

# Stichting IntermarisHoeksteen

## Visitatierapport

Utrecht, oktober 2009

### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
e-mail: w.dewater@raeflex.nl  
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie  
Prof. Dr. P. Hooimeijer (voorzitter)  
Prof. Dr. A. Godfroij  
Mevrouw C. Bomhof (secretaris)



## Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al meer dan zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.



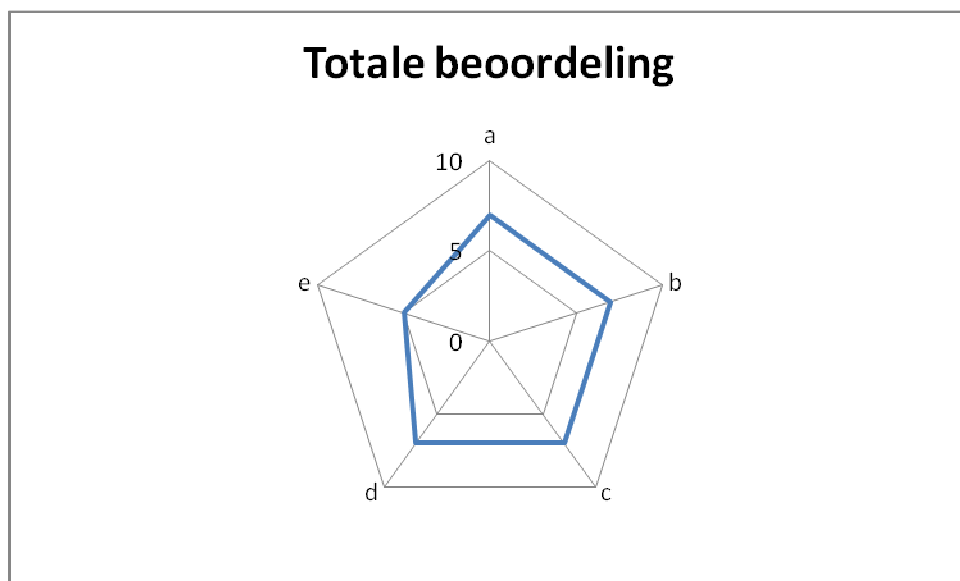
## Samenvatting en Recensie

### Samenvatting

In februari 2009 heeft Stichting IntermarisHoeksteen in Hoorn Noord-Holland (hierna IntermarisHoeksteen) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen maart 2009 en september 2009. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 4 en 5 juni 2009. Deze visitatie wordt tegelijkertijd uitgevoerd met visitaties bij twee andere corporaties in de regio, te weten bij Stichting Woonwaard Noord Kennemerland en bij stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie. IntermarisHoeksteen vormt samen met deze twee woningcorporaties de N3 groep. Door gezamenlijk het visitatietraject te doorlopen hopen deze N3 corporaties van elkaar te leren en met de uitkomsten van de visitaties de samenwerking verder vorm te geven.

In 2008 heeft Raeflex bij IntermarisHoeksteen een deelvisitatie uitgevoerd in opdracht van de gemeente Hoorn. Daarbij zijn de prestaties naar opgave en de inzet van het vermogen van IntermarisHoeksteen in de gemeente Hoorn onderzocht. De uitkomsten daarvan zijn geactualiseerd en betrokken in deze eindrapportage.

De prestaties van IntermarisHoeksteen worden in het totaal gewaardeerd met het eindcijfer 7.



Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar eigen ambities en doelen	7
b. Presteren naar opgave	7
c. Presteren naar vermogen	7
d. Presteren volgens stakeholders	7
e. Governance	5
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

Op nagenoeg alle onderdelen presteert IntermarisHoeksteen ruim voldoende. Het onderdeel governance behoeft nog aandacht en scoort thans nog niet voldoende. Zowel de raad van commissarissen als het bestuur zijn van de noodzaak tot verbetering overtuigd. De eerste stappen ter verbetering van de governance zijn inmiddels gezet.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden *in samenhang* tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat IntermarisHoeksteen de laatste jaren, na de fusie in 2005, een sterke professionaliseringsinslag heeft ondergaan. Dat is terug te zien in de resultaten die zij weet te boeken op de verschillende prestatievelden. Met name op het terrein van leefbaarheid, het huisvesten van bijzondere doelgroepen en de kwaliteit van de dienstverlening weet IntermarisHoeksteen aansprekende prestaties te leveren. De corporatie heeft een goed inzicht in de opgave in haar werkgebied, staat open voor suggesties van stakeholders en ontplooit op basis daarvan initiatieven die over het algemeen tot resultaten leiden. De corporatie vertoont daarbij een zekere nuchterheid als het gaat om het maken van prognoses en de realisering ervan. Door uit te gaan van reële gegevens weet IntermarisHoeksteen over het algemeen haar plannen waar te maken.

Wat betreft haar financiële prestaties heeft de commissie geconcludeerd dat de corporatie haar middelen effectief weet te besteden voor de daartoe geëigende doelstellingen. In 2008 gaf het CFV aan dat IntermarisHoeksteen een aanzienlijke vermogensovermaat heeft. Rekening houdend met haar vermogenspositie, haar investeringsplannen en de onzekerheden in de woningmarkt komt de visitatiecommissie nu tot het oordeel dat IntermarisHoeksteen prestaties levert respectievelijk investeringsplannen heeft die in overeenstemming zijn met haar vermogen.

De relatie met stakeholders is over het algemeen goed, daar waar het gaat om het realiseren van concrete projecten. De relatie met de gemeente Hoorn verloopt soms stroef. Aandachtspunt daarbij is de transparantie van IntermarisHoeksteen. Met name de doelen, activiteiten en resultaten van de verbindingen van IntermarisHoeksteen onttrekken zich aan de waarneming van de stakeholders. De governance is zoals eerder gesteld op dit moment nog onvoldoende. De managementinformatie is nog niet op orde, de governancecode wordt niet gevolgd, reglementen en regelingen (integriteitscode en kokkeluidersregeling) ontbreken, belangrijke commissies (renumeratiecommissie) of worden niet ingesteld (auditcommissie). Er zijn wel stappen gezet ter verbetering, die in de komende jaren hun beslag zullen krijgen. Ook de maatschappelijke verantwoording laat te wensen over. Stakeholders worden beperkt betrokken bij de beleidsontwikkeling, de wijze waarop het vermogen wordt ingezet voor de opgaven in het gebied is onvoldoende transparant.

Dat brengt ons tot de *context* waarin IntermarisHoeksteen werkt. In Hoorn is IntermarisHoeksteen nagenoeg monopolist op de sociale woningmarkt. In Purmerend zijn naast IntermarisHoeksteen nog zes corporaties actief. Na de fusie in 2005 tussen Intermaris (voorheen actief in Hoorn) en Hoeksteen (voorheen actief in Purmerend) heeft een groot deel van de activiteiten van IntermarisHoeksteen zich geconcentreerd op het werkgebied in Hoorn en de directe omgeving daarvan. De positie van IntermarisHoeksteen verschilt dan ook in deze twee regio's. Nu de vestiging in Purmerend opnieuw is ingericht en door een nieuwe vestigingsmanager wordt aangestuurd, wordt IntermarisHoeksteen weer meer zichtbaar in Purmerend en omgeving.

Zowel Hoorn als Purmerend zijn voormalige groeikernen. Een groot deel van het woningbezit stamt uit de jaren zeventig, tachtig en later. De woningvoorraad groeit nu minder sterk dan voorheen. In Hoorn vindt nog wat uitbreiding plaats met name in de nieuwbouwwijk Bangert en Oosterpolder. In Purmerend wordt vooral ingezet op het investeren in kwaliteit en voorzieningen en minder op het investeren in woninguitbreiding. Beide gemeenten en regio's kennen (nog) geen grote herstructureringsopgave. Wel begint de leefbaarheid hier en daar wat onder druk te staan. IntermarisHoeksteen weet actief in te spelen op de leefbaarheidsproblematiek en de huidige opgave in haar werkgebied. Daarnaast is ze zich aan het oriënteren op de herstructureringsopgave in de toekomst. Dat zal andere competenties vragen op het gebied van gebiedsontwikkeling dan tot nu toe toereikend waren voor projectontwikkeling.

## Recensie

IntermarisHoeksteen is een corporatie met een brede oriëntatie op de volkshuisvestelijke opgave die rolbewust de prestaties levert die zij belooft, op basis van een realistische ambitie. Het is een klantgerichte organisatie, die responsief reageert op de signalen in haar werkgebied. De corporatie heeft zich de afgelopen jaren geconcentreerd op het versterken van de interne organisatie, door aandacht te besteden aan mensen en processen. Daarmee is een aantal belangrijke stappen gezet om de doelmatigheid en de

efficiëntie van de corporatie verder te kunnen vergroten. Ondanks deze interne focus in de afgelopen jaren heeft de corporatie extern naar behoren gepresteerd.

IntermarisHoeksteen is zich bewust van haar rol als corporatie en werkt samen met stakeholders aan het realiseren van gezamenlijke doelstellingen. De samenwerking vindt eerder op project- en operationeel niveau plaats dan op strategisch niveau. Stakeholders kunnen in ieder geval op een open houding en een gewillig oor rekenen. IntermarisHoeksteen stelt zich daarbij eerder autonoom dan interactief op. De corporatie stelt zich in haar beleidsplan ten doel om proactiever te werk te gaan. Nu reageert de corporatie enthousiast en ambitieus op initiatieven van stakeholders. De corporatie opereert tot nu toe minder initiatiefrijk, dan zij zelf ambieert.

De laatste jaren heeft IntermarisHoeksteen gewerkt aan het verbeteren van haar communicatiebeleid en het vergroten van de transparantie over haar beleid en haar activiteiten. In 2008 werd in de deelvisite geconstateerd dat IntermarisHoeksteen onvoldoende transparant werkte. Een jaar na het uitkomen van de rapportage constateert de commissie dat de transparantie van IntermarisHoeksteen weliswaar is verbeterd maar dat zij er nog onvoldoende in slaagt om bijvoorbeeld de inzet van haar vermogen inzichtelijk te maken naar stakeholders.





<b>Inhoud</b>	<b>9</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>1. Corporatie Stichting IntermarisHoeksteen en het werkgebied</b>	<b>11</b>
1.1 De Visitatie	11
1.2 Stichting IntermarisHoeksteen	11
1.3 Het werkgebied	12
1.4 Leeswijzer	12
<b>2. Prestaties naar Ambities en Doelen</b>	<b>13</b>
2.1 Missie en ambities	13
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen	13
2.3 Conclusies en motivatie	14
<b>3. Prestaties naar Opgaven</b>	<b>15</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	15
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave	15
3.3 Conclusies en motivatie	16
<b>4. Prestaties naar Vermogen en efficiency</b>	<b>19</b>
4.1 Kernegegevens	19
4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	20
4.3 Efficiency	20
4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen	21
4.5 Conclusies en motivatie	21
<b>5. Prestaties volgens Stakeholders</b>	<b>23</b>
5.1 De stakeholders van Stichting Intermaris-Hoeksteen	23
5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	23
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	24
5.4 Conclusies en motivatie	24
<b>6. Governance</b>	<b>27</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	27
6.2 Conclusies en motivatie	27
<b>7. Scorekaart</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording Visitatie</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 3 Het Certificaat</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>59</b>



# **1. Corporatie Stichting IntermarisHoeksteen en het werkgebied**

## **1.1 De Visitatie**

In februari 2009 heeft Stichting IntermarisHoeksteen (verder IntermarisHoeksteen) gevestigd in Hoorn (Noord-Holland) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van Maatschappelijke prestaties Woningcorporaties en vond plaats tussen maart 2009 en september 2009. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 4 en 5 juni 2009.

De visitatiecommissie bestond uit prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter), prof. dr. A. Godfroi en mevrouw C. Bomhof (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor IntermarisHoeksteen het verkrijgen van inzicht in de verhouding tussen prestaties en beleid, plus de kans om de visitatie als leer- en verbeteringsinstrument in te zetten de belangrijkste redenen om een visitatie te laten uitvoeren. Deze visitatie wordt tegelijkertijd uitgevoerd met visitaties bij twee andere corporaties in de regio, te weten bij stichting Woonwaard Noord-Kennemerland en bij stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie. IntermarisHoeksteen vormt samen met deze twee woningcorporaties de N3 groep. Door gezamenlijk het visitatietraject te doorlopen hopen deze N3 corporaties van elkaar te leren en met de uitkomsten van de visitaties de samenwerking verder vorm te geven. De visitatie betreft de periode 2005-2009 en 2009-2012.

In 2008 heeft Raeflex bij IntermarisHoeksteen een deelvisitatie uitgevoerd in opdracht van de gemeente Hoorn. Daarbij zijn de prestaties naar opgave en de inzet van het vermogen van IntermarisHoeksteen in de gemeente Hoorn onderzocht. De uitkomsten daarvan zijn geactualiseerd en in deze eindrapportage betrokken.

## **1.2 Stichting IntermarisHoeksteen**

IntermarisHoeksteen is in 2005 ontstaan door fusie van de corporaties Intermaris Woondiensten uit Hoorn en De Hoeksteen uit Purmerend. IntermarisHoeksteen beheert circa 12.500 woningen in de gemeenten Hoorn, Purmerend, Waterland en in de regio West-Friesland. In Hoorn is IntermarisHoeksteen nagenoeg monopolist. Zij beheert in deze gemeente 9.500 woningen, ongeveer een derde van de totale woningvoorraad.

IntermarisHoeksteen participeert in een aantal verbindingen. Voor verwerving van gronden en bouwclaims neemt zij voor 15% deel in een drietal CV's. Zij voert het volledige bestuur over de Stichting Beheer Monumentale Bouwkunst. De projectontwikkeling is ondergebracht in Intermaris BV die op haar beurt voor 50 procent tot 100 procent deelneemt in een achttal BV's. Het netto resultaat van Intermaris BV is opgenomen in de jaarrekening en was in 2007 positief. Voor 2008 wordt op een verlies gerekend.

Naast IntermarisHoeksteen zijn in deze gemeente nog twee andere corporaties actief: Woonzorg Nederland en Vitalis, beide landelijk werkende corporaties die zich op de huisvesting van senioren richten. Deze corporaties beheren ieder drie complexen in Hoorn.

In Purmerend beheert IntermarisHoeksteen circa 2.500 woningen. Naast IntermarisHoeksteen zijn in deze gemeente nog zes andere corporaties actief: Woningstichting Rochdale, Woningstichting Wherestad, Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie, Stichting Woonzorg Nederland, Ymere en Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam. Gezamenlijk beheren de woningcorporaties circa 13.500 huurwoningen.

Buiten deze gemeenten werkt IntermarisHoeksteen ook in de regio's Waterland en West-Friesland. In totaal gaat het daarbij om circa 300 woningen.

Bij IntermarisHoeksteen werken 150 medewerkers; in totaal 139 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. De raad van commissarissen bestaat uit acht leden, waarvan twee leden namens de huurders in de raad zitting hebben.

### 1.3 Het werkgebied

De gemeente Hoorn is in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw sterk gegroeid, nadat de gemeente als groeikern was aangewezen om de huisvesting van met name Amsterdammers te kunnen opvangen. De stad groeide van 18.500 inwoners in 1970 naar een stad van 50.000 in 1984. De eerste grote wijken die gebouwd werden, zijn De Grote Waal, Risdam Noord en Zuid en Kersenboogerd. De groei verliep daarna in een minder hoog tempo. Een aantal wijken is na 25 à 30 jaar toe aan een opknapbeurt. Dat geldt voor de woningen en voor de openbare ruimte. Inmiddels telt de gemeente Hoorn 68.000 inwoners en een woningvoorraad van circa 29.500 woningen.

Ook de gemeente Purmerend heeft in de laatste decennia een sterke groei doorgemaakt. De gemeente kreeg eveneens als groeikern de taak om woningzoekenden uit de eigen regio en uit de regio Amsterdam op te vangen. Als gevolg daarvan is de bevolking in 50 jaar tijd vertienvoudigd. Purmerend is uitgegroeid tot een echte woonstad, waar de voorzieningen zijn achtergebleven. Volgens de laatste woonvisie is het de taak om na de groei de stad tot bloei te brengen. De gemeente Purmerend telt circa 80.000 inwoners en circa 33.000 woningen.

De regio's Waterland en West-Friesland zijn te karakteriseren als groene plattelandsgebieden, met kleine kernen in de omgeving van de hierboven twee genoemde regionale centrumgemeenten.

De woningmarkt kent circa 54 procent koopwoningen ten opzichte van 46 procent huurwoningen. De meeste huurwoningen zijn eengezinswoningen (65 procent). De vraag naar koopwoningen en meergezins huurwoningen is groter dan het aanbod.

Gezien de opgave in het werkgebied rekent het Centraal Fonds IntermarisHoeksteen tot een corporatie met een gemiddeld profiel.

### 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 4)
- Presteren volgens Stakeholders (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage vier worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

## 2. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van IntermarisHoeksteen in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

### 2.1 Missie en ambities

IntermarisHoeksteen heeft de volgende missie geformuleerd

*IntermarisHoeksteen is een ondernemende woningcorporatie, die werkt aan wonen in Hoorn, Westfriesland, Purmerend en Waterland. Wij ontwikkelen, realiseren en beheren woningen in alle soorten en prijsklassen, voor huurders en kopers. Kwaliteit en vakmanschap staan bij ons voorop. Samen met onze partners zetten wij ons in voor schone en veilige wijken en buurten.*

In de beleidsnota 2007-2011 noemt IntermarisHoeksteen drie kenmerken als de pijlers van het beleid:

- Klantgericht
- Vooruitstrevend
- Vakmanschap

Buiten de doelstellingen die tot de opgaven gerekend mogen worden heeft IntermarisHoeksteen de ambities en doelen op basis van deze kenmerken geformuleerd. Bij de pijler 'klantgericht' gaat het met name om het achterhalen van de vragen van klanten en het vertalen in nieuwe vormen van dienstverlening, in handelen en doen.

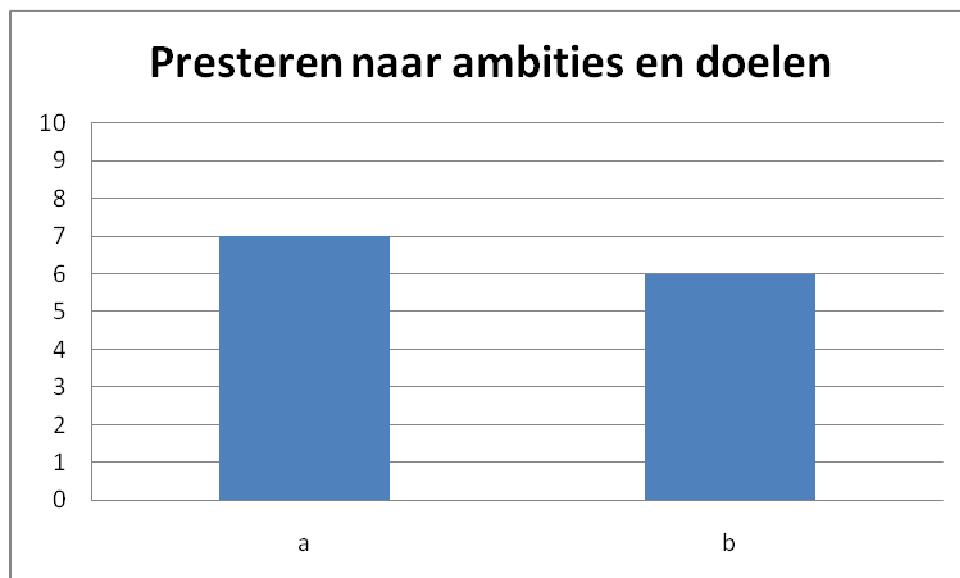
IntermarisHoeksteen wil vooruitstrevend zijn door te netwerken, samenwerkingsovereenkomsten met andere partijen af te sluiten en nieuwe initiatieven te ontplooiën.

De doelstelling 'Vakmanschap' betreft het verbeteren van de professionaliteit van de organisatie.

Omdat het een intern gerichte doelstelling betreft, besteedt de commissie in dit rapport hier verder geen aandacht aan.

### 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen

IntermarisHoeksteen scoort een 7 als het gaat om het presteren naar eigen ambities en doelen.



Ambities en doelen	Cijfer
a. Klantgericht	7
b. Vooruit strevend	6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

### 2.3 Conclusies en motivatie

IntermarisHoeksteen behaalt een ruime voldoende bij het presteren naar ambities en doelen. Er is veel geïnvesteerd in de interne organisatie, zowel in aansturing als in het aantrekken van nieuwe medewerkers. De resultaten daarvan zijn vooral zichtbaar in de onderdelen klantgerichtheid en vakmanschap. Minder goed uit de verf komt het geambieerde vooruitstrevende karakter van IntermarisHoeksteen.

Het laatste jaar is hard gewerkt aan het operationaliseren van ambities en doelen in meetbare afspraken in jaarplannen en divisieplannen. Het systematisch terugkoppelen van de resultaten van het afgelopen jaar en het bijsturen van de activiteiten op basis van deze feedback is (nog) in ontwikkeling. In de scores voor het onderdeel presteren naar ambities en doelen zijn deze elementen meegewogen.

#### a. Klantgericht

De klantgerichtheid van IntermarisHoeksteen is op orde. Al enige tijd weet IntermarisHoeksteen het KWH-label te behouden. Ook klanten en andere stakeholders zijn tevreden over de klantgerichtheid van de corporatie. Wel constateert de commissie dat het systematisch verwerken en bijsturen van ontwikkelingen beter kan. De commissie waardeert het presteren op dit onderdeel met een 7.

#### b. Vooruitstrevend

IntermarisHoeksteen wil graag vooruitstrevend werken, nieuwe initiatieven ontplooiën en opereren in een boeiend netwerk van activiteiten. De commissie heeft geconstateerd dat IntermarisHoeksteen over een breed netwerk beschikt en goed weet in te spelen op vragen van andere stakeholders, met name in leefbaarheid en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het nemen van initiatieven en proactief optreden komt minder goed over het voetlicht. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

### 3. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van IntermarisHoeksteen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

#### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

IntermarisHoeksteen heeft haar activiteiten over twee werkgebieden verspreid: de gemeente Hoorn en omgeving (West-Friesland) en de gemeente Purmerend en omgeving (Waterland).

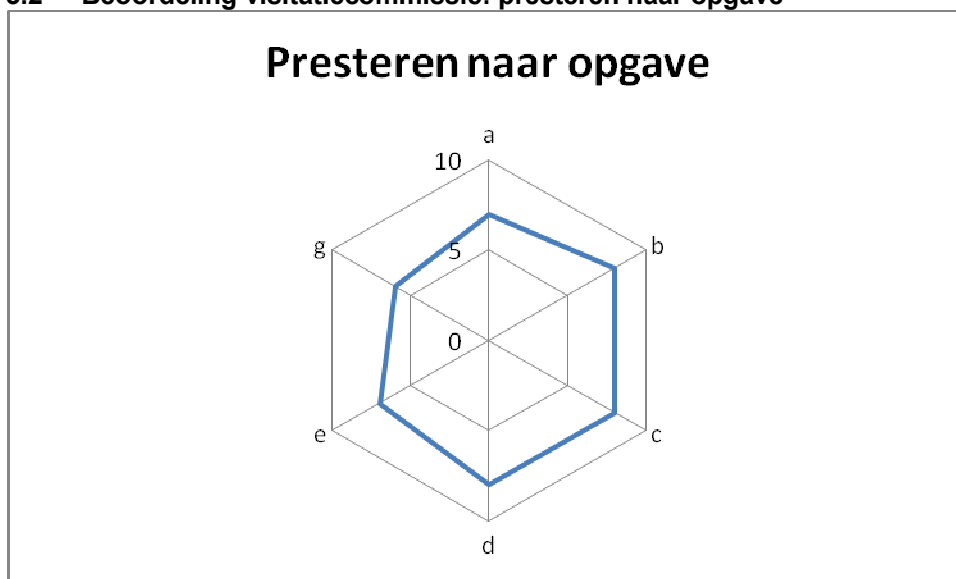
Uit woningmarktonderzoek (2007) blijkt dat op termijn een krimp in de bevolkingsomvang in West-Friesland is te verwachten. Nu is er nog een tekort aan starters en seniorenwoningen. Er is veel vraag naar woningen in en rond het centrumgebied van Hoorn. Daar vinden dan ook de meeste bouwactiviteiten plaats: op diverse inbreilocaties en in Bangert en Oosterpolder, een uitbreiding bij de gemeente Zwaag.

Een groot deel van de woningvoorraad in de gemeente Hoorn is gebouwd in de jaren '70 en '80. Deze woningen komen in aanmerking voor binnenrenovatie en het verbeteren van de isolatiewaarde. De wijk Grote Waal is aan herstructurering toe.

Op het gebied van leefbaarheid zijn er in Hoorn weinig grote opgaven. De kwaliteit van de leefbaarheid is in sommige wijken voldoende, maar kwetsbaar. Wat betreft de huisvesting van bijzondere aandachtsgroepen ziet de gemeente Hoorn de vraag naar Beschermd Wonen en Begeleid Zelfstandig Wonen toenemen.<sup>1</sup> IntermarisHoeksteen kiest in deze omgeving primair voor het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad en minder voor nieuwbouw, zo stelt zij in het strategisch voorraadbeleid van 2009.

In Purmerend is de periode van sterke groei afgerond. De nadruk komt meer op kwaliteit dan op kwantiteit. Toch is er nog een stevige druk op de woningmarkt. De samenstelling van de woningvoorraad is niet goed afgestemd op de woningvraag, aldus de woonvisie van Purmerend (2007-2009). Er is een tekort aan dure woningen in zowel de huur- als de koopsector, waardoor doorstroming moeizaam op gang komt en starters moeilijk hun intrede op de woningmarkt kunnen maken. Daarnaast is de kwaliteit van de oudere wijken kwetsbaar. Purmerend wil samen met corporaties wijkplannen op maat ontwikkelen. IntermarisHoeksteen heeft in Purmerend bezit voornamelijk in de wijk Wheermolen-Oost, een herstructureringswijk. IntermarisHoeksteen vervult gezien de aard en omvang van haar woningbezit in deze wijk daarin geen grote rol.

#### 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave



<sup>1</sup> Beschermd Wonen en Begeleid Zelfstandig Wonen zijn woonvormen waarbij mensen met een verstandelijke of psychiatrische beperking met begeleiding van een zorginstelling zo veel mogelijk zelfstandig wonen.

<b>Prestatievelden</b>	<b>Cijfer</b>
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	7
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	-
g. Overige opgaven, duurzaam presteren	6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

### 3.3 Conclusies en motivatie

IntermarisHoeksteen weet goede prestaties te behalen. De feitelijke prestaties dragen over het algemeen voldoende tot goed bij aan de volkshuisvestelijke opgave in haar werkgebied. In bijlage vier in dit rapport zijn de prestaties naar opgaven van de afgelopen vier jaar uitgebreid beschreven. De operationalisering van de opgave in concrete doelen en het bijsturen van de activiteiten op basis van een jaarlijkse beoordeling van de resultaten is onlangs verbeterd maar kan nog verder groeien. De commissie heeft deze elementen meegenomen in haar beoordeling van de prestaties.

- a. Beschikbaarheid betaalbare woningen  
IntermarisHoeksteen weet haar kernvoorraad te behouden. De toewijzing vindt plaats conform de prestatieafspraken met de gemeenten Hoorn en Purmerend. De corporatie is begonnen met de introductie van Koopstart, om daarmee mensen met een bescheiden inkomen de mogelijkheid te bieden een eigen woning te kopen. Voor jongeren boven de 23 jaar is het daarentegen moeilijk om een woning te bemachtigen. De commissie heeft geen concrete maatregelen aangetroffen om juist deze groep te bedienen. Alles tegen elkaar afwegend waardeert de commissie dit prestatieveld met een 7.
- b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten  
IntermarisHoeksteen weet goede producten te leveren. Ook haar dienstverlening is op een goed niveau. De basiskwaliteit van de voorraad is in zicht en is recent verwerkt in het strategisch voorraadbeleid. De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8.
- c. Leefbaarheid  
IntermarisHoeksteen is zeer actief op het terrein van leefbaarheid en weet haar activiteiten op dit terrein "dicht bij" de huurders te organiseren. De inzet van buurtmeesters en leefbaarheidscoördinatoren leidt tot zichtbaar resultaat, onder meer doordat overlast in de kiem gesmoord wordt. Vanaf 2008 draagt IntermarisHoeksteen een miljoen euro bij aan de leefbaarheid in de gemeente Hoorn. De commissie waardeert de prestaties van IntermarisHoeksteen op dit werkveld met een 8.
- d. Bijzondere doelgroepen  
IntermarisHoeksteen heeft een goed oog voor de huisvestingsproblematiek van bijzondere doelgroepen, zoals ex-gedetineerden, mensen met verstandelijke, psychosociale of lichamelijke beperkingen, dak- en thuislozen. IntermarisHoeksteen organiseert samen met zorg- en welzijnspartners op dit terrein huisvesting en begeleiding. IntermarisHoeksteen is daarnaast bezig met een opplusprogramma voor de bestaande voorraad om deze geschikt te maken voor de huisvesting van ouderen (sinds 2005 in totaal 481 woningen). De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8.



e. Bouwproductie

Gerekend over de afgelopen vier jaar heeft IntermarisHoeksteen circa 600 woningen opgeleverd. De corporatie sluit daarmee aan bij de prognose. Het Centraal Fonds berekent de realisatie-index voor de nieuwbouw van IntermarisHoeksteen op 0,84. Landelijk is de realisatie-index 0,54. Dit wordt door de corporatie toegelicht met de uitspraak: 'We doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen'.

Het laatste jaar is achterstand opgelopen. Die achterstand is te wijten aan de kredietcrisis, waardoor een gemengd koop-huurproject niet in aanbouw is genomen. De komende vier jaar voorziet IntermarisHoeksteen volgens het strategisch voorraadbeleid in de bouw van 300 woningen per jaar. Dat is twee keer zoveel als de afgelopen vier jaar. De corporatie heeft er vertrouwen in dit te kunnen realiseren. De toekomst moet uitwijzen hoe realistisch dit voornemen is. De commissie geeft daarom een 7 als waardering voor het presteren op dit terrein.

f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing

Op dit moment is nog geen sprake van een opgave op het terrein van de stedelijke en dorpsvernieuwing. IntermarisHoeksteen is begonnen met het ontwikkelen van een visie op de herstructurering van de Grote Waal. De plannen stuiten op nogal wat tegenstand van bewoners. Omdat de corporatie nog maar net begonnen is met de voorbereiding op stedelijke vernieuwing ziet de commissie nog geen basis om zich op dit terrein een oordeel te vormen. De commissie heeft daarom het presteren op dit onderdeel niet gewaardeerd.

g. Overige opgaven

Tot voor kort stond, behoudens een enkel project, duurzaamheid nog niet op de agenda van IntermarisHoeksteen. De wil daartoe is nu wel aanwezig, getuige de voornemens om de isolatiewaarde van de woningen te verbeteren, zoals die staan vermeld in het strategisch voorraadbeleid. De commissie heeft echter geen visie aangetroffen op het verband tussen het investeren in duurzame energiezuinige woningen en het beperken van de woonlasten. Ook heeft de commissie uit de gesprekken met de verschillende betrokkenen geen helder beeld gekregen van het draagvlak binnen de organisatie om systematisch duurzaam te werk te gaan. Al met al waardeert de commissie het presteren op het gebied van duurzaamheid met een 6.



## 4. Prestaties naar Vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van IntermarisHoeksteen gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

### 4.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

	IntermarisHoeksteen	Referentiecorporatie	Landelijke corporatie
Continuïteitsoordeel	C	A	A
Bedrijfswaarde (per vhe x €1)	2007: € 49.585	Niet bekend	€ 40.998
WOZ-waarde (per woongelegenheden x €1)	2007: € 146.567	€ 164.650	€ 147.312
Volkshuisvestelijk vermogen per vhe	2007: € 17.938 (34,4 procent)	€ 15.083 (34,3 procent)	2007: € 13.217 (31,6 procent)
Door het Centraal Fonds verwacht volkshuisvestelijk vermogen per vhe in 2012	€ 28.718	€ 16.459	€ 14.605
Solvabiliteit	Oordeel CIP 2008 voldoende		
Langlopende leningenportefeuille per vhe. (x €1)	2007: € 30.610	€ 27.971	€ 26.943
Netto bedrijfslasten (per vhe x €1)	2007: € 1.282  (toename 2004-2007 37,0 procent)	2007: € 1.186  (toename 2004-2007 29,6 procent)	2007: € 1.249  (toename 2004-2007 19,7 procent)
Onderhoudskosten (x €1000)	Klachtenonderhoud 2007: € 6.066 Per vhe 465  Mutatieonderhoud 2007: € 2.573 Per vhe 197  Planmatig onderhoud 2007: € 10.743 Per vhe 824	Klachtenonderhoud Per vhe 255  Mutatieonderhoud Per vhe 162  Planmatig onderhoud Per vhe 926	Klachtenonderhoud Per vhe 274  Mutatieonderhoud Per vhe 175  Planmatig onderhoud Per vhe 861
Woningverbetering	€ 0	€ 11.156	€ 11.926

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2008

Uit deze kerncijfers komt het beeld naar voren dat IntermarisHoeksteen nominaal over een relatief hoog volkshuisvestelijk vermogen beschikt in verhouding tot het landelijk gemiddelde. Het volkshuisvestelijke vermogen als percentage van het balanstotaal is echter niet veel hoger. De netto bedrijfslasten zijn hoger dan bij de referentiecorporatie. Volgens de verwachting in Corporatie in Perspectief (2008) neemt het volkshuisvestelijk vermogen de komende jaren met sprongen toe. De visitatiecommissie heeft dit nader beoordeeld.

#### 4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Eind 2008 heeft IntermarisHoeksteen het strategisch voorraadbeleid vastgesteld, de ontwikkeling van de bedrijfswaarde en van het bestemde eigen vermogen berekend en de extra financieringsruimte in beeld gebracht. In het strategisch voorraadbeleid wordt uitgegaan van de volgende investeringen en desinvesteringen:

- 219 Woningen bouwen tot 2010
- 300 Woningen per jaar bouwen vanaf 2011
- Verkoop van circa 80 woningen per jaar.

Het verschil tussen de som van de investeringen en de opbrengsten uit verkoop van bestaand bezit kan tot en met 2013 globaal begroot worden op 100 miljoen euro. Dit is dus het netto investeringsbedrag van nieuwbouw- en verkoopactiviteiten.

Daarnaast verwacht IntermarisHoeksteen in de toekomst te investeren in de herstructurering en renovatie van bestaande wijken. De plannen voor de Grote Waal zijn daarbij het meest uitgewerkt. Voor andere wijken zal IntermarisHoeksteen nog plannen ontwikkelen.

Deze aannames zijn niet meegenomen in de beoordeling van het Centraal Fonds.

Door de voorgenomen investeringen, de daarmee gepaard gaande onrendabele toppen en de verwachte lagere bedrijfswaarde, komt het volkshuisvestelijke vermogen en daarmee de resterende financieringsruimte van IntermarisHoeksteen veel lager uit dan uit de berekening van het CFV in 2008 blijkt.

Met de haar beschikbare cijfers kan de visitatiecommissie echter niet beoordelen of met het oog op de vermogensontwikkeling tot 2013 nog van een vermogensovermaat gesproken kan worden, zoals ligt opgesloten in het C-oordeel dat het CFV nu heeft afgegeven. Met de kanttekening dat nadere detaillering op dit moment niet mogelijk is, is de commissie echter van oordeel dat de geleverde en voorgenomen prestaties passend zijn in het licht van de vermogenspositie van IntermarisHoeksteen.

De financiering van investeringen hangt niet alleen af van de omvang van het eigen vermogen. Het WSW baseert haar borgstelling op basis van het verloop van de kasstromen en hanteert daarbij een Interest Coverage Ratio (de ICR) van minimaal 1,4 respectievelijk een aflossingsnorm van 2% van het totaal aan uitstaande leningen. De ICR van IntermarisHoeksteen bevindt zich binnen de normen van het WSW, maar ligt daar toch zo dichtbij dat in de komende jaren steeds bekeken moet worden hoe de financiering van nieuwbouw zich verhoudt tot deze borgstellingscriteria.

Ontwikkeling rentedekkingsgraad

	IntermarisHoeksteen	Referentiecorporatie	Landelijk gemiddelde
Rentedekkingsgraad (ICR)	2004: 1,3	2004 1,7	2004 1,5
	2005: 1,0	2005 1,7	2005 1,6
	2006: 1,2	2006 1,7	2006 1,6
	2007 1,4	2007 1,6	2007 1,6

#### 4.3 Efficiency

De ontwikkeling van de netto-bedrijfslasten laten een sterke stijging zien in de jaren 2005 en 2006, waarna vervolgens een daling is ingetreden naar nagenoeg het landelijk gemiddelde.

#### Ontwikkeling netto bedrijfslasten

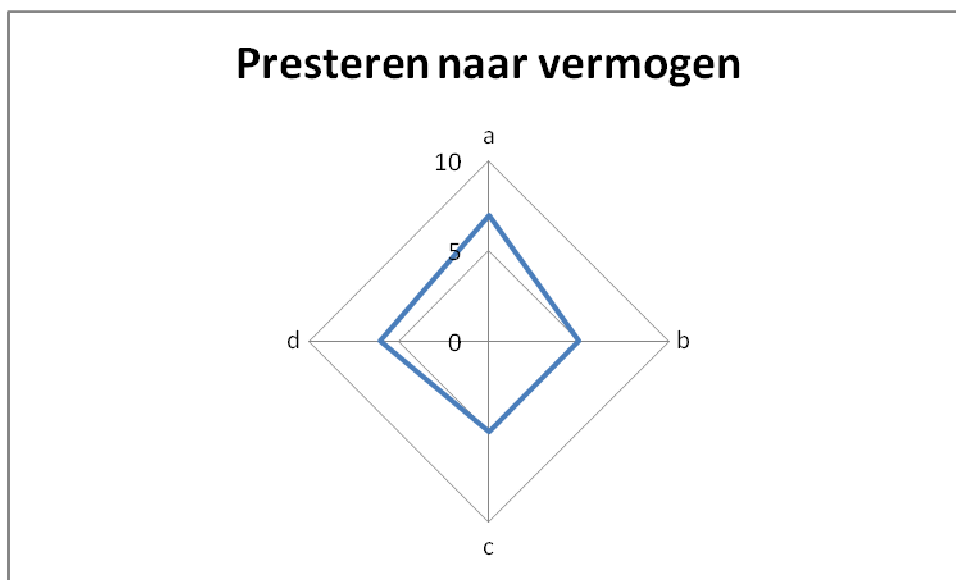
	2004	2005	2006	2007
Corporatie	936	1.672	1.737	1.282
Referentie	915	1.068	1.100	1.186
Landelijk	1.043	1.125	1.169	1.249

In de jaren 2005 en 2006 is fors geïnvesteerd in de interne organisatie. Fusiekosten en reorganisatiekosten hebben de bedrijfslasten beïnvloed. Daarnaast is een aantal kosten tot de bedrijfslasten gerekend, die bij andere corporaties anders worden geboekt (onder meer leefbaarheidskosten).

In 2007 en 2008 zijn forse stappen gemaakt om de organisatie en de kosten daarvan beter te beheersen. Er is een nieuw primair systeem geïmplementeerd, dat betere managementinformatie en meer sturingsmogelijkheden biedt. Daarnaast zijn processen opnieuw ingericht. Er is een omslag gemaakt van een activiteitengerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie.

#### 4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen

De commissie waardeert het presteren naar vermogen met een 7. Deze 7 wordt vooral bepaald door de mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave in het werkgebied van IntermarisHoeksteen.



Prestatievelden	Cijfer	Weging
a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	7	70
b. visie op economisch rendement van vermogen	5	10
c. solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	5	10
d. Efficiënte bedrijfsvoering	6	10
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	

#### 4.5 Conclusies en motivatie

- a. Mate waarin het vermogen wordt ingezet  
De commissie komt tot de conclusie dat IntermarisHoeksteen haar vermogen ruim voldoende inzet voor de volkshuisvestelijke opgave in haar werkgebied. Alle taken worden opgepakt, de middelen worden ingezet tot tevredenheid van de meeste stakeholders, passend binnen de volkshuisvestelijke opgaven van het werkgebied. Desondanks is er volgens het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting sprake van een overmaat. De commissie heeft een andere visie op de

toekomstige inzet van het vermogen uitgaande van het strategisch voorraadbeleid. De aannames van het strategisch voorraadbeleid zijn niet verwerkt in het oordeel van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting.

Bovendien is naast het vermogen ook het verloop van de kasstromen van groot belang voor de investeringsruimte van een corporatie. IntermarisHoeksteen realiseert zich terdege dat het bewaken van kasstromen belangrijk is voor het waarborgen van investeringen en heeft haar managementinformatie daarop ingericht. Er worden minder bestaande huurwoningen verkocht omdat deze woningen weinig beschikbaar komen. Het mutatiepercentage daalt. De opbrengsten van de verkochte woningen zijn echter goed.

IntermarisHoeksteen heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen gemaakt, maar nog geen visie ontwikkeld op de inzet van het vermogen op de langere termijn. De commissie mist daarop een zienswijze. Alles tegen elkaar afwegend, waardeert de commissie de mate waarin het vermogen wordt ingezet met een 7.

b. Visie op het economisch rendement eigen vermogen

IntermarisHoeksteen heeft geen expliciete rendementscriteria, noch in financiële noch in maatschappelijke zin. Een pragmatische opstelling lijkt de overhand te hebben. Dat geldt ook voor het onderbrengen van risicodragende activiteiten in Intermaris BV. Op zich is dit een begrijpelijke strategie, maar zij is niet gebaseerd op een heldere visie op de wijze waarop investeringen, risico en rendement zich tot elkaar moeten verhouden. Ook de Raad van Commissarissen heeft hier geen zicht op.

In het strategisch voorraadbeleid van 2008 staat dat IntermarisHoeksteen genoemde rendementscriteria in de toekomst gaat ontwikkelen en dat dit nog tot aanpassing van de strategie kan leiden. De commissie waardeert dit prestatieveld derhalve met een 5.

c. Solvabiliteitsdoelstelling

De corporatie beschikt over voldoende solvabiliteit. De commissie heeft daarentegen geen duidelijke visie op de gewenste solvabiliteit aangetroffen. Er is geen heldere doelstelling geformuleerd, die wordt onderbouwd op basis van potentiële risico's en het voorgenomen investeringsprogramma. Het is onduidelijk wat de verdubbeling van de woningbouw na 2009 zal gaan betekenen voor de solvabiliteit. Ook is de aangekondigde herstructurering van de Grote Waal nog niet financieel vertaald. Derhalve waardeert de commissie dit prestatieveld met een 5.

d. Efficiency

De corporatie is in 2007 begonnen met het opnieuw inrichten van haar werkprocessen. In plaats van een meer centraal vanuit de leiding gestructureerde organisatie, wordt nu de nadruk gelegd op verantwoordelijkheden laag in de organisatie en het sturen op hoofdlijnen. Uit de gesprekken blijkt dat deze omslag nog niet overal voldoende begrepen wordt en niet overal leidt tot de andere werkwijzen (het nemen van besluiten, overleggen, samenwerken en dergelijke) die ermee beoogd waren. De beoogde verbeteringen in de efficiency van de organisatie zijn daarom ook nog niet volledig gerealiseerd. De commissie waardeert derhalve de efficiency met een 6.

## **5. Prestaties volgens Stakeholders**

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van IntermarisHoeksteen.

### **5.1 De stakeholders van IntermarisHoeksteen**

IntermarisHoeksteen onderscheidt een aantal stakeholders, waarmee zij nauw samenwerkt: de huurders, de gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties.

Deze stakeholders zijn niet bij de totstandkoming van de beleidsvisie 2007-2011 betrokken. De populaire versie van de beleidsvisie is wel gepresenteerd aan de stakeholders.

In de beleidsvisie worden het samenwerken in netwerkverbanden en het verbeteren van het communicatiebeleid als speerpunten genoemd.

IntermarisHoeksteen heeft haar samenwerking met diverse stakeholders in overeenkomsten en prestatieafspraken vastgelegd. Voorbeelden daarvan zijn prestatieafspraken met de gemeenten Hoorn, Purmerend en in concept met de gemeente Waterland; een samenwerkingsovereenkomst met de huurdersoververeniging, een convenant veelplegers met de reclassering en de gemeente Hoorn. Er zijn verder diverse afspraken gemaakt met zorg- en welzijnsinstellingen, die uitmonden in concrete projecten en initiatieven zoals jongerenwoningen met maatschappelijke opvang, begeleid wonen projecten, woningen voor mensen met een lichamelijke beperking en overige zorgwoningen.

Daarnaast participeert IntermarisHoeksteen in een aantal samenwerkingsverbanden zoals het kiesplatform Aedes Anders, het overleg van corporaties in West-Friesland, in Purmerend Waterland en het N3 verband. Ook het communicatiebeleid is de laatste jaren versterkt. De website is aangepast; het jaarverslag en het jaarplan worden in een populaire versie onder stakeholders verspreid.

### **5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders**

Stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met IntermarisHoeksteen en de prestaties die zij levert. IntermarisHoeksteen staat bekend als een open, responsieve en betrouwbare organisatie. Met name stakeholders die actief zijn in leefbaarheid en de huisvesting van bijzondere doelgroepen hebben een hoge waardering voor de corporatie.

De huurdersvereniging is eveneens tevreden over de prestaties van IntermarisHoeksteen. Het overleg loopt goed, er is ruimte voor inbreng en er wordt goed geluisterd.

In de gemeente Hoorn is IntermarisHoeksteen nagenoeg monopolist als het gaat om de sociale woningmarkt. Er bestaan gedetailleerde prestatieafspraken tussen gemeente en corporatie. De gemeente Hoorn is positief over IntermarisHoeksteen zeker daar waar het gaat om activiteiten in leefbaarheid en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Wel zijn er verschillen in verwachtingen over het investeren in maatschappelijk vastgoed, die leiden tot onduidelijkheid. Ook geeft de gemeente aan dat zij een transparantere opstelling van IntermarisHoeksteen zou willen zien, daar waar het gaat om de inzet van het vermogen. IntermarisHoeksteen kent verschillende deelnemingen, die zich bezig houden met projectontwikkeling en dat maakt haar opstelling niet altijd duidelijk, aldus de gemeente Hoorn.

In Purmerend is IntermarisHoeksteen een van de zes corporaties die prestatieafspraken heeft ondertekend met de gemeente. De prestatieafspraken zijn nog vrij globaal van opzet, anders dan in de gemeente Hoorn. Na de fusie van 2005 heeft IntermarisHoeksteen zich minder geprofileerd in Purmerend. Na de opening van de nieuwe vestiging en de komst van de nieuwe vestigingsmanager is IntermarisHoeksteen duidelijker aanwezig in Purmerend. De gemeente is daar blij mee. De prestaties van IntermarisHoeksteen worden in Purmerend hoog gewaardeerd. De corporatie zit dicht bij haar klanten en weet de directe dienstverlening goed te organiseren, vindt de gemeente Purmerend.

Collega-corporaties zijn over het algemeen te spreken over de inzet van IntermarisHoeksteen. Wel constateren de stakeholders dat IntermarisHoeksteen niet altijd duidelijk is waar zij haar aandacht op richt in het werkgebied.

### 5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	7
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	7
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	-
g. Overige opgaven	6
h. t.a.v. eigen ambities en doelen van de corporatie	7
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

### 5.4 Conclusies en motivatie

Gemiddeld genomen zijn de stakeholders tevreden over de prestaties van InternarisHoeksteen. De feitelijke en geplande prestaties zijn over het algemeen volgens verwachting van de stakeholders en passend bij de opgave in het werkgebied. De waardering varieert van een zeven tot een acht. InternarisHoeksteen kent de relevante stakeholders in haar werkgebied en onderhoudt daar contacten mee.

Tegelijkertijd constateert de commissie dat InternarisHoeksteen er niet goed in slaagt om duidelijk te maken aan welke verwachtingen en verlangens van stakeholders zij kan voldoen. Dat leidt ondermeer bij de gemeente Hoorn tot een stoeve communicatie. De inbreng van stakeholders in het huidige strategisch beleid is evenmin zichtbaar terug te vinden. Op projectniveau weet InternarisHoeksteen transparanter te opereren als het gaat om leefbaarheid en de huisvesting van bijzondere doelgroepen, dan op de andere prestatievelden.

- a. Beschikbaarheid betaalbare woningen  
Over het algemeen zijn stakeholders tevreden over de beschikbaarheid van de betaalbare woningvoorraad. De gemeenten zijn daar positiever over dan andere stakeholders. Beide gemeenten vinden dat InternarisHoeksteen goed investeert in de sociale voorraad. De huurdersorganisatie constateert dat sommige categorieën woningzoekenden slecht aan bod komen. Zij noemt met name de categorie starters, ouder dan 23 jaar. Gemiddeld genomen waardeert de commissie het presteren van InternarisHoeksteen op dit onderdeel met een 7.



- b. **Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten**  
Huurdersorganisaties, gemeenten en andere stakeholdersgroepen zijn zeer tevreden over de kwaliteit van de diensten en producten van IntermarisHoeksteen. Er is waardering voor het vakmanschap van de medewerkers van IntermarisHoeksteen. Wel constateert de gemeente Hoorn dat het niet lukt om onderhoudsplannen van corporatie en gemeenten op elkaar af te stemmen. Ook wordt de gemeente vaak laat betrokken bij de plannen van IntermarisHoeksteen. De gemeente Purmerend ziet dat de dienstverlening voor deze huurders voor een deel meer op afstand is georganiseerd. Er is veel waardering voor de dienstverlening vanuit het regiokantoor, maar voor een aantal zaken zoals bijvoorbeeld de dienstverlening vanuit de woonwinkel zijn huurders aangewezen op de vestiging in Hoorn. Ondanks de service die IntermarisHoeksteen daarbij biedt, ontstaat zo toch een drempel.  
Uit de documentatie blijkt niet dat de verwachtingen en wensen van stakeholders zichtbaar zijn verwerkt in beleid en toekomstige prestaties. Om die reden heeft de commissie het presteren naar het leveren van kwaliteit producten en diensten ondanks alle lof van stakeholders met een 7 gewaardeerd.
- c. **Leefbaarheid**  
IntermarisHoeksteen weet goede prestaties te leveren op dit prestatieveld. Ze treedt proactief in overleg met de relevante stakeholders in buurten en wijken. Het werkt, constateert onder meer de huurdersorganisatie. De inzet van de buurtmeesters en het sociale overleg met andere maatschappelijke partijen op buurtniveau leidt zichtbaar tot minder overlast.  
IntermarisHoeksteen is daarnaast zeer actief in het oprichten van bewonerscommissies, waardoor er meer sociale samenhang in wijken ontstaat. Op basis van deze resultaten en de waardering daarvoor van de stakeholders waardeert de commissie dit onderdeel met een 8.
- d. **Bijzondere doelgroepen**  
Ook hier behaalt IntermarisHoeksteen opvallende resultaten. De corporatie luistert goed naar andere partijen en stakeholders en weet gezamenlijk aansprekende initiatieven te realiseren. De samenwerking met de reclassering om recidive van ex-gedetineerden te voorkomen is daar een voorbeeld van. Andere voorbeelden zijn het laatste kans-beleid en het in samenwerking met zorginstellingen realiseren en beheren van woningen en wooncomplexen voor bijzondere doelgroepen. IntermarisHoeksteen weet samenwerkingspartners op dit prestatieveld over het algemeen duidelijk te maken welke financiële grenzen zij hanteert. Hier en daar zijn er wat kritische geluiden te horen en wordt meer proactiviteit van IntermarisHoeksteen verwacht dan zij nu toont. Daarentegen heeft er onlangs een inventarisatie plaatsgevonden onder zorginstellingen in NoordHolland, waarbij de gezamenlijke corporaties de behoefte aan voorzieningen hebben gepeild. IntermarisHoeksteen heeft daarin een actieve rol vervuld. Gemiddeld heeft de commissie echter grote waardering voor het presteren van IntermarisHoeksteen op dit prestatieveld en waardeert zij dit onderdeel met een 8.
- e. **Bouwproductie**  
Stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de prestaties die IntermarisHoeksteen levert. IntermarisHoeksteen is een betrouwbare partij en doet wat zij zegt. Dat geldt met name voor de gemeenten Hoorn en Purmerend. Minder tevreden is de huurdersorganisatie. De huurders zien dat er nog steeds een tekort is aan woningen en constateren tegelijkertijd dat projecten worden stopgezet of uitgesteld, mede onder invloed van de crisis. Ook op dit prestatieveld weet IntermarisHoeksteen de verwachtingen en wensen van stakeholders niet zichtbaar te vertalen in beleid en prestaties. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.
- f. **Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing**  
Omdat dit prestatieveld nog niet tot de opgave van IntermarisHoeksteen behoort, heeft de commissie besloten om dit onderdeel niet te waarderen.

g. Overige opgaven

De commissie heeft hierbij met name gelet op de prestaties op het terrein van duurzaamheid en energiebesparing. Hoewel de corporatie zichtbaar haar inspanningen op dit terrein vergroot, heeft de commissie ook enkele kritische geluiden gehoord. IntermarisHoeksteen weet goede duurzame en energiezuinige prestaties te leveren in de nieuwbouw. Huurders zijn echter kritisch als het gaat om de investeringen in de bestaande bouw. Het vervangen van ketels door HR-ketels of VR-ketels gaat gepaard met huurverhogingen. IntermarisHoeksteen weet met name in de communicatie de voordelen van de energiebesparing niet goed over het voetlicht te brengen, waardoor het beleid minder goed van de grond komt, aldus de huurders. De gemeente Hoorn heeft zorg over de investeringen die nodig zijn om de bestaande woningvoorraad te isoleren en vraagt zich af of IntermarisHoeksteen daarbij de juiste prioriteiten stelt. De prestaties in de nieuwbouw en de woningvoorraad tegen elkaar afwegend waardeert de commissie dit prestatieveld met een 6.

h. Eigen ambities en doelen van de corporatie

Gevraagd naar de waardering voor de klantgerichtheid, het vooruitstrevende karakter en het vakmanschap van IntermarisHoeksteen, geven stakeholders over het algemeen een genuanceerd antwoord. Tevreden zijn zij over de klantgerichtheid van de organisatie. IntermarisHoeksteen zit dicht op de klant is over het algemeen het oordeel. Stakeholders hebben de laatste jaren gezien dat IntermarisHoeksteen heeft geïnvesteerd in de interne organisatie. Daarnaast geven stakeholders in de gesprekken aan dat er 'goede mensen' bij IntermarisHoeksteen werken.

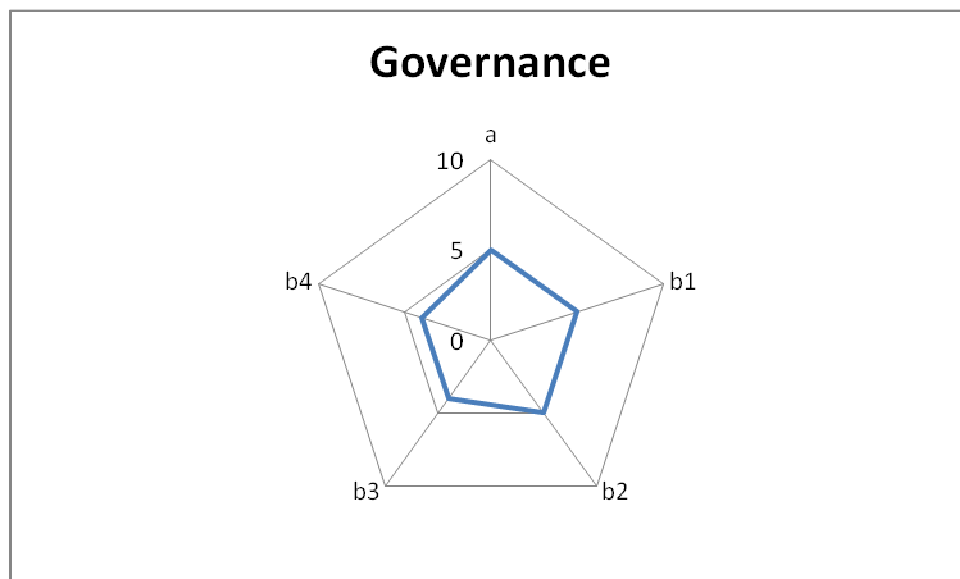
Wat betreft de vooruitstrevendheid zijn de stakeholders minder uitgesproken. Het vooruitstrevende karakter van IntermarisHoeksteen wordt minder herkend. De commissie komt op basis van deze uitspraken tot een waardering van dit onderdeel met een 7.

## 6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

De commissie komt tot de conclusie dat de governance onvoldoende op orde is. Ze waardeert dit onderdeel met een 5.



Prestatievelden	Cijfer
a. Goed bestuur: visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichthouders	5
b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding:	
b1. t.a.v. eigen ambities en doelen	5
b2. t.a.v. opgaven in het werkgebied	5
b3. t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	4
b4. t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	4
<b>Totaal</b>	<b>5</b>

### 6.2 Conclusies en motivatie

De commissie moet alles overziend de conclusie trekken dat de governance van IntermarisHoeksteen onvoldoende is.

De governancecode is tot nu toe niet geïmplementeerd. De zittingstermijn van een aantal commissarissen is extreem lang en er is na de fusie niet gestreefd naar versnelling in het terugbrengen van het aantal commissarissen. Ondanks de omvang van de raad wordt er ook voor de toekomst afgezien van een Auditcommissie, en het financieel toezicht bestaat, naast het goedkeuren van besluiten van aanmerkelijk belang, vooral uit het gesprek van de voltallige raad met de accountant. Het toezicht op de verbindingen is gedelegeerd aan de Directeur-Bestuurder. De raad beschikt nog niet over een huishoudelijk reglement, er is geen integriteitscode of klokkeluidersregeling.

Voor de toekomst wordt wel gewerkt aan een aantal verbeteringen. Bij het aflopen van de termijnen van de zittende raadsleden zal worden gestreefd naar compliance met de governancecode. Voor de nieuwe commissarissen zijn profielen opgesteld en is een selectiecommissie in het leven geroepen. De wervings- en selectieprocedure is nog niet openbaar gemaakt, maar er zijn al wel kandidaten benaderd. Inmiddels zijn in mei 2009 drie nieuwe commissarissen benoemd.

Ook is er een nieuwe afdeling ingericht die zal moeten gaan zorgen voor duidelijke managementinformatie voor het bestuur en de RvC.

- a. Goed bestuur: visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichthouders  
Zoals hierboven staat omschreven wordt op dit moment hard gewerkt aan de versterking van het interne toezicht, door het treffen van maatregelen binnen de raad van commissarissen en het verbeteren van de sturingsinformatie. Tot nu toe waren deze outputomschrijvingen en de rollen van bestuur en raad van commissarissen niet helder vastgelegd. Verder constateert de commissie dat IntermarisHoeksteen nog niet voldoet aan de governance code. De commissie vindt het presteren van IntermarisHoeksteen op dit punt dan ook onvoldoende. Vanwege de maatregelen die inmiddels op eigen initiatief zijn getroffen waardeert de commissie dit onderdeel met een 5.
- b. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders:
  - b1. t.a.v. eigen ambities en doelen  
IntermarisHoeksteen brengt sinds 2008 het jaarverslag in een populaire versie onder de aandacht van stakeholders. Ook het beleidsplan en het strategisch voorraadbeleid zijn op internet geplaatst en in een populaire versie verspreid. Stakeholderbijeenkomsten, waarbij verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid, worden niet georganiseerd. De inbreng van stakeholders bij de beleidsontwikkeling is evenmin aantoonbaar georganiseerd. De commissie vindt dit onderdeel niet voldoende uitgewerkt en waardeert het presteren met een 5.
  - b2. t.a.v. opgaven in het werkgebied  
IntermarisHoeksteen heeft prestatieafspraken getekend met de gemeente Hoorn, Purmerend en Waterland.  
In Hoorn zijn de prestatieafspraken gedetailleerd opgesteld, waar de gemeente niet tevreden over is. De gemeente zou liever afspraken willen maken over maatschappelijke opgaven in Hoorn en ieders rol daarin. Daarover vindt nu overleg plaats met IntermarisHoeksteen. Daarnaast vindt de gemeente Hoorn de rol van IntermarisHoeksteen niet altijd even helder. Soms treedt zij op in verbindingen met anderen als projectontwikkelaar en dan weer als corporatie.  
De gemeente Purmerend is positiever over de contacten met IntermarisHoeksteen. Er zijn goede afspraken te maken met de corporatie. Wel is de corporatie minder zichtbaar geweest in de voorgaande jaren.  
De commissie heeft geen kennis over de verhouding met de gemeente Waterland. De omvang van de voorraad is in deze gemeente beperkt tot circa 300 woningen.  
De commissie is van mening dat de corporatie onvoldoende helder verantwoording aflegt over haar beleid. Wel wordt het jaarverslag breed verspreid en op de website geplaatst. De commissie vindt dat IntermarisHoeksteen zich op dit onderdeel kan verbeteren door haar verantwoording sterker te organiseren en transparanter op te treden. De commissie waardeert het presteren op dit onderdeel met een 5.
  - b3. t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders  
Over het algemeen vinden stakeholders dat IntermarisHoeksteen haar communicatie kan versterken door zich proactiever op te stellen. Dat geldt voor nagenoeg alle stakeholdersgroepen. Vaak worden stakeholders pas in een laat stadium betrokken bij de voorstellen van IntermarisHoeksteen, als deze al min of meer zijn afgerond.  
IntermarisHoeksteen kan het draagvlak voor haar plannen vergroten door stakeholders op een vroegtijdig stadium bij beleidsvorming en planvorming te betrekken. Dat geldt des te meer voor ingrijpende herstructureringsoperaties, zoals deze nu worden voorbereid in de Grote Waal. De

commissie vindt het presteren van IntermarisHoeksteen hierin onvoldoende en waardeert het onderdeel met een 4.

b4. t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie

Zoals vermeld in de inleiding beschikt IntermarisHoeksteen over diverse verbindingen. Een dergelijke structuur maakt de risico's en de inzet van het vermogen niet helder inzichtelijk. De commissie concludeert dat IntermarisHoeksteen er onvoldoende in slaagt om duidelijk te maken hoe haar vermogen is opgebouwd en op welke onderdelen van de opgave zij haar vermogen in de toekomst gaat inzetten. Ook heeft IntermarisHoeksteen geen voor stakeholders herkenbare visie ontwikkeld waarin zij aangeeft of en zo ja welk deel van het vermogen beschikbaar is voor volkshuisvestelijke doeleinden buiten de regio. Dit alles afwegend waardeert de commissie het presteren van IntermarisHoeksteen op dit onderdeel met een 4.



## 7. Scorekaart

### Presteren naar eigen ambities en doelen

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Klantgerichtheid	7	6	6	5	7
b. Vooruitstrevend	6	6	6	5	6
c. Vakmanschap	8	7	7	7	8

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van eigen ambities en doelen
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies

### Presteren naar opgave

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7	7	5	7	7
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	7	6	7	8
c. Leefbaarheid	8	8	8	8	8
d. Bijzondere doelgroepen	8	7	6	7	8
e. Bouwproductie	7	7	7	7	7
f. Stedelijke vernieuwing/ dorpsvernieuwing	-	-	-	-	-
g. Overige opgaven Duurzaam	6	6	6	6	6
<b>Gemiddeld presteren naar opgave</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgave
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies

### Presteren naar vermogen

Omschrijving	Aanwezig	Beoordeling	Weging
I. Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		7	70%
De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van de bedrijfswaarde	Ja		
De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	Ja		
De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	Nee		
De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	Ja Nee		
De corporatie heeft risicobuffers berekend	Nee		
De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties			
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economisch rendement op het (eigen) vermogen	Nee	5	10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en voorgenomen investeringsprogramma	Nee	5	10%
IV. De corporatie presteert efficiënt		6	10%
<b>Totaal</b>		<b>7</b>	



## Presteren volgens stakeholders

Prestatievelden	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7	7	5	5	7
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	8	7	5	5	7
c. Leefbaarheid	8	8	8	8	8
d. Bijzondere doelgroepen	8	8	7	7	8
e. Bouwproductie	7	7	5	5	7
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	-	-	-	-	-
g. Overige opgaven	6	7	5	5	6
h. eigen ambities en doelen	7	7	7	7	7
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

### Toelichting:

- I: De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.
- II: De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.
- III: De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.
- IV: De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.

**Governance**

<b>Omschrijving</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	5	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	5	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	5	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	4	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	4	20%
<b>Totaal beoordeling Governance</b>	<b>5</b>	

## **Bijlage 1 Verantwoording Visitatie**

### **Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen**

- Scan op prestaties en inzet vermogen, Raeflex
- Organogram
- Beleidsplan 2007-20011
- Jaarplan 2009
- Startnotitie woonvisie 2009-2014 Hoorn
- Prestatieafspraken Hoorn, Purmerend en Waterland
- Periodeverslag januari-december 2008
- Jaarverslag 2005,2006, 2007 en concept 2008
- Conceptmanagement letter Deloitte
- Accountantsverslag Deloitte controle jaarrekening 2008
- VROM oordeelsbrief
- CFV continuïteitsoordeel
- Corporatie in Perspectief, november 2008
- Woonzorgmonitor West-Friesland
- Wijkvisie centrumgebied Hoorn, Grote Waal, quikscan wijken in Purmerend
- Corpodata 2007 en prognosejaren
- Managementrapportage
- Projectenoverzicht 2009
- Dpi 2008
- Notulen vergadering Raad van Commissarissen 2008

### **Geïnterviewde personen:**

#### Raad van commissarissen

De heer H. Katers, a.i. voorzitter  
De heer F. van Beusekom  
De heer P. Knook  
Mevrouw A. van de Berg  
De heer A. Overtom  
De heer W. Miedema

#### Directeur/bestuurder

De heer M. Hoiting

#### Directieraad

Mevrouw N. Huisman  
De heer J. Lambregts  
De heer P.J. Smit  
De heer R. Teunissen

#### Managers

De heer P. Otjes  
Mevrouw M. Weeda  
De heer M. de Vries  
De heer J. van Moorselaar

#### Medewerkers en OR

De heer K. van Ravenzwaaij  
De heer R. Bruin

#### Huurdersorganisatie

De heer B. Telling

De heer J. Leenburg

#### Gemeente Hoorn

De heer J. van Es, wethouder volkshuisvesting

Mevrouw C. van Weel, wethouder leefbaarheid en wijkzaken

Mevrouw R. van Baar, beleidsmedewerker Wonen

#### Gemeente Purmerend

Mevrouw S. Langenberg, beleidsmedewerker Wonen

Mevrouw M. van Putten, projectleider Weidevenne

#### Welzijn

De heer J.C. Meijers (directie Opmaat)

De heer H. Rabenberg (directie DNO)

Mevrouw M. Dozeman (Reclassering)

#### Collega-corporatie

De heer R. Manuel, directeur-bestuurder AWM

#### **Telefonische interviews**

Stichting Netwerk – mevrouw Bos

Parlan – de heer Mallo

Esdege Reigersdaal – de heer A. Dekker

## Bijlage 2    Bijlage 2    Visitatiecommissie

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

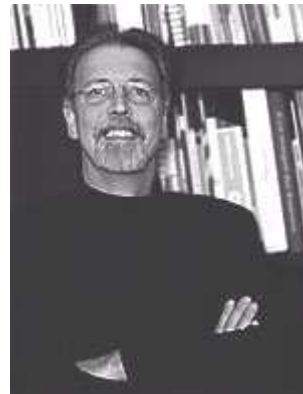
Voorzitter: de heer Prof. Dr. P. Hooimeijer

### Personalia

Naam, titel, voorletters:  
Hooimeijer, prof. dr. P.

Geboorteplaats en –datum:  
Oud-Beijerland, 21 mei 1955

Woonplaats:  
Utrecht



Huidige functie:

- Hoogleraar Sociale Geografie en Demografie en Wetenschappelijk Directeur van de landelijke onderzoeksschool voor Stedelijk en Regionaal Onderzoek (NETHUR)

Onderwijs:

- 1988: Promotie aan de Universiteit Utrecht (met Marianne Linde) Titel proefschrift: Vergrijzing, individualisering en de woningmarkt
- 1983: Doctoraal examen Stadsgeografie en Planologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam (cum laude)
- 1977: Aardrijkskunde en Engels, Nieuwe Lerarenopleiding VL-VU, Amsterdam
- 1972: HBS-B RijksHBS, Oud-Beijerland

Loopbaan:

- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- 2003-2005: Decaan Faculteit der Geowetenschappen en hoogleraar Demografie aan de UU
- 2000-2003: Decaan Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en interim decaan Faculteit Aardwetenschappen
- 1998–2000 Wetenschappelijk Directeur van de Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research (NETHUR)
- 1995–2005: Hoogleraar Demografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1990-1994: Universitair Hoofd Docent Bevolkingsgeografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht (0.8) en Hoogleraar Demografie Planologisch Demografisch Instituut van de UvA (0.2)
- 1988-1990: Onderwijscoördinator van de 'Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research' (0.6) en Universitair Docent aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de UU (0.4)
- 1986-1988: NWO-Onderzoeksmedewerker gestationeerd in de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1985 – 1985: Onderzoeksmedewerker aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van

- de Universiteit Utrecht
- 1983-1985: Docent methoden en technieken van ruimtelijk onderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam
- 1980-1983: Studentassistent Ruimtelijke Statistiek Vrije Universiteit

Relevante nevenfuncties:

- Vanaf 2008: Lid van het Standing Committee for the Social Sciences van de European Science Foundation
- Vanaf 2007: Lid Gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragswetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (MaGW/NWO)
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- Vanaf 2001: Lid van de KNAW Global Change commissie met betrekking tot Mondiale Klimaatverandering
- Vanaf 2002: Lid van de Raad voor Ruimtelijk, Milieu en Natuuronderzoek (RMNO)
- Vanaf 2002: Voorzitter van de stuurgroep van het onderzoeksprogramma 'Gedrag, Milieu en Omgeving' van NWO/OC&W/VROM/LNV
- Vanaf 2004: Lid van het bestuur van het Darwin Centrum voor Biogeologie
- Vanaf 2005: Lid van het Platform Onderzoek SURF
- Vanaf 2005: Lid van het Onderzoeksberaad van het Ruimtelijk Planbureau
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Programmaraad van het Onderzoeksinstituut OTB-TU Delft
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het ITC Enschede
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het Woon Investerings Fonds
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)

De heer Prof. Dr. A. Godfroij

#### Personalia

Naam, titel, voorletters:  
Godfroij, prof. dr. A.J.A.

Geboorteplaats en –datum:  
Rotterdam, 16 juni 1947

Woonplaats:  
Nijmegen



Huidige functie:

- Hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen

Onderwijs:

- Promotie tot Doctor in de Sociale Wetenschappen (1981, Katholieke Hogeschool te Tilburg, nu Universiteit van Tilburg)
- Sociologie (1970, Katholieke Hogeschool te Tilburg)
- Gymnasium (1965, Geert Groote College te Deventer)

Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- 1987-heden: Hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen
- 1996-2000: Parttime organisatieadviseur bij Boer & Croon Management Consultants te Amsterdam
- 1970-1987: Wetenschappelijke medewerker aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg, Faculteit der Sociale Wetenschappen

Relevante nevenfuncties:

- 2004-heden: Voorzitter Raad van Toezicht RIBW (Regionale Instelling voor Beschermd Wonen) Nijmegen en Rivierenland te Nijmegen
- 2003-2006: lid van de Commissie van Toezicht van de bijzondere leerstoel Strategische Allianties, gevestigd aan de Radboud Universiteit in samenwerking met Philips International
- 1994-2005: voorzitter van de Commissie van Toezicht van de bijzondere leerstoel Innovatie van Beleid in de intramurale gezondheidszorg, gevestigd aan de Radboud Universiteit in samenwerking met het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis te Nijmegen
- 1994-2006: Voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Woningstichting Rivierengebied te Beneden-Leeuwen

Mevrouw C. Bomhof (Secretaris)

Personalia

Naam, titel, voorletters:  
Bomhof, C.M.F

Geboorteplaats en –datum:  
s'Gravenhage 2 juli 1958

Woonplaats:  
Amsterdam



Huidige functie:

- Zelfstandig adviseur op het gebied van beleidsontwikkeling en communicatie

Onderwijs:

- 2002 - 2003: Post HBO opleiding Management aan de Hogeschool van Amsterdam
- 2002: Training 'Werken met INK-model'
- 1976-1984: Vrije Universiteit en Universiteit van Amsterdam kandidaatsexamen Frans en doctoraal opleiding Algemene Taalwetenschap
- 1970 - 1976: VWO

Loopbaan:

- 1995 tot heden: Zelfstandig adviseur met diverse opdrachten in de volkshuisvesting
- 1985-1995: stafmedewerker woningbouwvereniging Goede Stede Almere, bewonersparticipatie, beleidsontwikkeling, communicatie
- 1982-1985: Secretaris Bewonersvereniging Uilenstede.







## Bijlage 4    Bijlage 4    Overzicht doelstellingen en prestaties

### Presteren naar ambities en doelstellingen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Fusie afronden (jaarplan 2006), Huis op orde (2007-2011)	Juridische structuur geïmplementeerd Herkenbare gezamenlijke cultuur aanwezig Organisatie gestroomlijnd	Gestart met reorganisatie afdeling Markt, woonwinkel verhuisd (2006-2007). In 2007 midden in reorganisatie naar werken volgens klant en pand principe. Aantal directeur –bestuurders teruggebracht van drie naar twee en uiteindelijk in 2008 naar één, directieraad benoemd met vier directeuren, inclusief directeur bestuurder (jvsl 2007). Reorganisatie Vastgoed en Markt afgerond, traject afdeling Staf opgestart, alleen ICT en financiën nog niet rond. Implementeren budgethouderschap en afdelingsplannen	Primaire processen opnieuw inrichten door keuze automatiseringssysteem. Nieuw primair systeem invoeren. Visitatie in 2009
Klantgericht werken (beleidsnota 2007-2011)	Klanttevredenheid meten (minimum cijfer?) Klantgegevens inzichtelijk maken voor eigen gebruik Klantgerichtheid in handelen en doen Woningmarktontwikkelingen volgen	Open dag op kantoor, welkomstenquête ingevoerd, aangemeld bij KWH voor huur-,koop- en participatielabel In planningsgesprekken afspraken gemaakt over klantgericht werken met medewerkers. Afspraken gemaakt over maximale afhandelings-termijn schriftelijke correspondentie.	Deelname aan Woonquest. Meting KWH koop- en huur gestart in december 2008, afronding verwacht in 2009 (nulmeting) Introductie klantcontactcentrum
Vooruitstrevend werken, nieuwe initiatieven ontplooiën, opereren in boeiend netwerk van activiteiten	Samenwerkingsovereenkomsten afsluiten met huurdersvereniging Prestatieafspraken sluiten met Hoorn, Purmerend en andere gemeenten in werkgebied	Prestatieafspraken gesloten in Hoorn en Purmerend Met huurdersvereniging samenwerkingsconvenant gesloten. Nieuw project voor dak en thuislozen ontwikkeld (innovatie) (2006) Pilot uitgevoerd met domoticavoorzieningen, convenant veelplegers gesloten met reclassering en gemeente Hoorn, nazorgproject convenant verlengd (jvsl 2007) Wijkkrantenexperiment	Open dag organiseren. Werken met aantal grote corporaties in Noord Holland aan de visie op de woningmarkt. Deelname aan kiesplatform Aedes Anders. Directeur bestuurder neemt deel aan burgemeestersoverleg West-Friesland Aanbod doen aan gemeente Hoorn voor strategische ontwikkeling beheer maatschappelijk vastgoed.

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<p>geëvalueerd en besloten tot voortzetting (jvsl 2007)</p> <p>Prestatieafspraken met gemeente Waterland opgesteld.</p> <p>N3 ontwikkeling ingezet</p> <p>Behoeftte aan huisvesting bijzondere doelgroepen bij zorg- en welzijnsinstellingen geïnventariseerd.</p> <p>Afspraak gemaakt met gemeente Hoorn over realisering gewenste huisvesting in Dampden 12.</p> <p>Voorstel voor huren met korting ingevoerd.</p> <p>Diverse afspraken gemaakt met zorg- en welzijnsinstellingen om van elkaars kerncompetenties gebruik te maken, uitmondend in concrete initiatieven en projecten.</p> <p>Initiatief om samen met gemeente Hoorn en RIBW zorg en huisvesting te bieden aan problematische gezinnen.</p> <p>Diverse afspraken gemaakt op het terrein van leefbaarheid.</p>	<p>Deelname aan participatielabel KWH</p>

## Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2005 - 2008	Geprogrammeerde prestaties tot 2011
<p><b>Beschikbare betaalbare woningen NB. IntermarisHoeksteen verhuurt circa 9.500 woningen in Hoorn, ca. 2.500 woningen in Purmerend en ca. 300 in Waterland. In Hoorn is IntermarisHoeksteen nagenoeg monopolist; in Purmerend zijn nog zes andere corporaties actief en in Waterland zijn nog drie andere corporaties actief.</b></p>	<p><u>Gemeente Hoorn</u> Bouwopgave: 280 woningen in 2004 3.260 woningen van 2005 tot 2009. Volgens startnotitie Woonvisie 2009-2015 is de bouw van 450 woningen per jaar tot 2015 noodzakelijk; voorzien is in een planning van gemiddeld 560 woningen.</p> <p>30 procent inwoners behoort tot aandachtsgroep (ca. 8.000 huishoudens). Veel mensen wonen in te goedkope woning; doorstroming stagneert, tekort aan senioren woningen, omslag van vraagmarkt naar aanbodmarkt (woonvisie 2004-2009; ontwikkelings-visie stedelijke vernieuwing 2005 – 2009, startnotitie woonvisie 2009-2015).</p> <p>Maatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorstroom naar koop mogelijk maken door bouw voldoende koopwoningen in diverse segmenten.</li> <li>• Bouw extra 25 goedkope starters-woningen. Aanbieden koopwoningen onder MGE beding.</li> <li>• Aanbieden startersleningen..</li> <li>• Onderzoek naar effectiviteit beschikbaarstellen verhuisprijzen bij verhuizing naar duurdere huurwoning.</li> <li>• Handhaven voorangsregeling voor huishoudens die een goedkope huurwoning achterlaten.</li> <li>• Verkoop 50 huurwoningen per jaar.</li> <li>• Behoud woonduurjaren bij doorstroming vanuit jongerenwoning.</li> <li>• Invoering marktgerichte huurprijzen afhankelijk van rijksbeleid.</li> </ul> <p><u>Prestatieafspraken 2008 gemeente Hoorn</u> Behoud van 80 procent van de huurwoningen van de totale voorraad van IntermarisHoeksteen als minimale kernvoorraad. Een toewijzingssysteem voor de</p>	<p><u>Jaarverslag 2005 Intermaris Woondiensten</u> Aantal woningzoekenden 14.496. Aantal actief woningzoekenden 2.380. 1.039 woningen verhuurd. 80 procent voorraad betaalbaar, 20 procent goedkoop. Huurverhoging 1,6 procent Verkoop van 45 woningen.</p> <p><u>Jaarverslag 2005 De Hoeksteen</u> Lichte teruggang in het aantal vrijkomende woningen, ten gevolge van een veranderde behandeling van starters bij woningtoewijzing, ten nadele van doorstromers. Daardoor komen er minder woningen door doorstroming vrij. Verdeling goedkoop, betaalbaar en duur niet bekend. Gemiddelde puntprijs € 3,21. 13 woningen verkocht.</p> <p><u>Jaarverslag 2006 IntermarisHoeksteen</u> Aantal woningzoekenden 16.803, waarvan 1.469 actief. 1.319 woningen verhuurd (volgens CFV 73,7 procent aan doelgroep). Huurverhoging van 2,2 procent. Uitgangspunt 20 procent goedkoop, 80 procent betaalbaar. Volgens het CFV: 15,7 procent versus 75,6 procent. Gemiddelde huurprijs per punt 3,18 (relatief hoog ten opzichte van regio (2,88) en landelijk (2,99)). 57 woningen verkocht, waarvan 38 in Hoorn. Huurders kunnen eigen woning kopen tegen 90 procent van de waarde.</p> <p>Leegstandspercentage in 2006 minder dan 0,2 procent: beduidend lager dan de regiocorporatie (0,8) en het landelijk gemiddelde (1,1). Huurprijs (73,7 procent) relatief hoog in verhouding met regiocorporatie (67,8) en landelijk gemiddelde (70,2).</p> <p><u>Jaarverslag 2007 IntermarisHoeksteen</u> Aantal woningzoekenden gestegen naar 17.845 in West Friesland, waarvan 3.874 actief. 1.334 woningen en garages</p>	<p><u>Jaarplan 2009 IntermarisHoeksteen</u> Invoeren gemeenschappelijk woningtoewijzingssysteem in West Friesland. Nieuw systeem invoeren: woonmatchingsysteem.</p> <p>In 2009 110 woningen verkopen uit bestaande voorraad via koopstart en 50 uit nieuwbouw, waarvan 10 via koopstart. Bestaande huurwoningen zijn voor starters en toetreders beschikbaar via Koopstart. Huren met korting verder toepassen.</p> <p>Huurverhoging voor 2009 voorzien op 2 procent.</p>

	<p>regio West Friesland.</p> <p>Huren met korting en Koopstart door ontwikkelen en toepassen.</p> <p><u>West Friesland</u> Woningbouwopgave 11.900 woningen. Verhouding kernvoorraad/overige voorraad zijn niet afgesproken, hoewel kernvoorraad in grote kernen groter is dan in kleine kernen.</p> <p><b>Regio Waterland</b></p> <p><u>Gemeente Purmerend</u> Tot 2017 toevoeging van in totaal 3.400 woningen, waarvan 1.300 huurwoningen, sloop van 570 woningen.</p> <p>Tot 1 januari 2011 wordt tenminste 70 procent van alle vrijkomende woningen aangeboden aan de primaire doelgroep, onder de hoge aftoppingsgrens. Tenminste 60 procent van alle woningen wordt aangeboden onder de lage aftoppingsgrens.</p> <p><u>Gemeente Waterland</u> Bouw voorzien van 1.215 woningen tot 2020. Woonmilieus voornamelijk te ontwikkelen voor starters, senioren en ouderen. Er is een groot aandeel eigen woningen in Waterland aanwezig; gestreefd wordt naar behoud betaalbare voorraad en niet naar verkoop van huurwoningen (volkshuisvestingsvisie gemeente Waterland).</p> <p>Prestatieafspraken met de gemeente Waterland: 60 procent van de beschikbare voorraad toewijzen aan primaire doelgroep. Daarnaast aantal procesafspraken over scheef-wonen en startersleningen</p>	<p>gemuteerd. Huurverhoging op 1,1 procent. Uitgangspunten voorgaande jaren gehandhaafd. Huisvestingsverordening West Friesland is aangepast, voor een deel conform wensen IntermarisHoeksteen Wachttijd jongeren met jaar bekort.</p> <p>Pas op plaats gemaakt voor woonruimteverdelings-afspraken met corporaties in West Friesland.</p> <p>54 bestaande woningen verkocht. Koopstart eind november geïntroduceerd.</p> <p><u>Periodeverslag 2008</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Huurverhoging 1,6 procent; 1.091 woningen verhuurd, toegewezen binnen afspraken gemeente Hoorn en Purmerend (resp. 80 procent tot de kernvoorraad en 70 procent aan doelgroep van beleid). Voorstel toekomstgericht huurbeleid opgesteld. Ondanks negatief advies huurdersraad toch besloten om in te voeren.</p> <p>Voorgenomen 140 woningen in de verkoop, 80 bestaand, 60 nieuwbouw; verkocht 68 woningen bestaand, 52 nieuwbouw aan particulieren, 19 aan een belegger.</p> <p>Uit CIP: 75,8 procent van de woningen is betaalbaar (referentie 71,7 procent, landelijk 65,3 procent). Goedkoop is 16,9 procent (referentie 21,3 procent, landelijk 28,2 procent).</p>	
<p><b>Leveren gewenste kwaliteit woonegelegenheden en diensten</b></p>	<p>Uit de prestatieafspraken en uit de woonvisies zowel regionaal als lokaal (ondermeer ontwikkelings-programma stedelijke vernieuwing 2005 - 2009 van de gemeente Hoorn komt geen grote opgave op het gebied van kwaliteitsverbetering naar voren.</p> <p>Bij navraag blijkt er een herstructureringsopgave te zijn in de wijken Grote Waal en Hoorn-Noord.</p>	<p><u>Jaarverslag 2005</u> <u>IntermarisWoondiensten</u> Intermaris heeft de tweede prijs gewonnen in de categorie beste verhuurder van de Woonbond. Waardering huurders voor dienstverlening: 7,3.</p> <p>Groot onderhoud 303 woningen uitgevoerd, 240 woningen in voorbereiding.</p> <p>Planmatig onderhoud: 169 woningen uitgevoerd.</p>	<p>Uit beleidsplan: Jaarlijks kwaliteitsplan opstellen.</p> <p>Uit diverse publicaties: Start invoer basiskwaliteit mutatie- en planmatig onderhoud en renovatie.</p> <p>Energiecertificaten uitreiken bij mutatie en verkoop van woningen.</p> <p><u>Prestatieafspraken 2008</u></p>

	<p>Ook zal de komende jaren stevig worden geïnvesteerd in groot onderhoud (ca. 200 woningen met een ingreep van ca. 60.000 euro per jaar). Dit heeft te maken met de leeftijd van het bezit. De meeste woningen stammen uit de 70'er en 80'er jaren en zijn toe aan een binnenrenovatie.</p> <p>Volgens 'Thuis in Purmerend' zijn er herstructureringsopgaven in Wheermolen-Oost. IntermarisHoeksteen verkoopt haar woningen in deze wijk.</p> <p>In de prestatieafspraken met de gemeente Hoorn en Purmerend zijn afspraken gemaakt over de energieprestaties van de woningen (epc=1 in Hoorn, labeling gereed in januari 2009 in Purmerend).</p> <p>IntermarisHoeksteen heeft zich in de afspraken tevens verplicht om bij nieuwbouw en renovatie zoveel mogelijk aan Woonkeur te voldoen.</p> <p>Waterland: aandacht voor duurzaam bouwen (gemiddeld 7 op aantal thema's duurzaam bouwen, volgens systematiek van GPR-bouw).</p>	<p>Vorbereiding van de entrees en algemene ruimte in voorbereiding.</p> <p>Klachtenonderhoud: Nieuw systeem ingevoerd met boordcomputers om tot snellere afhandeling klachten te komen.</p> <p><u>Jaarverslag 2005</u> <u>De Hoeksteen</u> Groot onderhoud en planmatig onderhoud bij 32 complexen, aantal woningen niet gespecificeerd.</p> <p><u>Jaarverslag 2006</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Groot onderhoud: 263 woningen uitgevoerd 272 woningen voorbereid.</p> <p>Planmatig onderhoud: 169 woningen uitgevoerd. Entrees aangepast, algemene ruimte in gebruik genomen.</p> <p>Klachtenonderhoud: Boordsysteem effectief Serviceabonnement gestopt op 1-1-2007, werkzaamheden onder regulier onderhoud ondergebracht.</p> <p><u>Jaarverslag 2007</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Woningrenovatie bij 15 woningen in Purmerend en Waterland. Planvoorbereiding entrees in Hoorn. Kwaliteitsboek energie-certificering afgerond: voor nieuwbouwwoningen wordt een EPN van 0,8 nagestreefd, voor bestaande woningen bij nieuwbouw en renovatie 1,2. Groot onderhoud: 216 woningen in Hoorn afgerond. Plannen voor aanpak complex Brandnetel, Dovenetel en Paardebloem voorbereid.</p> <p>92 procent van de voorgenomen planmatig onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd.</p> <p>Basiskwaliteit bestaand woningbezit vastgesteld. In 2008 is voorzien in een planning voor de renovatie van 465 keukens.</p> <p>Strategisch voorraad beleidplan vastgesteld.</p>	<p><u>gemeente Hoorn</u> Groot onderhoud aan woningen Brandnetel, Dovenetel en Paardebloem; Kostertuin en Klagerstuin; woningen en 2 winkels in de Grote Kerk (prestatieafpraak 2008) (375 woningen). Epc bij nieuwbouw op 0,72</p> <p><u>Jaarplan 2009</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Keukens en badkamers op basiskwaliteitsniveau brengen.</p> <p>ZAV-beleid aanpassen. Wonen plus aanbieden.</p> <p>Klanttevredenheidsonderzoek invoeren bij renovatiewerkzaamheden (2009) KWH-label huur en verkoop opgestart.</p> <p>Groot onderhoud in Hoorn: 125 woningen Brandnetel, Dovenetel en Paardebloem (cpl 077), 84 woningen Appelbuurt (cpl 145 en 146). Groot onderhoud in Waterland (kern Monnickendam): 44 woningen Drevel (cpl 379).</p> <p>Pilot ZAV-beleid: 1000 woningen in Hoorn.</p>
--	---	--	---

<p><b>Leefbaarheid vergroten in buurten en wijken</b></p>	<p>Zorg voor leefbaarheid wordt als een gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien voor gemeente en corporatie in Hoorn.</p> <p>In het ontwikkelings-programma Stedelijke vernieuwing wordt naast het creëren van wijksteunpunten voor woonzorg-zones ook genoemd het creëren van voorzieningen voor maatschappelijke opvang voor zwerfjongeren, dak- en thuislozen en problematische huurders.</p> <p>Volgens de leefbaarheids-monitor scoort geen enkele buurt in Hoorn meer een onvoldoende. Dat is een vooruitgang sinds 2004. De Grote Waal en Kersen-boogerd scoren het minst goed in de beoordelingen.</p> <p>IntermarisHoeksteen heeft woningbezit in beide wijken.</p> <p>In de prestatieafspraken met de gemeente Hoorn staan afspraken over stortingen in een leefbaarheidsfonds en het uitvoeren van woonomgevingsplannen. Daarnaast verplicht IntermarisHoeksteen zich tot een bijdrage aan het verbeteren van de woon- en leefomgeving op grond van het convenant Wijkgericht Samenwerken .</p> <p>In Purmerend hebben corporaties en gemeente met elkaar afgesproken om wijkontwikkelingsplannen op te stellen.</p>	<p><u>Jaarverslag 2005 Intermaris Woondiensten</u> Deelname aan wijkteam-overleggen leefbaarheid door rayonopzichters en huismeesters. Wijkteams bestaan verder uit vertegenwoordigers gemeente, politie en stichting Netwerk.</p> <p>Vier woonomgevings-plannen opgesteld. Huismeesters en buurtmeester aangesteld.</p> <p><u>Jaarverslag 2005 De Hoeksteen</u> Kwaliteitsmeting buurten Purmerend uitgevoerd. Waardering voor buurten blijkt toegenomen. Deelname aan STOLP (Stedelijk Overleg Leefbaarheid Purmerend). Deelname aan ISV-werkgroep Purmerend Noord. Tuin aangelegd, binnen-tuinen opgeknapt. Met gemeente, winkeliers en andere corporaties strijd tegen graffiti opgestart met zichtbaar succes. Procedure rond overlast-klachten verbeterd.</p> <p><u>Jaarverslag 2006 IntermarisHoeksteen</u> Leefbaarheidsfonds ingesteld met gemeente Hoorn waarin beide gelijk bedrag storten. Saldo is 0,9 miljoen, uitgave in 2007. Vier woonomgevings-plannen uitgevoerd, twee in voorbereiding.</p> <p>Aanpak trappenhuizen in Purmerend in het kader van leefbaarheid voorbereid. In Hoorn vijfde buurtmeester aangesteld.</p> <p><u>Jaarverslag 2007 IntermarisHoeksteen</u> Seniorenwijkplan De Grote Waal te Hoorn omgezet naar algemeen wijkplan. Wijkplan Centrum Hoorn in concept klaar. Actief meegedraaid in aanpak hennepsteelt, onrechtmatige bewoning.</p> <p>Diverse convenanten ondertekend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project terugdringen recidive Coördinatie Nazorg, samenwerkings-overeenkomst 2007-2009 tussen gemeente Hoorn, IntermarisHoeksteen en</li> </ul>	<p><u>Uit diverse publicaties 2008:</u></p> <p>Drie á vier woonomgeving-plannen ontwikkelen.</p> <p>Projectgroep schuttingen en verlichting Purmerend/Hoorn opstarten.</p> <p>Aanbod ontwikkelen voor maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Hoorn. Starten met leefbaarheid project in Purmerend.</p> <p><u>Prestatieafspraken gemeente Hoorn 2008-2009</u> Jaarlijks € 200.000 storten in leefbaarheidsfonds Hoorn.</p>
---	--	---	--



		<p>Reclassering Nederland.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenant Tweede Kans gemeente Purmerend en corporaties.</li> <li>• Convenant aanpak Hennepteelt Purmerend, gemeente, politie, openbaar ministerie, corporaties en Nuon.</li> <li>• Convenant uitvoerings-plan aanpak veelplegers Hoorn: gemeente Hoorn, Brijder Verslavingszorg, Regiopolitie Noord Holland Noord, Reclassering Nederland, Openbaar Ministerie en IntermarisHoeksteen.</li> </ul> <p><u>Periodeverslag 2008 IntermarisHoeksteen</u>  Leefbaarheidsmedewerkers (in totaal vier) hebben huurdersverenigingen en bewonerscommissies bezocht. Diverse projecten en projectjes uitgevoerd.  Buurtmeester in Monnickendam gestationeerd; coördinator leefbaarheid in Purmerend aangesteld.</p> <p>De uitgave aan leefbaarheid is laag, volgens het CFV (9 euro per woning, t.o.v. 47 euro per woning in de regio en 76 euro landelijk).  De kosten voor de vier leefbaarheidsmedewerkers, de buurtmeesters en de verhoging van de kosten voor het leefbaarheidsfonds (€ 1 miljoen euro per jaar sinds 2008) zijn niet mee-gerekend bij deze kosten.</p>	
<b>Bijzondere doelgroepen</b>	<p><u>Hoorn (nota ouderenbeleid 2004-2009)</u></p> <p>Seniorenhuisvesting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouw van 600 seniorenwoningen</li> <li>• Bouw van 280 eenheden in woonzorgcomplexen</li> <li>• Opplussen van 900 woningen</li> <li>• Bevorderen van wijksteunpunten</li> <li>• Instellen van woonzorgzone rond streekziekenhuis en onderzoek naar andere mogelijkheden voor woonzorgzones.</li> </ul> <p>Jongerenhuisvesting:  Doorstroming bevorderen van jongeren van 23 jaar en ouder</p>	<p><u>Jaarverslag 2005 Intermaris Woondiensten</u></p> <p>Nieuwbouw:  Opgeleverd (uit kengetallen rek 2005):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 jongerenwoningen sociale huur (Dovenetel, cpl 196)</li> <li>• 36 zorgappartementen (Vijzelmolen, cpl 207)</li> <li>• Opvang voor jongeren in probleemsituatie (St Parlan, cpl 210)</li> <li>• 36 senioren/zorg-appartementen te Avenhorn (Naamsloot, cpl 208)</li> <li>• 6 huurappartementen vrije sector (Vriend-schapslaan, cpl 176)</li> </ul> <p>Bestaande bouw:</p>	<p><u>Uit beleidsplan IntermarisHoeksteen</u>  Streven naar verbetering van 1.500 woningen voor senioren.</p> <p>Uit diverse publicaties 2008: Realiseren FLITS-woningen voor tijdelijke bewoning.</p> <p>Opplusprojecten zoals voorzien in 2007 uitvoeren.</p> <p>Volgens prestatieafspraken met gemeente Hoorn:  In 2008:  Opplussen in totaal 600 woningen.  In 2008: 114 woningen  In 2009: nog eens 113 woningen</p>

	<p>uit goedkope woning naar duurdere huurwoning. Transformatie van bestaande gebouwen naar jongerenhuisvesting.</p> <p>Gehandicapten: Realisering van 225 wooneenheden voor gehandicapten.</p> <p>Woonwagengewoners: Herinrichting woonwagencentrum Bobeldijk.</p> <p>Zwerfjongeren: Creëren ruimte voor 30 eenpersoonsappartementen met begeleiding.</p> <p>Tien plaatsen nachtopvang voor dak- en thuislozen.</p> <p>Purmerend: Opstellen nieuw masterplan wonen en zorg (af op 1 juli 2008).</p> <p>Convenanten afsluiten op terrein van tweede kansbeleid, bestrijding onrechtmatige bewoning en tegengaan van hennepcultuur.</p> <p>Regio Westfriesland</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouw van 300 woningen voor starters per jaar met name sociale koopwoningen voor starters.</li> <li>• Toename van het aantal nulreden-woningen met 3.900 woningen (2006-2011).</li> <li>• Bouw van 700 woningen in specifieke woonvormen.</li> </ul> <p>Gemeente Waterland: Visie op wonen met zorg ontwikkelen. Invoeren wonen plus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ombouw tien garages tot vijf jongerenwoningen in samenwerking met DNO Maatschappelijke Opvang.</li> </ul> <p>In aanbouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 huurappartementen voor ouderen</li> <li>• 32 koopappartementen voor ouderen,</li> <li>• 10 huurappartementen en 39 koopwoningen voor jongeren/starters</li> </ul> <p>In ontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 95 huurappartementen voor ouderen (Purmerend)</li> <li>• 18 koopappartementen voor ouderen</li> <li>• 36 zorgappartementen</li> <li>• 12 stolpappartementen</li> <li>• 1 woongebouw voor zorg</li> </ul> <p>Herinrichting woonwagencentrum Bobeldijk voorbereid.</p> <p>Opplussen 263 woningen voorbereid.</p> <p><u>Jaarverslag 2005 De Hoeksteen</u> Bestaand woningbezit in kaart gebracht op geschiktheid voor zorg. Oplevering 91 woningen waarvan 22 miva-woningen (cpl 343, Fonteinbuurt te Purmerend)</p> <p><u>Jaarverslag 2006 IntermarisHoeksteen</u> Opgeleverd Hoorn (uit kengetallen rek 2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 appartementen jongeren en</li> <li>• 8 appartementen voor mensen met een beperking (Reaal, cpl 206)</li> <li>• 11 garageboxen omgebouwd tot 5 jongerenwoningen met maatschappelijke opvang (Siriusstraat, cpl 261)</li> <li>• 10 eengezinswoningen (Dijkgraaf, cpl 174)</li> </ul> <p>Aangekocht Hoorn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appartementengebouw t.b.v. cliënten van RIBW (14 woningen) (Big Barn, cpl 246)</li> </ul> <p>Opgeleverd Purmerend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 98 zorgappartementen (Woonstate Passtoors) (cpl 346)</li> </ul> <p>In aanbouw:</p>	<p>Ontwikkelen en realiseren van 48 PG groepswoningen en 28 appartementen met wijksteunpunt in de Grote Waal.</p> <p>Daarnaast ontwikkelt en realiseert IntermarisHoeksteen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 117 seniorenwoningen op locatie Streekziekenhuis</li> <li>• 24 eenheden voor mensen met verslavingsproblematiek</li> <li>• 24 plaatsen voor Dak en thuislozen</li> <li>• 30 flitswoningen</li> <li>• 24 wooneenheden gezamenlijk met Philadelphia</li> <li>• 24 koopappartementen voor senioren</li> <li>• 6 huurwoningen bij woonwagencentrum Bobeldijk</li> <li>• 40 starterswoningen op locatie Achterstraat en voormalig TSH-terrein</li> </ul> <p><u>Jaarplan 2009 IntermarisHoeksteen</u> In het bouwprogramma zijn zorgboerderijen opgenomen in Wijdewormer, Aartswoud en Zuidermeer.</p> <p>Domoticapakket aanbieden.</p>
--	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65 woningen voor ouderen</li> <li>• 12 zorgappartementen</li> </ul> <p>In ontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 appartementen voor ouderen</li> </ul> <p><u>Jaarverslag 2007</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Seniorenbeleidsplan opgesteld en gepresenteerd. Gesprekken gestart met gemeente Hoorn over de samenwerking in het kader van de WMO. Seniorenwijkplan voor Grote Waal opgeleverd. Seniorenwijkplan voor Centrum Noord in Hoorn voorbereid, in concept gereed. Proefwoning met domotica opgestart. Wijkkranten uitgebracht.</p> <p>Verder gewerkt aan de planontwikkeling woonwagencentrum Hoorn.</p> <p>Opplussen van 114 woningen voorbereid, uitgevoerd 15 en een aantal balkonverhogingen.</p> <p>Proef met FLITS-woningen uitgevoerd (tijdelijke woonruimte).</p> <p>Opgeleverd Hoorn (uit kengetallen rek 2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 65 huurwon voor ouderen (Roerdomp, cpl 221)</li> <li>• 13 zorgappartementen huur (De Stolp, cpl 226)</li> <li>• 20 huurappartementen voor ouderen (Florastraat, cpl 199)</li> <li>• 1 huurwon (Dijkgraaf, cpl 174)</li> </ul> <p>Start bouw wijksteunpunt De Wagens niet doorgedaan, in verband met gewijzigde inzichten.</p> <p><u>Periodeverslag 2008</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Opgeleverd Hoorn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 woningen t.b.v. Stichting Philadelphia (Schouwmeester, cpl 227)</li> </ul> <p>Opgeplust in Hoorn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 woningen (Brandnetel, cpl 077)</li> <li>• 15 woningen (De Driesttal, cpl 044)</li> </ul> <p>In strategisch voorraad-beleid staat omschreven dat IntermarisHoeksteen geen algemene seniorenwoning-en meer bouwt, maar</p>	
--	--	--	--

		<p>levensloopbestendige woningen en zorgwoningen.</p> <p>Totale prestatie op gebied van seniorenwoningen (basis folder Intermaris-Hoeksteen en gemeente Hoorn): IntermarisHoeksteen heeft 2.514 woningen geschikt voor senioren in Hoorn in eigendom; de overige aanbieders hebben 920 woningen incl. verzorgings-huisplaatsen in bezit.</p> <p><u>Jaarverslag 2008</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Opgeleverd Hoorn (uit kengetallen rek 2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 huurwoningen (Schouwmeester, cpl 227)</li> <li>• Korte Achterstraat 6 (Hotel Mariakapel, cpl 229)</li> </ul> <p>Totaal opgeleverd 2005-2008: <u>Hoorn:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005: 36 woningen (Vijzelmolen, cpl 207)</li> <li>• 2007: 34 woningen (Florastraat, cpl 199)</li> <li>• 2007: 65 woningen (Roerdomp, cpl 221)</li> </ul> <p>Totaal 136 senioren-/zorgwon; 15 woningen opgeplust.</p> <p><u>Avenhorn:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005: 36 woningen (Naamsloot, cpl 208)</li> </ul> <p><u>Purmerend:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 98 zorgappartementen (60 seniorenwon + 38 zorgwon) (Karavaanstr, cpl 346)</li> </ul> <p>Totaal opgeplust 2005-2008: <u>Hoorn:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 263 woningen (De Wagens, cpl 197)</li> <li>• 188 woningen (Betsy Perk, cpl 162)</li> <li>• 15 woningen (Brandnetel, cpl 077)</li> <li>• 15 won (Driestal, cpl 044)</li> </ul>	
<b>Bouwproductie</b>	<p><u>Gemeente Hoorn</u> Bouw van 2.840 woningen in de periode 2005-2009, waarvan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 procent goedkoop (minimaal een derde betaalbare huurwoningen en de rest koopwoningen tot 135.500 euro)</li> <li>• 30 procent middelduur tot 169.700 euro</li> <li>• 40 procent duur</li> </ul>	<p><u>Jaarverslag 2005</u> <u>Intermaris Woondiensten</u> Hoorn: <u>Opgeleverd:</u> 60 koopwoningen, zes vrije sectorwoningen, 16 sociale huur jongeren woningen, 36 zorgappartementen, een woongebouw voor opvang van jongeren met problemen in de thuis-situatie.</p>	<p>Onderzoek naar mogelijkheden om Westfries Grondbank op te richten.</p> <p>Volgens het <u>strategisch vastgoedbeleid</u> is Intermaris-Hoeksteen actief in de ontwikkeling en bouw van in totaal 818 woningen. Hierbij</p>

	<p>(daarboven).</p> <p>Voor de periode daarna 560 woningen per jaar voor het tijdvak 2009-2015.</p> <p><u>Gemeente Purmerend</u> Tot 2017 toevoeging van in totaal 3.400 woningen, waarvan 1.300 huurwoningen, sloop van 570 woningen.</p> <p><u>West-Friesland</u> Tot 2014 11.900 woningen voor opvang eigen behoefte; tot 2010 5.950 woningen. Geen afspraken gemaakt over de spreiding van de kernvoorraad.</p> <p>Waterland Bouw van 1.215 woningen voor de periode 2006-2020 in de regio Waterland:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 procent vrije sector</li> <li>• 30 procent sociaal (per saldo toe te passen, niet per project)</li> </ul> <p><u>Beleidsplan (2007- 2011)</u> voorziet in een uitbreiding met 1.250 woningen tot 2011; waarvan 500 huurwoningen, 250 koopwoningen en 500 woningen in verbinding met andere marktpartijen. Activiteiten concentreren zich vooral in Hoorn.</p> <p>De cijfers verschillen overigens: in het periode-verslag 2008 staat als voorgenomen bouw-productie 300 woningen per jaar.</p>	<p><u>In aanbouw:</u> 63 huurwoningen, 71 koopwoningen</p> <p><u>In ontwikkeling:</u> 143 huurwoningen, 27 koopwoningen en een woongebouw voor de zorgsector.</p> <p><u>Jaarverslag 2005</u> <u>De Hoeksteen</u> Purmerend: <u>Opgeleverd:</u> 91 woningen <u>In ontwikkeling:</u> 98 woningen, 2 logeer-ruimtes, 2 KDO woningen (kort durende opvang).</p> <p><u>Jaarverslag 2006</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Hoorn: <u>Opgeleverd:</u> 63 huurwoningen, 71 koopwoningen <u>In aanbouw:</u> 135 woningen <u>In ontwikkeling:</u> 138 woningen</p> <p>Purmerend: <u>Opgeleverd:</u> 98 woningen Geen woningen in ontwikkeling of aanbouw.</p> <p><u>Jaarverslag 2007</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> <u>Opgeleverd:</u> 130 woningen, waarvan 34 koop-, 45 zorgwoningen en 1 experimentele flitswoning.</p> <p>Volgens het Centraal Fonds is de realisatie bijdrage aan het voorzien in een woning-behoefte 1 procent van de woningvoorraad (idem referentiecorporatie) voor de periode 2005-2007).</p> <p><u>Periodeverslag 2008</u> <u>IntermarisHoeksteen</u> Hoorn: <u>Opgeleverd:</u> 24 woningen t.b.v. Stichting Philadelphia (Schouw-meester, cpl 227) en Korte Achterstraat (Hotel Maria-kapel) onderdeel van het Weeshuyscomplex (cpl 229)</p> <p>Strategische aankoop in het kader van een nieuwbouw-project in Hoorn: 1 woning Gortsteeg (cpl 269).</p> <p>Totaal opgeleverd sinds 2005: <u>Hoorn:</u></p>	<p>zijn ook de woningen voor de bijzondere doelgroepen meegeteld.</p> <p>In 2009 gaat het om 80 huurwoningen en 10 koopwoningen.</p> <p>Volgens het CFV levert IntermarisHoeksteen slechts 0,6 procent van de voorraad bij aan het voorzien van de woningbehoefte, beduidend minder dan de referentiecorporatie.</p> <p><i>(in populaire versie jaarplan 2009 staat voornemen om tot productie van 300 woningen per jaar te komen, waarvan 100 huurwoningen voor vervanging verkochten huurwoningen en 200 koopwoningen).</i></p>
--	---	--	---

		<p>241 huurwoningen, 165 koopwoningen en een woongebouw voor een bijzondere doelgroep.</p> <p><u>Purmerend:</u> 189 woningen in 2005 en 2006</p> <p>Totaal 595 woningen in vier jaar: circa 150 woningen per jaar. Voornemen is om 300 woningen per jaar te realiseren.</p> <p>De minister is in zijn oordeelsbrief van december 2008 tevreden over de aansluiting tussen prognose en realisatie van bouwproductie.</p>	
<b>Stedelijke of dorpsvernieuwing</b>	<p>Geen verdere specifieke opgave voor stedelijke vernieuwing aangetroffen. Ook het CFV doet geen melding van grote herstructureringsopgaven. Het CFV beoordeelt het merendeel van de wijken, waarin IntermarisHoeksteen woningen beheert als sterk (ongeveer tweederde) en eenderde als gemiddeld.</p>		<p>Masterplan opstellen voor de Grote Waal. Voltooien Weeshuiscomplex. Wijksteunpunt en activiteiten gebouw in Zuidermeer, gemeente Koggenland. Zorgboerderij Aartswoud, inclusief veeteeltmuseum.</p>

**Presteren naar vermogen**

<b>Visies</b>	<b>Meetbare opgaven</b>	<b>Feitelijke prestaties</b>	<b>Geprogrammeerde prestaties</b>
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid			
Eigen vermogen	Geen doelstelling	85,8 miljoen euro (jaarrekening 2008)	
Solvabiliteit	10 procent	14,9 procent (idem jaarrekening 2008)	
Extra potenties en risico buffers		Niet aangetroffen	
Economisch rendement	Geen doelstelling bepaald		
Efficiënte bedrijfsvoering	idem		

## Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaar en) jaartal	Geprogrammeerde Prestaties jaartal
<p>Een goede samenwerking met de huurders</p> <p>Tevredenheidsonderzoeken onder huurders</p> <p>Communicatie verbeteren</p>	<p>Regelmatig overleg met huurdersbelangenvereniging De Boog</p> <p>Oprichting</p> <p>Aansluiting bij KWH Huurlabel in 2008</p> <p>Nieuw bewonersblad uitgebracht in 2006</p> <p>Wijkkranten uitgebracht samen met gemeente Hoorn</p>	<p>Samenwerkingsovereenkomst met De Boog afgesloten; (2007)</p> <p>Regelmatig overleg tot tevredenheid huurdersorganisatie (2005-2008)</p> <p>Actieve rol in oprichten bewonerscommissies</p> <p>Aangemeld in 2008</p>	<p>Continueren overleg</p> <p>Continueren overleg</p> <p>Deelname aan KWH-participatielabel, KWH huur – en kooplabel</p>
Gemeenten	Regelmatig overleg met gemeenten in het werkgebied	<p>Met Hoorn en Purmerend zijn prestatieafspraken gemaakt, met Waterland zijn deze in concept gereed. Met meerdere gemeenten wordt overleg gevoerd op diverse niveaus (politiek, bestuurlijk, ambtelijk). (zie ook presteren naar opgaven).</p> <p>In Hoorn bijdrage geleverd aan ontwikkelen woonvisie.</p> <p>Verschillende convenanten verder afgesproken, waaronder hennepsteelt in Purmerend; meegedraaid in diverse projecten ter verbetering van de leefbaarheid (zie ook tabel presteren naar opgave)</p>	<p>Voortzetten van gemaakte afspraken en verdere vastlegging van afspraken voor zover dit nog niet heeft plaatsgevonden.</p> <p>Werken aan een andere vorm van prestatieafspraken met de gemeente Hoorn.</p> <p>In West-Friesland in 2009 afspraken maken over laatste kansbeleid, een hennepconvenant en convenant ter bestrijding van onrechtmatige bewoning</p>
Zorg- en welzijnsinstellingen	Onderhouden van contacten met stakeholders en klanten, afsluiten convenanten	<p>Convenant nazorgproject (2006)</p> <p>Convenant veelplegers afgesloten 2007</p> <p>Seniorenbeleidsplan opgesteld en gepresenteerd (2007)</p>	<p>Intensiveren samenwerking, verschillende initiatieven uitwerken tot concrete projecten (zie ook presteren naar opgave)</p>



		<p>Woonzorgmonitor West-Friesland opgesteld (2007)</p> <p>Behoeftte aan voorzieningen bij zorginstellingen onderzocht.</p> <p>Samenwerking in tal van deelprojecten (zie onder meer presteren naar opgave, onder bijzondere doelgroepen) hetzij huisvesting bijzondere doelgroepen, hetzij afspraken over maatschappelijke opvang, laatste kansbeleid, terugdringen van overlast, huisvesting problematische gezinnen.</p>	
Corporaties	Opereren in breed netwerk	<p>Diverse samenwerkingsverbanden waaronder corporatieplatformen in West-Friesland en Waterland-Zaanstreek</p> <p>Samenwerkingsverband N3, met Woonwaard en Wooncompagnie opgestart (2008)</p>	<p>Voortzetting samenwerking</p> <p>Gezamenlijk traject visitatie in 2009</p>
Stakeholders generiek	Geen specifieke afspraken, wel voornemen om te participeren in breed netwerk en communicatie verbeteren	<p>Website verbeterd (2007)</p> <p>Beleidsplan uitgebracht in populaire versie (2007)</p> <p>Strategisch voorraadbeleid uitgebracht in populaire versie (2008)</p>	<p>Verdere voortzetting beleid</p> <p>Open dag organiseren</p>

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	Voldoen aan de governance code, vergroten kwaliteit bestuursinformatie	Start gemaakt met implementatie governance code Bestuursinformatie verbeterd
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen	Vooruitstrevend zijn, opereren in breed netwerk, communicatiebeleid verbeteren	Visitatie in 2009, verbetering website, jaarverslag op website, populaire versie beleidsplan, jaarplan 2009, strategisch voorraadbeleid, uitgebracht
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied	idem	Idem,
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders	De wens om te opereren in breed netwerk, communicatiebeleid verbeteren. KWH-participatielabel	idem
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen	Niet aangetroffen	

## Bijlage 5    Bijlage 5    Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden)

<b>Bedrijfslasten</b>	<p>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.</p> <p>De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.</p>
<b>Bedrijfswaarde</b>	<p>De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.</p>
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<p>De corporaties ontvangen de volgende oordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;</li><li>B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);</li><li>B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);</li><li>C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;</li><li>D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.</li></ul>
<b>Eigen vermogen</b>	<p>Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves</p>
<b>Onderhoudskosten</b>	<p>Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.</p>
<b>Solvabiliteit</b>	<p>Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.</p>
<b>Vermogensovermaat</b>	<p>De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.</p>
<b>Volkshuisvestelijk vermogen</b>	<p>Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.</p>

**Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde**

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopbrengrsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

**WOZ-waarde**

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt vierjaarlijks vastgesteld.