herkennen de veranderingen bij Warmunda. Wij ervaren de samenwerking met onze huurdersorganisatie Warmondig thans als positief, en dat dit wederzijds is blijkt onder meer uit de door Warmondig opgestelde bijdrage voor ons jaarverslag 2015. Ook de samenwerking met de gemeente verloopt goed en wij krijgen er niet alleen in het visitatierapport positieve feedback over.

Onze visie op volkshuisvestelijk presteren is aangescherpt ten opzichte van de visitatieperiode. Dit geldt ook in de vertaling naar "harde" plannen en investeringen. We hebben in 2015 gekozen voor lagere huurstijging voor huishoudens met lagere inkomens dan voorheen. Ook hebben we alle volkshuisvestelijk gewenste investeringen in kaart gebracht, inclusief mogelijke locaties. We benutten de kans op uitbreiding van de sociale huurvoorraad en daarmee onze investeringscapaciteit zoveel mogelijk, ook op locaties in Teylingen buiten Warmond, zoals Voorhout.

Ten slotte: wij zullen het visitatierapport gedetailleerd bestuderen en aanbevelingen ter harte nemen, voor zover dit in de afgelopen periode nog niet gedaan was. Wij danken de visitatiecommissie voor haar positief kritische benadering en de zorgvuldigheid waarmee zij haar conclusies heeft geformuleerd.

Warmond, 7 maart 2016,



M.J. Duiverman,  
Bestuurder a.i.



voorzitter Raad van Toezicht

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen

### Warmunda

Naam	Functie
Mevr. M. Duiverman	Directeur-bestuurder
De heer F. Tetteroo	Voorzitter Raad van Toezicht
De heer M. van Winsen	Lid Raad van Toezicht
De heer P. van Dam	Lid Raad van Toezicht
De heer T. Kuné	Lid Raad van Toezicht
De heer K. van Winsen	Medewerker financiën
De heer J. Metaal	Medewerker bouwkundige zaken

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer B. Brekelmans	Wethouder Ruimte gemeente Teylingen
Mevr. Th. Aandewiel	Beleidsmedewerker gemeente Teylingen
Mevr. M. van Beek	Huurdersorganisatie Warmondig
De heer R. van Konijnenburg	Vrz. Bewonersvereniging
De heer H. Al	Directeur-bestuurder Stek Wonen



### Bijlage 3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

#### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Warmunda in 2015 / 2016 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Warmunda te hebben.

Rotterdam, 24 maart 2016



Rob Out  
Coördinator maatschappelijke visitaties

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Warmunda

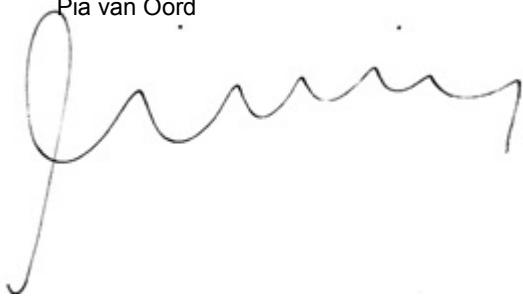
*Visitatieperiode september 2015 - januari 2016*

verklaren hierbij

- a) dat 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 en handtekening:*

Pia van Oord

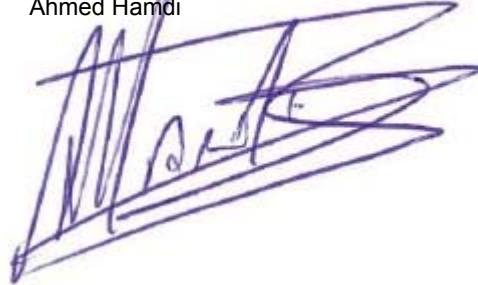


*Plaats:*

Rotterdam

*Naam en handtekening:*

Ahmed Hamdi



*Datum:*

24 maart 2016

## Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

Van Oord-Wiessing, ir. A.F.

### Geboorteplaats en -datum:

Genève (CH), 3 september 1951

### Woonplaats:

Schipluiden

### Huidige functie:

Zelfstandig consultant

### Onderwijs:

1969-1976: Stedebouwkunde, Faculteit van Bouwkunde (Technische Universiteit Delft)

1963-1969: Gymnasium β, Arnhem

### Loopbaan:

2010 – heden: Ecorys, visitator

2010 – heden: Zelfstandig consultant, directeur Anne Advies

2005 – 2010: Kristal projectontwikkeling, adviseur Strategie en Beleid

1992 – 2005: Woondrecht (rechtsvoorganger van Woonbron Dordrecht), directeur Project- en productontwikkeling

1986 – 1992: gemeente Den Haag, project- en wijkcoördinator Naoorlogse wijken

1982 – 1986: gemeente Rotterdam, project- en wijkcoördinator Stadsvernieuwing

1976 – 1982: Stad en Landschap bv. (rechtsvoorganger van RBOI, nu Rho adviseurs voor leefruimte) te Rotterdam

### Profielchets:

Pia van Oord is uitstekend thuis in het werkveld van de woningcorporaties. Zij was daarin gedurende de laatste vijftientig jaar werkzaam als manager, directielid en beleidsadviseur.

Daarvoor werkte zij 10 jaar bij de lokale overheid aan grootstedelijke vraagstukken.

Zij heeft deelgenomen aan een vijftiental visitatiecommissies, zowel in de rol van voorzitter en als projectleider/algemeen commissielid.

Pia van Oord is voorzitter van de raad van commissarissen van een coöperatieve woningbouwvereniging en was gedurende enige tijd gewoon commissaris bij een woningcorporatie.

Daarnaast is zij werkzaam als zelfstandig consultant en was zij tot voor kort raadslid in haar woonplaats.

## Secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Hamdi, A. Drs.

### Geboorteplaats en -datum:

Leidschendam 26 oktober 1975

### Woonplaats:

Den Haag

### Huidige functie:

Senior consultant

### Onderwijs:

- Postdoctorale opleiding Vastgoedmarktanalyse, Amsterdam School of Real Estate/UvA, 2005
- Doctoraal Internationale Economie en Economische Geografie, Universiteit Utrecht, 2000
- Propedeuse Sociale Geografie, Universiteit Utrecht, 1996
- Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs (VWO) Dalton-Vatel, Voorburg, 1995
- Diverse cursussen: w.o. projectmanagement, schriftelijk rapporteren, presenteren, timemanagement, consultative selling, commercieel onderhandelen, persoonlijke effectiviteit, GIS pakketten, interne auditing, Ondernemingsraad.

### Loopbaan:

2008-heden	Ecorys, senior consultant / projectleider regionale en stedelijke ontwikkeling en vastgoed
2002-2007	Ecorys (junior) consultant, regionale en stedelijke ontwikkeling en vastgoed
2001-2002	Mex-it adviesbureau, Amsterdam, consultant intercultureel management.

### Profielchets:

Ahmed Hamdi heeft internationale economie en economische geografie gestudeerd aan de Universiteit Utrecht en Vastgoedmarktanalyse aan de Amsterdam School of Real Estate (UvA). Hij is sinds 2002 in dienst bij ECORYS en werkt als senior consultant en projectleider. Ahmed is gespecialiseerd in regionaal economische ontwikkeling en vastgoedontwikkeling. Daarnaast heeft hij uitgebreide ervaring met het in beeld brengen van maatschappelijk rendement van projecten en interventies. Daarbij focust hij zich op het sociaal domein, waaronder wijkvernieuwing, zorg en welzijn. Terugkomende thema's zijn de kosten en baten en de maatschappelijke meerwaarde van interventies. Ook adviseert hij over manieren om deze meerwaarde om te zetten in financiële opbrengsten. Hierbij maakt hij gebruik van methoden als de MKBA (maatschappelijke kosten-batenanalyse), effectmetingen, effectenarena en effectencalculator. Verder is hij een ervaren begeleider van workshops op dit gebied. Ahmed combineert brede economische en vastgoed kennis en ervaring met expertise op het sociaal domein. Ook heeft Ahmed ervaring met het doorlichten van organisaties en het opstellen van business plannen. Naast uit voeren van maatschappelijke visitaties van woningcorporaties heeft hij verschillende regionale ontwikkelingsbedrijven in Noord-Holland geëvalueerd en bijgedragen aan business plannen voor vastgoedorganisaties.

## Bijlage 5: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Toezicht, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

## Bijlage 6: Presteren naar Opgaven

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		
<p>Verhuringen aan primaire doelgroep (90%-EU-norm, verhuringen aan inkomens lager dan € 34.678, norm 2014):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: 40 mutaties, 98%</li> <li>• 2012: 66 mutaties, 95%</li> <li>• 2013: 44 mutaties, 98%</li> <li>• 2014: 35 mutaties, 100%</li> </ul>	<p>90% Norm: ten minste 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder € 33.614.</p>	8
<p>Jaarverslag 2014: Per 1 april 2014 startte WoningNet Holland Rijnland. Daarmee is de woningtoewijzing voor de hele regio uniform geworden.</p>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: Het streven is om de nieuwe regionale woningtoewijzing systematiek uiterlijk 1 januari 2012 vast te stellen, zodat de nieuwe werkwijze uiterlijk per 1 juli 2012 van start kan gaan.</p>	
<p>2012: Met toestemming van de gemeente Teylingen en Holland-Rijnland hebben Teylingers voorrang gekregen bij toewijzing van de 12 nieuwe sociale huurwoningen in het project Bernhardstraat. Dit heeft een doorstroming opgeleverd en zijn extra huurwoningen vrijgekomen voor woningzoekenden.</p>		
<p>Gemeentelijke taakstelling wordt in overleg verdeeld over de drie corporaties. Toewijzingen aan statushouders door Warmunda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: 2 woningen</li> <li>• 2012: nb</li> <li>• 2013: nb</li> <li>• 2014: 4 woningen</li> </ul>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: Partijen spannen zich in om de volledige taakstelling m.b.t de huisvesting van statushouders te realiseren. Daarbij streven ze naar een evenwichtige verdeling over de drie kernen, naar rato en bezig van de corporatie.</p>	7,0
<p>Huurders van Warmunda kunnen zich aanmelden voor hulp bij schulden en worden vervolgens met voorrang behandeld. De afspraak met deze instanties is dat er vervolgens snel en adequaat wordt gehandeld. Door vroegtijdig maatregelen te nemen wordt voorkomen dat schulden oplopen. In de jaren 2012-2013 zijn er geen zaken aangemeld in het kader van het convenant.</p>	<p>Convenant: Voorkomen van huisuitzettingen (2011). Het doel is het voorkomen van huisuitzettingen als gevolg van huurschulden. Middel daarbij is dat de corporaties de huurachterstanden in een zo vroeg mogelijk stadium doorgeven aan de ISD Bollenstreek, afdeling Schuldhulpverlening. Gestart wordt met een beperkt aantal nalatige huurders van de in totaal 50 gedurende de pilotperiode. Als uitgangspunt voor Warmunda wordt gehanteerd: 5 nalatige huurders.</p>	7,0
<b>Betaalbaarheid</b>		
<p>Gemiddelde huurverhogingen per jaar (per 1-7 van betreffend jaar):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: 1,3%</li> <li>• 2012: 2,3%</li> <li>• 2013: 4,3%</li> <li>• 2014: 3,9%</li> </ul>		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Er is onderzoek verricht in 2013 om de woningmarkt in Teylingen in kaart te brengen. Teylingen deed, met ondersteuning van de drie corporaties, mee aan een oversampling van het landelijke onderzoek Woon2012. Voor gemeente en corporaties zijn de uitkomsten door Rigo Research van een nadere analyse voorzien. Daarnaast verscheen in juni 2013 het onderzoek van Companen naar de marktopnamecapaciteit in de regio Holland Rijnland. Ecorys heeft in augustus 2013 een woningmarktonderzoek uitgebracht, dat is toegespitst op de ontwikkeling van de locatie Hooghkamer. De gemeente heeft een tweetal bijeenkomsten met alle partijen die zich in de woningmarkt bewegen geïnitieerd om vat te krijgen op trends, belemmeringen en mogelijkheden. Dit materiaal heeft input geven aan de nieuwe woonvisie in 2014.</p>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: Gemeente en corporaties laten gezamenlijk periodiek een woningmarktonderzoek uitvoeren in Teylingen. Dit woningmarktonderzoek wordt voor het eerst in 2013 uitgevoerd en vervolgens tenminste 1x per 4 jaar.</p>	7,0
<p>Uit jaarverslag 2014: Woningbezit per 31-12-2014: Goedkoop (tot € 389) = 183 (26%) Betaalbaar (van € 389 tot € 597) = 344 (49%) Duur (€ 597 tot € 699) = 150 (21%) Vrije sector (vanaf € 699) = 22 (3%)</p> <p>Warmunda voldoet aan deze doelstelling uit de prestatieafspraken.</p>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: In afwachting van de regionale- en lokale actualisering spreken de corporaties af: - dat de in Teylingen gelegen corporatiewoningen ten minsten 80% een huur lager heeft dan € 653. - van deze sociale huurvoorraad, heeft ten minste 70% een huur lager dan € 555.</p> <p>De drie corporaties garanderen dit gezamenlijk en maken desgewenst samen afspraken over de onderlinge verdeling van deze garantieafpraak.</p>	8,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,4</b>



## Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Toewijzing in het kader van huisvesting bijzondere doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: 2 woningen</li> <li>• 2012: 1 woning</li> <li>• 2013: 2 woningen en 1 woning bijzondere toewijzing 'De Haven' (huisvesting aan mensen met een verstandelijke beperking).</li> <li>• 2014: 1 woning</li> </ul>		
<p>Warmunda participeert in het Zorgpact Teylingen, waar een aantal acties wordt ontwikkeld, bijvoorbeeld een experiment met een mantelzorgunit, waaraan Warmunda financieel bijdraagt.</p>	<p>Zorgpact Teylingen 2013-2015</p> <p>De gemeente Teylingen maakt meerjarenafspraken met de corporaties over het opplussen van huurwoningen en woonomgeving en over de financiële bijdrage van ieder daarin.</p>	7,0
<p>Bernhardstraat in Warmond, opgeleverd in 2012. In totaal 21 levensloop bestendige woningen.</p>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014:</p> <p>De drie corporaties spannen zich in om het aanbod in de categorie verzorgd wonen (levensloop bestendige woningen met zorgarrangement) binnen de benoemde woonservicezones te vergroten. Dit doen zij door de volgende aantallen levensloopbestendige woningen aan de al bestaande voorraad toe te voegen:</p> <p>- Warmunda: 20 woningen.</p>	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

## Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		
De corporatie heeft haar woningvoorraad gedurende de visitatieperiode kwalitatief ruim voldoende onderhouden, in overeenstemming met de door haar geformuleerde ambities	Over dit deelaspect zijn geen prestatieafspraken met belanghouders gemaakt. Warmunda heeft in het ondernemingsplan (2012) globaal en haar strategisch voorraadbeleid (2011) specifiek de ambitie vastgelegd de kwaliteit van de woningvoorraad op orde te houden	7,0
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		
De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode een kwalitatief ruim voldoende dienstverlening aangeboden, in overeenstemming met de door haar geformuleerde ambities	Over dit deelaspect heeft Warmunda geen prestatieafspraken met belanghouders gemaakt. De corporatie heeft in het ondernemingsplan (2012) in algemene zin doelstellingen geformuleerd om de organisatie te professionaliseren en de relatie met huurders te verbeteren	7,0
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: Met het nieuwe huurdersplatform zal nog worden bekeken of bewoners zijn te motiveren voor verdergaande energiebesparende maatregelen tegen een besparing dekkende huurverhoging.</li> <li>• 2012: Warmunda onderschrijft de landelijk gemaakte afspraken om per 2020 haar gemiddelde woningbezit op energielabel B te hebben.</li> </ul> <p>2013: Er is een energiegroep binnen Warmondig ontstaan. Samen met Warmunda wordt een energieplan uitgewerkt met het doel bewoners te motiveren tegen geringe huurverhoging mee te werken aan energiebesparende maatregelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: In 2014 is in samenspraak met Warmondig en de Woonbond het energiebeleid ontwikkeld en vastgesteld. Een belangrijk punt daarbij is dat de huurverhoging wordt bepaald op basis van 60% van de te besparen kosten.</li> </ul> <p><u>Energiebeleidsplan 2014</u></p> <p>Warmunda stelt als doel een gemiddelde energie-index van 1,25 (energielabel B) in 2021, zoals geformuleerd in het 'Convenant Energiebesparing Huursector'.</p> <p>Energielabels eind 2014: A (5%), B (17%), C (34%), D (28%), E (10%), F (4%) en G (2%).</p>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De corporaties onderzoeken de mogelijkheid om een gezamenlijke energievisie op te stellen.</li> <li>- De corporaties werken met kracht aan het terugdringen van het energieverbruik.</li> <li>- De drie corporaties investeren de komende jaren actief in het beperken van het energieverbruik in hun woningbezit. Richtinggevend daarbij zijn de afspraken die in het 'Convenant energiebesparing corporatiesector' zijn overeengekomen.</li> <li>- De corporaties hebben de energiespraties van hun woningbezit van labels voorzien. Zij streven ernaar de prestaties van hun woningen met tenminste 2 labelsprongen te verbeteren, naar label C en waar mogelijk naar label B. De corporaties richten zich daarbij op de looptijd van het voorgenomen convenant, die 2020 eindigt.</li> </ul> <p>Begin 2011 zijn de energielabels bij Warmunda als volgt verdeeld: A (0%), B (10%), C (40%), D (31%), E (12%), F (5%) en G (2%).</p>	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

## (Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>		
<p>• Oplevering in 2012: Project Bernhardstraat: 21 levensloopbestendige woningen met een ondergrondse parkeergarage, waarvan 12 sociale huurwoningen en 9 koopwoningen.</p> <p>2014: Concreet is in de RvT in 2014 gesproken over de nieuwbouw van twintig sociale huurwoningen in Hooghkamer in Voorhout (Narcis). Dit uitvoering van dit project is in 2014 begonnen en in 2015 opgeleverd. De wijk Hooghkamer is een gezamenlijk initiatief van de drie Teylinger woningcorporatie (Stek, Vooruitgang en Warmunda). Ook de plannen rondom de Van Mathenessestraat en de Kaagstraat/Norremeerstraat zijn intensief binnen de Raad besproken. Hieromtrent is in 2015 besloten tot een versoberde aanpak, passend binnen de nieuwe Herzieningswet.</p> <p>Jaarverslagen:</p> <p>Woningstichting Warmunda realiseert haar aandeel van dit onderdeel uit de prestatieafspraken de afgelopen jaren door het bouwen van levensloopbestendige appartementen. Dat is al ingezet bij de ontwikkeling van Kop van de Dorpstraat en de KlimOp. Ook appartementen aan de Bernhardstraat zijn levensloop bestendig.</p> <p>Nieuwbouw opgeleverd in 2011-2014 voldoet aan de kwaliteitsnorm.</p> <p>Nieuwbouw Bernhardstraat is zeer goed geïsoleerd en de appartementen zijn voorzien van een zuinige installatie. De woningen zijn voorzien van een warmte terugwin systeem.</p>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014</p> <p>In de periode 2010-2014 worden in de gemeente Teylingen in totaal circa 1.000 nieuwbouwwoningen in ontwikkeling genomen. Hierbij is geen concrete verdeling tussen de corporaties gemaakt. Er wordt uitgegaan dat elke corporatie verantwoordelijk is voor de nieuwbouw in het eigen werkgebied. Gezien het vrijwel ontbreken van nieuwbouwlocaties in Warmond is deze opgave voor Warmunda gering. Wel hebben de corporaties een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de nieuwbouwlocatie Hooghkamer in Voorhout. Gemeente en corporaties stellen zich ten doel om 30% van de voorgenomen nieuwbouwproductie (ca. 300 woningen ) in het sociale segment (huur of koop) te realiseren en 10% in het koopsegment tot € 225.000.</p> <p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014</p> <p>Partijen ambiëren een hoge kwaliteit in de nieuwbouw.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Er wordt zoveel mogelijk gebouwd volgens het certificaat Woonkeur.</li><li>- Er wordt levensloopbestendig gebouwd.</li><li>- Minimaal 3-kamerwoningen van 74 m2 BVO.</li><li>- Er wordt duurzaam gebouwd; de afspraken uit de regionaal geldende Dubo Plusrichtlijn en het Regionale Beleidskader Duurzame Stedenbouw zijn van toepassing.</li><li>- Er wordt energiezuinig gebouwd: woningen met een hoge energetische kwaliteit.</li></ul>	7,0
<p>Jaarverslagen:</p> <p>Woningstichting Warmunda realiseert haar aandeel van dit onderdeel uit de prestatieafspraken de afgelopen jaren door het bouwen van levensloopbestendige appartementen. Dat is al ingezet bij de ontwikkeling van Kop van de Dorpstraat en de KlimOp. Ook appartementen aan de Bernhardstraat zijn levensloop bestendig.</p> <p>Nieuwbouw opgeleverd in 2011-2014 voldoet aan de kwaliteitsnorm.</p> <p>Nieuwbouw Bernhardstraat is zeer goed geïsoleerd en de appartementen zijn voorzien van een zuinige installatie. De woningen zijn voorzien van een warmte terugwin systeem.</p>	<p>Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014</p> <p>Partijen ambiëren een hoge kwaliteit in de nieuwbouw.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Er wordt zoveel mogelijk gebouwd volgens het certificaat Woonkeur.</li><li>- Er wordt levensloopbestendig gebouwd.</li><li>- Minimaal 3-kamerwoningen van 74 m2 BVO.</li><li>- Er wordt duurzaam gebouwd; de afspraken uit de regionaal geldende Dubo Plusrichtlijn en het Regionale Beleidskader Duurzame Stedenbouw zijn van toepassing.</li><li>- Er wordt energiezuinig gebouwd: woningen met een hoge energetische kwaliteit.</li></ul>	8,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Sloop</b>		
Geen sloop in jaren 2011-2014	niet genoemd in Prestatieafspraken gemeente Teylingen	
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		
Bernhardstraat is opgeleverd in 2012.  Herenweg is na de planstudie niet meer verdergegaan., zie verder onderdeel nieuwbouw.  De overige projecten zijn in ontwikkeling en worden naar verwachting in 2016 gerealiseerd.  Oplevering onderhoudsprojecten: (Groot onderhoud is bij de meeste complexen op vrijwillige basis uitgevoerd. Bewoners konden kiezen wel/niet mee te doen. Woningen die niet zijn uitgevoerd worden indien nodig bij mutatie alsnog gedaan.) 2014: 91 woningen van complex 22 t/m 24 (Poelweg, Lommerlust-laan en Narcissenhof) 2012: 31 woningen complex 20	Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: Transformatie in de jaren 2011-2014 door Warmunda: - Bernahardstraat, Warmond. Vervangende nieuwbouw. - Herenweg/Lockhorstlaan, Warmond, vervangende nieuwbouw. - Norremeerstraat/Jaagstraat, Warmond, vervangende nieuwbouw. - Herenweg, Wamond. Herontwikkeling van voormalig bankgebouw tot kleinschalig beschut wonen. Planstudie.	7
	Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: Gemeente en corporaties stemmen planning en uitvoering van renovatie- en herstructureringsprojecten (aanpak woningen, openbare ruimte etc.) op elkaar af.	
In de visitatieperiode had Warmunda een SVB strategie, beschreven in het rapport 'Strategisch Voorraadbeleid 2011'. Hierin staan ontwikkelingsstrategieën per complex.	Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: De corporaties streven in hun voorraadstrategie naar het aanbrengen van een grotere differentiatie in woonproducten, in aansluiting op en gevarieerde woningvraag.	7,0
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		
	Geen opgaven gevonden	
<b>Verkoop</b>		
Geen verkoop in jaren 2011-2014	niet genoemd in Prestatieafspraken gemeente Teylingen	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

### Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Door overleg met andere instanties (maatschappelijk werk, huisartsen, ouderenwerkers) reageert Warmunda vroegtijdig op situaties. Warmunda participeerde in dit kader in overleggen, die door de gemeente Teylingen worden geïnitieerd. Er wordt, indien nodig, gebruik gemaakt van het meldpunt 'Zorg en Overlast' van de GGD.	Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014: - Gemeente en corporaties hanteren een brede omschrijving van het begrip leefbaarheid, waaronder ook onderwerpen als veiligheid, toegankelijkheid, voorzieningen, welzijn en ontmoeten deel uit maken. - De corporaties beschikken over een leefbaarheidsbudget. De inzet van middelen wordt door de corporaties achteraf verantwoord in het jaarverslag.	7,0
Bij overlast door burenruzie doet Warmunda een beroep op de Stichting Buurtbemiddeling, die in de Leidse regio actief is. Door inzet van bemiddelaars kunnen sommige overlastsituaties in een vroeg stadium opgelost worden.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***