

Visitatierapport  
Wooncompagnie

**Woon** Compagnie

## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 10-1-2015

### Versiebeheer

<b>Versie</b>	<b>Gewijzigd door</b>	<b>Opmerking</b>
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	5
<b>1 Wooncompagnie, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied .....</b>	<b>6</b>
1.1 Wooncompagnie .....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	6
1.3 Het werkgebied .....	7
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Wooncompagnie .....</b>	<b>11</b>
2.1 Recensie: Hoe maak je grote intenties in het klein waar en het belang van neuzen in verschillende richtingen .....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....	13
2.3 Samenvatting per perspectief .....	14
<b>Deel II Toelichting per persepctief .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities .....</b>	<b>21</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied .....	21
3.2 Mate van belang van de prestatievelden .....	22
3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep .....	23
3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen .....	26
3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer .....	27
3.6 (Des)investeringen in vastgoed .....	29
3.7 Kwaliteit van wijken en buurten .....	31
3.8 Ambities .....	33
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities .....	34
<b>4 Belanghebbenden .....</b>	<b>35</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Wooncompagnie .....	35
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden .....	36
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden .....	37
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden .....	37
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden .....	38
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden .....	38
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden .....	39
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden .....	39
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden .....	40
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....	42
<b>5 Presteren naar vermogen .....</b>	<b>43</b>
5.1 Financiële continuïteit .....	43
5.2 Doelmatigheid .....	45
5.3 Vermogensinzet .....	46
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen .....	47
<b>6 Governance .....</b>	<b>48</b>
6.1 Besturing .....	48
6.2 Intern toezicht .....	50
6.3 Externe legitimatie .....	52

6.4 Oordeel over Governance .....	54
<b>Deel III Bijlagen .....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....</b>	<b>56</b>
<b>Bijlage 2 CV's visitatoren .....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage 5 Position Paper Wooncompagnie .....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....</b>	<b>74</b>
<b>Bijlage 7 Tabellen bij hoofdstuk 5 Presteren naar Vermogen .....</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 8 Visitatieaanpak .....</b>	<b>90</b>
<b>Bijlage 9 Wijze van beoordeling .....</b>	<b>95</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Wooncompagnie. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van augustus 2014 tot en met januari 2015.

Wooncompagnie heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons toegang gegeven tot haar medewerkers, ze heeft haar netwerk van belanghebbenden voor ons toegankelijk gemaakt en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Wooncompagnie voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Wooncompagnie volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Wooncompagnie is een corporatie met 13.393 gewogen verhuureenheden (CIP 2013). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1000 verhuureenheden.

In 2014 heeft Wooncompagnie opdracht gegeven aan Pentascopel om een visitatie uit te voeren. Wooncompagnie vindt in de werkwijze van Pentascopel met name het in dialoog gaan met de medewerkers en de belanghebbenden van belang. De visitatiecommissie bestond uit mevrouw Joos Jacobs (voorzitter), de heer ir Ruud Pijpers MRE (financieel deskundig visitor) en mevrouw Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2009 tot en met juni 2014. Wooncompagnie heeft voor deze visitatie één jaar uitstel gehad van Aedes. De begindatum van de visitatieperiode is daarmee 1 januari 2009. Omdat Wooncompagnie op 1 juli 2014 is gefuseerd met AWM, is deze datum als einddatum genomen van de periode waarover wordt gevisiteerd.

Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform de eisen van het stelsel een 10-puntsschaal. Voor presteren naar Vermogen en Governance is een 6 daarbij het ijkpunt. Presteren naar Opgaven en ambities en Presteren volgens belanghouders gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 9. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn geleverd. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 9 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie wat betreft het proces, de stappen en het kader is in bijlage 8 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Wooncompagnie, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met het spinnenweb en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Wooncompagnie ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden over de maatschappelijke prestatie van Wooncompagnie weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

# 1 Wooncompagnie, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

## 1.1 Wooncompagnie

Stichting Volkshuisvestinggroep Wooncompagnie (Wooncompagnie) is een corporatie met 13.393 (gewogen) verhuureenheden (bron CFV, 2013). Haar bezit bestaat uit eengezinswoningen (68,5%), meergezinswoningbouw zonder lift (15,8%), met lift (11,8%), hoogbouw (0,3%) en onzelfstandige wooneenheden (3,7%). Het grootste deel van het bezit (49%) is gebouwd tussen 1970 en 1990. 24,3% van het bezit dateert van voor 1970 en 13,6% van het bezit van na 2000.

De missie van Wooncompagnie is

*“Wooncompagnie verhuurt betaalbare woningen aan mensen met een bescheiden inkomen of een bijzondere woonbehoefte en werkt samen met bewoners en partners aan aangenaam wonen op het Noord-Hollandse platteland”.*

Wooncompagnie profileert zich als plattelandscorporatie. In haar position paper verwoordt zij het als volgt:

*“Wooncompagnie is een maatschappelijk betrokken onderneming op het gebied van wonen. We beheren ruim veertienduizend woningen in het gebied boven het Noord-Hollands Kanaal. We zijn verweven met ons werkgebied: het plattelandsdenken zit in onze genen en bepaalt onze identiteit, cultuur en structuur. We zijn overtuigd van het belang van een volwaardige sociale huursector, die bewoners een betrouwbare huisbaas biedt en waar besluiten niet winstgedreven maar maatschappelijk gemotiveerd zijn. Wij beheren en investeren op een bijzondere manier. Het versterken van het kostenbewustzijn en het vergroten van de invloed van onze bewoners en maatschappelijke belanghouders zijn twee speerpunten waarbij we de lat steeds iets hoger leggen.”*

Wooncompagnie ziet twee belangrijke opgaven naar de toekomst; huurders zien als betalende klanten en niet als subsidieontvangers en het aanpassen van het assortiment aan woningen en woondiensten aan de veranderende vraag. Zij wil aansluiten bij de een verandering van economische en organisatorische waarden (groei, bezit, structuur) naar nieuwe waarden (delen, kleinschaligheid, duurzaamheid, zelfredzaamheid).

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt Wooncompagnie ingedeeld in referentieregio Rg 24 (Kop Noord-Holland/West-Friesland) en referentieregio Rg 20 Zaanstreek/Waterland. De referentiegroep is Rf05: Corporaties met een Gemiddeld profiel. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten 125 van de in totaal 389 corporaties.

## 1.2 Interne organisatie en toezicht

Wooncompagnie is een stichting. Het toezicht op Wooncompagnie wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat uit zes personen waarvan twee op voordracht van de huurdersorganisaties. Wooncompagnie werkt samen met twee zelfstandige huurdersorganisaties; De Huurderskoepel Schagen en omstreken (HUKO) en huurdersvereniging de Vijfhoek. Deze huurdersorganisaties werken samen in de SHO (Samenwerkende huurdersorganisaties) die een samenwerkingsovereenkomst met Wooncompagnie heeft.

Bij Wooncompagnie werken eind 2013 155 medewerkers in 130,6 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder.

### 1.3 Het werkgebied

Wooncompagnie is werkzaam op het platteland in Noord-Holland in het gebied boven het Noord-Hollands Kanaal. Ze werkt in 13 gemeenten Hollands Kroon, Schagen, Opmeer, Medemblik, Hoorn, Schermer, Beemster, Zeevang, Purmerend, Edam-Volendam, Landsmeer, Waterland en Oostzaan. In deze gemeenten heeft zij in ongeveer 58 kernen bezit. Zij is meestal de grootste en/of enige aanbieder van sociale huisvesting in deze kernen. Het kan dan gaan om soms maar 10 woningen. Het werkgebied van Wooncompagnie is ingedeeld in twee regio's. Een deel, de kop van Noord-Holland, wordt bediend vanuit de vestiging in Schagen en het andere deel vanuit de vestiging Purmerend. De kop van Noord-Holland is platteland en de regio Purmerend heeft een meer stedelijk karakter en toestroom vanuit Amsterdam. In Hoorn heeft Wooncompagnie een kantoor waarin de ondersteunende en stafafdelingen gevestigd zijn.

Demografische ontwikkelingen laten zien dat in het werkgebied van Wooncompagnie tot 2025 geen daling van het aantal huishoudens valt te verwachten. De Kop van Noord Holland is wel een anticipeergebied: de verwachting is dat hier het aantal inwoners tot 2040 met ca. 4% daalt. De verwachting is echter dat door huishoudverdunding het aantal huishoudens niet zal krimpen. De samenstelling van huishoudens verandert namelijk vrij fors. Het aandeel seniorenhuishoudens groeit aanzienlijk van 22% (nu) naar 36 % in 2025. Tegelijkertijd daalt het aandeel jonge meerpersoonshuishoudens. De woningvraag verandert; meer seniorenwoningen en minder eengezinswoningen. De vraag van starters blijft redelijk constant.









## 2 Het maatschappelijk presteren van Wooncompagnie

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Wooncompagnie in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Daarna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

### 2.1 Recensie: Hoe maak je grote intenties in het klein waar en het belang van neuzen in verschillende richtingen

Wooncompagnie positioneert zich als een maatschappelijk betrokken onderneming op het gebied van wonen. Ze wil op de speerpunten 'het versterken van het kostenbewustzijn' en 'het vergroten van de invloed van haar bewoners en maatschappelijke belanghouders' de lat steeds iets hoger leggen. In de afgelopen periode heeft Wooncompagnie stappen gemaakt en de lat hoog gelegd. Het meest opvallende daarin is de wijziging van koers in deze periode; van een ondernemingsplan waarin ze vertelde wát ze ging doen naar een koersplan waarin ze aangeeft welke betekenis ze wil hebben voor de volkshuisvesting in de regio. Het koersplan geeft richting aan de afwegingen en keuzes en spreekt expliciet uit dat Wooncompagnie zich eerst en vooral richt op de betaalbaarheid voor de doelgroep. De visitatiecommissie herkent deze positionering en koers zoals ook beschreven in de positionpaper. Met het koersplan is Wooncompagnie in staat om zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden en dat heeft ze ook laten zien. Een voorbeeld daarvan zijn de aanpassingen bij de introductie van de verhuurdersheffing.

In de periode waarover deze visitatie gaat heeft ze aantal belangrijke besluiten genomen die volgen uit deze positionering. Ze heeft onder andere besloten om de Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam (AWM) over te nemen, een corporatie met ongeveer 1000 Vhe in Monnickendam die in financiële problemen is gekomen. Wooncompagnie heeft zich hiermee solidair verklaard en heeft dat ook gevraagd van de huurders en de organisatie. Daarnaast heeft ze besloten te stoppen met Bouwcompagnie, ooit bedoeld om activiteiten in de duurdere huur en bouwactiviteiten voor derden te ontwikkelen. Hiermee benadrukt Wooncompagnie de koers waarin zij zich expliciet richt op de sociale volkshuisvesting. Daarbij passen ook keuzes zoals ten aanzien van Middenmeer om woningen vooralsnog niet te verkopen of te slopen, maar op te knappen zodat ze behouden blijven voor de sociale verhuur. Of de switch in Heel Europa, een groot project in Purmerend waar in eerste instantie ook duurdere huurwoningen waren voorzien die later allemaal zijn omgezet naar sociale huur. Samengevat zijn dit de grote bewegingen die Wooncompagnie gemaakt heeft vanuit haar koers en visie.

Wooncompagnie werkt in 13 gemeenten en 58 kernen. In al deze kernen ontwikkelt ze activiteiten die passen bij en belangrijk zijn voor de individuele kernen. Dus aan de ene kant zien we grote lijnen en aan de andere kant de intentie om heel veel verschillende activiteiten precies op maat voor de kernen uit te voeren.

Wooncompagnie is een corporatie van veel woorden. Er wordt veel gepraat en veel geschreven. De intenties en de visie zijn groot, oprecht en warm. Als visitatiecommissie werden we daar in meegenomen. Het komt niet vaak voor dat we een zo mooi beschreven visie lezen. Die verder gaat dan het nu, je meeneemt naar de toekomst en naar idealen die ook op waarden-niveau worden toegelicht. Zo geeft Wooncompagnie in haar positionpaper aan wat de waarden van de toekomst (delen, kleinschaligheid, duurzaamheid, samenredzaamheid) betekenen voor de opgaven en organisatie van Wooncompagnie. Die visie verbindt heel veel mensen binnen en buiten Wooncompagnie. En wat is het dan moeilijk om dit weer terug te brengen naar de concrete activiteiten die in al die kleine kernen en gemeenten gebeuren. En wat is het dan kennelijk lastig om in de beschrijving van de prestaties die geleverd worden heel concreet te zijn. Als we de koers, de jaarplannen en de jaarverslagen lezen voert het intentionele niveau de boventoon. Het lukt niet altijd om, naast de grote bewegingen zoals we die hierboven schetsen, de concrete activiteiten die dat

illustreer zichtbaar te maken. Zou het zijn omdat die activiteiten op zichzelf te klein lijken om de grote intentie te illustreren? *De visitatiecommissie beveelt aan dat Wooncompagnie de intenties tot op heel concreet niveau in de beschrijving van de prestaties terug laat komen*<sup>1</sup>.

Wooncompagnie wil recht doen aan de verschillen in de buurten en kernen. Ze wil maatwerk en lokale betrokkenheid. Als je vanuit die optiek prestaties beschrijft, betekent het dat je illustratief voorbeelden moet noemen, in het besef dat deze voorbeelden op zichzelf niet de koers vormen. En dat is wat Wooncompagnie wat ons betreft te weinig doet en te weinig vraagt in haar organisatie en PDCA cyclus. Het noemen van die kleine concrete voorbeelden die laten zien hoe lokaal invulling wordt gegeven. In plaats van die voorbeelden te noemen hult ze zich in woorden en intenties. En daarmee doet ze zichzelf tekort. Dat wat er in de vestigingen, lokaal gebeurt is in de jaarverslagen niet zichtbaar. En waarschijnlijk levert ze lokaal veel meer prestaties dan ze in de jaarverslagen laat zien. *De commissie beveelt aan om in het jaarverslag meer prestaties van de vestigingen te beschrijven.*

Bij Wooncompagnie ligt alles keurig vast en overal is een document voor. Dat lijkt soms wat ambtelijk. Ze werkt met een abstract koersplan op hoog niveau. De combinatie van het taalgebruik en de veelheid aan woorden maakt niet altijd daadkrachtige indruk. *Een strakke en consequente lijn tussen intenties, onderzoeken, activiteiten en prestaties zou dat veel concreter maken.* Ze heeft een bijzondere manier om het koersplan jaarlijks te concretiseren en vraagt een bijdrage van alle organisatieonderdelen in de planvorming. Haar organisatievorm sluit hierbij aan, het is een netwerkorganisatie waarbij samenhang tussen de verschillende onderdelen niet in de hiërarchie geregeld is.

Wooncompagnie is een heel professionele organisatie die werkzaam is in veelal kleine gemeenten en kernen. Logisch dat het soms lastig is om aansluiting te houden en niet te ver voorop te lopen. Het is een ambitieuze corporatie die zoals ze zelf zegt 'de lat steeds hoger wil leggen'. Zeker in de kleinere gemeenten is het daarom vaak Wooncompagnie die het voortouw neemt in volkshuisvestelijke vraagstukken en toekomstplannen. Wooncompagnie wordt zeer gewaardeerd door de belanghouders. Ze roemen de corporatie om haar inzet, deskundigheid en bijdrage in de ontwikkeling van diverse plannen en projecten. En ook de inbreng en het meedenken in kleinschalige woon-initiatieven, zelfs als Wooncompagnie daar geen (financiële) bijdrage aan levert. Ze moedigen Wooncompagnie aan om een nog grotere rol te nemen in het meedenken en deskundigheid leveren aan (particuliere) initiatieven in de regio. Het kritische tegenspel komt niet altijd uit de omgeving. De keuzes die Wooncompagnie maakt zijn soms wat onduidelijk voor de buitenwereld, zoals Middenmeer. De visitatiecommissie kan zich voorstellen dat de stappen in het denken en de veranderingen die in projecten plaatsvinden naar aanleiding van allerlei ontwikkelingen, voor de buitenwereld niet altijd goed te volgen zijn. *Het is van belang deze keuzes duidelijk en herhaaldelijk te communiceren naar alle belanghebbenden.* Wooncompagnie laat zich extern regelmatig de maat nemen zoals KWH, Lemon enz. Dat is een van haar manieren om extern kritisch getoetst te worden. Deze onderzoeken bevestigen dat ze goed bezig zijn. Maar ook interne deskundigheid, communicatie, toezicht en kritisch tegenspel zijn heel belangrijk. *Wooncompagnie zou in haar bevlogenheid bewuster het gesprek kunnen aangaan met neuzen die een andere kant opkijken. Niet om te remmen in de voortgang. Maar om in de stappen vooruit beter aan te sluiten bij en begrepen te worden door haar omgeving.*

Wooncompagnie heeft veel plannen en ideeën. Dat is mooi. *Nog mooier zou zijn als ze naast het toetsen van deze plannen en ideeën bij haar belanghouders, haar belanghouders meer vragen stelt en betreft bij ideevorming.*

In de vorige visitatie heeft Wooncompagnie allemaal achten gescoord. Dat is in deze visitatie niet zo. Waarmee we niet kunnen zeggen dat de corporatie achteruit is gegaan in haar prestaties. De scores van versie 3.0 en 5.0 zijn moeilijk te vergelijken. Het stelsel heeft zich verder ontwikkeld en de tijd, economie en politiek zijn anders. Uit de vorige visitatie kwamen geen specifieke verbeterpunten naar voren. Ook in deze visitatie scoort Wooncompagnie bovengemiddeld. De commissie heeft veel

---

<sup>1</sup> *Cursief: aanbevelingen*

waardering voor de uitgesproken visie en de bijzondere en professionele manier waarop Wooncompagnie deze binnen en buiten de organisatie vorm geeft.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Wooncompagnie ziet er als volgt uit.

### Integrale scorekaart

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

\* De vijf prestatievelden zijn:

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

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

## 2.3 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

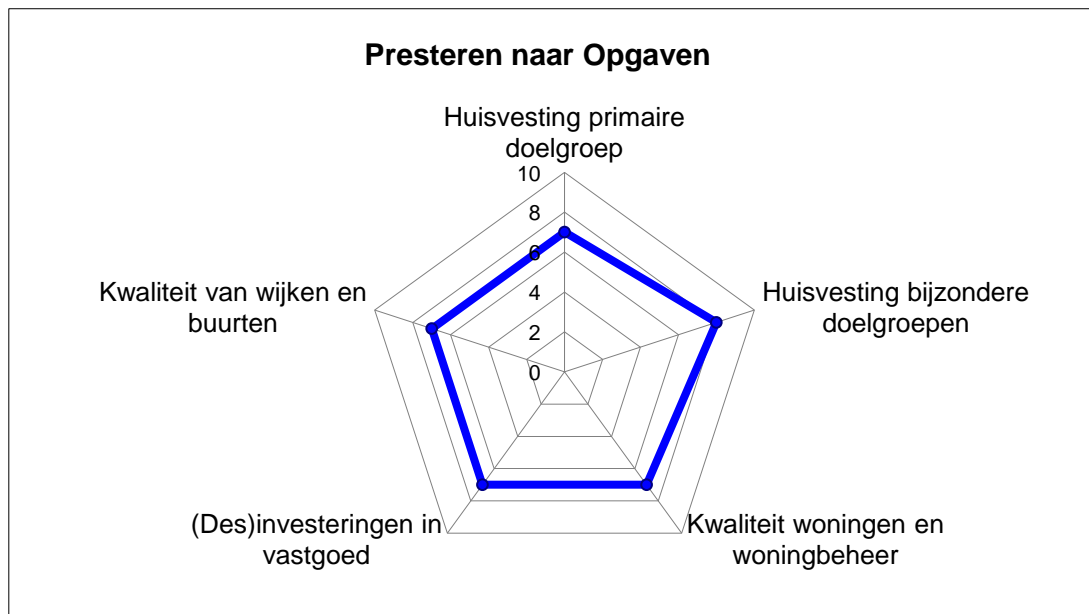
De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,4.

De commissie vindt dat Wooncompagnie haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert. De opgaven en ambities passen bij de positionering die Wooncompagnie kiest als brede corporatie in Noord-Holland. Voor Huisvesting primaire doelgroep geeft de visitatiecommissie een 7.

Wooncompagnie heeft ruim voldoende woningen beschikbaar in de categorie goedkoop en betaalbaar. In de visitatieperiode is het percentage wel afgenomen. De woningen worden goed passend toegewezen en de woonruimteverdeelsystemen zorgen voor brede toegankelijkheid van het aanbod. De keuzevrijheid is echter beperkt door het accent op grote eengezinswoningen.

Wooncompagnie reageert actief bij het tegengaan van woonfraude. De leegstand als gevolg van herstructurering en sloop is hoog en ze heeft geen gestructureerd beleid voor het voorkomen ervan. Ze biedt koopwoningen met en zonder voorwaarden aan, passend bij de voorkeur voor koop in de regio. Het huurprijsbeleid van Wooncompagnie is stoer, gedifferentieerd en gericht op het betaalbaarheid voor de huurders. Omdat Wooncompagnie veel grotere eengezinswoningen heeft en het beleid sinds 2013/2014 is ingevoerd, leidt dat in vergelijking met de referentiecorporatie nog niet tot een gemiddeld lagere huurprijs. De huurachterstanden zijn conform de eigen norm en bij het oplossen van betalingsachterstanden reageert Wooncompagnie actief, onder andere door de inzet van een budgetcoach. Wooncompagnie doet de huisvesting van bijzondere doelgroepen goed (8). Ze heeft haar ambities op dit terrein in ruime mate gerealiseerd. Er zijn projecten op verzoek van en in samenwerking met (zorg)partijen gerealiseerd. Daarbij is een keuze gemaakt voor strategische partners met wie intensief wordt samengewerkt. Wooncompagnie realiseert groot- en kleinschalige voorzieningen in nauwe samenspraak met andere partijen. Daar horen ook particuliere initiatieven bij. Genuahaven in Purmerend en De Trambaan van Woonzorggroep Samen in Nieuwe Niedorp zijn aansprekende voorbeelden. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De woningen van Wooncompagnie hebben een hoger puntenaantal door de grotere oppervlakte van de woning dan de referentiecorporatie en een ongeveer gelijke puntprijs. Het onderhoudsbudget is vergelijkbaar met de referentiegroep. De dienstverlening van Wooncompagnie scoort volgens KWH goed. Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn de ambities voor het bestaande bezit en voor de nieuwbouw gerealiseerd. Wooncompagnie krijgt een 7 voor (Des)-investeringen in vastgoed. De beleidsplannen zijn allemaal gerealiseerd, zij het met enige vertraging. Er is volgens budget gewerkt en de voorraad is rollend. De nieuwbouwplannen zijn voor 85% gerealiseerd en er zijn veel renovatieprojecten uitgevoerd. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is beleid opgesteld, er worden MKBA's uitgevoerd en er zijn verschillende projecten gerealiseerd. De verkoopplannen zijn met 113% ruim gerealiseerd en er zijn verschillende vormen van verkoop toegepast (Koopzeker en Koopgarant). Ook is de starterslening ingevoerd. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Er zijn in het werkgebied op beperkte schaal problemen op het gebied van leefbaarheid en waar nodig zijn initiatieven opgepakt. Er is een visie op wat de (kleine) kernen nodig hebben zowel op het gebied van woningen, voorzieningen als sociale initiatieven. Er zijn wijkshouwen gehouden en LEMON-metingen. De overlast is adequaat aangepakt.

Op het gebied van presteren naar ambities heeft de visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Wooncompagnie op elk prestatieveld haar ambities heeft verwoord. Deze zijn regelmatig geactualiseerd en worden naar de indruk van de commissie actief gehanteerd. De uitzondering hierop zijn de ambities op het gebied van kwaliteit van woningen. De explicitering en sturing op dit gebied is pas de laatste twee jaren op gang gekomen. Ze heeft toen wel als een van de eerste corporaties gekozen voor assetmanagement. De ambities van Wooncompagnie passen goed bij de opgaven in het werkgebied en ze worden afgestemd op signalen uit de omgeving. Opvallend is de aanpassing van het beleid naar de eisen van de lokale situatie. Met bezit in 13 gemeenten en 58 kernen is dat geen sinecure. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie presteren naar ambities van Wooncompagnie met een 8.



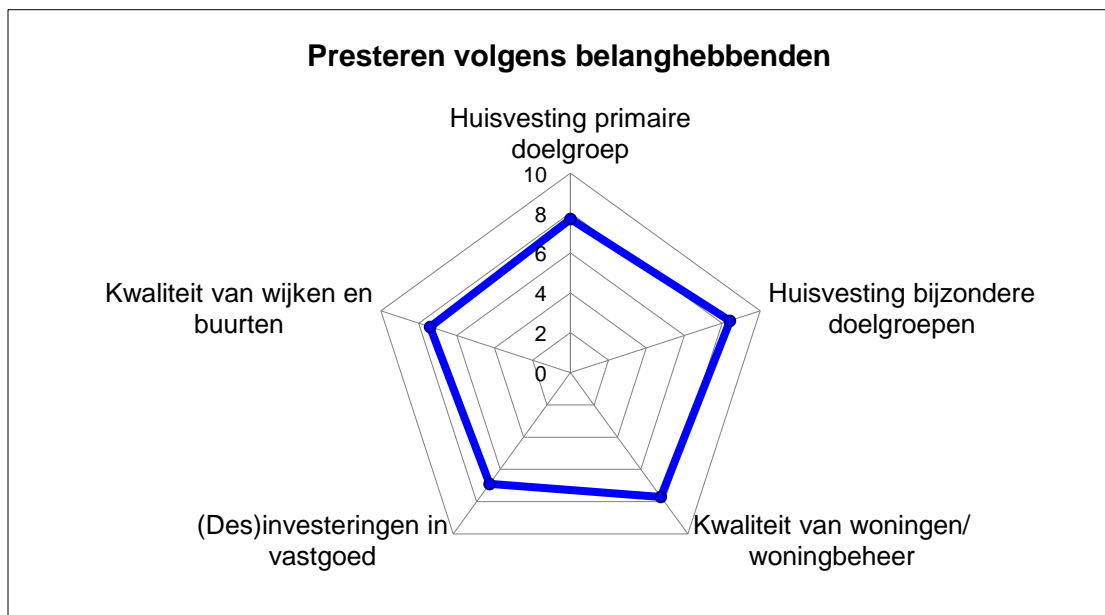
**Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,7. De belanghebbenden zijn in het algemeen buitengewoon tevreden over de prestaties van Wooncompagnie. Men is vooral erg tevreden over de huisvesting van bijzondere doelgroepen (8,4). Men waardeert de gerealiseerde zorgcomplexen, het meedenken over de oplossingen en de mogelijke bijdrage van Wooncompagnie, het toekomstbestendig maken van de investering en het inbrengen van de expertise bij de zorgpartijen. Daarna volgen de prestaties op Huisvesting primaire doelgroep en Kwaliteit van wijken en buurten met een 7,7. De prestaties, de expliciete keuze voor de doelgroep en de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening worden positief gewaardeerd. Men plaatst kritische opmerkingen bij de verkoop van goedkope woningen, de lange wachtlijsten en de ambities op het gebied van duurzaamheid. De belanghebbenden scoren Kwaliteit van wijken en buurten met een 7,4 als ruim voldoende. Men zou waar nodig meer begeleiding van huurders willen en overleg met gemeenten over dit prestatieveld. Voor (Des-)investeringen in vastgoed scoort Wooncompagnie in de ogen van de belanghebbenden met een 6,9 het laagst. Daarbij spelen de problemen van de wachtlijsten, de lange duur van besluitvorming en wisseling van beleid rondom Middenmeer, en de verkoop van (in plaats van renoveren) van goedkope woningen een grote rol.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 8 zeer tevreden over de relatie en de communicatie met Wooncompagnie. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan de relatie sterk is verbeterd, de gemeenten en de overige partijen zijn zeer tevreden.

Ook een 7,5 geven de belanghebbenden voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. In het algemeen is men zeer tevreden. Een aantal partijen geeft aan liever al bij de ideevorming te worden betrokken.

De belanghebbenden vragen onder andere aandacht voor betaalbaarheid, de beschikbaarheid van kleinere woningen voor jongeren, ouderen en bijzondere doelgroepen, het verduurzamen van bestaande voorraad, de inbreng van kennis bij (particuliere) initiatieven en het communiceren over de maatschappelijke prestaties.



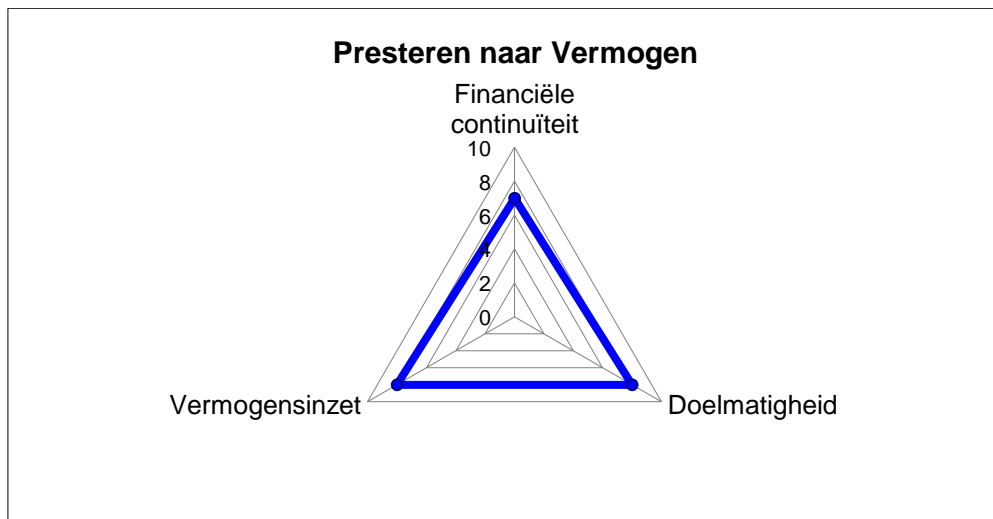


**Presteren naar Vermogen**

De totale prestatie op het perspectief Presteren naar Vermogen wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,7.

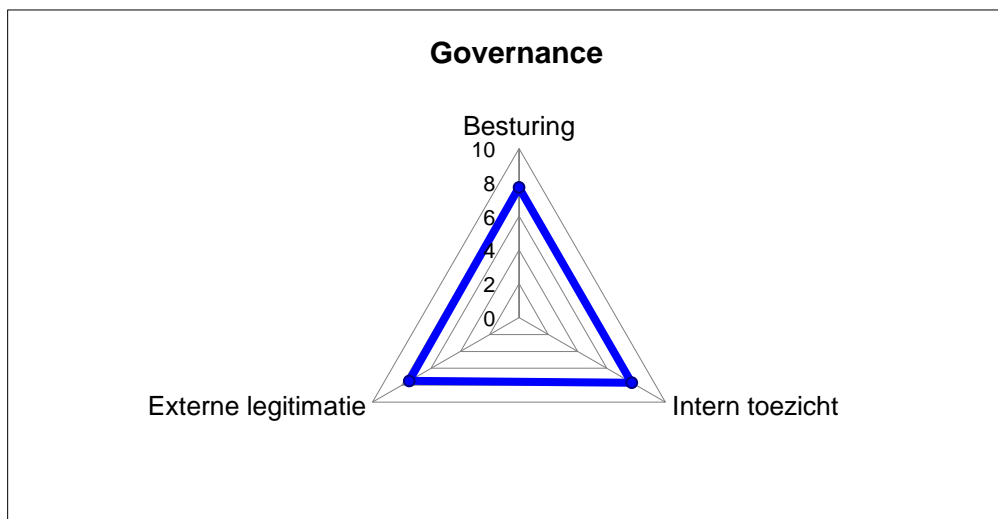
Wooncompagnie heeft in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat de financiële continuïteit van Wooncompagnie gewaarborgd is en dat de beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. Ook voldeed Wooncompagnie aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW. Wooncompagnie voldeed aan de vereiste normen van het WSW ten aanzien van de financiële ratio's, zoals de ICR, de DSCR, de loan-to-value en de solvabiliteit. Wooncompagnie monitort de financiële ratio's actief in haar viermaandsrapportage, waarbij ze gebruik maakt van zeer uitgebreide en goede scenario-analyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken. Zij voert een goed en gedegen financieel beleid. Wooncompagnie is een efficiënte en doelmatige woningcorporatie. De bedrijfslasten liggen lager dan de referentiegroep en in 2013 heeft Wooncompagnie haar bedrijfslasten substantieel weten te verlagen. Zij monitort actief op de bedrijfslasten en de personeelslasten. De visie ten aanzien efficiëntie in combinatie met de kwaliteit van de dienstverlening mag nog wel meer SMART geformuleerd worden.

Wooncompagnie heeft in de afgelopen periode ruim voldoende haar vermogen ingezet voor een groot aantal maatschappelijke investeringen. Wooncompagnie heeft ten aanzien van de inzet van haar maatschappelijk vermogen voor de toekomst een duurzaam verdienmodel ontwikkeld. Deze visie zorgt ervoor dat de financiële continuïteit van Wooncompagnie gewaarborgd blijft. In dit duurzaam verdienmodel genereert Wooncompagnie vermogen dat ingezet kan worden voor de betaalbaarheid van wonen en maatschappelijke opgaven in haar werkgebied. De visitatiecommissie vraagt zich wel af of de gestelde norm in deze visie niet te voorzichtig is.



### Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,6. Wooncompagnie weet goed wat er in de omgeving speelt en legt dit vanuit een heldere visie vast in verschillende documenten die de basis vormen voor de plannen. De in die documenten genoemde thema's, kerndoelstellingen en basisprincipes zijn terug te vinden in de jaarplannen. Herijking van plannen vindt zorgvuldig plaats. Er is samenhang in de verschillende documenten. Het is zichtbaar dat zij weet wat er in de omgeving speelt en dat zij de invloed van omgeving en risico's meeneemt in haar strategische plannen. Er vinden zeer regelmatig gesprekken met belanghebbenden plaats (huurders, bewoners, gemeente). De corporatie maakt duidelijk zichtbaar wat zij zich voorneemt, volgt de voortgang en de prestaties op inzichtelijke wijze en deelt deze in de organisatie. De mate van concreetheid van deze prestaties kan volgens de commissie beter. Dat kan het volgen van de prestaties in relatie tot de koers verbeteren. Er is duidelijk sprake van zorgvuldig bijsturen naar aanleiding van actuele informatie. Er is een cultuur waarin men elkaar hier ook toe aanzet; het is gewoon om te blijven refereren aan de oorspronkelijke doelstelling, in eerste instantie acties te ondernemen en in tweede instantie doelen bij te stellen. De raad functioneert naar behoren en bestaat uit kritische mensen. De raad is zich bewust van haar verschillende rollen en vult deze goed in. De corporatie hanteert een helder en gedetailleerd vastgelegd toetsingskader. Het toetsingskader wordt actief gebruikt in de agendering van de vergaderingen en op de verschillende niveaus. Er zijn voldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen. Wooncompagnie voldoet aan de norm op het gebied van Governance en geeft blijk van een doorleefd beleid dat meer is dan op papier vastgelegd. De transparantie van de nevenfuncties kan beter. Ze is in hoge mate gelegitimeerd in haar omgeving en nodigt haar belanghouders expliciet uit om mee te denken over haar ideeën. Wooncompagnie publiceert open en transparant op haar website al haar beleidsdocumenten, ondernemingsplannen, jaarplannen, de prestatieafspraken met de gemeenten enz. De documenten zijn goed leesbaar en waar nodig toegespitst op verschillende doelgroepen.







### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Wooncompagnie op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Wooncompagnie haar beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, interviews, het zelfbeeld van de corporatie en de organisatiedialoog.

Het hoofdstuk begint met de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van Wooncompagnie.

Daarna is per prestatieveld beschreven:

- de opgaven;
- de prestaties;
- het zelfbeeld van Wooncompagnie;
- het oordeel van visitatiecommissie.

Opgemerkt moet worden dat de scores die Wooncompagnie zichzelf toekent onder het kopje 'zelfbeeld van Wooncompagnie' meer de betekenis van de schoolcijfers hebben dan dat ze direct zijn gekoppeld aan de normering van de kwantitatieve prestaties in het visitatiestelsel.

De feitelijke prestaties van Wooncompagnie zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 4.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van Wooncompagnie aansluiten bij de opgaven en of de verschillen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

#### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Wooncompagnie heeft op 31 juli 2014 bezit in 13 gemeenten en 58 woonkernen. Ze heeft prestatieafspraken met alle gemeenten waarin ze bezit van enige omvang heeft, dat betreft 9 gemeenten. In de jaarverslagen staan overzichten van prestatieafspraken en de realisatie daarvan. In gesprekken met (voormalige) wethouders van de gemeenten Purmerend, Schagen en Hollands Kroon is bevestigd dat de afspraken zijn nagekomen.

De prestatieafspraken zijn soms actueel en soms verlengd. De gemeenten Hollands Kroon en Schagen zijn in de visitatieperiode ontstaan of veranderd ten gevolge van fusies. Daar is prioriteit gegeven aan het ontwikkelen van nieuwe woonvisies boven het maken van nieuwe prestatieafspraken.

Hieronder zijn de prestatieafspraken met de gemeente Purmerend, Schagen en Hollands Kroon kort beschreven. In deze gemeenten ligt het grootste deel van het woningbezit van Wooncompagnie.

De prestatieafspraken met de gemeente Purmerend gelden voor de periode 2008-2010 en 2013-2017. Ze zijn gemaakt tussen de gemeente en de corporaties die daar bezit hebben. De wederzijdse verplichtingen in de afspraken voor 2008-2010 betreffen:

1. het op peil houden van het aanbod van woningen voor mensen met lage inkomens;
2. het bieden van oplossingen in de woonsfeer voor speciale doelgroepen;
3. het behouden ofwel creëren van gedifferentieerde en sociaal sterke wijken en buurten in de stad;
4. het waar mogelijk verminderen van de schaarste op de huurwoningmarkt.

De onderwerpen maatschappelijk vastgoed, huren met korting, duurzaamheid, WMO, nieuw woningaanbod door optoppen en keuzevrijheid door huurdersopties zijn wel benoemd maar worden bilateraal besproken.

In de afspraken voor 2013-2017 is punt 4 vervangen door "het waar mogelijk verbeteren van de doorstroming op de (huur)woningmarkt". De looptijd van de afspraken is vanwege de veranderende omstandigheden niet een vast gegeven. De afspraken kunnen indien nodig ter discussie worden gesteld. In 2013 is door de gemeenten en het samenwerkingsverband de woonvisie opgesteld.

De gemeente Schagen en Wooncompagnie hebben in 2007 prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2007-2010. Deze zijn gebaseerd op de 'Volkshuisvestingsnotitie 2005-2010' en 'ISV notitie 2005-2010', en op de 'Regionale woonvisie, kop van Noord-Holland 2005-2015'. In de afspraken is een uitvoerige paragraaf opgenomen over samenwerken, elkaar proactief informeren en het besef dat beide partijen van elkaar afhankelijk zijn.

De gemeente Hollands Kroon is ontstaan begin 2012. De prestatieafspraken zijn tot nu toe met de voormalige gemeenten Wieringermeer, Anna Paulowna en Niedorp gemaakt. Deze zijn verlengd. Na de fusie zijn nog geen nieuwe afspraken gemaakt. De belangrijkste uitdagingen zijn de toekomstige terugloop van bewonersaantallen en de huisvesting van bijzondere doelgroepen in relatie met de veranderingen in de financiering van de zorg en de beperking in de taakopvatting van de corporaties. In deze gemeente speelde het project Middenmeer waar Wooncompagnie eerst sloop- en nieuwbouwplannen had. Omdat er minder belangstelling was voor de koopwoningen in dit project is besloten de wijk alsnog te renoveren.

Het werkgebied van de vestiging Purmerend is anders dan van de vestiging Schagen. Purmerend is meer een stedelijke omgeving waar veel mensen uit Amsterdam huisvesting zoeken. De belangrijkste uitdagingen voor corporaties zijn gelegen in het terugdringen van de wachtlijst en de huisvesting van ouderen die steeds langer thuis blijven wonen. De omgeving van Schagen heeft meer een plattelandskarakter waar stilstand en in de toekomst terugloop van de bewonersaantallen een rol speelt. Leefbaarheid is daar geen issue.

### **3.2 Mate van belang van de prestatievelden**

Om een indruk te krijgen van het belang van de prestatievelden voor het werkgebied van de corporatie, heeft de visitatiecommissie de corporatie gevraagd om het belang te scoren. Het ondersteunt de beantwoording van de vraag of de corporatie gezien de aard van haar werkgebied met de juiste dingen bezig is en of het past bij de position paper. Dit is in aanvulling op de visitatiemethodiek en is geen onderdeel van de beoordeling. Hieronder staat de mate van belang die Wooncompagnie zelf aan de prestatievelden geeft gezien haar context. Het is aangegeven als rangorde: 1 is het belangrijkste en 5 het minst belangrijk.

Tabel 3.1 Mate van belang van prestatievelden

Thema's	Wooncompagnie
Huisvesting primaire doelgroep	1
Huisvesting bijzondere doelgroepen	2
Kwaliteit woningen en woningbeheer	2
(Des)investeringen in vastgoed	4
Kwaliteit van wijken en buurten	4

Wooncompagnie hecht het meeste belang aan Huisvesting primaire doelgroep omdat ze dit als haar belangrijkste taak ziet. Met name de betaalbaarheid en keuzevrijheid voor bewoners vindt ze van primair belang. Daarna komen Huisvesting bijzondere doelgroepen en Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De bijzondere doelgroepen worden genoemd in de missie. De kwaliteit van woningen heeft veel te maken met de prijs-kwaliteitverhouding als manier om bewoners keuzes te bieden. (Des-)investeringen in vastgoed en Kwaliteit van wijken en buurten worden als het minst belangrijk ervaren. Het eerste gezien de tijd waarin er minder mogelijkheden zijn en Kwaliteit van wijken buurten omdat leefbaarheid in haar werkgebied niet problematisch is.

De visitatiecommissie herkent de mate van belang van de prestatievelden zoals die door Wooncompagnie is aangegeven, gezien de opgaven voor de corporatie en haar positionering in de position paper.

### 3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

#### 3.3.1 Opgaven

Wooncompagnie heeft onder andere de volgende opgaven op dit gebied.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Beschikbaarheid: streefhuur laag houden en indien nodig aftoppen.
- Passend toewijzen: volgens regels huisvestingsverordening toewijzen van huurwoningen.
- Actief aanpakken woonfraude
- Keuzevrijheid voor doelgroepen: divers aanbod van woningen
- Wachtlijst/slaagkans: initiatieven voor verbetering
- Doorstroming: mutatiegraadnorm 5%, stimuleren verhuisbewegingen.
- Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren: taakstelling gemeenten voor statushouders mede invullen.

Betaalbaarheid

- Eigen (streef-)huurbeleid uitvoeren: geen inkomensafhankelijke huurprijs.
- Overige woonlasten: maximaal 60% van de (theoretische) besparing van energiemaatregelen in de huur doorrekenen.
- Huurachterstand: norm 0,54% (in 2009) en 0,5 (in de jaren daarna) van de maandelijks te innen huur, pilot aanpak huurachterstanden, verbeteren incassotraject, budgetcoach.

#### 3.3.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 1) valt te concluderen dat Wooncompagnie doet/laat zien wat ze afspreekt.

- Het woningbezit van Wooncompagnie valt grotendeels in de categorieën goedkoop en betaalbaar (92% in 2009 en 84,3% in 2013). Hoewel over de samenstelling van het bezit geen specifieke afspraken zijn gemaakt, heeft Wooncompagnie meer betaalbare woningen dan de

referentiecorporatie. Wel is zichtbaar dat het aandeel goedkoop en betaalbaar over de visitatieperiode afneemt.

- De toewijzing verloopt volgens de verschillende huisvestingsverordeningen, ze wijst relatief veel toe binnen de grenzen van de Wet op de huurtoeslag (ongeveer 9% meer dan de referentiecorporatie) en voldoet ook aan de 10% regeling.
- Over woonfraude zijn geen afspraken gemaakt maar het wordt aangepakt als er signalen zijn.
- Naast huurwoningen biedt Wooncompagnie ook koopwoningen aan, zowel uit bestaand bezit als nieuwbouw. Hierbij stimuleert ze met Koopzeker, Koopgarant en de Starterslening het eigen woningbezit .
- Om de wachttijd te verkorten telt Wooncompagnie de inschrijfduur van mensen die gaan samenwonen bij elkaar op. De mutatiegraad is met gemiddeld 5,6% hoger dan de norm van Wooncompagnie, maar vergeleken met de referentiecorporatie laag. Sinds 2014 doet Wooncompagnie een pilot met een verhuismakelaar en biedt ze startersregeling aan om verhuismobelingen op gang te brengen.
- De leegstand als gevolg van marktomstandigheden is gemiddeld. De projectleegstand is vrij hoog, onder andere door de herziening van het plan Middenmeer. Hierop zijn maatregelen genomen om deze in te perken. Er is geen gestructureerd beleid om leegstand te voorkomen.
- De opgaven met betrekking tot statushouders zijn ingevuld. Wooncompagnie is actief in het huisvesten van mensen met een urgentieverklaring.
- Het huurprijsbeleid van Wooncompagnie is uitgesproken en gedifferentieerd: de streefhuur is onder andere afhankelijk van het energielabel (sinds 2009), het werkgebied en de kwaliteit. Ze is in 2013 in Purmerend en 2014 in Schagen verlaagd. Er is in 2013 een gematigde huurverhoging toegepast die niet afhankelijk is van het inkomen van de huurder maar van de kwaliteit van de woning.
- Ten aanzien van de betaalbaarheid heeft Wooncompagnie een percentage maximaal redelijke huur dat t.o.v. referentiegroep lager is in 2013 en gemiddeld is of iets hoger in de jaren ervoor: 2013 64,4% (ref 65,9%), 2012 64,1% (ref 65,2%), 2011 74,0% (ref 68,7%), 2010 69,7% (ref 69,1%). De huurprijzen liggen in 2012 iets boven het gemiddelde en de ander jaren er net onder. Achterstanden zijn actief aangepakt, onder andere door te werken met een budgetcoach.

### 3.3.3 Zelfbeeld over Huisvesting primaire doelgroep<sup>2</sup>

In onderstaand overzicht staan behalve de opgaven ook de ambities. Wooncompagnie zelf scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst <sup>3</sup>
Algemeen	7	8
Beschikbaarheid		
• Streefhuur laag houden en indien nodig aftoppen		
• Mutatie en stimuleren verhuismobelingen		
Passend toewijzen		
• meer dan 90% verhuringen aan doelgroep		
Keuzevrijheid voor doelgroepen		
• Toewijzing conform woningnet		
Maatregelen voor bijvoorbeeld starters, statushouders, jongeren		
• Taakstelling gemeenten conform afspraak uitgevoerd		
Overige woonlasten		
• Max 60% besparing doorberekenen		
Tegengaan woonfraude		
• Direct actie bij signalen		
Wachttijd/slaagkans		
• Initiatieven verbeteren wachttijd		

<sup>2</sup> Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

<sup>3</sup> Het cijfer voor de gewenste situatie is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling. In bijlage 9 is onder 'Toelichting beoordeling naar huidig en gewenst' toegelicht waarom dit is opgenomen.



Leegstand		
Huurprijsbeleid • Combi met woonlasten, bewuste keuze kwaliteit en niet inkomen		
Kernvoorraad • Aanpassen streefhuurbeleid om kernvoorraad te garanderen • Schagen streefhuur 5% verlaagd		
Aanpak huurachterstanden • Directe actie, budgetcoach, nieuw proces, afspraken 2e kans		

Wooncompagnie geeft aan betaalbaarheid hoog in het vaandel te hebben: een faire prijs/kwaliteit verhouding vindt ze belangrijk en niet zozeer de relatie met inkomen. Ze geeft aan dat de primaire doelgroep financieel steeds kwetsbaarder wordt. In grote delen van het werkgebied is 80% van de woningen in eigendom van de bewoners en Wooncompagnie geeft aan dus een kleine speler op de woningmarkt te zijn. Vanwege een duurzaam businessmodel streeft ze naar een kostendekkende exploitatie van de voorraad, wil veel aan energiebesparende maatregelen doen en neemt afscheid van het bezit in de categorie niet-Daeb. Het verschil tussen huidig (7) en gewenst (8) heeft te maken met de wens deze koers verder te realiseren.

Over de beschikbaarheid is tijdens de organisatiedialoog opgemerkt dat Wooncompagnie actief beleid voert, en dat sinds vorig jaar door de aanpassing gelukkig meer differentiatie ontstaat. Het passend toewijzen wordt naar de mening van sommigen soms te goed gedaan en het wordt jammer gevonden dat de 10% voor de middeninkomens moeilijk kan worden benut. Hier is echter ook geen beleid op gemaakt. De wachttijden en de keuzevrijheid worden in de steden Purmerend en Schagen lastig gevonden, maar in de buitengebieden beter. Aangegeven wordt dat in Purmerend wel woonfraude plaatsvindt en dat die actief wordt aangepakt. Het accent op betaalbaarheid wordt herkend en onderschreven, de afweging bij de toewijzing van de (schaarse) woningen (regulier of voor groepen met speciale maatregelen) wordt lastig gevonden. In de organisatiedialoog zijn de prestaties gewaardeerd met een 8.

### 3.3.4 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep.

Wooncompagnie realiseert de opgaven die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

- Wooncompagnie heeft ruim voldoende woningen beschikbaar in de categorie goedkoop en betaalbaar. In de visitatieperiode is het percentage wel afgenomen.
- De woningen worden goed passend toegewezen, rekening houdend met huisvestingsverordeningen en Europese richtlijnen. De ruimteverdeelsystemen zorgen voor brede toegankelijkheid van het aanbod, maar de keuzevrijheid is beperkt door het accent op grote eengezinswoningen.
- Bij het tegengaan van woonfraude reageert Wooncompagnie actief. De leegstand als gevolg van herstructurering en sloop is hoog. Er is geen gestructureerd beleid voor het voorkomen van leegstand.
- Met de beschikbaarheid van koopwoningen met en zonder voorwaarden biedt Wooncompagnie keuzes voor de doelgroepen, passend bij een regionaal klimaat waarbij koop de voorkeur heeft.
- Het huurprijsbeleid van Wooncompagnie is stoer, gedifferentieerd en gericht op het betaalbaarheid voor de huurders. Omdat Wooncompagnie veel grotere eengezinswoningen heeft leidt dat in vergelijking met de referentiecorporatie nog niet tot een gemiddeld lagere huurprijs. Ook is het beleid pas sinds 2013/2014 ingevoerd waardoor de effecten pas in de toekomst merkbaar zijn.
- De huurachterstanden zijn conform de eigen norm. Bij het oplossen van betalingsachterstanden reageert Wooncompagnie actief, onder andere door de inzet van een budgetcoach.

### 3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen

#### 3.4.1 Opgaven

Wooncompagnie heeft de volgende opgaven op dit prestatieveld.

- Tot 2013 is de opgave geformuleerd als “conform BBSH”, sinds 2013 wil Wooncompagnie zorgen voor geschikte woonruimte voor mensen met een zorgbehoefte.
- In overleg en samen met (zorg-)partijen huisvesting realiseren voor bijzondere doelgroepen.
- Ouderen en personen met specifieke zorg of eisen aan hun woning in staat stellen zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.

#### 3.4.2 Prestaties op Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 2) valt te concluderen dat Wooncompagnie in ruime mate doet/laat zien wat ze afspreekt.

- Projecten zijn voor en samen met partijen gerealiseerd.
- Er is veel huisvesting gerealiseerd voor ouderen en mensen die zorg nodig hebben, variërend van grote complexen (100 woningen) tot particuliere, kleinschalige initiatieven
- Met de Raphaëlstichting en Woonzorggroep Samen is een strategische samenwerking aangegaan waarbij partijen elkaar betrekken bij de bepaling van het te voeren beleid.

#### 3.4.3 Zelfbeeld over Huisvesting bijzondere doelgroepen

In onderstaand overzicht staan behalve de opgaven ook de ambities. Wooncompagnie zelf scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen huisvesting bijzondere doelgroepen • Minimaal 2 maatschappelijke vastgoedprojecten per jaar • Onderzoek prestatieafspraken met partners	7	7,5
Ouderen • In staat stellen zo lang mogelijk zelfstandig te wonen • De Verbinding, opplussen woningen • Oplevering de Notaris, renovatie de Rusthoeve • Oosthuizen de Zorgcirkel • De Oterleek, concept de kloeke woning, Trambaan fase 2 • Mantelovereenkomst Raphaëlstichting, start bouw Hospice Purmerend • Elshof-Zuid • Woonzorgcomplex Genua • Experiment Emeritus		
Bewoners met lichamelijke/geestelijke beperkingen • zorgboerderij de Marsen, Oosterdel Langedijk • 3 appartementen voor minder validen • Herstructurering Lelypark Wieringerwerf iom Samen verstraagd • 15 appartementen stichting Odion • Groote Sloot Burgerbrug • Start Dijksgathoeve Wieringermeer • zorgboerderij Dijksgathoeve, kinderdagverblijf Tuitjenhorn • Oplevering Odion woonzorgcomplex • Oplevering plint Genuahaven Prinsenstichting en Odion		
Overige personen met specifieke zorg of eisen aan woning • Mobiele mantelzorgwoning • Onderzoek social firm Hospice • Hoep centrum (Parlan) • Beeldbellen(met Wonen plus), mobiele zorgkamer • Kamers met kansen Purmerend • Zandhope: 3 woningen voor jongerenopvang Parlan • Afspraken met Blijf van mijn lijf		

Wooncompagnie geeft aan van oudsher een bescheiden rol op dit gebied te hebben gehad; en dat er breed is gezocht naar partners om dit mee te realiseren. In de nieuwbouw is toen samen met een paar partners veel gerealiseerd, met als mooiste Genuahaven (groot volume met een grote plint waarin maatschappelijke partijen hopelijk wel actief kunnen blijven). Wooncompagnie onderkent dat het risicovol is omdat de zorgwereld erg in verandering is. In de organisatiedialoog wordt dit beeld herkend en wordt ook de vraag gesteld of Wooncompagnie niet teveel heeft gedaan, met name voor ouderen. Ook geeft men aan dat indien mogelijk met langdurige huurcontracten is gewerkt, die soms toch voortijdig zijn beëindigd. Opgemerkt wordt dat bij de bouw wordt gekeken of deze huisvesting is aan te passen voor andere doelgroepen. De waardering wordt in de organisatiedialoog opgewaardeerd naar een 8.

#### **3.4.4 Oordeel over Huisvesting bijzondere doelgroepen**

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het prestatieveld.

- Wooncompagnie heeft haar opgaven en daarvan afgeleide ambities op dit terrein in ruime mate gerealiseerd.
- Er zijn projecten op verzoek van en in samenwerking met (zorg)partijen gerealiseerd. Daarbij is een keuze gemaakt voor strategische partners met wie intensief wordt samengewerkt.
- Wooncompagnie realiseert groot- en kleinschalige voorzieningen in nauwe samenspraak met andere partijen. Daar horen ook particuliere initiatieven bij.
- Genuahaven in Purmerend en De Trambaan van Woonzorggroep Samen in Nieuwe Niedorp zijn aansprekende voorbeelden.

### **3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

#### **3.5.1 Opgaven**

Wooncompagnie heeft de volgende opgaven op dit prestatieveld.

##### Woningkwaliteit

- Tot 2013 vier onderhoudsniveaus met bijbehorende maatregelen.
- Na 2013: alle woningen moeten voldoen aan een vooraf omschreven basiskwaliteit en er wordt gewerkt aan een 'vraagbestendige' woningvoorraad.
- Conditiemetingen uitvoeren
- In 2013 taakstellend budget van €1250 voor onderhoud, verdeeld over niet-planmatig onderhoud, planmatig onderhoud en energetische aanpassingen.
- Prijs-kwaliteitverhouding: streefhuurbeleid, afhankelijk van de kwaliteit van de woning, de energieprestaties en de locatie.

##### Kwaliteit van dienstverlening

- KWH score 7 of hoger.

##### Energie en duurzaamheid

- Convenant van woningcorporaties in Aedesverband om 20% te besparen op het totale energieverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.
- Energielabels doorvertalen naar theoretisch besparing. Eind 2012 8% besparing gerealiseerd.
- 2012: landelijk vastgesteld convenant als uitgangspunt: in 2020 een gemiddelde energieindex van minimaal 1,25 en energielabel B; eind 2014 energieindex van 1,6.
- Sinds 2013: verbeteren energieprestaties van woningen.
- Minimaal 2 aansprekende projecten realiseren in nieuwbouw en bestaand bezit.
- Bewoners stimuleren energiebesparende maatregelen te nemen.
- FSC convenant integreren in bedrijfsvoering.

### 3.5.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 3) op dit gebied valt te concluderen dat Wooncompagnie min of meer doet wat ze afspreekt.

- Tot 2013: onderhoudsniveaus leven te weinig in de organisatie. Het beleid is geactualiseerd.
- Sinds 2014 wordt er gewerkt met conditiemetingen.
- Er is in 2014 een programma van eisen in relatie tot de kwaliteitsniveaus.
- Het taakstellend budget is uitgevoerd volgens het programma van eisen en geïntegreerd met energiemaatregelen. De bestede budgetten liggen iets hoger dan de referentiecorporatie.
- In het streefhuurbeleid wordt rekening gehouden met de prijs-kwaliteitsverhouding. De puntprijs ligt ongeveer op het niveau van de referentiecorporatie en het gemiddeld aantal punten woningwaardering met betrekking tot het oppervlakte ligt hoger. De gemiddelde huurprijs ligt in 2012 iets hoger dan gemiddeld, waarschijnlijk veroorzaakt door de grootte van de woningen.
- De dienstverlening is ruim boven de norm uitgevoerd (KWH-label 7,6 gemiddeld sinds 2011).
- Op het gebied van energie en duurzaamheid hebben de meeste woningen van Wooncompagnie een C of D label. De 8% besparing eind 2012 is gehaald. De verwachting is dat de energie index eind 2014 wordt gehaald.
- De warmtewet is geïmplementeerd.
- He FSC-convenant is geïmplementeerd.
- Een stimuleringsregeling voor bewoners is opgezet: Wooncompagnie doet mee met Step2Save.

### 3.5.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

In onderstaand overzicht staan behalve de opgaven ook de ambities. Wooncompagnie zelf scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatievelde als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	8
Prijskwaliteitverhouding		
• Streefhuurbeleid en 5% vermindering Schagen		
Conditie- en onderhoudstoestand		
• Conditiemetingen		
• Taakstellend budget onderhoud		
Kwaliteit van dienstverlening		
• KWH label ambitie 7 en hoger gehaald		
Energie en duurzaamheid		
• Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		
• Energielabels vertaald naar theoretisch verbruik		
• 8 % energetische besparing gehaald (eind 2012)		
• KWH duurzaamheidslabel uitgevoerd		

Wooncompagnie geeft zichzelf een 7 omdat ze zegt veel aan onderhoud te hebben gedaan toen de mogelijkheden er waren. De kwaliteit vindt ze prima, maar de indruk bestaat dat de behoefte van de huurder inmiddels is veranderd: die wil eerder een woning met een lage huurprijs en dus moet er anders worden gedacht over de kwaliteit van de voorraad. Op het gebied van energie en duurzaamheid schat ze zichzelf gemiddeld en wil ze verbeteren naar B label gemiddeld. Ze geeft aan dat daarvoor veel extra inspanning nodig is. In de organisatiedialoog is opgemerkt dat minder onderhoud tijdens bewoning meestal meer onderhoud bij mutatie lijkt te betekenen. De kwaliteit dienstverlening vindt men prima; de digitale dienstverlening mag beter.

### **3.5.4 Oordeel over Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- De woningen van Wooncompagnie hebben een hoger puntenaantal door de grotere oppervlakte van de woning dan de referentiecorporatie en een ongeveer gelijke puntprijs.
- Het onderhoudsbudget is vergelijkbaar met de referentiegroep.
- De dienstverlening van Wooncompagnie scoort volgens KWH goed.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn de opgaven en daarvan afgeleide ambities voor het bestaande bezit en voor de nieuwbouw gerealiseerd.

## **3.6 (Des)investeringen in vastgoed**

### **3.6.1 Opgaven**

Wooncompagnie heeft de volgende opgaven op dit prestatieveld.

#### Algemeen

- Strategisch portefeuillebeleid (SPB) als onderdeel van de beleidscyclus ontwikkelen.
- Woningvoorraad is rollend (voortdurend ververs) en blijft qua volume gelijk. Na de herijking is dat: rollend met als hoofddoel het invullen van de kwalitatieve opgave binnen het werkgebied.
- 2012 herijking: nieuwbouw en transformatie doelgroep-onafhankelijk realiseren, tenzij het voor een specifieke doelgroep bestemd is.
- Vanaf 2013 geldt voor investeringen in nieuwbouw en bestaand bezit (als aanvulling op planmatig onderhoud) een gemiddeld budget van € 25 miljoen per jaar over een periode van 10 jaar.

#### Nieuwbouw

- Volgens prestatieafspraken, plannen en begroting.
- Binnen kaders van SPB, programma van eisen nieuwbouw.

#### Sloop/samenvoeging

- Volgens prestatieafspraken, plannen en begroting.

#### Renovatie

- Volgens prestatieafspraken, plannen en begroting.
- Binnen kaders van SPB, programma van eisen.
- Gericht op levensduurverlenging van complexen, vaak in combinatie met energemaatregelen.
- In 2013: renovatie als alternatief voor sloop/nieuwbouw.

#### Maatschappelijk vastgoed

- Realiseren van maatschappelijk vastgoed waar Wooncompagnie bezit heeft of wil hebben. Na de herijking: waar een investering noodzakelijk is voor de vitaliteit van een kern, buurt of wijk.
- Jaarlijks twee projecten realiseren. Na herijking geen doelstelling meer: vraag naar en voorwaarden voor MVG inventariseren en concretiseren.

#### Verkoop

- Jaarlijks 100 woningen verkopen .
- Keuze voor verkoop-vormen maken om koop door huurders te stimuleren.

### 3.6.2 Prestaties op (des-)investeringen in vastgoed

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 4) valt te concluderen dat Wooncompagnie grotendeels doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt, behalve op het gebied van nieuwbouw en sloop.

- Woningmarktonderzoek van RIGO uit 2008 is in 2011 geactualiseerd.
- Er is een kleine kernen beleid opgesteld, er zijn buurtanalyses gedaan, en strategisch portefeuillebeleid, wensvoorraad, complexbeheerplannen zijn opgesteld.
- De woningvoorraad is in totaal iets toegenomen (van 13.059 in 2009 tot 13.547 in 2013). Dat is een resultaat van verkoop, sloop, nieuwbouw, dus rollend.
- De maximale investering wordt gehandhaafd.
- Nieuwbouwplannen vergelijkend met aantallen gerealiseerd zijn de nieuwbouwplannen gemiddeld voor 85% gerealiseerd.
- De sloop is niet volgens plan uitgevoerd; het plan voor sloop/nieuwbouw van Middenmeer is omgevormd naar renovatie.
- Er zijn veel renovatieprojecten uitgevoerd.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is in Trevin-verband beleid opgesteld, er worden MKBA's uitgevoerd om de toegevoegde waarde vast te stellen en er zijn verschillende projecten gerealiseerd.
- De verkoopplannen worden ruim gerealiseerd en er zijn verschillende vormen toegepast (Koopzeker en Koopgarant). Ook is de starterslening ingevoerd.

### 3.6.3 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

In onderstaand overzicht staan behalve de opgaven ook de ambities. Wooncompagnie zelf scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatievelid als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch Portefeuille Beleid opgesteld (onderdeel beleidscyclus)</li> <li>• RIGO onderzoek</li> <li>• Kleine kernenbeleid</li> <li>• Verkooplijst</li> <li>• Woningvoorraad rollend (verkoop, sloop, nieuwbouw)</li> </ul>	7,5	7,5
Nieuwbouw (gepland/gerealiseerd) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 114/128</li> <li>• 2010: 213 en 12 koop/152 en 7</li> <li>• 2011: 315 en 38 koop/195 en 31</li> <li>• 2012: 68 huur en 185 koop/ 148 huur en 60 koop</li> <li>• 2013: 279 huur/275</li> <li>• 2014: 249/244</li> </ul>		
Renovatie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovatie Schagen (niet nieuwbouw gerealiseerd)</li> <li>• PvE en basiskwaliteit vastgesteld</li> <li>• Levensduurverlenging ipv nieuwbouw bij 3 projecten</li> <li>• Lelystraat Middenmeer, de Dillen, Veeteeltstr. Jonkerstraat</li> <li>• Herstructurering Wieringerwerf omgezet in onderhoud</li> <li>• Renovatie Markstraat, Aagje Dekenstraat, 1<sup>o</sup> fase Ye,</li> <li>• Herstructurering Middenmeer aangepas</li> </ul>		
Maatschappelijk vastgoed <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadernotitie opgesteld</li> <li>• Wijksteunpunt Edam en Marken, Huisartsenpost Niedorp, eetcafé/dagopvang Purmerend, dagopvang Weidevenne</li> <li>• Dijkgatshoeve, Hoep Parlanm De nieuwe Hulst</li> <li>• Sloodorp onderzocht/gestopt, Middenmeer oplevering 2013</li> <li>• MKBA voor trefpunt Marken, businessplan dorps huis Ipendam</li> </ul>		
Verkoop <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koopgarant en Koopzeker</li> <li>• Verkoopdoelstelling 100 per jaar, gemiddeld genomen gehaald</li> </ul>		

Wooncompagnie geeft zelf aan dat bovengemiddeld, meer dan voldoende is gepresteerd; dat ze als een van de eerste corporatie assetmanagement hanteerde. Dat de portefeuilleontwikkeling wordt afgewogen tegen de toekomstige behoeften zodat er geen woningen worden gerealiseerd die straks niet nodig zijn. Ze geeft aan dat ze in de kleine kernen soms maar heel weinig bezit heeft en dat het moeilijk is aan de vraag te voldoen omdat ze het kleinschalig moet realiseren. Dat geldt naar eigen zeggen ook voor het verkoopbeleid in de kleine kernen: Wooncompagnie blijft er aanwezig ondanks de heel beperkte voorraad. Ze geeft ook aan de afgelopen vijf jaar veel gedaan te hebben aan maatschappelijk vastgoed. In de organisatiedialoog is dit beeld herkend. Tevens geven medewerkers aan dat verkoop de beschikbaarheid van goedkope woningen onder druk zet, evenals de verbetering van energielabels, en dat de onduidelijkheid rondom Middenmeer te lang heeft geduurd.

### **3.6.4 Oordeel (des-)investerings in vastgoed**

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het prestatieveld.

- De opgaven en de daarvan afgeleide beleidsplannen zijn allemaal gerealiseerd, zij het met enige vertraging.
- Er is volgens budget gewerkt en de voorraad is rollend.
- De nieuwbouwplannen zijn voor 85% gerealiseerd.
- Er zijn veel renovatieprojecten uitgevoerd.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is beleid opgesteld, er worden MKBA's uitgevoerd en er zijn verschillende projecten gerealiseerd.
- De verkoopplannen zijn met 113% ruim gerealiseerd en er zijn verschillende vormen van verkoop toegepast (Koopzeker en Koopgarant). Ook is de starterslening ingevoerd.

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

### **3.7.1 Opgaven**

Wooncompagnie heeft de volgende opgaven en ambities op dit prestatieveld.

#### Leefbaarheid

- Opstellen definitie vitale buurten en investeringskader leefbaarheid. 2014: investeringen kritisch bezien.
- Nieuwe vormen voor betrokkenheid van bewoners ontwikkelen.
- "Op de koffie bij" uitvoeren.
- Digitaal klantenpanel houden.

#### Wijk- en buurtbeheer

- LEMON-metingen elke 2 jaar uitvoeren.
- Kennen van de maatschappelijke opgave in buurten en wijken door middel van scans.
- Wijkontwikkelingsplannen (WOP's) Purmerend en Overwhere uitvoeren en leefbaarheid zien in samenhang met wijkontwikkeling.
- Wijkschouwen houden.

#### Aanpak overlast

- Proactief en reactief overlast aanpakken, waaronder overlast jongeren.
- Hennepconvenant Noord-Holland.
- Samenwerking opzoeken.

### **3.7.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten**

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 5) valt te concluderen dat Wooncompagnie haar ambities op het prestatieveld Kwaliteit van buurten en wijken waarmaakt.

- Definitie vitale buurten is gereed en kaders voor leefbaarheid zijn niet geformuleerd.



- Nieuwe vormen van participatie zijn geïntroduceerd, maar worden door Wooncompagnie nog als onvoldoende vernieuwend gekwalificeerd.
- Huurdersverenigingen hebben eigen budget voor leefbaarheid.
- Bijdragen aan Stichting Wonen Plus en Stichting Sociaal Logement.
- In 2014 kleine aanpassingen in buurten en wijken gedaan.
- LEMON is elke twee jaar uitgevoerd.
- “Op de koffie bij” is uitgevoerd en een verbeterplan is opgesteld.
- Buurtanalyses zijn uitgevoerd als onderdeel van het Strategisch Portefeuille Beleid.
- Met de meeste gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt.
- Er zijn wijkschouwen gehouden in 2010, 2013 en 2014.
- WOP's zijn uitgevoerd.
- Aangesloten bij (jongeren)buurtbemiddeling.
- Overlast is aangepakt, onder andere door het afsluiten van portieken.
- Er zijn themabijeenkomsten georganiseerd met samenwerkende partijen.

### 3.7.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

In onderstaand overzicht staan behalve de opgaven ook de ambities. Wooncompagnie scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen kwaliteit van wijken en buurten	6,5	6,5
Leefbaarheid <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitie vitale buurten (nog niet investeringskader)</li> <li>• Lemon uitgevoerd</li> <li>• Budget huurdersverenigingen</li> <li>• Gesprekken met dorpsraden, op de koffie, digitaal klantenpanel</li> <li>• Wijkontwikkelingsplan Gors</li> <li>• Afspraken Zeevang (nog niet afgerond)</li> </ul>		
Wijk- en buurtbeheer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijkschouwen ieder jaar</li> <li>• Prestatieafspraken met aantal gemeenten (niet alle)</li> <li>• Plannen opgesteld en prioriteiten (Lemon)</li> </ul>		
Aanpak overlast <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participatie buurtbemiddeling</li> <li>• Jongerenbuurtbemiddeling</li> <li>• Overlast aangepakt (oa door portieken af te sluiten)</li> <li>• Themabijeenkomst georganiseerd</li> </ul>		

Wooncompagnie geeft aan dat ze zich in een luxe positie bevindt: ze heeft bezit in kernen met grote sociale controle en een heel andere problematiek dan in grote steden; Lemon geeft aan dat er weinig te verbeteren valt; en wat ze doet vindt ze voldoende. Toch een 6,5 omdat niet alle budgetten zijn besteed. In de organisatiedialoog is opgemerkt dat leefbaarheid de komende tijd heel anders zal worden met meer maatwerk en meer een faciliterende rol. De 6,5 vindt men te laag omdat er veel is gepresteerd: veel goede initiatieven met niet altijd de gewenste resultaten. Aangegeven wordt dat de projecten vaak heel kleine initiatieven zijn die niet zo zichtbaar zijn in de organisatie, terwijl ze wel veel goed doen in de wijk. Ook is de relatie aangegeven met investeringen in vastgoed: als er niet meer wordt geïnvesteerd heeft dat consequenties voor de leefbaarheid in de buurt; en andersom is er veel invloed op de leefbaarheid door bijvoorbeeld renovatie. Over wijk- en buurtbeheer is in de organisatiedialoog opgemerkt dat het moeilijk te scoren is: de buurtanalyses zijn concreet en er zijn goede dingen gepresteerd, maar de vraag is gesteld of ook bereikt is wat Wooncompagnie wilde bereiken. Over bestrijding van overlast is gezegd dat het in nauwe samenwerking met politie gebeurt. De verschillen tussen de werkgebieden van Schagen en Purmerend zijn hier duidelijk aanwezig.



#### **3.7.4 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten**

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het prestatieveld.

- Wooncompagnie voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit. Er zijn in het werkgebied op beperkte schaal problemen op het gebied van leefbaarheid.
- Op het gebied van leefbaarheid zijn waar nodig initiatieven opgepakt, onder andere wijkontwikkelingsplannen opgesteld en uitgevoerd.
- Er is een visie op wat de (kleine) kernen nodig hebben zowel op het gebied van woningen, voorzieningen als sociale initiatieven.
- Er zijn wijkshouwen gehouden en LEMON-metingen en die zijn opgevolgd.
- De overlast is adequaat aangepakt.

### **3.8 Ambities**

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Wooncompagnie haar eigen ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en of deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Wooncompagnie op elk prestatieveld haar ambities heeft verwoord. Deze zijn regelmatig geactualiseerd en worden naar de indruk van de commissie actief gehanteerd. De uitzondering hierop zijn de ambities op het gebied van kwaliteit van woningen. De explicitering en sturing op dit gebied is pas de laatste twee jaren op gang gekomen. Ze hebben toen wel als een van de eerste corporaties gekozen voor assetmanagement.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. Wooncompagnie is een corporatie die zich bezig houdt met de opgaven die worden gevraagd. Daarin is ze naar het oordeel van de visitatiecommissie niet passief volgend, maar constructief voorgaand.

De opgaven en ambities gaan hand in hand, waarbij de sturing meer vanuit de ambities dan vanuit de opgaven lijkt plaats te vinden. Daar staat tegenover dat een check van de activiteiten ten opzichte van de prestatieafspraken wel degelijk plaats vindt, getuige de paragraaf over de relatie met de gemeenten in de viermaandsrapportages en het aparte overzicht in de jaarverslagen over de prestatieafspraken.

De ambities zijn goed afgestemd op de signalen uit de omgeving: zo worden via tweejaarlijkse LEMON-metingen signalen over leefbaarheid gevolgd en is er veel samenwerking met verschillende partijen. Daarbij houdt Wooncompagnie ook rekening met de eigen mogelijkheden en de bruikbaarheid van de huisvesting voor vandaag en in de toekomst. De ambities en doelstellingen worden inmiddels jaarlijks geactualiseerd door vanuit het koersplan een jaarlijkse kaderbrief en jaarplannen op te stellen.

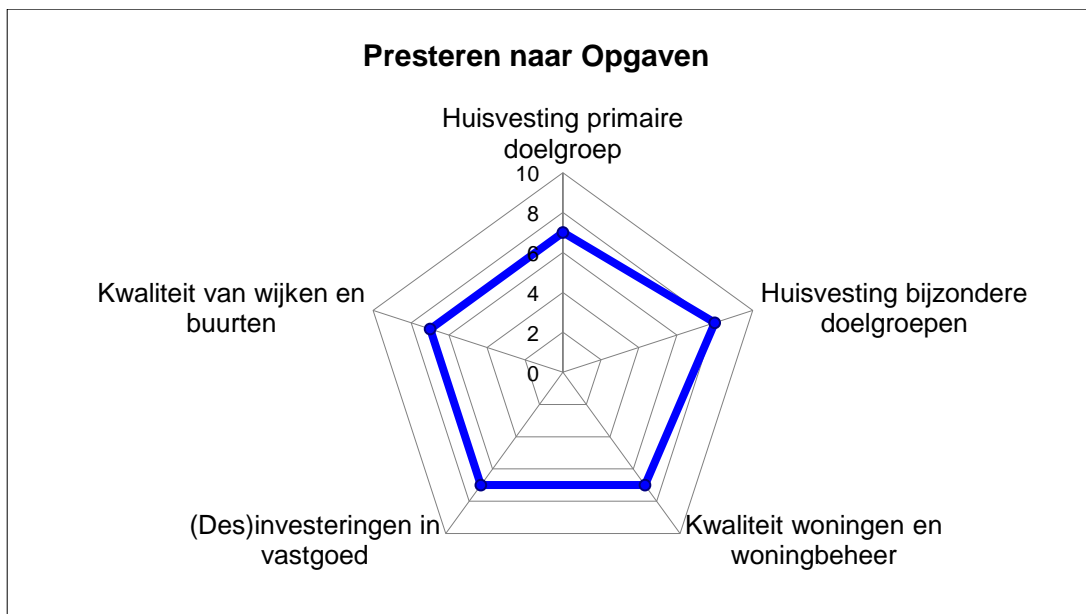
De partijen die we hebben gesproken geven ook aan dat Wooncompagnie de juiste dingen doet en ook geen vreemde uitspattingen heeft. Opvallend is de aanpassing van het beleid naar de eisen van de lokale situatie. Hierdoor ontstaat veel diversiteit in de uitwerking: kleine kernen beleid, gebiedsvisies over 58 kernen, etc.

De visitatiecommissie beoordeelt daarom het presteren naar ambities van Wooncompagnie met 8.

### 3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Wooncompagnie met 7,4.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel
Presteren naar opgaven		
• Huisvesting primaire doelgroep	7	7,2 <sup>4</sup>
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	8	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	
• (Des)investeringen in vastgoed	7	
• Kwaliteit van wijken en buurten	7	
Ambities in relatie tot opgaven		8 <sup>5</sup>
<b>Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>7,4</b>



<sup>4</sup> Telt voor 75% in het Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities

<sup>5</sup> Telt voor 25% in het Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities

## 4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie,
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de gemeenten Purmerend, Schagen en Hollands Kroon, en de huurdersvertegenwoordigingen vertegenwoordigd door de SHO betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Wooncompagnie. De andere belanghebbenden zijn aanwezig geweest bij de ketendialoog.

Het overzicht van de bij de visitatie betrokken belanghebbenden is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen bij dit hoofdstuk

- In dit hoofdstuk zijn zoals het visitatiestelsel vraagt de meningen van de belanghouders weergegeven zoals ze die tijdens de gesprekken en dialogen naar voren hebben gebracht.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is steeds aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordeelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordeelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Wooncompagnie

Wooncompagnie noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Huurdersvertegenwoordiging SHO;
- Gemeente Purmerend;
- Gemeente Hollands Kroon;
- Gemeente Schagen;
- Raphaëlstichting;
- Woonzorggroep Samen;
- WonenPlusWelzijn (en regionale Stichting WonenPlus).

De huurdersvertegenwoordiging SHO (Samenwerkende huurdersorganisaties) is een overleggroep die bestaat uit leden van de onderliggende huurdersverenigingen. Tussen Wooncompagnie en de SHO is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Ze is een samenwerking van de Huurderskoepel uit Schagen en Omstreken en huurdersvereniging De Vijfhoek uit Purmerend. De SHO voert overleg met de directeur-bestuurder en is de partij waaraan Wooncompagnie advies vraagt en informatie verstrekt conform de samenwerkingsovereenkomst en de overlegwet. De

Huurderskoepel en De Vijfhoek voeren overleg met de vestigingsmanagers in Schagen en Purmerend. Het overleg tussen Wooncompagnie en SHO vindt ongeveer 6 keer per jaar plaats. In het jaarverslag geeft Wooncompagnie aan op welke onderwerpen ze adviesaanvragen heeft gedaan en of het advies is overgenomen.

De gemeente Purmerend is een belangrijke gesprekspartner voor Wooncompagnie. Wooncompagnie heeft in Purmerend ongeveer 3350 woonegelegenheden ( $\pm$  20% van de sociale huurvoorraad in de gemeente). De contacten zijn regelmatig, zowel met de groep corporaties die bezit hebben in Purmerend als één op één. De prestatieafspraken zijn gemaakt tussen de gemeente en de Samenwerkende Woningcorporaties Waterland (Wooncompagnie, IntermarisHoeksteen, Rochdale, Eigen Haard, Wherestad, Woonzorg Nederland - Waterland, Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam en Ymere vestiging Noord).

De gemeente Hollands Kroon is op 1 januari 2012 ontstaan door de fusie van de gemeenten Wieringen, Wieringermeer, Anna Paulowna en Niedorp. Wooncompagnie verzorgt in Wieringermeer en Niedorp een groot deel van de sociale huisvesting (> 90%). In Anna Paulowna is dat aandeel ongeveer 15%. De contacten zijn wisselend qua intensiteit over bouwprojecten, prestatieafspraken en lokale woonvisie.

De huidige gemeente Schagen is op 1 januari 2013 ontstaan uit een fusie tussen de oude gemeente Schagen en buurgemeenten Zijpe en Harenkarspel. Wooncompagnie verzorgt in Zijpe en Harenkarspel een groot deel van de sociale huisvesting (> 75%). De contacten waren tot de fusie regelmatig en daarna nog niet gestructureerd opgepakt.

De Raphaëlstichting biedt zorg aan mensen met een verstandelijke beperking op diverse locaties in Noord- en Zuid-Holland. Zij is daarnaast actief in de psychiatrie en verpleeghuiszorg. Ze werkt vanuit een antroposofisch geïnspireerde zorgvisie.

Woonzorggroep Samen is een organisatie die werkt in de thuiszorg, (dag)verzorging en verpleging van ouderen. Ze is 1 januari 2008 ontstaan uit een fusie van Woonzorggroep NyeScagha en de Zuster Kueter Stichting. Een jaar later heeft Stichting Amstelmeerzorg zich bij Samen aangesloten. Door deze fusies bestrijkt Woonzorggroep Samen de gehele gemeenten Schagen en Hollands Kroon, een uitgestrekte plattelandsregio.

Met deze beide organisaties werkt Wooncompagnie intensief samen op het gebied van woon-zorg voorzieningen.

WonenPlusWelzijn (en regionale Stichting WonenPlus) is een welzijnsorganisatie voor ouderenwerk, vrijwilligerswerk, mantelzorg, begeleiding en diverse projecten in Noord-Holland.

Voor de belanghebbenden organiseert Wooncompagnie verschillende bijeenkomsten op lokaal/gebiedsniveau. Er zijn geen bijeenkomsten op het niveau van de corporatie gezien de grootte van het werkgebied en de verspreide ligging van het bezit.

#### 4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,3	9
Gemeenten	7,8	8,3
Overige partijen	8	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,7</b>	<b>8,4</b>

De belanghebbenden vinden dat Wooncompagnie op dit gebied goed presteert. Aangegeven wordt dat Wooncompagnie uitstraalt dat ze er wil zijn voor deze groep en dat ze niet meer zou kunnen doen dan ze doet, dat er vooral goed wordt gepresteerd op het gebied van de beschikbaarheid van woningen, het huurprijsbeleid, de huisvesting van statushouders en mensen met urgentie, de toewijzing en het veranderen van koop naar sociale huur bij project Heel Europa. Beter kan de beschikbaarheid van met name goedkope woningen, het verkopen van goedkope woningen, de wachtlijst en de betaalbaarheid.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,7 toe voor de prestaties van Wooncompagnie voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is veel waardering voor de prestaties en de expliciete keuze die Wooncompagnie maakt voor de primaire doelgroep. Het verschil met de gewenste situatie wordt vooral veroorzaakt door de keuze voor de verkoop van goedkope woningen en de lange wachtlijst (Purmerend 8 jaar, Schagen 4 jaar).

#### 4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	-	-
Gemeente(n)	7,5	8
Overige partijen	9,3	9,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,4</b>	<b>8,7</b>

De belanghebbenden zijn in het algemeen buitengewoon tevreden met de prestaties van Wooncompagnie voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het gemiddelde cijfer is een 8,4 maar er zijn ook 10-en gegeven. Men waardeert de gerealiseerde zorgcomplexen, het meedenken over de oplossingen, de mogelijke bijdrage van Wooncompagnie, het toekomstbestendig maken van de investering en het inbrengen van de expertise bij de zorgpartijen. Hierbij is en blijft de relatie open, ook als een project een keer niet is doorgegaan. De huurdersverenigingen en de vertegenwoordigers van de gemeente Schagen hebben aangegeven dit onderwerp niet te kunnen beoordelen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8,4 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering is klein (0,3). Wooncompagnie zou de kaders op basis waarvan ze besluiten neemt, helder kunnen maken.

#### 4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,1	8,3
Gemeenten	7	8,5
Overige partijen	8	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,7</b>	<b>8,3</b>

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer goed. De huurders vinden dat de kwaliteit van de woningen heel goed is en dat Wooncompagnie daar veel aan doet. Minder te spreken zijn ze over de maatregelen op het gebied van energie en duurzaamheid. Ze geven aan dat de afweging tussen energiebesparing en huurverhoging voor huurders lastig is. De overige partijen hebben de indruk dat de kwaliteit van de woningen goed is. Ook de dienstverlening wordt positief beoordeeld. Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn de verwachtingen veel hoger dan dat de prestaties zijn beoordeeld. Er is gesproken over gebrek aan visie en de keuze voor het

verkopen van energetisch slecht presterende woningen wordt niet gewaardeerd. De vertegenwoordiger van de gemeente Hollands Kroon en de mensen in de ketendialoog in Purmerend hebben aangegeven dit onderwerp niet te kunnen beoordelen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,7 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is 0,6. Met name bij de gemeenten is de afstand tussen huidig en gewenst groot (1,5 punten), veroorzaakt door mindere prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid.

#### 4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,5	8
Gemeente(n)	6,3	7,3
Overige partijen	8	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,9</b>	<b>7,8</b>

Op dit gebied waarderen de belanghebbenden de prestaties van Wooncompagnie verschillend. De huurders geven aan dat er goede projecten zijn gedaan maar ook mindere. Nieuwe Niedorp wordt positief gewaardeerd. Over de omslag in Middenmeer en de verkoop in de kleine kernen is men niet te spreken. De waardering in Purmerend is ruim voldoende omdat er veel is gebouwd en in Schagen onvoldoende door gebrek aan nieuwbouw, de verkoop van woningen in plaats van renovatie in relatie tot de lange wachtlijst. In Hollands Kroon is de waardering ruim voldoende omdat de besluiten over minder nieuwbouw en omslag naar renovatie goed uit te leggen zijn. De overige belanghebbenden geven aan de afwegingen te begrijpen, de inspanningen voor maatschappelijk vastgoed hogelijk te waarderen, evenals de inzet voor Wonen-boven-winkels. Ook hier acht men het van belang dat Wooncompagnie goed inzicht geeft in de kaders en daarmee in de achtergronden van beslissingen. Bij alle belanghebbenden speelt de vraag naar de verdeling van de investeringen over de vestiging Schagen en de vestiging Purmerend. De vraag wordt gesteld of de verwachte krimp in de omgeving van Schagen nu tot terughoudendheid moet leiden in de investeringen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,9 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het prestatieveld (des)investeringen in vastgoed. De hogere score voor gewenst wordt bepaald door het gebrek aan investeringen in Schagen en omgeving, het verkopen (in plaats van renoveren) van goedkope woningen.

#### 4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,9	8
Gemeenten	7,3	7,3
Overige partijen	8	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,4</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden geven ruim voldoende tot goed voor de prestaties van Wooncompagnie op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. De huurdersvertegenwoordiging geeft daarnaast aan dat meerdere partijen hierin verantwoordelijkheid hebben: Wooncompagnie, gemeenten en huurders. Met name de begeleiding van specifieke doelgroepen schiet in hun ogen tekort. De vertegenwoordigers van gemeenten zijn in ruime mate tevreden over de inzet van Wooncompagnie. De overige partijen zijn zeer tevreden, zien Wooncompagnie doen wat nodig is en zien ook dat het nu noodzakelijkerwijs minder wordt.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,4 toe voor de prestaties van Wooncompagnie op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie wordt voor de huurders vooral bepaald door nog meer gewenste aandacht voor begeleiding en overleg met gemeenten over de kwaliteit van de buurten.

#### **4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden**

Huurdersvertegenwoordiging is zeer tevreden over de relatie en de communicatie waarbij Wooncompagnie snel antwoord op vragen geeft. Ze ziet een duidelijke verbetering in de relatie door de jaren heen.

Gemeenten geven aan dat ze een goede relatie hebben met Wooncompagnie. De lijnen zijn kort, mensen zijn bereikbaar, het bestuurlijk overleg is gedeeltelijk formeel geregeld en daarnaast is er op één plek bijna dagelijks contact. Een gemeente geeft aan dat de contacten weer wat frequenter mogen plaatsvinden.

De andere partijen zijn ook zeer tevreden over de relatie met Wooncompagnie, er wordt door Wooncompagnie bijvoorbeeld veel gedeeld aan kennis.

De tevredenheid van de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 8.

#### **4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden**

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Wooncompagnie haar inhoudelijk steeds meer betreft, het overleg het laatste jaar goed is en de indruk bestaat dat er meer wordt geluisterd; dat ze daarvoor punten aandroegen en het binnen Wooncompagnie zonder verder overleg werd geregeld.

Gemeenten geven aan ruim voldoende tot goed te worden betrokken bij het beleid van Wooncompagnie. Er zijn wel verschillen: voor één is het goed zoals het nu gaat, de andere willen meer vanaf het begin worden betrokken bij het opstellen van beleid.

De andere partijen hebben de indruk dat ze in het algemeen invloed op het beleid hebben. Ook zij geven aan dat ze bij het opstellen van beleid eerder betrokken willen worden.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 7,5.



#### 4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een beknopte lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Wooncompagnie uitblinkt en waarin Wooncompagnie kan verbeteren.

##### Huurders

- Blijf letten op de betaalbaarheid.
- Zorg goed voor de gebieden waar je nu zit, breid dat niet verder uit en houd je aan gemaakte afspraken.

##### Gemeenten

- Blijf werken aan beschikbaarheid, voorraad sociale huurwoningen, de wachtlijst moet korter.
- Besteed meer aandacht aan het verduurzamen en renoveren bestaand bezit en zet geen qua energie slecht presterende woningen in de markt.
- Betrek belanghebbenden eerder bij het opstellen van beleid, al in de fase van ideevorming voordat het eigen beeld helder is.

##### Andere partijen

- Er is behoefte aan meer, kleinere en goedkopere woningen voor jongeren, ouderen en bijzondere doelgroepen. Denk ook aan herinrichting leegstaande kantoren of het aanbieden van cascowoningen en klushuurwoningen.
- Er ontstaat steeds meer diversiteit in (met name gemeenschappelijke) leefvormen) door mensen met idealen, zowel particulieren als zorginstellingen. Het met verschillende expertises ondersteunen hiervan op professioneel niveau is belangrijk want dat kunnen ze niet zelf. Wooncompagnie wordt uitgenodigd om hieraan een bijdrage te leveren.
- Zorg ook voor woonplekken voor mensen die nergens meer terecht kunnen.
- Bied beheer van vastgoed aan voor bezit van zorgpartijen.
- Geef meer inzicht in de kaders op basis waarvan besluiten tot investering worden genomen, dat is goed voor het draagvlak.
- Zoek samenwerking voor kwaliteit van wijken en buurten, ieder in eigen expertise, en blijf onderdeel van het netwerk op dit gebied.
- Richt een platform op voor de maatschappelijke vraagstukken van de nabije toekomst.
- Besteed aandacht aan je imago zodat helder is wat je doet.

De visitatiecommissie heeft aan alle belanghebbenden gevraagd waarin Wooncompagnie uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

##### Waar is Wooncompagnie goed in?

*“Zelf ervaren dat ze ontzettend meedenken en meewerken in het opvangen van urgente gevallen.”*

*“Open overlegstructuur.”*

*“Voortrekkersrol om tussen wooncorporaties in het werkgebied goede relaties te bewerkstelligen.”*

*” Benaderbare bestuurder.”*

*“Functioneert goed (klein management).”*

*“Intern zaken op orde want ze stralen zelfde beeld uit.”*

*“Je krijgt altijd antwoord.”*

*“Ik krijg terug uit de stad dat ze als een solide verhuurder gezien worden, ook voor service en onderhoud, het zijn geen uitmelkers.”*

*“Met gemeente positief en constructief contact.”*

*“Wooncompagnie heeft tot nu toe behoorlijke aantallen gebouwd.”*

*“Ze gaan geen rare avonturen aan; ze houden zich bezig met sociale huur, ze doen geen gekke dingen.”*

*“Bijzondere doelgroepen.” (3x)*

*“Op maatschappelijk gebied is er veel gebeurd; kerkje Slootdorp: ze hebben er alles aan gedaan*



*om er iets mee te doen, met veel geduld, telkens weer; uiteindelijk verkocht, maar de moeite, het doorzetten, het creatieve was top."*

*"Midden in de samenleving."*

*"Alle projecten."*

*"Verbinding en realisatie van maatschappelijke projecten en zorgprojecten."*

*"Blijf trouw aan de waarden die je nu hanteert. Uitgangspunten bepalen gedrag."*

*"Houd die koers vast. Ik krijg goed gevoel bij Wooncompagnie."*

*"Sociale Wooncompagnie. En dat is twee keer hetzelfde. Prachtig dat je bij het project Heel Europa de keuze maakt voor sociale woningbouw. Dat verhaal vertel ik overal."*

*"Maatschappelijke prioritering."*

*"Dienstverlening, op verschillende lagen heel goed contact en de wil om te helpen. Een van de betere corporaties waar wij mee werken. De nek uitsteken en in slechte tijden kijken wat kan."*

*"Commitment dat ze aangaat met de relaties zorg welzijn."*

*"Leuk van Wooncompagnie dat ze voor de andere corporaties in Purmerend de verdeling van de urgenten enzovoorts coördineren. Dat is heel knap."*

### **Wat kan Wooncompagnie beter doen?**

*"Meer inleven in doelgroep waarvoor je er bent."*

*"Afscheid nemen van monopoliespelen, gebieden uitbreiden en overnemen; laat dat los, doe goed wat je hebt."*

*"Tijdig informeren, meer ruimte en tijd."*

*"Aan afspraken houden."*

*"Dan moeten we als gemeente ook hand in eigen boezem steken. Je wil bepaalde ontwikkelingen wat sneller zien."*

*"Er is niet zo heel veel wat zij beter kunnen doen. Standaard die ze hebben bereikt is hoog, die vasthouden is al een hele uitdaging."*

*"Achteraf altijd open; vooraf niet zo duidelijk (meepraten niet vanzelfsprekend)."*

*"Trek meer samen op."*

*"Actievere communicatie, elkaars strategie begrijpen, we willen als grotere gemeente op strategisch niveau meepraten. Als partijen strategische belangen naast elkaar leggen."*

*"Meer inzetten op grotere kernvoorraad dan nu; tot 2041 groeien we nog in woningaantallen, huur moet daar ook een bepaald deel van uitmaken."*

*"Wachlijstproblematiek, maar we moeten begrijpen dat de spankracht niet oneindig is."*

*"Indien mogelijk, met alle beperkingen, meer woningen bouwen."*

*"Nu het minder gaat, kijken we erg naar ons kasboek, blijf wel ook uit het raam kijken."*

*"Platform (partner erin) voor de vraagstukken die voor ons liggen."*

*"Damage control doen tav het imago; je lijdt veel onder de 5% in de sector die er een zootje van maken; communiceer dat goed in de media niet in abstractie, maar concreet."*

*"Vier je successen en laat dat zien aan de mensen."*

*"Bemoei je met en toon maatschappelijke betrokkenheid op het niveau van visie, ten aanzien van ouderenzorg en mensen met beperking, jeugdzorg etc."*

*"Maak kenbaar en zichtbaar wat de projecten voor bijzondere doelgroepen de organisatie hebben gekost."*

*"Breng meer voor het voetlicht wat je allemaal gedaan hebt."*

*"Probeer de grenzen die gelegd worden op te rekken en dat past in de waarden."*

*Breng jullie koers over aan andere corporaties."*

*"Het sociale en duurzaamheid nog meer verbinden."*

*"Transparantie en de samenwerking, onderdeel worden van een netwerk."*

*"Kaders van de zorghuisvesting (grootte van de woning)."*

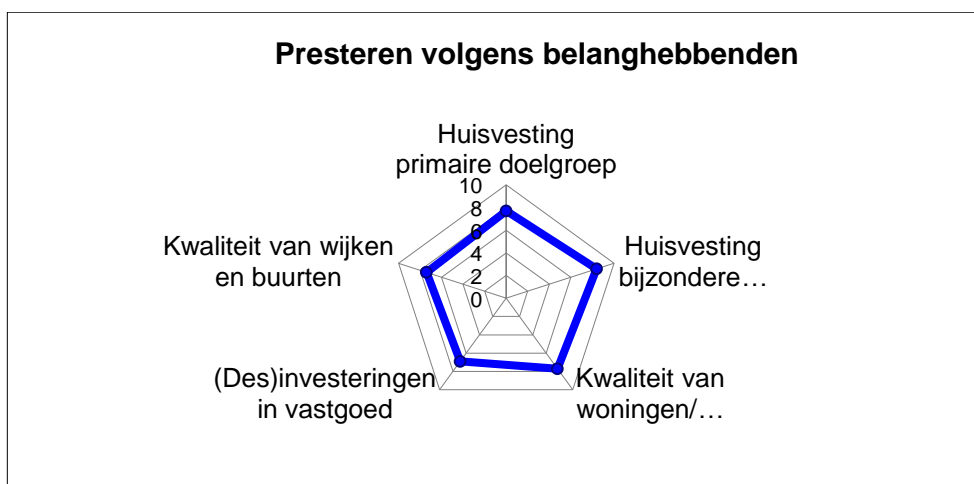
*"Meer samenwerking en beroep doen op de expertise van anderen en dat kan dan ook omgedraaid."*

*"Misschien wel aardig om met de andere corporaties op het gebied van beleid rekening te houden."*

#### 4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	7,3	7,8	8	7,7	7,6
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	-	7,5	9,3	8,4	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,1	7	8	7,7	
• (Des)investeringen in vastgoed	6,5	6,3	8	6,9	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,9	7,3	8	7,4	
Relatie en communicatie met corporatie					8
Invloed op corporatiebeleid					7,5
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,7<sup>6</sup></b>



<sup>6</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel in hoeverre Wooncompagnie haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil.
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- de woningcorporatie presteert naar vermogen: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De gehanteerde tabellen in dit hoofdstuk zijn in bijlage 7 'Tabellen bij Presteren naar vermogen' opgenomen.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV, het WSW en de management letters van de accountant. Met name de CFV-rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

### 5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling wordt gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management en RvC en beschikbare cijfers van CFV en WSW.

#### 5.1.1 Oordelen CFV

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen, zie bijlage 7) heeft Wooncompagnie in de afgelopen periode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat Wooncompagnie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Haar solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde ligt de afgelopen periode significant hoger dan de referentiegroep.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de toekomstige vermogenspositie. Wooncompagnie heeft in haar continuïteitsoordeel de A1-status gekregen over de periode 2009 - 2013. Deze A1-status betekent dat haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. De financiële continuïteit is door haar beleidsvoornemens niet in het geding.

Wooncompagnie waardeert haar bezit in de jaarrekening op actuele waarde. Voor het sociaal vastgoed in exploitatie wordt de bedrijfswaarde gehanteerd. Voor het commercieel vastgoed in exploitatie wordt de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerd. De actuele waarde gebruikt Wooncompagnie om de belangrijkste financiële ratio's - zoals de solvabiliteit, loan-to-value, ICR, direct rendement en indirect rendement inzichtelijk te maken. In alle jaren worden de financiële ratio's in de jaarverslagen gepresenteerd.

### **5.1.2 Oordelen WSW**

Wooncompagnie voldeed in alle jaren van de visitatieperiode aan de eisen van de andere belangrijke externe toezichthouder, het WSW. De belangrijkste ratio's zoals de solvabiliteit, interest coverage ratio (ICR), de loan-to-value (LTV) als ook de debt service coverage ratio (DSCR) voldeden aan de gestelde normen.

#### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om haar lange termijn verplichtingen te kunnen blijven voldoen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. De solvabiliteit van Wooncompagnie beweegt zich in de visitatieperiode tussen de 33,5% en 43,8% en bevindt zich boven de norm van het WSW.

#### ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. De ICR van Wooncompagnie lag in het jaar 2009 nog onder de norm van het WSW, namelijk 1,19. In de loop van de visitatieperiode is deze verbeterd en bedraagt de ICR 1,78 eind 2013 en boven de sturingsnorm van 1,7 van Wooncompagnie. Deze sturingsnorm van Wooncompagnie is stringenter dan de ondergrens van het WSW.

#### LTV

De loan-to-value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. De LTV van Wooncompagnie is in de visitatieperiode gedaald. Met andere woorden de schuldpositie ten opzichte van de waarde van het bezit is verder gedaald. Dit is positief. De LTV bedroeg eind 2013 circa 65%, wat overeenkomt met de referentiecorporaties (circa 65%).

#### DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In 2013 lag de DSCR van Wooncompagnie onder de gestelde norm van het WSW. Eind 2013 bedroeg deze circa 0,6. Wooncompagnie stuurt erop dat de DSCR de komende jaren boven de ondergrens van het WSW komt te liggen. In de viermaandsrapportage (2013) wordt aangegeven dat deze in de toekomst weer boven de 1,0 komt te liggen.

#### Kasstromen

Het WSW hanteerde in de visitatieperiode als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is. Dit is één van de indicatoren waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume. Wooncompagnie voldeed in de visitatieperiode aan dit criterium.

Wooncompagnie voldeed in de visitatieperiode aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW. Het WSW oordeelde dan ook dat Wooncompagnie in de visitatieperiode kredietwaardig is.

### **5.1.3 Hoe hanteert Wooncompagnie deze financiële indicatoren?**

De financiële positie en de belangrijkste financiële kengetallen (solvabiliteit, ICR, DSCR, LTV) van Wooncompagnie worden actief gemonitord in de viermaandsrapportages. Op de middellange termijn (3 tot 5 jaar) wordt de financiële positie gemonitord via de meerjarenbegroting en de dPI. Deze worden jaarlijks geactualiseerd.

De visitatiecommissie constateert dat Wooncompagnie een sturingsnorm heeft benoemd voor het vermogen (solvabiliteit). Deze bedraagt op basis van bedrijfswaarde 30%. Ook heeft Wooncompagnie sturingsnormen benoemd voor de ICR (>1,5) en de LTV (>25% o.b.v. leegwaarde). Wooncompagnie heeft verder een aantal interne financiële normen benoemd zoals "nominale waarde leningen

langlopende schuld per VHE ( $\leq \text{€ } 35.000$ )” en monitort deze in de viermaandsrapportage. De visitatiecommissie constateert dat Wooncompagnie geen expliciete rendementsdoelstellingen heeft geformuleerd, zoals bijvoorbeeld het direct rendement.

Wooncompagnie heeft een gedegen en goed financieel beleid opgesteld, waarbij ze naast de extern opgelegde normen van het WSW en CFV ook eigen sturingsnormen benoemd heeft, die vaak stringenter zijn. Wooncompagnie maakt verder gebruik van zeer uitgebreide scenario-analyses (Monte-Carlo simulatie) om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken. Deze scenario's komen in diverse documenten terug.

#### **5.1.4 Oordeel financiële continuïteit**

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 7,0 omdat Wooncompagnie:

- een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel heeft van het CFV;
- aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW voldoet en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) in verhouding staat tot de voorgenomen plannen;
- ruimschoots voldoet aan de financiële kengetallen van het CFV en het WSW en hierin bij sommige ratio's – zoals de solvabiliteit - beter scoort dan de referentiegroep;
- een goed en gedegen financieel beleid heeft opgesteld en zeer goed gebruik maakt van scenario-analyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken;

## **5.2 Doelmatigheid**

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Wooncompagnie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling geschiedt op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en gesprekken met bestuurder, management en RvC.

### **5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling**

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf (zie bijlage 7). De bedrijfslasten van Wooncompagnie lagen in de gehele visitatieperiode structureel lager dan de referentiegroep. Zo lagen de bedrijfslasten van Wooncompagnie per VHE op € 1.193 per VHE ultimo 2012, terwijl die van de referentiegroep op € 1.281 per VHE ligt. Eind 2013 heeft Wooncompagnie de bedrijfslasten verder weten te terug te brengen naar € 1.112 per VHE. Een daling van circa 13%, waarbij de doelstellingen onder andere in haar ondernemingsplan en strategisch portefeuillebeleid gehandhaafd zijn. Wooncompagnie stuurt hier actief op in de viermaandsrapportage. Verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn marginaal en worden afdoende verklaard. Bij afwijkingen worden er acties ondernomen om de geformuleerde doelstellingen op het gebied van de bedrijfslasten en de personeelslasten te realiseren. De doelstellingen op het gebied van doelmatigheid worden jaarlijks geactualiseerd in het jaarplan.

De visitatiecommissie constateert dat Wooncompagnie nog onvoldoende visie geformuleerd heeft om de efficiëntie te vergroten in combinatie met de kwaliteit van de dienstverlening. Wooncompagnie heeft de efficiëntie onvoldoende SMART gemaakt.

### **5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten**

Sober en doelmatig komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie bijlage 7). Het aantal vhe's per fte ligt bij Wooncompagnie hoger dan de referentiegroep. Bij Wooncompagnie bedraagt het aantal VHE's per FTE namelijk 99, terwijl het aantal VHE's per FTE bij de referentiegroep op 95 ligt.

De personeelskosten per formatieplaats bij Wooncompagnie zijn lager dan de referentiegroep. Namelijk 665 euro versus 729 euro per vhe (zie bijlage 7).

De kosten van de personeelslasten als onderdeel van de bedrijfsvoeringslasten worden in de managementrapportage gemonitord.

### **5.2.3 Oordeel doelmatigheid**

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Wooncompagnie met een 8,0. De visitatiecommissie is van oordeel dat Wooncompagnie voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende op het gebied van soberheid en doelmatigheid. De visie op efficiëntie in combinatie met de kwaliteit van de dienstverlening mag meer expliciet worden gemaakt. De visitatiecommissie constateert een aantal belangrijke pluspunten, namelijk:

- de bedrijfslasten liggen in de gehele visitatieperiode structureel lager dan de referentiegroep en in 2013 heeft Wooncompagnie haar bedrijfslasten nog verder weten te verlagen met 13%, waarbij de doelstellingen onder andere in haar ondernemingsplan en strategisch portefeuillebeleid gehandhaafd zijn;
- het aantal VHE's per FTE ligt hoger dan de referentiegroep en de gemiddelde personeelslasten per VHE zijn substantieel lager dan de referentiegroep;
- de doelstellingen op het gebied van doelmatigheid worden jaarlijks geactualiseerd in het jaarplan;
- Wooncompagnie monitort actief in de viermaandsrapportage de bedrijfslasten per VHE en de personeelslasten. Bij afwijkingen worden deze afdoende verklaard en wordt er actie ondernomen om de geformuleerde doelstellingen op het gebied van de bedrijfslasten en de personeelslasten te realiseren. De visitatiecommissie constateert dat het sturen op doelmatigheid en efficiëntie bij Wooncompagnie in alle geledingen is doorgedrongen.

## **5.3 Vermogensinzet**

Bij vermogensinzet wordt door de visitatiecommissie beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de viermaandsrapportages, het jaarverslag en de continuïteitsoordelen van het CFV.

Wooncompagnie heeft de afgelopen jaren de A1-status gekregen van CFV. In het kader van de vermogensinzet betekent deze A1-status dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaarprognose periode door het CFV als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde.

Wooncompagnie heeft de afgelopen periode voldoende haar vermogen ingezet voor maatschappelijke investeringen. De afgelopen jaren heeft ze een groot aantal projecten weten te realiseren.

Wooncompagnie heeft een minimale solvabiliteitsnorm benoemd van 30% op basis van bedrijfswaarde. Wooncompagnie heeft een focus op betaalbaarheid van wonen, efficiëntie en bedrijfslastenreductie. Op deze wijze probeert Wooncompagnie haar vermogen voor de toekomst te vergroten en deze in te zetten voor de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied. De vermogenspositie van Wooncompagnie is op dit moment goed te noemen.

In het financieel beleid heeft Wooncompagnie een goed en doordacht duurzaam verdienmodel (businessmodel) uitgewerkt, waarbij Wooncompagnie financiële ruimte creëert om de betaalbaarheid van wonen te financieren. In het duurzaam verdienmodel geeft Wooncompagnie aan dat maximaal 25% van de investeringskasstroom gefinancierd mag worden met vreemd vermogen. Deze norm van 25% is voorzichtig te noemen. De visitatiecommissie vraagt zich af of door deze voorzichtige norm de maatschappelijke prestaties in de toekomst niet teveel onder druk komen te staan.

Er is een financieel beleidsplan en investeringsstatuut, waarin er een duidelijke afweging gemaakt wordt tussen de financiële en de volkshuisvestelijke prestaties.

### 5.3.1 Oordeel vermogensinzet

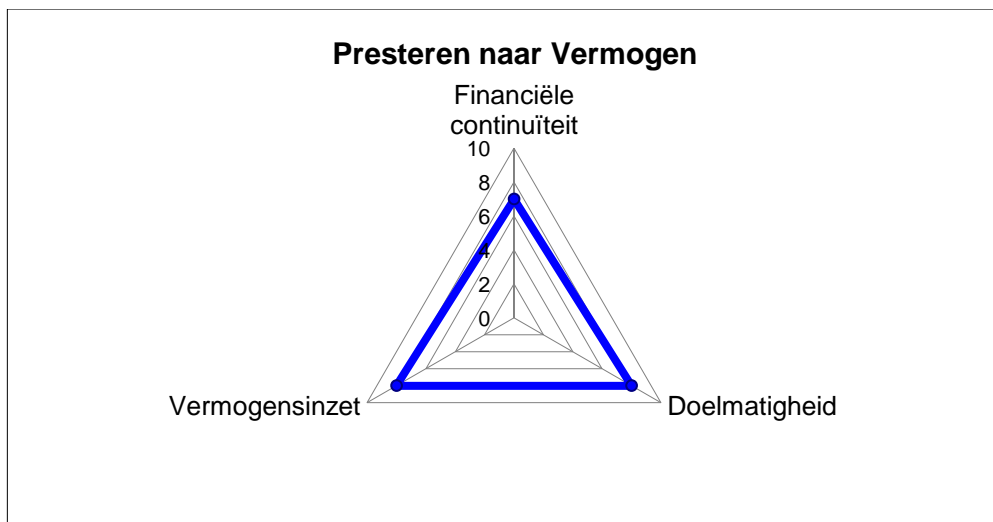
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0 omdat:

- Wooncompagnie de afgelopen periode ruim voldoende haar vermogen heeft ingezet voor maatschappelijke investeringen. De inzet van haar vermogen paste de afgelopen jaren goed bij haar huidige financiële positie.
- Er is een financieel beleidsplan en investeringsstatuut, waarin er een duidelijke afweging gemaakt wordt tussen de financiële en de volkshuisvestelijke prestaties.
- Wooncompagnie heeft een doordacht duurzaam verdienmodel ontwikkeld waarin is uitgewerkt welk gedeelte van haar vermogen zij maximaal kan inzetten voor de betaalbaarheid van wonen en haar maatschappelijke opgaven. De visitatiecommissie vraagt zich wel af of de gestelde norm niet te voorzichtig is.

### 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Wooncompagnie met een 7,7.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	7
• Doelmatigheid	30%	8
• Vermogensinzet	40%	8
<b>Eindoordeel presteren naar vermogen</b>		<b>7,7</b>





## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

### 6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Ambities, naar Opgaven en volgens Belanghebbenden.

#### Algemeen

Wooncompagnie is werkzaam in 13 gemeenten en 58 kernen. Zij profileert zich als een plattelandscorporatie die aansluit bij de lokale behoefte. Het is niet gemakkelijk om een visie te ontwikkelen die én verbindend is én voldoende richting geeft voor lokale invulling. Wooncompagnie formuleert de koers, visie en uitgangspunten op redelijk abstract niveau. Daarom krijg je in eerste instantie bij plannen van Wooncompagnie een 'hoog over' gevoel. Als visitatiecommissie raakten wij soms in verwarring als er met veel woorden over prestaties werd verteld en het weinig concreet werd. De PDCA cyclus bij Wooncompagnie en ook de manier waarop de verschillende organisatieonderdelen betrokken worden is een mooie combinatie van richtinggevend en kaderstellend. De mate van concreetheid van activiteiten die bijdragen aan deze koers in de verschillende gemeenten kan beter. De plannen zijn uitstekend, de normen die er zijn, zijn concreet en meetbaar. De mate waarin effecten van activiteiten gemeten en bijgesteld kunnen worden is minder. In het beoordelen van de plan, check en act is dit zichtbaar. Het gegeven dat er soms concreetheid mist hebben we vooral mee laten wegen in 'check' en niet in plan en act.

#### Plan

*"De corporatie heeft een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces"*

Het werkgebied van Wooncompagnie is het Noord-Hollandse platteland. Dat is een omvangrijk gebied met daarin 13 gemeenten en 58 kernen. Wooncompagnie werkt in de periode die de visitatie omvat met het ondernemingsplan 'Thuis in de Kern' (2009-2012) en het herijkte ondernemingsplan 'Thuis in de Kern' (2011-2012) waarin als gevolg van de ontwikkelingen, waaronder de verhuurdersheffing, op een aantal onderwerpen herijking heeft plaatsgevonden. Vanaf 2013 werkt zij met een 'Routeplanner in vier delen, koers van Wooncompagnie' (2013-2016). In dit koersdocument worden vijf kerndoelstellingen en vijf basisprincipes beschreven. Gedachte hierbij is dat het belangrijk is om in de snel veranderende omgeving uitgangspunten met elkaar vast te leggen. En om op basis van die uitgangspunten jaarlijks de beoogde resultaten vast te leggen in een jaarplan. Wooncompagnie doorloopt dit proces om te komen tot jaarplannen in haar eigen organisatie op een bijzondere wijze. De bestuurder schrijft op basis van het koersplan een kaderbrief aan alle organisatieonderdelen. Daarin worden over de kerndoelstellingen en de basisprincipes vragen gesteld om te komen tot concept jaarplannen. Dat zijn concrete vragen zoals: Hoe ontwikkelt zich in jullie werkgebied de behoefte aan geschikte woningen (beschut wonen met begeleiding en/of verzorging) en hoe verhoudt zich dat tot het aanbod? Wat gaan jullie volgend jaar doen om het aanbod aan 'zorggeschikt wonen' te vergroten? Hoe gaan jullie de samenwerking met zorgaanbieders optimaliseren? Ook worden er vragen gesteld over de betekenis van de eigen plannen voor de andere organisatieonderdelen. De organisatieonderdelen worden aangemoedigd om extern in gesprek te gaan over wat er nodig en mogelijk is op de onderwerpen uit het koersplan. Zo wordt er in de organisatie breed input geleverd op



de resultaten (de norm die gesteld wordt), de acties die komend jaar ingezet worden om dat te realiseren en de gewenste output/outcome. Dat resulteert in concept jaarplannen die in sessies rondom 'Wooncompagnie 2020' worden besproken en waarin het jaarplan wordt vastgesteld. Op basis van deze geconsolideerde jaarplannen worden met de verschillende organisatieonderdelen interne prestatieafspraken gemaakt.

Wooncompagnie heeft in 2011 een marktonderzoek gedaan, zij heeft een verkenning gemaakt van de ideale woningvoorraad in 2025, heeft een viertal toekomstige scenario's geschetst en haar interne en externe risico's in beeld gebracht. De conclusies hieruit zijn zichtbaar meegenomen in het ondernemingsplan en het koersplan en in de jaarplannen. Wooncompagnie maakt heldere, uitgesproken keuzes in haar plannen en licht deze toe. Ze kiest positie; voor de primaire doelgroep, voor betaalbaarheid, voor continuïteit en plaatst deze keuzes in het licht van de verdere toekomst, de stip op de horizon. Het ondernemingsplan en het koersplan zijn van een behoorlijk abstract niveau. Er worden in het ondernemingsplan en in het koersplan vaak uitspraken gedaan zoals; 'we gaan nieuwe vormen van participatie ontwikkelen' of 'we willen een kader realiseren dat bepaalt hoe ver we gaan in leefbaarheid' of 'Wooncompagnie werkt aan een vraagbestendige woningvoorraad'. Dat zijn geen meetbaar geformuleerde doelen. Plaatsen we deze abstracte uitspraken in het licht van het grote aantal gemeenten waar Wooncompagnie werkzaam is en het nog grotere aantal kernen dan lijkt het logisch dat het zo geformuleerd wordt. Door 'van onderop' het beleid, de norm en de activiteiten te laten ontstaan, dit te toetsen aan de visie en de stip, wordt geprobeerd er een logisch en werkbaar geheel van te maken. De afspraken, normen en activiteiten uit het jaarplan worden intern in de organisatie in een managementcontract en vanaf 2013 in prestatieafspraken intern vastgelegd. Dat is de basis voor de interne sturing. Toch zijn de afspraken in de jaarplannen niet heel concreet en meetbaar. Het blijft deels intentioneel en abstract. Terwijl je zou verwachten dat ze in de jaarplannen concreter worden.

Het eerste ondernemingsplan uit deze periode 'Thuis in de kern' is opgesteld met behulp van de input van maatschappelijke partners (zowel gemeenten als andere partijen). In 2008 is een aantal themabijeenkomsten gehouden (bijvoorbeeld over het thema milieu, het thema participatie en het thema maatschappelijk ondernemen). Ook voor de herijking van het ondernemingsplan is een bijeenkomst georganiseerd met belanghouders om over de voorgenomen koersbijstelling te discussiëren. Het Koersdocument is een meer intern opgesteld document. Daarbij heeft Wooncompagnie op basis van onderzoeken en scenario's gekeken naar de wereld om haar heen. Het is niet zo dat maatschappelijke partners invloed hebben gehad of hebben meegepraat over de inhoud van het plan.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0

De corporatie voldoet aan het ijkpunt en er zijn een aantal pluspunten bovenop dit ijkpunt.

Wooncompagnie weet goed wat er in de omgeving speelt en legt dit vanuit een heldere visie vast in verschillende documenten die de basis vormen voor de plannen. De in die documenten genoemde thema's, kerndoelstellingen en basisprincipes zijn terug te vinden in de jaarplannen. De jaarplannen kunnen nog een slag concreter. Herijking van plannen vindt zorgvuldig plaats. Er is samenhang in de verschillende documenten. Het is zichtbaar dat zij weet wat er in de omgeving speelt en dat zij de invloed van omgeving en risico's meeneemt in haar strategische plannen. Er vinden zeer regelmatig gesprekken met belanghebbenden plaats (huurders, bewoners, gemeente).

### **Check**

*"De corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt."*

De planning en control cyclus loopt van ondernemingsplan/koersplan, via kaderbrief naar jaarplan en begroting, realisatie (viermaandrapportages en jaarrekening) en het jaarverslag. In de besturingsgids heeft Wooncompagnie deze cyclus en de bijbehorende activiteiten, planning en afspraken helder beschreven. De viermaands rapportage is een samenvoeging van informatie van de verschillende organisatieonderdelen die vooraf besproken en getoetst worden met de bestuurder. De volkshuisvestelijke doelstellingen en de basisprincipes die in het koersplan gehanteerd worden komen grotendeels terug in de viermaandrapportages en het jaarverslag. Op sommigen onderdelen wordt deze indeling losgelaten. Er wordt in de viermaandsrapportages gewerkt met dashboards die de normen voor de volkshuisvestelijke, financiële en organisatorische doelstellingen helder volgen en in

kleuren aangeven wat de stand van zaken is. In dit dashboard worden de meetbare volkshuisvestelijke, organisatorische en financiële prestaties in beeld gebracht ten opzichte van de gestelde norm en afwijkingen worden toegelicht. De interne prestatieafspraken en de voortgang daarin zijn als bijlage bij de viermaands rapportage gevoegd. Het is niet helder waarom sommige normen wel in de prestatieafspraken staan en niet in het dashboard. Het dashboard volgt daarmee de prestaties, maar geeft geen overall beeld van de voortgang van de corporatie als geheel. De totale rapportage doet dat wel maar laat aan concreetheid soms te wensen over. In het jaarverslag zijn de interne prestatieafspraken geïntegreerd in de beschrijvingen van de activiteiten. Vanaf 2013 wordt de viermaandsrapportage door Strategie & beleid opgesteld in plaats van door Finance, Planning & Control, waardoor er meer samenhang en evenwicht in de volkshuisvestelijke en financiële prestaties in rapportage is. Er wordt ook gewerkt met een prestatie-monitor die de prestaties van de vestigingen Schagen en Purmerend volgt en waarin de volkshuisvestelijke prestaties gevolgd worden. De afspraken met de veelheid aan gemeenten werd tot en met 2011 vastgelegd in een inbeddingsladder. Daarin is per gemeente de actuele stand van de afspraken vastgelegd. Wooncompagnie werkt met viermaandsrapportages. Het enige dat op te merken is, is dat de rapportages daardoor soms vrij laat in de raad worden besproken.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt en maakt duidelijk zichtbaar wat zij zich voorneemt, volgt de voortgang en de prestaties op inzichtelijke wijze en deelt deze in de organisatie.

#### **Act**

*“De corporatie stuurt actief bij indien er afwijkingen van het plan worden geconstateerd.”*

Net als alle corporaties heeft ook Wooncompagnie in de afgelopen periode haar plannen en de realisatie daarvan door de crisis en overheidsbeleid moeten wijzigen. In 2011 heeft Wooncompagnie haar ondernemingsplan ‘thuis in de kern’ herijkt en geactualiseerd. Dit heeft ze in overleg met externe belanghouders gedaan. Ook een aantal momenten en punten is in de verslagen van de verschillende geleidingen te zien dat informatie van Wooncompagnie in rapportages of projectplannen kritisch getoetst wordt. Dit leidt soms tot aanvullende informatie en soms ook tot wijziging in de plannen. Voorbeelden daarvan zijn de wijziging het omzetten van koopwoningen naar sociale huurwoningen in Heel Europa of het niet slopen van Middenmeer. De bestuurder bespreekt ieder trimester met de organisatieonderdelen de normen en de prestaties ten behoeve van de viermaands rapportage. Op basis hiervan worden aanvullende acties in gang gezet als daar aanleiding voor is. Wooncompagnie maakt inzichtelijk waar zij afwijkt van het eerdere plan, onder ander in het dashboard. Daar waar zij doelstellingen niet haalt, niet dreigt te halen of te weinig ambitieus zijn worden acties ondernomen. Een voorbeeld is het verhogen van de verkoopdoelstelling. Als er bijstelling van plannen plaatsvindt bewaakt Wooncompagnie dat zij blijft werken vanuit haar oorspronkelijke visie.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Naast dat Wooncompagnie aan het ijkpunt voldoet, is er duidelijk sprake van actief en zorgvuldig bijsturen naar aanleiding van actuele informatie. Er is een cultuur waarin men elkaar hier ook toe aanzet; het is gewoon om te blijven refereren aan de oorspronkelijke doelstelling, in eerste instantie acties te ondernemen en in tweede instantie doelen bij te stellen.

## **6.2 Intern toezicht**

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

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

De Raad van Commissarissen bestaat uit zes personen. In de periode die deze visitatie bestrijkt is een commissaris afgetreden en zijn er twee nieuwe commissarissen aangetreden. De nieuwe commissarissen zijn geworven via een advertentie in de krant en conform de afgesproken profielen.

Voor deze leden is een inwerkprogramma georganiseerd. De raad voldoet grotendeels aan het profiel zoals zij dat heeft opgesteld en het profiel past ook bij deze corporatie. In dit profiel geeft zij aan juridische deskundigheid van belang te vinden maar deze heeft zij niet ingevuld. In de raad zitten twee leden op voordracht van de huurdersorganisatie. De raad is een weinig divers gezelschap van vijf mannen en een vrouw, waarvan er drie als zelfstandig adviseur werken. Er is stevige bestuurlijke ervaring aanwezig in de raad. Volkshuisvestelijke en financiële deskundigheid zijn in voldoende mate aanwezig, waarbij financiële deskundigheid over meerdere mensen is verspreid. Uit gesprekken en notulen blijkt dat de raad een gedegen gesprekspartner is op financieel gebied en daarin een kritische rol inneemt (bijvoorbeeld op het gebied van treasury). De raad geeft de indruk een open gezelschap te zijn waarin de aanwezige deskundigheden en invalshoeken benut worden. Ze werkt met een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De auditcommissie is redelijk zwaar ingevuld en het risico is dat er in de voltallige raad minder diepgaand over financiële zaken gesproken wordt. Een voorbeeld daarvan is dat het een keer is voorgekomen dat de accountant de jaarrekening in de auditcommissie uitgebreid heeft toegelicht en het niet meer nodig geacht werd om de accountant in de vergadering van de raad de jaarrekening te laten toelichten. Achteraf bezien vindt de raad dat ook geen goede zaak. Voorafgaand aan de formele vergadering vindt er een onderling vooroverleg met de raad van een half uur plaats. Tussen de bestuurder en de raad is een open sfeer. Er zijn regelmatig momenten waarop kritische vragen worden gesteld over het beleid of de organisatie en de bestuurder het vuur aan de schenen wordt gelegd. De raad geeft kritisch tegenspel aan de bestuurder en de organisatie en is regelmatig klankbord voor de organisatie. Op gezette tijden plaatst de raad kritische kanttekeningen bij besluiten en voornemens (bijvoorbeeld Trevin) of stelt vragen over genomen besluiten (afboeken oninbare huurachterstanden). Kunst voor de raad is om de goede balans te houden tussen het verhaal, de visie en het concreet volgen van de geleverde volkshuisvestelijke prestaties: De raad constateert dat er meer meetbare doelen op financieel-economisch gebied worden geformuleerd en benadrukt het belang van het meetbaar en inzichtelijk maken van de volkshuisvestelijke doelstellingen. De raad is zich bewust van haar eigen bijdrage hieraan en constateert dat zij hier zelf kennelijk ook meer accent op legt. De visitatiecommissie herkent dat. Met de koers van Wooncompagnie (2013-2016) is daarin een verbeteringslag gemaakt. Daarin zijn meer meetbare volkshuisvestelijke doelen geformuleerd. De raad is tevreden over haar eigen functioneren en tegelijk is ze zich ervan bewust dat daarmee zelfgenoegzaamheid dreigt. Zij houdt regelmatig een zelfevaluatie. Zij betreft daar in deze visitatieperiode één keer een externe begeleider bij. De raad heeft zich voorgenomen in de komende periode twee keer per jaar het eigen functioneren te bespreken. Binnen Wooncompagnie is een cultuur waarin zaken zorgvuldig vastgelegd worden in diverse documenten. Zo ook voor de raad. Regelmatig bespreekt de raad de actualiteit van die documenten, variërend van de besturingsgids, het profiel, het toezichtskader en het toetsingskader. De raad voert jaarlijks beoordelingsgesprekken met de bestuurder en formuleert het beloningsbeleid. De raad (delegatie) heeft jaarlijks overleg met de OR en met de huurdersorganisaties. Vaak sluiten verschillende mensen uit de organisatie aan in vergaderingen van de raad voor toelichting op verschillende onderwerpen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De corporatie voldoet ruim aan het ijkpunt. Ze scoort hierin ook een aantal pluspunten. De raad functioneert naar behoren en bestaat uit kritische mensen. De raad is zich bewust van haar verschillende rollen en vult deze goed in.

### **Toetsingskader**

*“De RvC hanteert een actueel en toereikend toetsingskader”*

De raad hanteert een toezichtskader en een toetsingskader (dat is vastgelegd in de besturingsgids) en dat op de site staat vermeld en regelmatig besproken en geactualiseerd wordt. De raad gebruikt deze documenten actief. Ze gebruikt in haar toetsing jaarverslagen, jaarrekeningen, viermaandsrapportages, rapportages externe accountant, visitierapporten, prestatieoordelen van het ministerie, oordelen CFV en WSW, treasuryrapportage, uitkomsten KWH metingen, overleg Ondernemingsraad en overleg Samenwerkende Huurders Organisatie, Medewerkers Tevredenheid Onderzoeken, functionerings- en doelstellingengesprek bestuurder en ook belangrijk: het gezond verstand en kritisch functioneren van de RvC, zoals zij zelf zegt. De corporatie werkt met uitgebreide scenario's en met risicoanalyses. Het is een samenhangende set van documenten die de huidige

prestaties van Wooncompagnie en toekomstige keuzes inzichtelijk maken. De commissie vindt dat Wooncompagnie hierin uitblinkt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Het ijkpunt op dit onderdeel wordt door Wooncompagnie meer dan behaald. De corporatie hanteert een vastgelegd toetsingskader. Het toetsingskader wordt actief gebruikt in de agendering van de vergaderingen en op de verschillende niveaus. Er zijn voldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen.

### **Toepassing Governancecode**

*“De corporatie leeft de Governancecode correct na”*

Wooncompagnie past de Governancecode toe. De code vormt het uitgangspunt voor het functioneren van de Raad van Commissarissen. In het jaarverslag wordt aangegeven hoe de raad is samengesteld en welke nevenfuncties de leden van de raad hebben. In de jaarverslagen en op de site worden niet alle nevenfuncties transparant gemaakt. Bij twee leden wordt aangegeven dat zij lid zijn de RvC/RvT van drie maatschappelijke organisaties. Welke dat zijn wordt niet genoemd. Er zijn leden die bij meerdere organisaties lid van de RvC/RvT zijn. Het is onduidelijk of het maximum hierbij overschreden wordt en of dit onderwerp van gesprek is geweest in de raad. Het remuneratiebeleid staat in algemene termen beschreven op de website. De raad geeft in het jaarverslag een helder overzicht van de onderwerpen die aan de orde zijn geweest in haar vergaderingen. Op de website zijn alle documenten vindbaar die volgens de Governancecode moeten worden gepubliceerd, zoals het Reglement van de Raad van Commissarissen, het ondernemingsplan, het visitatierapport en het jaarverslag. Er een beschreven integriteitsbeleid (gedragscode) en er is een klokkenluidersregeling. Deze staan ook regelmatig op de agenda van de raad en worden gedegen besproken. De raad onderschrijft de Governancecode en doorleeft deze in de praktijk. Wooncompagnie heeft bij Aedes uitstel gevraagd en gekregen om de visitatie later te laten plaatsvinden in verband met de fusie met AWM. Vandaar dat de visitatieperiode 5 ½ jaar omvat.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.

Wooncompagnie voldoet aan het ijkpunt en geeft blijk van een actief en doorleefd beleid. De transparantie van een deel van de nevenfuncties kan beter.

## **6.3 Externe legitimatie**

*“De corporatie betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden”*

### **Externe legitimatie**

Wooncompagnie werkt met en in 13 verschillende gemeenten, met Schagen en Purmerend als grotere gemeenten. Ze heeft met al deze gemeenten contacten en maakt prestatieafspraken. Bij kleinere gemeenten is Wooncompagnie vaak de deskundige partij op het gebied van wonen en trekt zij de kar. Het gaat dan soms om een dertigtal woningen in een kern. Toch is Wooncompagnie daar aanwezig. Bij de grotere gemeenten trekt ze gezamenlijk op in het ontwikkelen van de woonvisie. Wooncompagnie hecht waarde aan het betrekken van haar belanghouders, in de meeste brede zin van het woord, bij de totstandkoming van het beleid. Bij het ondernemingsplan ‘Thuis in de Kern’ heeft ze dat heel expliciet in bijeenkomsten met belanghouders gedaan. Wooncompagnie staat open voor vragen uit haar omgeving, denkt mee en zet haar deskundigheid in. Zij wil gezien worden als deskundige partij die een bijdrage levert aan het realiseren van plannen en initiatieven in het brede maatschappelijke veld. In de afgelopen periode is Wooncompagnie van koers veranderd waarbij de keuze voor betaalbaarheid hoog op de agenda staat en Wooncompagnie heeft uitgesproken dat zij de verhuurdersheffing niet een op een bij de huurders wil neerleggen. Deze keuze heeft Wooncompagnie al luisterend naar de huurders en de huurdersorganisaties gemaakt. Hierover heeft conform de overlegwet overleg met de huurdersorganisaties plaatsgevonden. Wooncompagnie streeft naar een evenwichtige prijs/kwaliteitsverhouding. Op basis van gebiedsvisies is streefhuurbeleid opgesteld,

waarin rekening wordt gehouden met wensvoorraad. Voor de huurders en voor Wooncompagnie een belangrijk onderwerp. Waar Wooncompagnie in kan verbeteren is om haar belanghouders meer vragen te stellen in plaats van met ideeën ter toetsing naar buiten te komen. Een stap naar de toekomst kan ook zijn dat zij haar eigen strategische belangen en die van haar belanghouders naast elkaar legt en op basis daarvan in co-creatie beleid maakt. Het werkgebied van Wooncompagnie is verdeeld in twee gebieden, de kop van Noord-Holland en Purmerend en omstreken. Ze erkent de verschillen in deze regio's en hanteert een lokale benadering. Vergelijkingen tussen deze regio's zijn daarom niet relevant. Dat vraagt wel extra toelichting en communicatie met belanghouders, het is belangrijk dat keuzes uitgelegd worden. Dit speelt bijvoorbeeld ten aanzien van de investeringen in de twee regio's. Daarover kan Wooncompagnie de communicatie verbeteren. De Raad van Commissarissen heeft jaarlijks overleg met de huurdersorganisatie en met de OR.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie is in hoge mate gelegitimeerd in haar omgeving en nodigt deze expliciet uit om mee te denken over haar ideeën.

### **Openbare verantwoording**

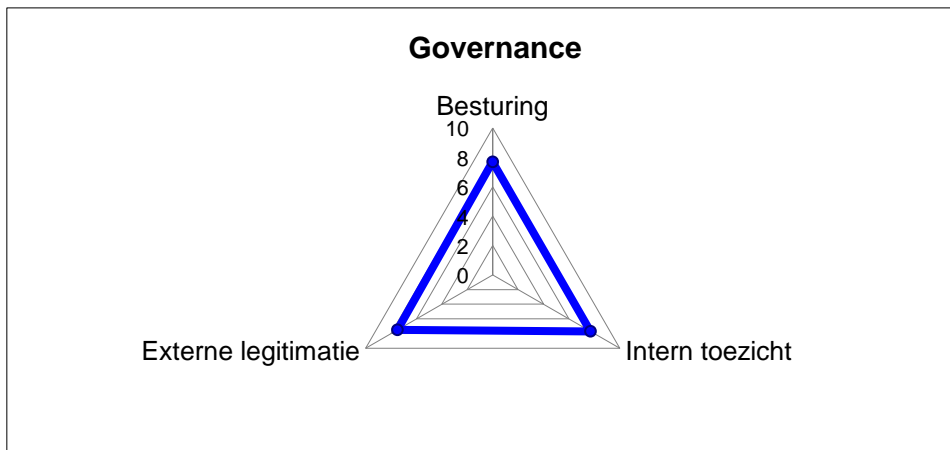
Wooncompagnie publiceert open en transparant op haar website haar beleidsdocumenten, ondernemingsplannen, jaarplannen, de prestatieafspraken met de gemeenten enz. Daarnaast staat ook haar toezichtskader en toetsingskader op de website. Ook de codes die ze hanteert en de reglementen van de auditcommissie enz. staan op de site. Daarmee straalt ze veel openheid uit en laat ze zien dat heel belangrijk te vinden. De documenten zijn goed leesbaar en waar nodig toegespitst op verschillende doelgroepen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0.

**6.4 Oordeel over Governance**

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Wooncompagnie over het algemeen met een 7,6.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld oordeel
• Besturing	Plan	8,0	33%	7,7
	Check	7,0		
	Act	8,0		
• Intern toezicht	Functioneren RvC	8,0	33%	7,7
	Toetsingskader	8,0		
	Toepassen Governancecode	7,0		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7,0	33%	7,5
	Openbare verantwoording	8,0		
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>7,6</b>





## Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

### Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Wooncompagnie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Wooncompagnie hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Hilversum	15-12-2014	 Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

### Onafhankelijkheidsverklaring New F&T Consult

New F&T Consult verklaart hierbij dat de visitatie van Wooncompagnie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

New F&T Consult heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met Wooncompagnie hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Geldrop	15-12-2014	 Ruud Pijpers, Directeur New F&T Consult



### Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Wooncompagnie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Wooncompagnie hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum	15-12-2014	 Joos Jacobs

### Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van Wooncompagnie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ruud Pijpers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Wooncompagnie hebben.

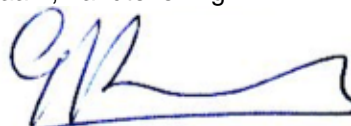
Plaats	Datum	Naam, handtekening
Geldrop	15-12-2014	 Ruud Pijpers

### Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Wooncompagnie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Wooncompagnie hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum	15-12-2014	 Germa Reivers

## Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs



### Curriculum Vitae



#### Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht  
 Geboortedatum : 16-01-1959

#### Ervaring bij:

- Woningcorporaties
  - Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
  - Voorzitter stakeholders-dialogen
  - Organisatie-ontwikkeling
  - Effectiviteit en efficiency
  - Fusiebegeleiding
- Gemeente & overheid
  - Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
  - Projectleiding Provincie Limburg
- Industrie
  - Training en advies
  - Mobiliteit-reorganisatie begeleiding
- Arbeidsmarkt
  - Toekomstscenario gemeente Maastricht
- Brainport Eindhoven
  - Shared facility center
  - Teamsamenstelling
- Zorginstellingen
  - Implementatie nieuw beleid

#### Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

#### Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

#### Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

#### Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatiecommissie
- Sparring partner

**Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)**

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders  
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit  
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf  
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg  
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase  
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen  
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

*Adviesrol*

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en  
ontwikkeling van mensen en organisaties

**Senior adviseur woningcorporaties**

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen  
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,  
organisatieontwikkeling.

*Managementrol*

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in  
zuid Nederland

*Trainersrol*

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling  
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

## CV Ruud Pijpers

**Naam** ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE  
**Geboortedatum** 27 september 1965  
**Mobiel** 06 - 51 64 58 79  
**Organisatie** New FT Consult  
**Adres** Laan van Tolkien 63  
**Plaats** 5663 RW Geldrop  
**E-mail** [ruud.pijpers@newftconsult.nl](mailto:ruud.pijpers@newftconsult.nl)



**Functie** Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding**
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
  - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
  - TIAS Business School, Master of Real Estate.
  - Diverse nascholingscursussen als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring**
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
  - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
  - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
  - 2006 - 2009: senior consultant bij HabITask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
  - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
  - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten**
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
  - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
  - Projectleider bij opzetten van risicomangement(systemen) bij woningcorporaties.
  - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
  - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
  - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
  - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties



**Germa Reivers (v)**

Woonplaats : Voorburg  
 Geboortedatum : 21 januari 1957

**Ervaring bij:**

- Anva
- College Bouw  
Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
  - Portaal
  - Delftwonen
  - Woonbron
  - Wel Wonen
  - Woonbedrijf
  - Weller
  - Veenendaalse  
Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale  
Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
  - SNT Callbedrijf
  - KPN Telecom Vaste Net
  - Research
  - TOS
  - CSN
  - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
  - ABN-AMRO
  - Ohra
- LNV, Directie Beheer  
Landbouwgronden

**Persoonlijke verbinding**

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

**Ontwikkeling**

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

**Rollen:**

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitor  
woningcorporaties



## Germa Reivers

### Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

#### Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Loopt nog

#### Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

#### Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

**Resultaat:**

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

#### Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

**Resultaat:**

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

#### Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

**Resultaat:**

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

#### Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Competentiemanager Pentascopie (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

**Resultaat:**

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopie.

#### Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopie mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

**Resultaat:**

Projectplan en verbeterde relaties.

### Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Document	Datum	Auteur
<b>Jaarplannen en rapportages</b>		
Oordeelsbrief verslagjaar 2010	29-11-2010	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Reactie Oordeelsbrief verslagjaar 2010	16-02-2012	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Oordeelsbrief verslagjaar 2011	30-11-2012	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Reactie Oordeelsbrief 2011	08-02-2013	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Oordeelsbrief verslagjaar 2012	25-11-2013	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Oordeelsbrief verslagjaar 2009	27-11-2009	Ministerie van Volkshuisvesting
Oordeelsbrief 2010	29-11-2010	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Eindrapport Buurtanalyse	2009	Wooncompagnie
Accountantsverslag 2012	27-05-2013	PWC
Accountantsverslag 2013	22-04-2014	PWC
Besturingsgids Wooncompagnie 2014	2014	Wooncompagnie
Concept Jaarplan en begroting 2014-2018	29-10-2013	Wooncompagnie
Jaarrekening verslagjaar 2013	2013	Wooncompagnie
Bijlage controletoeetsen 2010 (1)	01-10-2014	Wooncompagnie
Bijlage controletoeetsen 201 (2)	01-10-2014	Wooncompagnie
Jaarplan 2009	01-12-2008	Wooncompagnie
Jaarplan 2010	20-11-2009	Wooncompagnie
Jaarplan 2011	23-11-2010	Wooncompagnie
Jaarplan 2012	01-11-2011	Wooncompagnie
Jaarplan 2013	13-12-2012	Wooncompagnie
Jaarplan 2014	16-12-2013	Wooncompagnie
Jaarrekening 2009	14-12-2010	PWC
Jaarrekening 2010	30-05-2011	PWC
Jaarrekening 2011	25-06-2012	PWC
Jaarrekening 2012	27-05-2013	PWC
'Thuis in de kern' ondernemingsplan 2009-2012		Wooncompagnie
'Routeplan in vier delen' koersplan 2013-2016		Wooncompagnie
Jaarverslag 2009		Wooncompagnie
Jaarverslag 2010		Wooncompagnie
Jaarverslag 2011		Wooncompagnie
Jaarverslag 2012		Wooncompagnie
Jaarverslag 2013		Wooncompagnie
Activiteitenplan 2013		Wooncompagnie
Activiteitenplan 2012		Wooncompagnie
Activiteitenplan 2011		Wooncompagnie
Kaderbrief 2013	20-07-2012	Wooncompagnie
Kaderbrief 2014	20-06-2013	Wooncompagnie
Prospectieve informatie 2009 bijlage	29-09-2014	Wooncompagnie
Prospectieve informatie 2009	29-09-2014	Wooncompagnie
Verantwoordingsinformatie 2009 bijlage	29-09-2014	Wooncompagnie
Verantwoordingsinformatie 2009	29-09-2014	Wooncompagnie
Managementletter 2010	01-12-201	PWC
Managementletter 2011	02-02-2012	PWC
Managementletter 2012	16-01-2013	PWC
Managementletter 2013	18-11-2013	PWC
Meerjarenbegroting 2009-2013	10-12-2008	Wooncompagnie
Meerjarenbegroting 2012-2016	19-12-2011	Wooncompagnie

Document	Datum	Auteur
Prestatiemonitor Purmerend 2009	01-12-2009	Wooncompagnie, Goldewijk
Prestatiemonitor Purmerend 2010	01-12-2010	Wooncompagnie, Goldewijk
Prestatiemonitor Purmerend 2011	01-12-2011	Wooncompagnie, Goldewijk
Prestatiemonitor Purmerend 2012	01-12-2012	Wooncompagnie, Goldewijk
Prestatiemonitor Purmerend 2013	01-12-2013	Wooncompagnie, Goldewijk
Prestatiemonitor Purmerend 2014	01-06-2014	Wooncompagnie, Goldewijk
Prestatiemonitor Schagen 2014	11-09-2014	Wooncompagnie
Woningmarktverkenning in drie regio's	01-06-2011	RIGO Research en Advies
Woningbehoefte Wieringermeer tot 2015	03-11-2011	RIGO Research en Advies
Nulmeting interne beheersing	2009	PWC
Accountantsverslag 2009	25-05-2010	PWC
Accountantsverslag 2010	20-05-2011	PWC
Accountantsverslag 2011	21-05-2012	PWC
<b>Notulen RvC</b>		
RvC-notulen 10-02-2009	11-03-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 02-04-2009	06-04-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 14-04-2009	20-05-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 16-06-2009	21-06-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 22-06-2009	14-07-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 25-06-2009	30-06-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 08-09-2009	21-09-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 29-10-2009	29-10-2009	Wooncompagnie
RvC-notulen 15-12-2009	21-01-2010	Wooncompagnie
RvC-notulen 09-02-2010	03-03-2010	Wooncompagnie
RvC-notulen 26-04-2010	18-05-2010	Wooncompagnie
RvC-notulen 14-06-2010	25-06-2010	Wooncompagnie
RvC-notulen 13-09-2010	25-09-2010	Wooncompagnie
RvC-notulen 08-11-2010	10-11-2010	Wooncompagnie
RvC-notulen 08-12-2010	30-12-2010	Wooncompagnie
RvC-notulen 24-01-2011	01-02-2011	Wooncompagnie
RvC-notulen 21-03-2011	30-03-2011	Wooncompagnie
RvC-notulen 03-05-2011	30-06-2011	Wooncompagnie
RvC-notulen 11-07-2011	23-07-2011	Wooncompagnie
RvC-notulen 12-09-2011	22-09-2011	Wooncompagnie
RvC-notulen 07-11-2011	22-11-2011	Wooncompagnie
RvC-notulen 19-12-2011	10-01-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 30-01-2012	09-02-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 19-02-2012	29-03-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 21-05-2012	18-06-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 25-06-2012	12-07-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 09-07-2012	20-07-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 10-09-2012	02-10-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 05-11-2012	12-11-2012	Wooncompagnie
RvC-notulen 17-12-2012	14-01-2013	Wooncompagnie
RvC-notulen 29-01-2013	08-02-2013	Wooncompagnie
RvC-notulen 20-03-2013	04-04-2013	Wooncompagnie
RvC-notulen 27-05-2013	29-05-2013	Wooncompagnie
RvC-notulen 08-07-2013	11-07-2013	Wooncompagnie
RvC-notulen 09-09-2013	10-09-2013	Wooncompagnie
RvC-notulen 04-11-2013	19-11-2013	Wooncompagnie
RvC-notulen 16-12-2013	03-01-2014	Wooncompagnie
RvC-notulen 28-01-2014	29-01-2014	Wooncompagnie



Document	Datum	Auteur
RvC-notulen 25-03-2014	26-03-2014	Wooncompagnie
RvC-notulen 26-05-2014	23-06-2014	Wooncompagnie
RvC-notulen 30-06-2014	21-07-2014	Wooncompagnie
Besturingsgids 2012	2012	Wooncompagnie
Besturingsgids 2013	2013	Wooncompagnie
Besturingsgids 2014	2014	Wooncompagnie
Bestuursreglement	06-09-2011	Wooncompagnie
Governancestructuur	29-09-2011	Wooncompagnie
Treasurystatuut	24-10-2012	Wooncompagnie
Integriteitscode	10-06-2008	Wooncompagnie
Investeringsstatuut	22-10-2012	Wooncompagnie
Klokkenluidersregeling	10-06-2008	Wooncompagnie
Profiel RvC	12-09-2011	Wooncompagnie
Reglement Auditcommissie	12-09-2011	Wooncompagnie
Reglement Remuneratiecommissie	12-09-2011	Wooncompagnie
Reglement RvC	12-09-2011	Wooncompagnie
Reglement voordracht huurdersvertegenwoordiging	12-09-2011	Wooncompagnie
<b>Viermaandsrapportages</b>		
Viermaandsrapportage januari - april 2009	22-06-2009	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage mei – augustus 2009	16-10-2009	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage januari – april 2010	13-05-2010	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage mei – augustus 2010	2010	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage augustus – december 2010	18-02-2011	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage januari – april 2011	17-06-2011	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage mei – augustus 2011	25-10-2011	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage september – december 2011	01-03-2012	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage januari – april 2012	02-07-2012	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage mei – augustus 2012	25-10-2012	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage september – december 2012	05-03-2013	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage januari – april 2013	24-06-2013	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage mei – augustus 2013	16-10-2013	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage september – december 2013	05-03-2013	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage januari – april 2014	04-06-2014	Wooncompagnie
Viermaandsrapportage mei-augustus 2014	07-10-2014	Wooncompagnie
<b>Notulen en afspraken huurders SHO</b>		
Samenwerkingsovereenkomst SHO-Wooncompagnie	02-07-2007	Wooncompagnie/SHO
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 26-01-2009	27-01-2014	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 20-4-2009	28-05-2014	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 15-06-2009	01-07-2014	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 21-09-2009	28-09-2009	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 23-11-2009	14-01-2010	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 25-01-2010	01-02-2010	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 19-04-2010	06-05-2010	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 21-06-2010	16-07-2010	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 19-07-2010	11-08-2010	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 20-09-2010	10-10-2010	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 22-11-2010	20-12-2010	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 31-01-2011	16-02-2011	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 28-03-2011	11-04-2011	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 02-05-2011	06-05-2011	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 23-05-2011	25-05-2011	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie 27-06-2011	14-07-2011	Wooncompagnie

Document	Datum	Auteur	
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	19-09-2011	29-09-2011	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	28-11-2011	23-12-2011	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	23-01-2012	01-01-2012	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	26-03-2012	04-04-2012	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	14-05-2012	14-06-2012	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	25-06-2012	05-07-2012	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	17-09-2012	09-10-2012	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	16-11-2012	12-12-2012	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	22-01-2013	24-01-2013	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	19-03-2013	20-03-2013	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	28-05-2013	30-05-2013	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	25-06-2013	26-06-2013	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	17-09-2013	04-10-2013	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	26-11-2013	04-12-2013	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	21-01-2014	06-02-2014	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	19-03-2014	19-03-2014	Wooncompagnie
Notulen overleg SHO-Wooncompagnie	13-05-2014	11-16-2014	Wooncompagnie
<b>Notulen Managementoverleg</b>			
Notulen Managementoverleg	11-03-2009	23-03-2009	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	30-03-2009	31-03-2009	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	06-04-2009	14-04-2009	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	05-05-2009	05-06-2009	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	11-08-2009	18-08-2009	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	07-09-2009	28-09-2009	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	30-11-2009	27-01-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	07-12-2009	12-01-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	12-01-2010	01-02-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	15-02-2010	05-03-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	15-03-2010	25-04-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	26-04-2010	06-05-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	31-05-2010	14-06-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	07-06-2010	16-06-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	16-08-2010	23-09-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	13-09-2010	23-09-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	27-09-2010	07-10-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	06-12-2010	19-12-2010	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	20-12-2010	05-01-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	10-01-2011	19-01-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	07-02-2011	17-02-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	07-03-2011	07-03-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	04-04-2011	01-05-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	02-05-2011	11-05-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	06-06-2011	11-05-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	04-07-2011	06-07-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	05-09-2011	29-09-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	06-09-2011	19-09-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	04-10-2011	07-10-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	06-12-2011	01-12-2011	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	06-12-2012	02-01-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	10-01-2012	23-01-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	24-01-2012	01-02-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg	07-02-2012	20-02-2012	Wooncompagnie

Document	Datum	Auteur
Notulen Managementoverleg 21-02-2012	28-02-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 20-03-2012	30-03-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 17-04-2012	26-04-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 15-05-2012	01-06-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 29-05-2012	01-06-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 12-06-2012	05-07-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 10/17-07-2012	31-07-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 18-09-2012	28-09-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 02-10-2012	08-10-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 16-10-2012	17-10-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 30-10-2012	04-11-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 13-11-2012	14-11-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 27-11-2012	29-11-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 04-12-2012	04-12-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 11-12-2012	17-12-2012	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 02-01-2013	18-01-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 22-01-2013	31-01-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 05-02-2013	13-02-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 05-02-2013	14-02-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 19-02-2013	21-02-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 05-03-2013	06-03-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 19-03-2013	29-03-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 02-04-2013	08-04-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 16-04-2013	13-05-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 07-05-2013	13-05-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 28-05-2013	29-05-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 11-07-2013	20-06-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 25-06-2013	27-06-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 09-07-2013	23-07-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 06-08-2013	06-08-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 20-08-2013	22-08-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 03-09-2013	12-09-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 17-09-2013	30-09-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 01-10-2013	11-10-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 15-10-2013	18-10-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 22-10-2013	07-11-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 12-11-2013	25-11-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 26-11-2013	05-12-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 10-12-2013	13-12-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 17-12-2013	18-12-2013	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 24-12-2013	02-01-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 07-01-2014	10-01-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 21/28-01-2014	22-01-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 04-02-2014	12-02-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 18-02-2014	28-02-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 04-03-2014	17-03-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 18-03-2014	02-04-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 01-04-2014	13-04-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 15-04-2014	19-05-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 06-05-2014	19-05-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 20-05-2014	09-06-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 10-06-2014	20-06-2014	Wooncompagnie

Document	Datum	Auteur
Agenda Managementoverleg 10-06-2014	20-06-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 24-06-2014	07-07-2014	Wooncompagnie
Notulen Managementoverleg 08-07-2014	05-08-2014	Wooncompagnie
Uitkomst niet-DEAB discussie 15-09-2011	15-09-2011	
<b>Prestatieafspraken/Woonvisie</b>		
Afspraken Gemeenten	2013	Wooncompagnie
Inbeddingsladder Gemeenten 2009	01-11-2009	Wooncompagnie
Inbeddingsladder Gemeenten 2010	01-03-2010	Wooncompagnie
Mantelovereenkomst Wooncompagnie-Raphaëlstichting	2009	Wooncompagnie
Prestatieafspraken		Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Anna Paulowna 2010-2013	25-02-2010	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Zeevang 2009-2012	21-12-2009	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Edam-Volendam	10-2009	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Medemblik 2013-2016	12-08-2013	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Purmerend 2008-2011	2008	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Schermer 2011-2013	28-10-2011	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Waterland 2009-2011	05-2009	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Anna Paulowna 2007-2010	2007	Wooncompagnie
Prestatieafspraken met Beemster 2010-2014	2010	Wooncompagnie
Prestatieovereenkomst met Harenkarspel 2008-2010	12-2007	Wooncompagnie
Prestatieovereenkomst met Schagen 2007-2010	01-06-2007	Wooncompagnie
Prestatieovereenkomst met Wieringermeer 2008-20012	2008	Wooncompagnie
Prestatieafspraken Purmerend 2008-2011/grondprijzen	27-10-2008	Wooncompagnie
Prestatieovereenkomst met Zijpe 2006-2010	28-03-2007	Wooncompagnie
Samenwerkingsovereenkomst met Purmerend 2013-2017	2013	Samenwerkende Woningcorporaties Waterland
Samenwerkingsovereenkomst met Raphaëlstichting 2010	07-01-2009	Wooncompagnie
Samenwerkingsovereenkomst met Niedorp 2009-2012	24-03-2009	Wooncompagnie
Woningmarktonderzoek Schagen		Wooncompagnie
Samen Leven en Wonen: Woonvisie Purmerend 2012-2016	2012	Samenwerkende Woningcorporaties Waterland
<b>Presteren naar vermogen</b>		
DPp 2013	11-09-2014	Wooncompagnie
dPI 2012	11-09-2014	Wooncompagnie
dPI 2013	11-09-2014	Wooncompagnie
dVI 2011	11-09-2014	Wooncompagnie
dVI 2012	11-09-2014	Wooncompagnie
dVI 2013	11-09-2014	Wooncompagnie
Toezihtsbrief 2014	23-09-2014	Centraal Fonds Volkshuisvesting
<b>Diversen</b>		
Zelfevaluatie visitatie Wooncompagnie 2009-2014	18-09-2014	Wooncompagnie
Projectplan Scheiden wonen en zorg	11-02-2013	Wooncompagnie
Projectplan Condiitiemeten	12-04-2013	Wooncompagnie
Stand van zaken conditiemeten	19-10-2013	Wooncompagnie
Projectplan Gebiedsvisies en complexbeheerplannen	05-12-2013	Wooncompagnie
Risicoanalyse Scheiden wonen en zorg	15-01-2014	Wooncompagnie
Vastgoedmanagement en portefeuillesturing Wooncompagnie	11-03-2014	Wooncompagnie

Document	Datum	Auteur
Projectplan Taskforce Verkook	03-04-2014	Wooncompagnie
Evaluatie Conditietmeten	17-04-2014	Wooncompagnie
Risicoanalyse voor RvC: Scheiden Wonen en zorg	23-06-2014	Wooncompagnie
Complexstrategieën	2014	Wooncompagnie
Zorgvastgoed Purmerend	2014	Wooncompagnie
Zorgvastgoed Schagen	2014	Wooncompagnie
Gebiedsvisie en complexstrategieën Anna Paulowna, Wieringerwaard, Oudesluis	23-09-2014	Wooncompagnie
Kader Maatschappelijk vastgoed Trevin	01-10-2010	Trevin
Kader Maatschappelijk vastgoed Trevin	02-11-2011	Trevin
Brief Staatssteundossier woningcorporaties WWI	15-12-2009	Ministerie van WW&I
Plan van aanpak MKBA Huurbeleid	01-09-2014	Kopgroep MKBA
Kwaliteit van Maatschappelijk Ondernemen	08-2009	Wooncompagnie
Wensvoorraad Wooncompagnie 2025	2013	Wooncompagnie
Optionele bepaling Koopgarant	09-02-2011	Wooncompagnie, werkgroep Koopgarant
Memo Volgordebepaling Koopgarant	26-05-2011	Wooncompagnie
Directievoorstel Volgorde Koopgarant	12-04-2011	Wooncompagnie
Energiebeleid Wooncompagnie	13-04-2010	Wooncompagnie
Presentatie afsluiting project Step2save Schagen	14-03-2013	Nuon
Gebiedsvisie Anna Paulowna, Wieringerwaard, Oudesluis 2010-2013	2010	Wooncompagnie
Inkoopbeleid Wooncompagnie 2014-2020	08-2014	Wooncompagnie
Kwaliteit van Bewonersparticipatie	11-2010	Wooncompagnie
Implementatie Koopgarant	04-02-2011	Wooncompagnie, werkgroep koopgarant
Onderhoudsbeleid Wooncompagnie	26-06-2014	Wooncompagnie
PvE Basiskwaliteit Wooncompagnie 2014	30-01-2014	Wooncompagnie
Kwaliteit van Maatschappelijk Ondernemen	28-08-2009	Gerrichhauzen en Partners
Maatschappelijk kosten en baten Het Trefpunt, Marken	17-10-2013	RIGO Research en Advies
Directievoorstel Streefhuurbeleid	29-08-2013	Wooncompagnie
Uitgangspunten rekenmodel	05-09-2014	Brink Groep
Directievoorstel Verkoopcriteria	11-09-2012	Wooncompagnie
Verkoopnotitie 2008-2012	2008	Wooncompagnie
Samenvatting zelfevaluatie RvC	30-01-2012	Consort/Wooncompagnie
Kadernotitie Strategisch Portefeuillebeleid	25-01-2012	Wooncompagnie
Visitatierapport Wooncompagnie	11-2009	Raeflex
Leefbaarheid in de gemeenten Beemster, Edam-Volendam, Purmerend, Schermer, Waterland en Zeevang Lemon 2010/2011	06-2011	Rigo Research en Advies
Lemon Harenkarspel vervolgmeting 2010	02-2011	Rigo Research en Advies
Lemon Zijpe vervolgmeting 2010	03-2011	Rigo Research en Advies
Lemon Wieringermeer vervolgmeting 2010	02-2011	Rigo Research en Advies
Corporatie in perspectief Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie 2009	2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Corporatie in perspectief Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie 2010	2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Corporatie in perspectief Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie 2011	2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Corporatie in perspectief Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie 2012	2013	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Corporatie in perspectief Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie 2013	2014	Corporatie Benchmark Centrum



## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers individuele interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Dhr. J. Hendriks	directeur-bestuurder
Dhr. S. van Schaik	manager Middelen en Bedrijfsvoering
Dhr. A. Zandstra	manager Strategie en Beleid
Dhr. R. Geelhoed	manager Vastgoed
Mw. R. van Rooij	vestigingsmanager Purmerend
Dhr. R. Gravestijn	vestigingsmanager Schagen
Dhr. J.F.T. Quick	voorzitter RvC, op voordracht van de huurdersorganisaties
Dhr. K. Parie	lid RvC
Dhr. H.G. Wokke	lid RvC
Dhr. S. Wiersma	werkplanner
Dhr. R. Vrolijk	controller
Mw. M. Esser	projectmedewerker
Mw. R. Krancher	web coördinator
Mw. E. Eman	woonconsulent
Mw. A. Verkoeijen	adviseur portefeuillemanagement
Dhr. H. Hofstra	opzichter
Mw. D. Schoone	projectontwikkelaar
Dhr. P. Stegers-Wentink	hoofd Vastgoedbeheer
Mw. M. Meulenbroek	P&O adviseur
Dhr. P. de Bakker	hoofd Woondienst
Mw. A. Vendel	administratief medewerker
Mw. A. Goossens	woonconsulent

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. H. Krieger	wethouder	Gemeente Purmerend
Dhr. J. Beemsterboer	wethouder	Gemeente Schagen
Mw. M. van Erkelens	beleidsadviseur	Gemeente Schagen
Mw. L. Franke	voormalig wethouder	Gemeente Hollands Kroon
Mw. E. Kroese	gemeentesecretaris, voormalig wethouder	Gemeente Beemster
Mw. I. Verrips	ambtenaar WMO	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. H. van Gameren	voorzitter	Huurderskoepel Schagen
Dhr. A. Deutekom	penningmeester	Huurderskoepel Schagen
Dhr. R. Dekker	lid	Huurderskoepel Schagen
Dhr. B. Roselaar	voorzitter	Huurdersvereniging De Vijfhoek Purmerend
Dhr. F. de Ronde	penningmeester	Huurdersvereniging De Vijfhoek Purmerend
Dhr. N. Kentie	algemeen directeur	AOP
Dhr. W. van 't Veer	directeur	st Wonen en zorg
Dhr. B. Schipper	coördinator vastgoed	Odion
Mw. E. de Back	directeur	Clup Welzijn
Mw. J. Driessen	beleidsadviseur	SWZW
Dhr. B. Broxterman	directeur	Woningbouwvereniging Anna Paulowna
Mw. P. Hoekstra	duodirecteur	WonenPlusWelzijn
Dhr. J. Bommer	coördinator bouw en infrastr.	Woonzorggroep Samen
Dhr. E. Heijmans	manager Kop Noord-Holland	Parlan
Dhr. R. Hardewijn	coördinator nieuwe initiatieven	Scorlewald/Raphaël Stichting
Dhr. A. Gieling	directeur	de Woonschakel
Dhr. A. Dekker	directiesecretaris	Esdege Reigersdaal
Dhr. A. Fritz	accountant	PwC

## Bijlage 5 Position Paper Wooncompagnie

Wooncompagnie is een maatschappelijk betrokken onderneming op het gebied van wonen. We beheren ruim veertienduizend woningen in het gebied boven het Noord-Hollands Kanaal. We zijn verweven met ons werkgebied: het plattelanddenken zit in onze genen en het bepaalt onze identiteit, cultuur en structuur. We zijn overtuigd van het belang van een volwaardige sociale huursector, die bewoners een betrouwbare huisbaas biedt en waar besluiten niet winstgedreven maar maatschappelijk gemotiveerd zijn. Wij beheren en investeren op een bijzondere manier. Het versterken van het kostenbewustzijn en het vergroten van de invloed van onze bewoners en maatschappelijke belanghouders zijn twee speerpunten waarbij we de lat steeds hoger leggen.

In 2009 is het ondernemingsplan 'Thuis in de kern 2009 – 2013' opgesteld. Dit ondernemingsplan was redelijk concreet en onze taakopvatting vatten wij, weliswaar binnen de bovenstaande visie en overtuiging, redelijk breed op. Door de snel veranderende tijden, ingezet door de creditcrisis, hebben wij eind 2011 onze koers aangescherpt en onze taakopvatting ingeperkt: Er is een accentverschuiving van nieuwbouw naar bestaande bouw ingezet en als het gaat om het bouwen maatschappelijk vastgoed is een terughoudende houding aangenomen. In 2012 is het koersdocument opgesteld. Met het Koersdocument hebben we geen andere maar wel een scherpere koers ingezet. In de visie van Wooncompagnie blijft er behoefte aan een gevarieerde sociale huursector. Die kan best een tikje kleiner, met de aantekening dat ons marktaandeel op het platteland met ca 20% sociale huurwoningen al heel bescheiden is. Tegelijk moet de sociale huursector op buurt en kernniveau wel interessant blijven voor een brede groep bewoners. Een volwaardig betaalbaar huuraanbod geeft keuzemogelijkheden aan mensen met een bescheiden inkomen en gaat inkomensbuurten tegen. We zijn er wel vooral maar niet alleen voor bewoners die zich geen koopwoning kunnen permitteren. We zijn er voor iedereen.

Ook het Koers document uit 2012 kent een looptijd van vier jaar, maar is minder concreet dan het vorige ondernemingsplan. De wereld verandert te snel om een concrete koers voor vier jaar vast te leggen. We hebben dus een richting uitgestippeld en jaarlijks stellen we een kaderbrief op waarin de kerndoelen uit het Koersdocument van meetpunten (output, outcome) worden voorzien. De resultaatverantwoordelijkheid wordt bij één van de bedrijfsonderdelen belegd.

De missie van Wooncompagnie vertelt 'voor wie we wat waar doen' en geeft richting aan onze activiteiten. Onze missie luidt als volgt:

*“Wooncompagnie verhuurt betaalbare woningen aan mensen met een bescheiden inkomen of een bijzondere woonbehoefte en werkt samen met bewoners en partners aan aangenaam wonen op het Noord-Hollandse platteland”*

In onze missie staat het bieden van goede en betaalbare huisvesting centraal. Wij spannen ons in voor mensen met een bescheiden inkomen, met een zorgvraag en voor mensen die specifieke begeleidings- of huisvestingsbehoeften hebben. Voor hen hebben wij een gevarieerd, kwalitatief goed en betaalbaar aanbod aan woningen en woondiensten. Aanvullend beschouwen wij het als onze opdracht om onze bewoners een aangename woonplek te bieden. Mensen moeten zich thuis voelen in hun huis en hun buurt. Die opdracht ligt niet bij Wooncompagnie alleen. De bewoners zijn eerstverantwoordelijk – alleen zij kunnen van een huis hun thuis maken – en samenwerking met overheden en zorg- en welzijnsorganisaties is essentieel.

In het werk van Wooncompagnie staat de volkshuisvesting voorop. Onze kerndoelstellingen zijn:

1. Wooncompagnie heeft tevreden bewoners
2. Wooncompagnie zorgt voor voldoende betaalbare huurwoningen
3. Wooncompagnie zorgt voor een woningaanbod van goede kwaliteit
4. Wooncompagnie zorgt voor geschikte woonruimte voor mensen met een zorgbehoefte
5. Wooncompagnie draagt bij aan een aangename woonomgeving



Deze kerndoelen worden jaarlijks van meetpunten (output, outcome) voorzien, waarvoor de resultaatverantwoordelijkheid bij één van de bedrijfsonderdelen wordt belegd.

We staan nu op het punt om de koers van Wooncompagnie nog nadrukkelijker uit te rollen. Natuurlijk merkt ook Wooncompagnie dat de wereld waarin we werken, snel verandert. Met die gevolgen worden we gelukkig minder drastisch en dramatisch geconfronteerd dan een (flink) aantal van onze collega's. Corporaties met een strategie die aankoerste op het betreden van de dure huursector, of die sterk leunden op omvangrijke verkoop of op gecombineerde huur/koopprojecten, hebben het nu zwaar. De veranderde omstandigheden op de woningmarkt en vooral de komst van de novelle, met een inperking van het werkdomein, zorgen ervoor dat deze corporaties zowel hun strategie als hun verdienmodel moeten herzien. Geld verdienen met de verhuur en verkoop van dure woningen om zo de verhuur van goedkope woningen mogelijk te maken: dat werkt en/of mag steeds minder. Deze corporaties hebben een acute noodzaak om van koers te veranderen en de organisatie daarop aan te passen. Concreet: het is overduidelijk dat er gereorganiseerd moet worden.

Wooncompagnie bevindt zich gelukkig niet in deze omstandigheden. We hoeven onze strategie en ons verdienmodel niet ingrijpend te herzien. En er is, in het verlengde daarvan, ook geen aanleiding om de organisatie volledig overhoop te gooien. Gelukkig maar. Wel heeft onze koers na het verschijnen van het Koersdocument in 2013 een extra focus gekregen als het gaat om de betaalbaarheid. Dit heeft geleid tot een verlaging van de streefhuren en een gematigde jaarlijkse inflatievolgende huurverhoging. Dat betekent dus dat wij niet achterover kunnen leunen. Ook voor Wooncompagnie verandert de wereld en bovendien willen we zelf de wereld ook een heel klein beetje veranderen. Dat gaat niet vanzelf. Het ontbreken van een 'dwingende noodzaak' maakt dat we onszelf achter de broek moeten zitten, als we de koers van Wooncompagnie versneld willen uitrollen. En dat is wat we gaan doen.

De eerste opgave is dat we onze huurders niet zien als subsidieontvangers maar als betalende klanten. Om dat onderscheid te markeren, proberen we in zoveel mogelijk situaties echte keuzeopties aan te bieden. Dat doen we om verschillende redenen. De eerste is dat de huurder zelf een afweging moet kunnen maken: wat wil ik en wat heb ik daar voor over? Een keuze die je zelf maakt is altijd beter dan een keuze die voor je wordt gemaakt. De tweede overweging is dat die keuzes ons marktinformatie geven: wat willen en waarderen onze bewoners eigenlijk? Daar weten we nog te weinig van. De derde reden is dat we onderscheid willen maken tussen een goedkoop basisaanbod met aanvullende opties. Zodat we uiteenlopende woonvoorkeuren en financiële mogelijkheden kunnen verenigen. Dat is een fikse omslag, die we niet 'zomaar' maken - maar wel in gang willen zetten.

De tweede opgave is dat we ons aanbod, ons assortiment aan woningen en woondiensten, moeten aanpassen aan de veranderende vraag. Ook dat is een forse opgave, waarbij drie noties van belang zijn: we kunnen niet 'hetzelfde' blijven aanbieden, onze huurders kunnen helaas niet vertrekken als ons aanbod ze niet bevalt, dus we moeten zelf die 'marktwerking' aanbrengen.

Achter deze hoofdlijn gaat veel schuil. Werken aan een ander aanbod en een andere benadering van onze huurders vergt aanpassing van onze producten en diensten en op onderdelen ook van gedrag en cultuur en (intussen, op termijn, gaandeweg) ook aanpassing van de organisatie en de formatie. Daar komt bij dat we, onder de noemer van Wooncompagnie 2020, al behoorlijk wat beelden hebben verzameld over de toekomstige positionering van Wooncompagnie als organisatie die afstand neemt van oude (veelal economische en organisatorische) waarden (groei, bezit, structuur) en 'nieuwe' waarden (delen, kleinschaligheid, duurzaamheid, samenredzaamheid) omarmt.

Hier ligt intussen wel een risico. We zijn nog lang niet de organisatie die we willen zijn – en dat zullen we ook nooit worden. Wooncompagnie als corporatie die mensen in staat stelt om zelf (en samen) hun woonsituatie vorm te geven door betaalbare keuzeopties aan te bieden: dat is een stip op de horizon, een ideaalbeeld maar geen concreet bereikbaar doel. Ambities hebben we volop maar we moeten niet meer pretenderen dan we waar kunnen maken. De opgave voor de komende tijd is zodoende een dubbele: onze volkshuisvestelijke prestaties bouwen we verder uit terwijl we de organisatie in beweging brengen.

John Hendriks

## Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

In de tabel gebruikte afkortingen:

P: Prestatieafspraken met gemeente Purmerend  
P<2011 Afspraken voor de periode 2008-2010  
P>2013 Afspraken voor de periode 2013-2017

S: Prestatieafspraken met gemeente Schagen  
S<2011 Afspraken voor de periode 2007-2010

MVG: maatschappelijk vastgoed

## Tabellen bij hoofdstuk 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep**

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking	Oordeel
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>			
Beschikbaarheid woningen			8
	<p>Gegevens huurwoningen</p> <p>2009 (CiP 2010): 13.059 woonegelegenheden en 68 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• goedkoop: 18,1% (2330) t.o.v. referentie 19,9%</li> <li>• betaalbaar: 76,6% (9888) t.o.v. referentie 72,1%</li> <li>• duur &lt; huurtoeslag: 4,9% (638) t.o.v. referentie 6,3%</li> <li>• duur &gt; huurtoeslag: 0,4% (47) t.o.v. referentie 1,6%</li> </ul> <p>2010 (CiP 2011): 13.066 woonegelegenheden en 74 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• goedkoop: 15,6% (2008) t.o.v. referentie 17,9%</li> <li>• betaalbaar: 77,2% (9952) t.o.v. referentie 72,2%</li> <li>• duur &lt; huurtoeslag: 6,7% (868) t.o.v. referentie 7,8%</li> <li>• duur &gt; huurtoeslag: 0,5% (61) t.o.v. referentie 2,0%</li> </ul> <p>2011 (CiP 2012): 13.290 woonegelegenheden en 120 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• goedkoop: 14,6% (1883) t.o.v. referentie 16,7%</li> <li>• betaalbaar: 76,8% (9896) t.o.v. referentie 71,2%</li> <li>• duur &lt; huurtoeslag: 7,4% (953) t.o.v. referentie 9,4%</li> <li>• duur &gt; huurtoeslag: 1,2% (153) t.o.v. referentie 2,8%</li> </ul> <p>2012 (CiP 2013): 13.377 woonegelegenheden en 124 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• goedkoop: 12,4% (1603) t.o.v. referentie 14,7%</li> <li>• betaalbaar: 75,5% (9735) t.o.v. referentie 70,7%</li> <li>• duur &lt; huurtoeslag: 10,5% (1354) t.o.v. referentie 11,8%</li> <li>• duur &gt; huurtoeslag: 1,5% (196) t.o.v. referentie 2,7%</li> </ul> <p>2013 (CiP 2014): 13.547 woonegelegenheden en 172 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• goedkoop: 10,9% (1420) t.o.v. referentie 12,3%</li> <li>• betaalbaar: 71,8% (9367) t.o.v. referentie 68,3%</li> <li>• duur &lt; huurtoeslag: 15,9% (2071) t.o.v. referentie 15,9%</li> <li>• duur &gt; huurtoeslag: 1,4% (184) t.o.v. referentie 3,4%</li> </ul> <p>Goedkoop en betaalbaar nemen af, duur &lt; en &gt; huurtoeslag nemen toe. Betaalbaar meer, goedkoop en duur minder dan referentiecorporatie.</p> <p>2013/2014 Door streefhuur laag te houden of af te toppen, blijft bijna de</p>		

<i>Opgaven/vertaling in ambities op gebied van</i>	<i>Prestaties</i>	<i>Toelichting op afwijking</i>	<i>Oordeel</i>
	hele voorraad beschikbaar voor de doelgroep		
<i>Passend toewijzen</i>			8
Minimaal 90% van de nieuwe verhuringen vinden plaats aan de doelgroep met een inkomen tot € 34.085 (peildatum 2012)	2010: 100% <33.614 (Kennemerland tot 38.500 en > 518 uur) 2011: 95% < 33.00 2012: 95% 2013: 93% eerste helft 2014: 97%		
<i>Tegengaan woonfraude</i>			7
	2014: altijd actie als er signalen zijn		
<i>Keuzevrijheid voor doelgroepen</i>		De ruimteverdeelsystemen zorgen voor brede toegankelijkheid aanbod huurwoningen, de keuze is beperkt door het accent op grote eengezinswoningen.	6
	2011: toewijzing via Woningnet 2012: initiatief gezamenlijk portaal voor corporaties in de Kop van Noord-Holland 2013: website gerealiseerd		
	Samenstelling van het bezit (CiP 2013) <ul style="list-style-type: none"> <li>• eengezinswoningen: 68,5%</li> <li>• meergezinsetagebouw zonder lift/max 4 lagen: 15,8%</li> <li>• meergezinsetagebouw met lift: 11,8%</li> <li>• hoogbouw: 0,3%</li> <li>• onzelfstandige overige: 3,7%</li> </ul> Meer EGZ dan in beide regio's (Zaanstreek/Waterland en Kop Noord-Holland/West-Friesland). Wooncompagnie geeft aan dat de eengezinswoningen groot zijn (te zien in de WWS-punten mbt oppervlakte huurwoning Daeb: 71 tov 63 referentiecorporatie).		
<i>Wachtlijst/slaagkans</i>			7
	Initiatieven om inschrijfduur voor mensen die gaan samenwonen bij elkaar op te tellen		
<i>Doorstroming</i>			
Mutatiegraad norm 5 %	(tov referentiecorporatie; gegevens CiP) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 4,3% (ref 7,5%)</li> <li>• 2010: 6,5% (ref 7,6%)</li> <li>• 2011: 5,7% (ref 7,4%)</li> <li>• 2012: 5,6% (ref 7,1%)</li> <li>• 2013: 6,0% (ref 7,5%)</li> <li>• 2014: 5,5%</li> </ul>		8

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking	Oordeel
	Gemiddeld 5,6%		
2014 voornemen om verhuisbewegingen op gang te brengen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot met verhuismakelaar wordt onderzocht</li> <li>• Aanbieden starterslening</li> </ul>		
<i>Leegstand</i>		Geen beleid, hogere project-, herstructurerings- en verkoopleegstand, wel maatregelen om leegstand te beperken	6
	% Huurderving (tov referentiecorporatie) (gegevens CiP) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 1,2 (1,1)</li> <li>• 2010: 1,6 (1,1)</li> <li>• 2011: 1,9 (1,1)</li> <li>• 2012 agv marktomstandigheden: 0,9 (0,9) agv projectleegstand: 1,3 (0,6)</li> <li>• 2013 agv marktomstandigheden: 1,2 agv projectleegstand: 1,5</li> <li>• 2014 agv marktomstandigheden: 0,84 agv projectleegstand: 2,13 (gegevens Wooncompagnie)</li> </ul>		
<i>Maatregelen voor specifieke groepen zoals starters, statushouders of jongeren</i>			7
Statushouders De opgave en ambitie van Wooncompagnie is om snel en adequaat te voldoen aan het verzoek van de gemeente om huisvesting te bieden zodra de gemeente een kandidaat aanlevert.			
Purmerend 2009: 38 woningen statushouders en 12 pardonners 2010: 50 statushouders 2011: 61 statushouders 2012: 26 statushouders	Purmerend 2009: 38 woningen statushouders en 12 pardonners 2010: 50 statushouders 2011: 61 statushouders 2012: 26 statushouders		
Schagen 2009: 31 statushouders en 8 pardonners 2010: 50 statushouders 2011: 36 statushouders 2012: 28 statushouders	Schagen 2009: 31 statushouders en 8 pardonners 2010: 50 statushouders 2011: 36 statushouders 2012: 28 statushouders		
Wooncompagnie 2013: totaal 56 asielzoekers eerste helft 2014: 49 statushouders	Wooncompagnie 2013: totaal 56 asielzoekers eerste helft 2014: 49 statushouders		
Urgenten	2009: 47 woningzoekende met urgentieverklaring 29 herhuisvesting met urgentieverklaring obv stadsvernieuwing		

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking	Oordeel
	2010: 59 woningzoekende met urgentieverklaring 29 herhuisvesting met urgentieverklaring obv stadsvernieuwing 2011: 39 woningzoekende met urgentieverklaring 20 herhuisvesting met urgentieverklaring obv stadsvernieuwing 2012: 29 woningzoekende met urgentieverklaring 64 herhuisvesting met urgentieverklaring obv stadsvernieuwing 2013: 61 woningzoekende met urgentieverklaring 30 herhuisvesting met urgentieverklaring obv stadsvernieuwing 2014: (tot juli) 12 woningzoekende met urgentieverklaring 3 herhuisvesting met urgentieverklaring obv stadsvernieuwing		
<b>Betaalbaarheid</b>			
<i>Huurprijsbeleid</i>		Uitgesproken en gedifferentieerd huurprijsbeleid	8
Norm: beperken van de woonlasten	2009: netto huurprijs lager bij slechter energielabel en omgekeerd. 2010: verder ontwikkeling streefhuurbeleid, combi betaalbaarheid, energie en marktpositie. Actualisatie streefhuurbeleid uitgesteld. 2011: schaarstepunten ingevoerd en energielabel. Stijging maximale huurprijzen-daarom nieuw streefhuurbeleid. 2012: aanpassen streefhuurbeleid. Uitgangspunt kwaliteit en niet inkomen van huurder. Besluit niet inkomensafhankelijke huurverhoging. 2013: introductie verhuurdersheffing niet volledig voor huurder laten komen. Overleg met huurdersorganisatie. Per 1-7: huurverhoging niet afhankelijk van inkomen, wel afhankelijk van streefhuur. Niveau streefhuur=2,5 % (inflatievolgend) en onder niveau streefhuur tot max 4%. (bij mutatie naar streefhuur) 2014: huurverhoging op basis van streefhuur ipv inkomen. Wooncompagnie laat bewust verdien capaciteit liggen. Gemiddeld 2,6 %  Gem. huurprijs per woongelegenheden (tov referentiegroep) (gegevens CiP): • 2009: 422 (423) • 2010: 433 (436) • 2011: 444 (449) • 2012: 471 (459) • 2013: 479(478)		
Jaarlijkse huurverhoging cf beleid S<2011: afspraken over aftopping, harmonisatie en verhoging (tot 1-7-2009)	Huurverhogingen (% gemiddeld) • 2009: 2,5 • 2010: 1,2 • 2011: 1,3 • 2012: 2,3 • 2013: op streefhuur 2,5% en eronder max 4 • 2014: 2,6		

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking	Oordeel
	Huurprijs als percentage van maximaal redelijke huurprijs (Gegevens CiP): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 69% (ref 68,2)</li> <li>• 2010: 69,7% (ref 69,1)</li> <li>• 2011: 74,0% (ref 68,7)</li> <li>• 2012: 64,1% (Daeb); ref: 65,2%; landelijk: 67,2%</li> <li>• 2013: 64,4% (Daeb); ref: 65,9%; landelijk: 68,2%</li> </ul>		
<i>Kernvoorraad(beleid)</i>		Expliciete keuze voor kernvoorraad en voorraadbeleid passend bij lokale situatie	8
Aanpassen streefhuurbeleid om voldoende betaalbare woningen te houden	Zie beperken woonlasten		
2014: verlagen van de streefhuur in Schagen met 5%	Gerealiseerd		
2014: afstand doen van niet-DAEB woningen door verkoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taskforce verkoop complexen met dure huurwoningen gestart</li> <li>• Advies in de maak over beleid met andere niet-Daeb woningen</li> <li>• Per 1-3-2015 alle niet-Daeb overgebracht naar aparte holding</li> </ul>		
<i>Overige woonlasten</i>	Overleg met SHO over huurprijsbeleid en energielasten. Maximaal 60% van de theoretische (energie) besparing in huurverhoging doorrekenen		7
<i>Aanpak huurachterstanden</i>			
2009: norm 0,54%  2010: norm 0,5% 2011: norm 0,5  2012: norm 0,5	2009: resultaat 0,5 % direct in actie komen. Afspraken in Purmerend over 2e kans en voorkomen dakloosheid 2010: resultaat 0,5% 2011: resultaat 0,5 (Schagen start huisbezoeken en start pilot budgetcoach) 2012: resultaat 0,6 (strak incassobeleid en doorverwijzen naar hulpverleners, contract RIBW casemanagement evaluatie en voorzetten vorm budgetcoach) . 2014: nieuw proces huurincasso, Schagen iets onder en Purmerend iets boven de norm  Cijfer CiP (huurachterstand in % van de jaarhuur): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 0,8 (ref. 0,9)</li> <li>• 2010: 0,9 (ref. 1,0)</li> <li>• 2011: 0,8 (ref. 1,1)</li> <li>• 2012: 1,0 (ref. 1,0)</li> <li>• 2013: 0,9 (ref. 1,0)</li> </ul>	De cijfers van Wooncompagnie gaan over de actieve contracten en de cijfers van CiP over alle contracten.	7

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking of oordeel	Oordeel
<b>Algemeen</b>			7
Wooncompagnie zorgt voor geschikte woonruimte voor mensen met een zorgbehoefte	Gerealiseerd		
2014 In visie van Wooncompagnie en in de prestatieafspraken met de gemeente wordt gekeken of Wooncompagnie kan/wil participeren in bijzondere projecten die voldoen aan vooraf vastgestelde kaders	Gerealiseerd		
2012: Voornemen onderzoek noodzakelijkheid prestatieafspraken met duurzame partners (niet zijnde gemeenten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met Raphaëlstichting en Woonzorggroep Samen strategische samenwerking aangegaan, afstemming beleid aan de voorkant en 2x per jaar bestuurlijk overleg</li> <li>• Met andere partijen samenwerken op projectbasis</li> </ul>		
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</b>		Openstaan voor vragen en realiseren oplossingen	8
Ouderen in staat stellen zo lang mogelijk zelfstandig te wonen	<p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oplevering De Notaris, de "zorgcirkel" huisvesting psychogeriatrische bewoners</li> <li>• renovatie de Rusthoeve: modernisering woonzorgcentrum, 3 groepswoningen elk voor 6 dementerende ouderen</li> </ul> <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oosthuizen: realisatie 'Zorgcirkel' voor twee groepen van 6 ouderen</li> </ul> <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevering Oterleek, De Hulst( woonplek 24 dementerende ouderen)</li> <li>• Concept "Kloeke woning" ontwikkeld als alternatief voor levensloopbestendig</li> <li>• Trambaan fase 2: Woonzorgcomplex met 100 woningen appartementen en zorgfuncties</li> </ul> <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantelovereenkomst met Raphaëlstichting overnemen vastgoedbeheer voor de stichting</li> <li>• Projectgroep scheiden wonen en zorg en consequenties</li> <li>• Start bouw Hospice in Purmerend</li> </ul> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Start Elshof-Zuid, woonvorm voor dementerenden, zorgleverancier Woonzorggroep Samen</li> <li>• Onderzoek mogelijkheden Thuishuis.</li> </ul> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouw Woonzorgcomplex Genua (Europa)</li> <li>• Experiment Emeritus, (leveren persoonlijke assistenten aan ouderen)</li> <li>• Pilot twee complexen Purmerend en aantal dorpen Waterland</li> </ul>		



Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking of oordeel	Oordeel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectplan zorgvastgoed en scenario's</li> <li>• Ontwikkeling Elshof Zuid</li> <li>• Gesprekken met diverse particuliere en kleinschalige initiatieven</li> </ul>		
2009-2010 De Verbinding: alle gelabelde 55+ woningen in de deelnemende gemeenten opplussen, ophogen galerijen complexen Purmerend	Gerealiseerd		
<b>Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>			8
Conform BBSH	<p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerkingsovereenkomst zorgboerderij de Marsen, ontwikkeling door Wooncompagnie en verhuurd aan Raphaëlstichting ( 2,9 mio)</li> <li>• Oplevering Oosterdel Langendijk (12 cliënten Raphaëlstichting)</li> <li>• 3 appartementen voor minder validen Thames Visserstraat Schermerhorn</li> <li>• Herstructurering Lelypark Wieringerwerf iom Samen verstraagd</li> </ul> <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oeverlanden: 15 appartementen stichting Odion</li> <li>• Groote Sloot Burgerbrug, zorgboerderij en tuinderij voor cliënten Raphaël Stichting</li> <li>• Start Dijksgathoeve Wieringermeer</li> </ul> <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisatie zorgboerderij Dijksgathoeve (16 appartementen mensen met verstandelijke beperking,9 psycho-sociale vraag, aangrenzende woning voor medewerkers).</li> <li>• kinderdagverblijf Tuitjenhorn "De Appelboom" samen met Raphaëlstichting</li> </ul> <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek naar mogelijkheden doorstroom van huren van instelling naar zelfstandig huren.</li> <li>• Onderzoek en conclusie niet haalbaar naar Zorgwoningen Nes-Noord</li> </ul> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevering Odion woonzorgcomplex</li> </ul> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevering plint Genuahaven Prinsensstichting en Odion</li> <li>• Vervolg stichting sociaal Logement realiseren</li> </ul>		
<b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b>		Grote diversiteit in doelgroepen en oplossingen	8
Conform BBSH Opname in intramurale setting voorkomen en zo lang mogelijk zelfstandig wonen	<p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haalbaarheidsonderzoek Hospice in Vrijheid, oprichting Social Firm</li> <li>• Deelname Project Nazorg Ex-gedetineerden (nog geen activiteiten)</li> </ul> <p>2010</p>		

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking of oordeel	Oordeel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot mobiele mantelzorgwoning (De Verbinding)</li> <li>• Nieuwe uitgangspunten hospice De Vrijheid in kader van haalbaarheid</li> <li>• Start bouw Hoep Centrum voor Parlan (3 woningen voor 10-12 kinderen)</li> </ul> 2011 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project beeldbellen (de Verbinding) met Wonen Plus</li> <li>• Plaatsen mobiele zorgkamer gemeente Zeevang (proef)</li> <li>• Huurovereenkomst Parlan Forastraat Schagen opvang 8 jongeren tussen 7 en 18 jaar</li> <li>• Verder onderzoek haalbaarheid hospice De Vrijheid</li> <li>• Vertraging onderzoek en realisatie verdienwoning (via instelling zelfstandig huren)</li> <li>• Oplevering Kamers met Kansen Purmerend (aantal samenwerkende partijen, 24 jongeren)</li> </ul> 2012 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zandhope 3 van de 20 gerealiseerde eengezinswoningen voor stichting Parlan (jeugdzorg) voor jongeren opvang.</li> <li>• Afspraken met Blijf van mijn Lijf over bijdrage huisvesting cliënten</li> </ul> 2013 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospice De Vrijheid is opgeleverd en biedt plek aan 4 gasten.</li> </ul> 2014		

**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer**

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking of oordeel	Oordeel
<b>Woningkwaliteit</b>			7
	Gegevens CiP 2013: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woningbezit: 44% vóór 1979 en 56% daarna; hoogste % in periode 1980-1989; ongeveer gelijk aan de spreiding in de beide regio's</li> <li>• Daeb woningen hebben een iets hoger gemiddeld puntenaantal (150 tov referentie 148 en landelijk 140); niet-Daeb woningen hebben veel meer punten (233 tov referentie 174 en landelijk 175); punten mbt oppervlakte huurwoning Daeb hoger (71 tov 63 referentie en landelijk)</li> <li>• Gemiddelde puntprijs Daeb woningen iets hoger: 3,07 tov referentie 3,04 en landelijk 3,12; voor niet-Daeb lager: 3,40 tov referentie 4,19 en landelijk 4,30</li> </ul>		
<i>Prijskwaliteit verhouding</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huurniveau: % van de maximale huurprijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: startnotitie opgesteld nieuw streefhuurbeleid</li> <li>• 2011: start actualisatie streefhuurbeleid</li> <li>• 2012: Streefhuurbeleid in concept gereed</li> <li>• 2013: Streefhuurbeleid geïmplementeerd</li> </ul>		

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking of oordeel	Oordeel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014: streefhuren regio Schagen verlaagd met 5% punt</li> </ul>		
<b>Conditie en onderhoudstoestand</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2012: conditiemetingen uitvoeren; 2014 2/3 bezit gemeten</li> <li>2013: taakstellend onderhoudsbudget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhoud volgens PvE en geïntegreerd met energiemaatregelen uitgevoerd</li> <li>Conditiemetingen ingevoerd en uitvoeren vanaf 2014; verwacht 26% uitgevoerd eind 2014</li> <li>2012: nieuw onderhoudsbeleid vastgesteld</li> <li>2013: Taakstellend budget gerealiseerd. In 2014 in uitvoering</li> <li>2014: Prognose 1-7-2015 2/3e van het bezit gemeten</li> <li>Gerealiseerd onderhoud per woning (tov ref geg. CiP): <ul style="list-style-type: none"> <li>2009: €1412 (ref €1563)</li> <li>2010: €1519 (ref €1486)</li> <li>2011: €1477 (ref €1399)</li> <li>2012: €1513 (ref €1327)</li> <li>2013: €1062 (ref €1223)</li> <li>2014: €1227 (prognose Wooncompagnie)</li> </ul> </li> </ul>		
<i>Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau</i>			
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>			8
Scores KWH een 7 of hoger	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009 KWH maatschappijlabel 7,4.</li> <li>2010 KWH participatielabel 7,0.</li> <li>sinds 2011 KWH huurlabel, gemiddeld 7,6.</li> <li>2014 KWH Klantvizier t/m september: 7,8.</li> </ul>		
<b>Energie en duurzaamheid</b>			7
<b>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2009: Energielabels vertalen naar theoretisch verbruik</li> <li>2011: Geplande maatregelen uitvoeren en eind 2012 8% theoretische besparing gerealiseerd</li> <li>2012/13: pilot KWH duurzaamheidslabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009: Woningen van energielabels voorzien zodat theoretisch verbruik vastgesteld kan worden</li> <li>Eind 2012 8% theoretische besparing gerealiseerd</li> <li>Pilot KWH duurzaamheidslabel is uitgevoerd. Besloten is hier geen vervolg aan te geven.</li> </ul>		
<b>Beleid en uitvoering duurzaamheid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2009: Stimuleringsregeling voor bewoners</li> <li>2012: vóór 2014 8000 bij woningen advies geven (Step2save)</li> <li>P&gt;2013: samen met warmtebedrijf SVP voorlichtingsaanpak opzetten</li> <li>2009-2010: Minimaal twee inspirerende projecten in bestaand én in nieuw bezit realiseren</li> <li>FSC convenant integreren in bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011: Stimuleringsregeling voor bewoners opgezet (Step2save). Uiteindelijk zijn ruim 2,300 huurders bezocht door energieadviseurs.</li> <li>Coördinatie Eco-platform; 2012: Onderzocht EnergieBV</li> <li>2010: projecten aangewezen (Wieringermeer, Middenmeer, Schagen, Edam); nieuwbouw opgeleverd in 2011 (Oterleek eerder dan Middenmeer); uitvoering niet gehaald; ambitie aangepast; 2013 Kanaalstraat Schagen opgeleverd</li> <li>Er wordt in bedrijfsvoering gewerkt volgens FSC convenant</li> <li>2011 e.v.: Bij renovatie worden de beheerkosten en levensduur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Step2save: hoewel de resultaten positief waren is er besloten om het project te beëindigen. Belangrijkste reden was het wegvallen van subsidiemogelijkheden; de 8000 woningen betroffen inwoners van de participerende gemeenten en niet alleen huurders van Wooncompagnie.</li> </ul>	

<i>Opgaven/vertaling in ambities op gebied van</i>	<i>Prestaties</i>	<i>Toelichting op afwijking of oordeel</i>	<i>Oordeel</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011 e.v.: bij renovatie beheerkosten en levensduur materiaal meenemen</li> <li>• Budget duurzaam bouwen, veiligheid en energiebesparing 1,4 mio.</li> <li>• 2012: landelijk vastgesteld convenant als uitgangspunt: in 2020 gem. energieindex minimaal 1,25 / energielabel B; eind 2014 1,6</li> <li>• P&gt;2013: visie op duurzaamheid bij elk nieuwbouwproject &gt; 30 woningen</li> <li>• 2014: Warmtewet met gemaximeerde prijzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• materiaal meegenomen.</li> <li>• 2011: uitgaven duurzaam bouwen, veiligheid en energiebesparing conform budget</li> <li>• 2014 juli: 1,67 met verwachting 1,6 einde jaar te halen</li> <li>• energielabels worden beter</li> <li>• Warmtewet geïmplementeerd</li> </ul>		

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed**

<i>Opgaven/vertaling in ambities op gebied van</i>	<i>Prestaties</i>	<i>Toelichting op afwijking of oordeel</i>	<i>Oordeel</i>
<p><b>Algemeen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Strategisch portefeuillebeleid (SPB) onderdeel van beleidscyclus</li> <li>• 2009: SPB opstellen</li> <li>• 2009: Strategische positie in kleine kernen bepalen</li> <li>• Woningvoorraad rollend (voortdurend ververst en qua volume gelijk) om kwalitatieve opgave (2011 binnen ons werkgebied) in te vullen;</li> <li>• 2010 bezit neemt toe met 2 VHE</li> <li>• 2012 herijking: Nieuwbouw en transformatie doelgroep-onafhankelijk realiseren, tenzij voor specifieke doelgroep bestemd</li> <li>• 2013: investeringsstrategie: 35 mio maximaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPB opgesteld als onderdeel van beleidscyclus; 2010 complexbeheerplannen opgesteld</li> <li>• 2010 Rigo marktonderzoek</li> <li>• 2009 Kleinekernenbeleid vastgesteld; 2010 buurtanalyses afgerond; 2011 strategische positie in kernen herijkt</li> <li>• Rollend: 2009 verkooplijst geactualiseerd adhv SPB; 2010 10 VHE plus; 2011 300 VHE plus</li> <li>• Rollend: 2010 verkoop 115, sloop 30, nieuwbouw 152 (saldo +7)</li> <li>• Woningvoorraad rollend om kwalitatieve opgave in te vullen</li> <li>• Nieuwbouw doelgroep-onafhankelijk gerealiseerd</li> <li>• 2013 investeringen conform investeringsstrategie uitgevoerd</li> </ul>		7
<p><b>Nieuwbouw</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 114</li> <li>• 2010: 213 huur en 12 koop (225)</li> <li>• 2011: 315 huur en 38 koop (353)</li> <li>• 2012: 68 huur en 185 koop (253)</li> <li>• 2013: 279 huur</li> <li>• 2014: 249 (realisatieindex 100%) minder sloop/nieuwbouw in komende jaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 128 (project overgenomen van ontwikkelaar)</li> <li>• 2010: 152 huur en 7 koop (159)</li> <li>• 2011: 195 huur en 31 koop (226)</li> <li>• 2012: 148 huur en 60 koop (208)</li> <li>• 2013: 275</li> <li>• 2014: verwachting 244 (98%)</li> </ul>	85% realisatie De verschillen worden geëxpliciteerd in viermaandsrapportages. In het jaarverslag wordt verschil niet gemeld.	6

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking of oordeel	Oordeel
<b>Sloop, samenvoeging</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 18</li> <li>• 2010: 61</li> <li>• 2011: 57</li> <li>• 2012: 117</li> <li>• 2013: 55</li> <li>• 2014: 91</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 6</li> <li>• 2010: 30</li> <li>• 2011: 0</li> <li>• 2012: 64</li> <li>• 2013: 18</li> <li>• 2014: 89% verwacht</li> </ul>	46% gemiddeld, maar plannen Middenmeer in overleg bijgesteld, dus hoger cijfer	5
<b>Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)</b>			7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: renovatie Schagen en Broek in Waterland; herstructurering Schagen en Lelypark</li> <li>• 2010: Programma van eisen vastgesteld</li> <li>• 2011: op te leveren 96 VHE</li> <li>• 2012: op te leveren 504 VHE (onderhoud en SPB)</li> <li>• 2012: levensduurverlenging ipv nieuwbouw</li> <li>• 2013: 7 projecten</li> <li>• 2014: voor 50% van complexen met levensduur korter dan 10 jaar initiatiefbesluit nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009 renovatie gerealiseerd; herstructurering Schagen niet de nieuwbouw gerealiseerd</li> <li>• 2010 Programma van eisen vastgesteld en basiskwaliteit daarna (2014) vastgesteld</li> <li>• 2011: opgeleverd 37 Lelystraat Middenmeer;</li> <li>• 2012: opgeleverd De Dillen (29 vhe) Broek in Waterland, Veeteelstraat (12 vhe) in Schagen, Jonkerspad (38 vhe) in Edam</li> <li>• 2012: levensduurverlenging ipv nieuwbouw bij 3 projecten gestart 2012 (Kanaalstraat Schagen, Ye Edam, Jonkerstraat/Tuinierspad Edam (ook opgeleverd); herstructurering Wieringerwerf gestopt, wordt onderhoud</li> <li>• 2013: renovatie Markstraat (57 vhe) Schagen, Aagje Dekenstraat (Midden Beemster), 1e fase Ye (Edam); herstructurering Middenmeer aangepast</li> <li>• 2014: Van de jaarbegroting 2014 is 77% verplicht en 20% technisch gereed (aug. 2014).</li> </ul>		
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>			7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: realiseren MVG waar we bezit (willen) hebben</li> <li>• 2010: jaarlijks 2 projecten realiseren</li> <li>• 2011: 1 project realiseren; kerkje Slootdorp onderzoek; wijkgezondheidscentrum Middenmeer</li> <li>• 2012: vraag naar randvoorwaarden concretiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009/10: Kadernotitie MVG opgesteld</li> <li>• 2009: Edam bibliotheek uitgebreid met wijksteunpunt;</li> <li>• 2010: Marken wijksteunpunt bij dorps huis, huisartsenpost Niedorp, eetcafé/dagbesteding Oeverlanden/Purmerend, dagopvang Weidevenne/Purmerend</li> <li>• 2011: Opgeleverd: Dijkgatshoeve (Wieringerwerf), Hoep Parlan (Schagen), De nieuwe Hulst (Oterleek) en Kadernotitie MVG Trevin;</li> <li>• Slootdorp in onderzoek; 2013 afgeblazen</li> <li>• Middenmeer oplevering in 2013</li> <li>• 2012: MKBA voor Trefpunt Marken,</li> <li>• 2013: businessplan Dorps huis Ipendam</li> <li>• 2014: MBKA wordt voorbereid</li> </ul>		

<i>Opgaven/vertaling in ambities op gebied van</i>	<i>Prestaties</i>	<i>Toelichting op afwijking of oordeel</i>	<i>Oordeel</i>
<b>Verkoop</b>		Stevige ambitie gehaald	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: vaststellen aanbod eigendomsvormen</li> <li>• 2009: verkoop 75 woningen</li> <li>• 2010: 150</li> <li>• 2011: 100+</li> <li>• 2012: 100</li> <li>• 2013: 100</li> <li>• 2014: 100+ en besluit verkoop geliberaliseerde panden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010/11: Koopgarant ipv Koopzeker</li> <li>• 2012: Starterslening ingevoerd; 2013 10x gebruikt</li> <li>• 2009: Koopzeker, 5% korting op taxatieprijs</li> <li>• 2009: 53 (14 aan huurders; 39 aan overige natuurlijke personen)</li> <li>• 2009/10: verkoop gestimuleerd door 5% extra korting bij gewone verkoop (2009), 5% extra voor huurders (2010) en verkooplijst Schagen uitgebreid</li> <li>• 2010: 132 (63 aan huurders; 65 aan overige natuurlijke personen)</li> <li>• 2011: 119 VHE verkocht</li> <li>• 2012: 111 VHE verkocht</li> <li>• 2013: 133 VHE verkocht</li> <li>• 2014: in 4 maanden gerealiseerd; besluit wordt uitgewerkt</li> <li>• Verkoop wordt indien verkopen tegenvallen met allerlei maatregelen gestimuleerd</li> </ul>	113%	

**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten**

<i>Opgaven/vertaling in ambities op gebied van</i>	<i>Prestaties</i>	<i>Toelichting op afwijking of oordeel</i>	<i>Oordeel</i>
<b>Leefbaarheid</b>			7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Definitie vitale buurten en ons investeringskader (2010)</li> <li>• S&lt;2011: LEMON-metingen elke twee jaar</li> <li>• Leefbaarheidsprojecten in jaarplannen uitvoeren</li> <li>• Nieuwe vormen betrokkenheid bewoners ontwikkelen sinds 2009</li> <li>• 2009: Contact met dorps- en wijkraden leggen</li> <li>• 2010: "Op de koffie bij" uitvoeren en digitaal klantenpanel</li> <li>• 2011: afspraken met Zeevang maken</li> <li>• 2012: Wijkontwikkelingsplan Gors in Purmerend uitvoeren; WOP Overwhere leefbaarheidsfonds verder bespreken</li> <li>• 2013: leefbaarheid in samenhang met wijkontwikkeling bezien en achteraf verantwoorden; uitwerken strategiekaart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitie opgesteld, kader niet</li> <li>• LEMON uitgevoerd in 2008, 2010, 2012</li> <li>• Eigen budget huurdersverenigingen voor leefbaarheidsprojecten</li> <li>• 2009/2010: Projecten bijna allemaal afgerond</li> <li>• Bij PO en andere projecten (bijv Kan wel en Prettig wonen doen we zo) bewoners betrekken; nog niet voldoende vernieuwend (2012)</li> <li>• 2010: Gesprekken met dorps- en wijkraden Purmerend</li> <li>• "Op de koffie bij" uitvoeren (2010/2011) en digitaal klantenpanel uitgevoerd</li> <li>• 2011: afspraken niet afgerond</li> <li>• 2012: WOP Gors loopt volgens plan; Overwhere is nog in bespreking (2013 afgerond)</li> <li>• 2013: kunstwerk in Purmerend gerealiseerd (Frans Banning Cocq); in Edam achtertuin seniorenwoningen opgeknapt; bijdrage aan St. Wonen Plus; bijdrage aan St. Sociaal</li> </ul>		

Opgaven/vertaling in ambities op gebied van	Prestaties	Toelichting op afwijking of oordeel	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: kritisch investeringen bezien</li> </ul>	Logement; strategiekaart nog niet uitgewerkt <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: kleine aanpassingen in buurten en wijken</li> </ul>		
	CiP-gegevens leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheden over het jaar (vergeleken met referentiegroep): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 79 (ref. 91)</li> <li>• 2010: 43 (ref. 96)</li> <li>• 2011: 55 (ref. 96)</li> <li>• 2012: 49 (ref. 85)</li> <li>• 2013: 160 (ref. 92)</li> </ul> In vergelijking met referentiecorporatie lagere uitgaven, behalve in 2013.		
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>			7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Wijkshouwen houden</li> <li>• Prestatieafspraken met gemeenten</li> <li>• 2010/2011: plannen maken en prioriteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Buurtanalyses gemaakt</li> <li>• wijkshouwen gehouden (2010, 2013, 2014)</li> <li>• 2010: met aantal gemeenten afspraken gemaakt</li> <li>• 2010/2011: plannen gemaakt en geprioriteerd (oa op basis van LEMON onderzoek)</li> <li>• 2011: in SPB voorzieningen in buurten vastgelegd en opgaven bepaald</li> <li>• Kleine kernen beleid</li> </ul>		
<b>Aanpak overlast</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: proactief en reactief oppakken overlast</li> <li>• 2009: Henneconvenant Noord-Holland</li> <li>• 2011: overlast jongeren aanpakken</li> <li>• 2013: samenwerking zoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geparticipeerd in buurtbemiddeling</li> <li>• Overlast aangepakt (in overleg met bewoners en overlastveroorzakers); 2010 o.a. portieken afgesloten</li> <li>• 2011: Jongerenbuurtbemiddeling in Purmerend gestart (stichting Clup)</li> <li>• 2013: themabijeenkomst met samenwerkende partijen gehouden (Schagen)</li> <li>• 2014: door verschillende medewerkers wordt overlast aangepakt</li> </ul>		7





## Bijlage 7 Tabellen bij hoofdstuk 5 Presteren naar Vermogen

Tabel 7.1 Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen Wooncompagnie, referentiegroep en landelijk

Volkshuisvestelijk vermogen o.b.v. Bedrijfswaarde	2009 in % van balanstotaal	2010 in % van balanstotaal	2011 in % van balanstotaal	2012 in % van balanstotaal	2015 per vhe	2017 per vhe
Wooncompagnie	30,10%	33,50%	33,00%	38,90%	29.765	31.877
Referentiegroep	32,80%	30,60%	34,10%	29,80%	17.748	17.905
Landelijk	29,30%	27,20%	27,10%	25,00%	15.242	15.712

Tabel 7.2 Rentedekkingsgraad 2010-2013

ICR <sup>7</sup>	2010	2011	2012	2013 *
Wooncompagnie	1,8	2,0	1,6	1,7
Referentiegroep	1,8	2,0	2,1	onbekend
Landelijk	1,8	1,8	1,8	onbekend

\* bron jaarrekening Wooncompagnie

Tabel 7.3 Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2010-2013

Ontwikkeling bedrijfslasten	2010	2011	2012	2013
Wooncompagnie	1.189	1.164	1.242	1.112
Referentiegroep	1.318	1.335	1.359	onbekend
Landelijk	1.356	1.392	1.396	onbekend

Tabel 7.4 Aantal vhe's per fte in 2012

Aantal VHE's per FTE	2012
Wooncompagnie	99
Referentiegroep	95
Landelijk	89

Tabel 7.5 Personeelskosten per fte

Personeelskosten per FTE	2012
Wooncompagnie	65.734
Referentiegroep	69.246
Landelijk	66.128

Tabel 7.6 risicobeoordeling op basis van bedrijfswaarde 2012

	Wooncompagnie	Referentie	Landelijk
<b>Totaal risico plus VPB (minimaal volkshuisvestelijk vermogen)</b>	10,6%	12,2%	12,6%

Tabel 7.7 Risicobeoordeling op basis van bedrijfswaarde 2015

	Wooncompagnie	Referentie	Landelijk
<b>Totaal risico plus VPB (minimaal volkshuisvestelijk vermogen)</b>	16,3%	15,4%	15,4%

<sup>7</sup> Bron CIP rapportage CFV

## Bijlage 8 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbeter traject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascopel is als onafhankelijke visitor vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Aedescode opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

### 2. Opdracht

Wooncompagnie heeft Pentascopel de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

### 3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

*Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie is de directeur-bestuurder, de heer J. Hendriks samen met de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

*Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers, visitor en secretaris, en Ruud Pijpers, financieel deskundig visitor.

### 4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

*Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

## Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

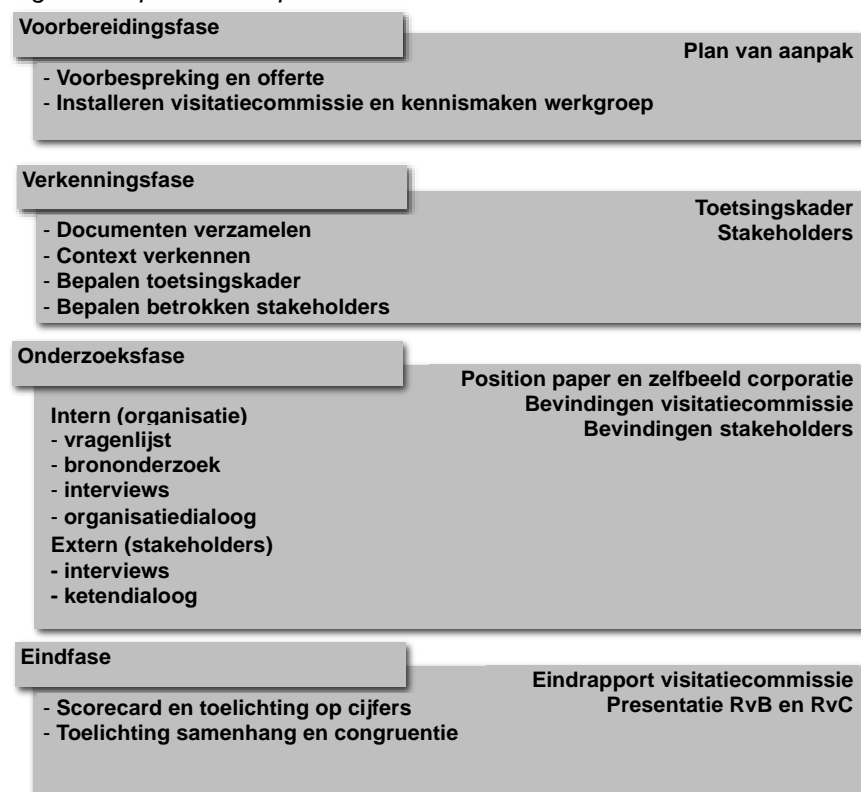
## Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

## Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.

### Figuur Aanpak visitatieproces



### Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Wooncompagnie aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens is het normenkader ontwikkeld en zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met het bestuur en Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopie een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

## Onderzoeksfase

- Wooncompagnie heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en de managers.
- Het zelfbeeld is in een organisatiedialoog getoetst en verdiept met medewerkers.
- De prestatievelen zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn negen belanghebbenden van Wooncompagnie (de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Schagen, de wethouder van de gemeente Purmerend, de voormalig wethouder van de gemeente Hollands Kroon en vijf vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen) gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - huisvesting primaire doelgroep;
  - huisvesting bijzondere doelgroepen;
  - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
  - (des)investeringen in vastgoed;
  - kwaliteit van wijken en buurten;
  - tevredenheid over de relatie;
  - betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleidscyclus.
- In twee dialogen (één voor de vestiging Schagen en één voor de vestiging Purmerend) met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. In de dialogen waren organisaties aanwezig waarmee Wooncompagnie haar prestaties realiseert.

## Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder heeft de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan het bestuur en de Raad van Commissarissen.

## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Wooncompagnie gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland criteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met het bestuur van Wooncompagnie en de Raad van Commissarissen heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- |   |   |
|---|---|
| <b>Huisvesting primaire doelgroep</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.</li> <li>- Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.</li> </ul>  |
| <b>Huisvesting bijzondere doelgroepen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</li> <li>o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</li> <li>o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</li> </ul> </li> </ul> |

<b>Kwaliteit woningen en woningbeheer</b>	- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. - Kwaliteit dienstverlening. - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.
<b>(Des)investeringen in vastgoed</b>	- Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) - Maatschappelijk vastgoed - Verkoop -
<b>Kwaliteit van wijken en buurten</b>	- Leefbaarheid - Wijk- en buurt beheer - Aanpak overlast

Daarnaast is beoordeeld in hoeverre Wooncompagnie de belanghebbenden betreft bij haar beleidscyclus op de verschillende gebieden. Daarbij is onderscheid gemaakt naar de fasen:

- opstellen van beleid (Plan);
- uitvoeren van beleid (Do);
- meten van de resultaten van beleid (Check);
- bijstellen en informeren over resultaten van beleid (Act).

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Wooncompagnie heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en twee ketendialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Wooncompagnie naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 9 Wijze van beoordeling

### De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Wooncompagnie hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.