



# Maatschappelijke visitatie

Wonen Noordwest Friesland

Opdrachtgever: Wonen Noordwest Friesland

Rotterdam, december 2011



# Maatschappelijke visitatie

Wonen Noordwest Friesland

Opdrachtgever: Wonen Noordwest Friesland

## Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

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

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

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie en totaalbeeld	9
Totaalbeeld: ruim voldoende prestaties (7,3)	9
Integrale beoordelingstabel	13
Recensie	14
1 Profiel Wonen Noordwest Friesland	17
1.1 Profiel	17
1.2 Bezit	17
1.3 Organisatie	18
2 Presteren naar Ambities (PnA)	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Prestaties	19
2.3 Beleidskader	20
2.4 Prestaties en beoordeling	21
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Werkgebied	23
3.3 Opgaven in het werkgebied	24
3.4 Prestaties en beoordeling	26
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Samenwerking en overleg	29
4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	30
4.4 Beoordeling belanghebbenden	33
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	35
5.1 Inleiding	35
5.2 Financiële continuïteit	35
5.3 Financieel beheer	38
5.4 Doelmatigheid	40
5.5 Vermogensinzet	41
5.6 Presteren naar Vermogen:	44
6 Governance	47
6.1 Besturing	47
6.2 Het interne toezicht	48
6.3 Externe legitimatie	50
6.4 Presteren ten aanzien van Governance:	50
Bijlagen	53
Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	55

Bijlage 2. Bronnenlijst	65
Bijlage 3. Betrokken personen	67
Bijlage 4: Uitwerking Presteren naar Ambities	69
Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven	78
Bijlage 6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	87
Bijlage 7. CV's Visitatiecommissie	89

# Voorwoord

## *Het visitatiestelsel*

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

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

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

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

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

### *Maatschappelijke visitatie Wonen Noordwest Friesland – de aanpak van Ecorys*

Wonen Noordwest Friesland heeft Ecorys begin 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode augustus tot en met december 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Damo Holt, Gerard Moleenaar en Jaïr de Paauw. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

0. Deskresearch:

Op basis van beschikbare documenten is in augustus en september 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

1. Startbijeenkomst:

Op 27 september heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met een delegatie van de Raad van Commissarissen, de Bestuurder en het managementteam. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.

2. Interviews intern:

Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een delegatie van de Raad van Commissarissen, de Bestuurder, het managementteam, afdelingshoofden en de beleidsmedewerker. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.

3. Belanghebbendenbetrokkenheid:

Op 28 september en 6 oktober 2011 hebben belanghoudersbijeenkomsten plaatsgevonden op drie verschillende locaties in het werkgebied met lokaal betrokken partijen.

4. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys:

In november 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken en is de conceptrapportage opgesteld.

5. Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 14 december 2011 besproken bij Wonen Noordwest Friesland. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

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

### *Beoordelen van de prestaties van de corporatie*

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

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2011 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.



### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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

### Leeswijzer

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

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

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

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0;
2. Bronnenlijst;
3. Betrokken personen;
4. Uitwerking Presteren naar Ambities;
5. Uitwerking Presteren naar Opgaven;
6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

### Tot slot

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

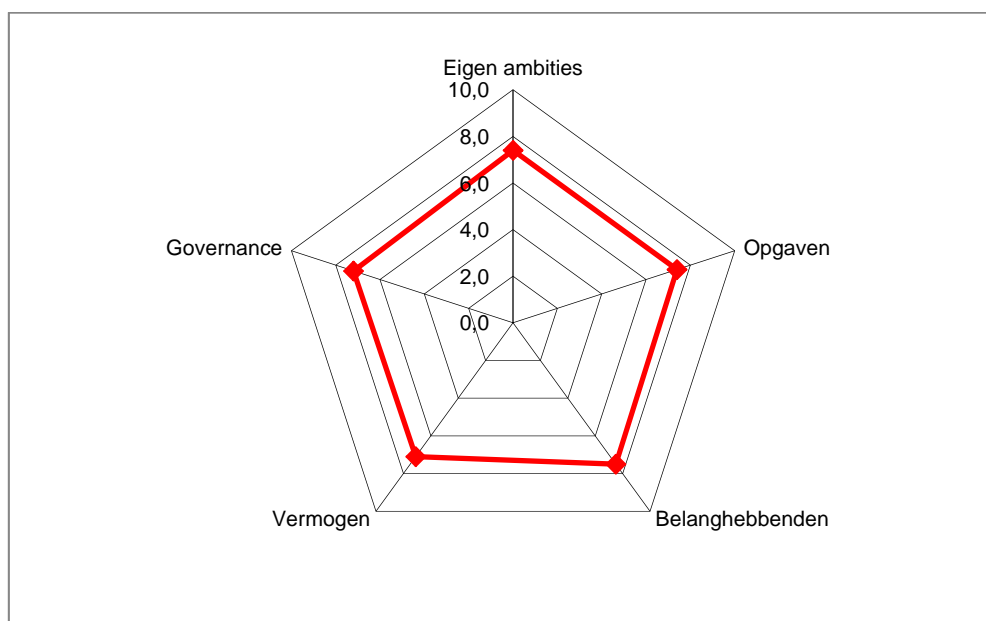


# Recensie en totaalbeeld

## Totaalbeeld: ruim voldoende prestaties (7,4)

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

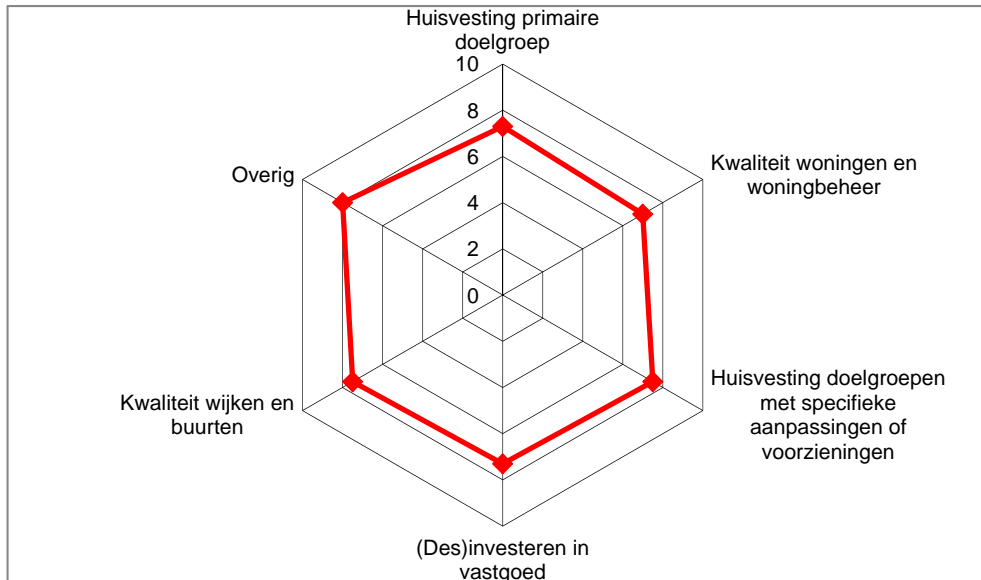
- Ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar Ambities: 7,4);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,4);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,7);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 7,1);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 7,2).



### Presteren naar Ambities

Het presteren naar Ambities van Wonen Noordwest Friesland wordt beoordeeld aan de hand van de prestaties en de eigen geformuleerde doelstellingen in de beleidsstukken. Het is duidelijk zichtbaar dat Wonen Noordwest Friesland prestaties levert op alle prestatievelden. Een eenduidige koppeling tussen prestaties en doelstellingen is echter niet altijd te maken, waardoor sommige prestaties wel degelijk worden geleverd, maar niet van een oordeel kunnen worden voorzien. Dit geldt bijvoorbeeld voor vele inspanningen van Wonen Noordwest Friesland in de dorpskernen op het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten. Op deze laatste prestatievelden zijn prestaties geleverd zoals het onderhoud van speeltuinen die zijn benoemd als zeer belangrijk voor de leefbaarheid. Wonen Noordwest Friesland heeft het doel gesteld deze overeind te houden. Eerst werd financieel bijgedragen aan het onderhoud en uiteindelijk is de corporatie zelf het onderhoud van de speeltuinen gaan uitvoeren.

Omdat niet alle prestaties te koppelen zijn aan een doelstelling zijn enkel de prestaties meegenomen in de scores van de doelstellingen waar daadwerkelijk een doelstelling voor geformuleerd is. Het beeld dat ontstaat bij het presteren naar doelstellingen en ambities van Wonen Noordwest Friesland is dat de prestaties de doelstellingen overtreffen.



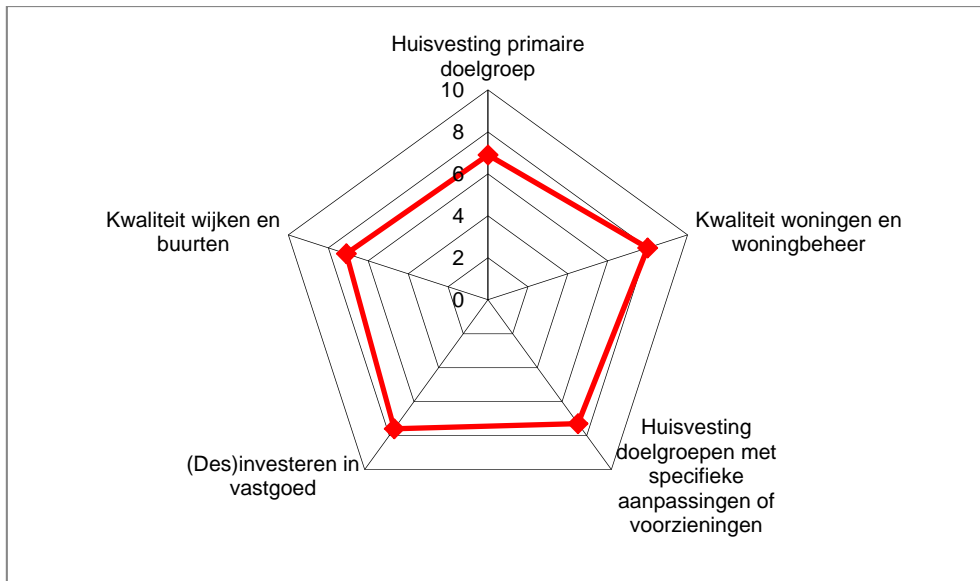
Een opvallende prestatie is het toepassen van Koopgarant, iets wat collega-corporaties niet aandurven en dit monitoren en de doelstellingen bijstellen naar de marktsituatie. Andere opvallende prestaties zijn de diverse realisaties van woningen en instellingen voor mensen met een beperking. Hoewel Wonen Noordwest Friesland met name het vaststellen van een visie hierop als doelstelling had, heeft zij een aantal zorgsteunpunten en zorgwoningen gerealiseerd en wordt er bij verschillende projecten 'levensloop' geschikt ontwikkeld. Ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten is Wonen Noordwest Friesland zeer actief met de drie Rotte Kiezen Project-pilots en het actief stimuleren van de verenigingen van dorpsbelang bij het maken van hun eigen dorpsvisies.

### Presteren naar Opgaven

Het presteren naar Opgaven van Wonen Noordwest Friesland wordt beoordeeld aan de hand van de prestaties en de geformuleerde opgaven in het werkgebied in de prestatieafspraken en convenanten e.d. Wonen Noordwest Friesland heeft zich ingezet voor de opgaven in het werkgebied. De samenwerking en het contact met de gemeenten is goed. De scores voldoen aan de norm, maar hadden hoger kunnen uitvallen indien geleverde prestaties beter gedocumenteerd waren. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de corporatie niet met alle gemeenten prestatieafspraken heeft gemaakt en het afsprakenkader en daarmee de opgaven verschillen per gemeente. Met de gemeente Ferwerderadiel zijn geen prestatieafspraken gemaakt omdat de gemeente daar geen noodzaak toe zag/ziet. De relatie met Wonen Noordwest Friesland vinden zij prima en als er wat moet gebeuren weten partijen elkaar te vinden. Wonen Noordwest Friesland is het met deze visie eens. Overigens is Wonen Noordwest Friesland allesbehalve inactief in deze gemeente en werkt zij op projectbasis goed samen met de gemeente, maar worden de afspraken rondom de opgaven niet van tevoren vastgelegd.

De corporatie scoort het hoogst op het gebied van de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer. Ze scoort daar goed omdat er slechts beperkte afspraken zijn gemaakt met de gemeenten Franekeradeel en Het Bildt op dit prestatieveld, maar Wonen Noordwest Friesland veel meer heeft gepresteerd. De prestaties gingen verder dan de afgesproken labeling door o.a. veel energetische aanpassingen te verrichten, maar is er ook veel campagne gevoerd om de huurders meer energiebewust te maken.

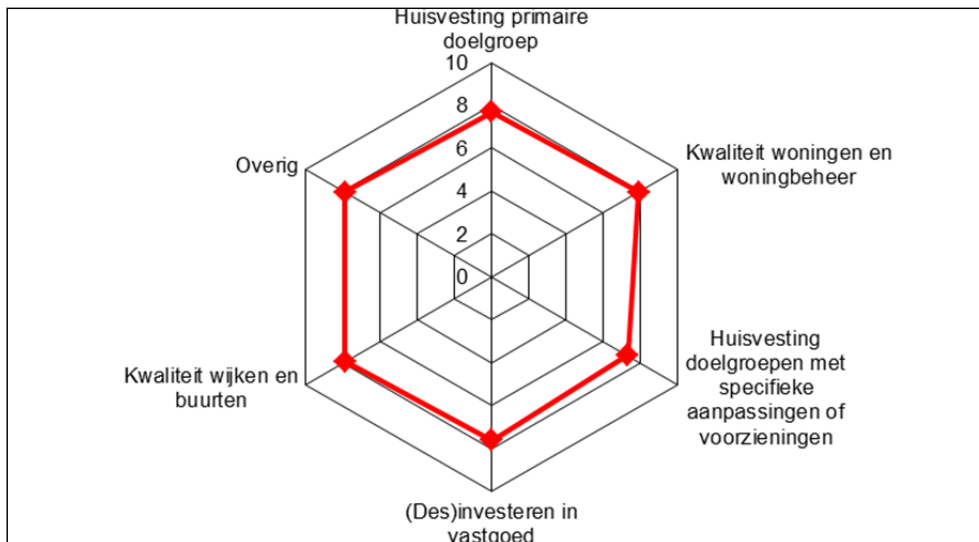
Leefbaarheid blijft een stokpaardje van Wonen Noordwest Friesland en de corporatie scoort hierop dan ook ruim voldoende. Een goed voorbeeld hiervan is het initiëren en uitvoeren van de 'Rotte Kiezen'-projecten. Hoewel de prestaties voorbijgaan aan de opgaven en wellicht aan de kerntaken van een corporatie, is Wonen Noordwest Friesland de aanjager hiervan.



### Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden van Wonen Noordwest Friesland hebben over het algemeen een positief beeld van de corporatie. Operationeel gezien levert Wonen Noordwest Friesland prestaties op tal van gebieden. De samenwerking met de verschillende partners is goed te noemen. Dit geldt zowel voor maatschappelijke organisaties als alle verenigingen van dorpsbelang in het werkgebied van Wonen Noordwest Friesland.

Vrijwel alle belanghouders worden geïnspireerd door de pro-activiteit waarmee Wonen Noordwest Friesland hen betreft bij diverse projecten. Collega-corporaties profiteren mee van de voortrekkersrol die Wonen Noordwest Friesland inneemt in het krimp debat, maar ook in het levendig houden van de dorpen. Dit laatste geldt tevens voor andere organisaties en instellingen in het Maatschappelijk middenveld. De huurders zijn zeer tevreden hoe Wonen Noordwest Friesland hen als partner ziet in diverse projecten.



### Presteren naar Vermogen

Wonen Noordwest Friesland is een corporatie waarbij de continuïteit in veilige handen is. De visitatiecommissie meent dat Wonen Noordwest Friesland ruim voldoende in control is. Deze constatering is gebaseerd op het feit dat de corporatie langs verschillende wegen de vermogenspositie onder de loep wordt gehouden. Zo worden verschillende analyses gemaakt en benchmarks opgesteld om kostenbewust te opereren. Langs verschillende scenario's worden keuzen gemaakt om de vermogenseffecten van beleidsbeslissingen te meten. Ook de positie en opstelling van de controllersfunctie draagt bij aan het beeld van permanente toetsing van het financiële en investeringsbeleid. Dat maakt tevens de dialoog met en de sturingsmogelijkheid van de Raad van Commissarissen zo optimaal mogelijk.

### Presteren ten aanzien van Governance

De beleidscyclus is bij Wonen Noordwest Friesland goed in ontwikkeling. Dat uit zich in het meest recente ondernemingsplan (K-trije) en de permanente (interne) bijstelling daarvan. Het ondernemingsplan is en wordt uitgewerkt in jaarplannen tot op afdelingsniveau. Hiermee werkt Wonen Noordwest Friesland adequaat aan haar verantwoording naar buiten toe en ook aan de mogelijkheid tot actief bijsturen indien dat noodzakelijk is.

Echter, in de afgelopen vier jaar heeft een directe monitoring van geleverde prestaties ten opzichte van de ambities en de opgaven nog onvoldoende aandacht gekregen. Dat heeft ertoe geleid dat, ondanks het feit dat er veel prestaties geleverd zijn, geen beoordelingen zijn gemaakt omdat doelstellingen daarvoor niet helder omschreven waren. De visitatiecommissie meent dat dat ook een optimale bijsturing in de weg kan zitten. Inmiddels heeft de corporatie, mede in het licht van de voorgaande visitatie, daarin wel de nodige stappen gezet.

De governancestructuur is bij Wonen Noordwest Friesland ruim voldoende op orde, wanneer gekeken wordt naar de kwaliteit van bestuur en intern toezicht. Werkwijzen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in documenten, die voldoende beschikbaar zijn via de website. De samenstelling van de Raad is goed op orde.

De relatie tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder is over het algemeen goed te noemen. De Raad heeft een kritische houding, die ondersteund wordt door het gehanteerde toetsingskader.

## Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	7,3	7,0	7,5	7,3	7,5	8,0	7,4	100%	<b>7,4</b>
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	6,9	8,0	7,3	7,6	7,1	-	7,4	100%	<b>7,4</b>
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,7	7,9	7,3	7,6	7,9	7,9	7,5	100%	<b>7,7</b>
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7	20%	1,4
	Liquiditeit						7		
	Integrale kasstroomsturing						7		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						7	20%	1,5
	Treasurymanagement						8		
Doelmatigheid							7	20%	1,4
Vermogensinzet	Visie						7	40%	2,8
	Mogelijkheden						7		
	Maximalisatie						7		
Eindcijfer voor Vermogen									<b>7,1</b>
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7	33%	2,3
	Check						7		
	Act						7		
Intern toezicht	Functioneren Raad van Commissarissen						7	33%	2,3
	Toetsingskader						7		
	Toepassing Governance Code						7		
Externe legitimatie							8	33%	2,6
Eindcijfer voor Governance									<b>7,2</b>
<b>Geïntegreerd eindoordeel</b>									<b>7,4</b>

Toelichting tabel:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep
2. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
3. Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen
4. (Des)investeren in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten
6. Overig (bijvoorbeeld het betrekken van belanghebbenden en samenwerking met partners)

### **Wonen Noordwest Friesland –moderne plattelandscorporatie**

Wonen Noordwest Friesland is een corporatie met circa 4.170 wooneenheden in de regio Noord Friesland. De corporatie is regionaal toegelaten en heeft als werkgebied de gemeenten Franekeradeel, Het Bildt, Menaldumadeel, Ferwerderadiel en Leeuwarderadeel. In dit werkgebied heeft Wonen Noordwest Friesland bezit in 36 dorpen. Dat geografisch uitgestrekte werkgebied omvat een groot aantal kleine concentraties van woningbezit en vergt alleen al daardoor, qua beheer en aandacht voor de leefbaarheid extra aandacht. Extra aandacht om vraagstukken in kaart te brengen, extra aandacht om samen te werken met partners en lokale overheden en extra aandacht voor de communicatie om alle belanghebbenden bij het beleid en de beleidskeuzen van de corporatie te betrekken.

Daarbij stelt de visitatiecommissie vast dat de corporatie daarbij een stap zet en wil zetten in haar uitstraling naar buiten en het inzetten van middelen om iedereen bij de les te krijgen en te houden. Een goed voorbeeld daarvan is het mede aanzetten van alle betrokkenen om de Rotte Kiezen (verpauperde panden en plakken) in dorpen en kernen aan te pakken, maar ook de inzet voor het lokale debat over de brede zorg voor de woonomgeving en groen en landschap behoort daartoe. De corporatie treedt daarbij als belanghebbende initiërend op.

De corporatie schuwt dan ook soms de scherpte van het regionale debat over belangrijke thema's niet en neemt dan ook vaak daarin het voortouw en weet daarbij de verantwoordelijkheden te leggen waar die horen. Daarmee activeert Wonen Noordwest Friesland de regionale spelers op de woningmarkt. Kortom, Wonen Noordwest Friesland stelt zich waarneembaar proactief en toekomstgericht op.

Het woningbestand van Wonen Noordwest Friesland bestaat voornamelijk uit eengezinswoningen (91%). Dit is fors hoger dan het regionale en het landelijke beeld (43%), maar past goed bij het algemene beeld van de woningmarkt in de kleine kernen waar de corporatie bezit heeft. Daarnaast verhuurt de corporatie ook een aantal meergezinswoningen met en zonder lift (8%).

Wonen Noordwest Friesland heeft in haar ondernemingsplannen en daaraan gekoppelde deelnota's het nodige beleid vastgelegd. Het meest recente ondernemingsplan (K-trië: 2009) is en wordt uitgewerkt in jaarplannen waarin de nodige activiteiten zijn vastgelegd tot op afdelingsniveau.

De monitoring van resultaten vindt plaats in management-, kwartaalrapportages en jaarverslagen en is gedurende de visitatieperiode voor Wonen Noordwest Friesland een zichtbaar aandachtspunt geweest.

De regio waar Wonen Noordwest Friesland werkzaam is heeft te maken met een bevolkingskrimp danwel een te verwachten krimp. In ieder geval is er geen sprake meer van bevolkingsgroei. De opgaven die daarmee samenhangen liggen verdeeld over alle in het werkgebied gelegen gemeenten. De corporatie is zich hiervan bewust en neemt actief en soms initiërend deel aan debatten en bijeenkomsten over de met krimp samenhangende vraagstukken op de woningmarkt. Mede in samenhang met de omvang van het bezit in de gemeenten, maar soms ook in relatie tot de lokale bestuurscultuur, zijn de opgaven soms in een beperkte mate of geheel niet in prestatieafspraken gevat.

Prestatieafspraken moeten helder en transparant gemaakt worden, zodra ook Wonen Noordwest Friesland haar beleidskaders, in overleg met alle betrokken gemeenten, scherp kan formuleren.



De visitatiecommissie heeft overigens wel geconstateerd dat Wonen Noordwest Friesland een actieve houding inneemt richting de gemeenten. Dit om tot nieuwe, (Smart-geformuleerde) prestatieafspraken te kunnen komen. De samenwerking en het contact met de gemeenten is goed te noemen. De visitatiecommissie spoort daarom Wonen Noordwest Friesland aan de nodige eigen initiatieven te ontplooiën, teneinde alle opgaven op heldere wijze in nieuwe prestatieafspraken, eventueel van jaar tot jaar, neer te leggen.

Naast de opgaven die in samenspraak met de gemeenten benoemd zijn en worden, is ook een aantal samenwerkingsovereenkomsten gesloten met diverse partners in het werkgebied.

Wonen Noordwest Friesland wil binnen haar werkgebied vooral de nadruk leggen op: Kwaliteit van het woningbezit, Keuzevrijheid voor de huurders en woningzoekenden en ook inspelen op de naderende Krimp. Daartoe zijn in het Ondernemingsplan van 2009 de nodige aanzetten gegeven. De opgave die dat met zich meebrengt, zal in de strategie van Wonen Noordwest Friesland, ook de komende jaren een prominente plaats gaan krijgen. Dat kan overigens mede gaan leiden tot een krimpende portefeuille.

De belanghebbenden van Wonen Noordwest Friesland hebben een positief beeld van en een positief oordeel over de corporatie. De visitatiecommissie constateert, dat Wonen Noordwest Friesland actief is om de betrokkenheid te versterken van haar huurders en ook andere belanghebbenden op alle niveaus binnen haar werkgebied.

Mede tegen de achtergrond van het toekomstige krimpvraagstuk, is Wonen Noordwest Friesland bezig met het ijkken van haar financiële beleid. Het vaststellen van het strategisch voorraadbeleid en het daarbij passende investeringsstatuut zijn de belangrijke aspecten. De mening van de visitatiecommissie is dan ook, dat Wonen Noordwest Friesland een corporatie is waarbij de continuïteit in veilige handen is. De visitatiecommissie meent dat Wonen Noordwest Friesland ruim voldoende in control is. De focus op de financiële sturing is in de visitatieperiode is inzichtelijk en voldoende sterk. Daartoe behoort volgens de commissie ook de aandacht voor het verder uitwerken van alle risicoafwegingen en de beheersing van toekomstige markt- en investeringsrisico's.

De governance structuur is bij Wonen Noordwest Friesland ruim voldoende op orde, wanneer gekeken wordt naar de kwaliteit van bestuur en intern toezicht. Werkwijzen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in documenten, die deels beschikbaar zijn via de website. De samenstelling van de Raad is op basis van de geldende profielschets goed op orde.

#### *Concluderend*

Wonen Noordwest Friesland presteert ruim voldoende binnen alle referentiekaders. Het is de visitatiecommissie duidelijk geworden, dat Wonen Noordwest Friesland in een positieve ontwikkeling een moderne corporatie is geworden. Wonen Noordwest Friesland stelt zich in haar werkgebied waarneembaar proactief en toekomstgericht op. De visitatiecommissie ziet dan ook voor Wonen Noordwest Friesland voldoende mogelijkheden en aanknopingspunten om in de toekomst meer dan ruim voldoende te presteren.



# 1 Profiel Wonen Noordwest Friesland

## 1.1 Profiel

Wonen Noordwest Friesland is een corporatie met circa 4.170 wooneenheden in de regio Noord Friesland. De corporatie is regionaal toegelaten en heeft als werkgebied de gemeenten Franekeradeel, Het Bildt, Menaldumadeel, Ferwerderadiel en Leeuwarderadeel. In dit werkgebied heeft Wonen Noordwest Friesland bezit in 36 dorpen. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de corporaties met een marktgevoelig bezit. In totaal behoren 40 corporaties tot deze groep.

## 1.2 Bezit

### *Woningbezit*

Het woningbestand van Wonen Noordwest Friesland bestaat voornamelijk uit eengezinswoningen (91%), dit is fors hoger dan het regionale en het landelijke beeld (43%). Daarnaast verhuurt de corporatie meergezinswoningen met en zonder lift (8%).

In de onderstaande samenvatting van het CFV is het bezit van de corporatie onderverdeeld in de referentiegroep en de regio Noord Friesland.

Tabel 1.1 Woningbezit Wonen Noordwest Friesland

Type woningen	Noordwest Friesland	Noord Friesland	Landelijk
Eengezinswoningen	91,3	56,6	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	3,6	18,9	27,4
Meergezinswoningen met lift	4,6	5,8	13,1
Hoogbouw	0,0	12,2	10,7
Eenheden verzorging	0,0	3,0	2,1
Overig	0,4	3,4	3,5
Totaal	100,0	100,0	100,0

**Bron: Corporatie in Perspectief, Wonen Noordwest Friesland, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting**

### *Bouwperioden*

De woningvoorraad van Wonen Noordwest Friesland is relatief iets ouder dan het landelijk beeld, 43% is van voor 1970 (landelijk 41%). Bezit in de naoorlogse periode domineert de voorraad, slechts 5% is van voor de oorlog. Ongeveer 70% is gebouwd tussen 1945 en 1970 (landelijk 63%). Het bezit daterend uit de periode 1980-2000 is 19% (landelijk 25%). Het recente bezit (gebouwd na 2000) heeft een aandeel van 6%, ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde.

### *Huurprijs*

Het woningbezit van Wonen Noordwest Friesland heeft een gemiddelde huurprijs van € 373 per maand, dat daarmee lager ligt dan de gemiddelde huurprijs bij vergelijkbare corporaties (€ 410) en het landelijk gemiddelde (€ 409). Het percentage van de maximaal toegestane huur is 65% en ligt ook lager dan bij corporaties uit de referentiegroep (68%) en het landelijk beeld (72%).

### Prijssegmenten en toewijzingen

Wonen Noordwest Friesland heeft 40% goedkope woningen, 58% betaalbare woningen en 1% dure woningen onder de huurtoeslaggrens. Daarmee verschilt Wonen Noordwest Friesland met de overige corporaties in de referentiegroep van gemiddelde corporaties. In vergelijking met de referentiegroep heeft Wonen Noordwest Friesland een hoger aandeel goedkope woningen en minder betaalbare en dure huurwoningen. Voor wat betreft de toewijzingen aan de doelgroep wordt 96% van de woningen passend toegewezen, 1% te duur en 3% te goedkoop. Wonen Noordwest Friesland wijkt hiermee af van het beeld bij vergelijkbare en landelijke corporaties. Bij de corporatie wordt ruim 5% meer passend toegewezen als bij vergelijkbare corporaties en landelijke corporaties.

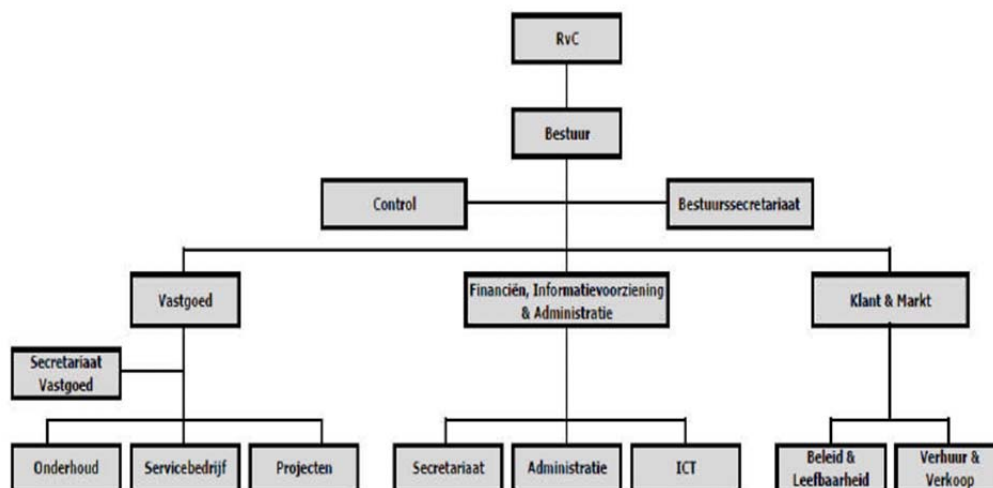
## 1.3 Organisatie

### Organisatiestructuur

Wonen Noordwest Friesland telt ultimo 2010 ruim 60 medewerkers (ca. 54.5 fte). Wonen Noordwest Friesland is een stichting die wordt bestuurd door de bestuurder. De taken van de bestuurder worden beschreven in het bestuursreglement.

Bij zijn dagelijkse werkzaamheden wordt de bestuurder bijgestaan door het managementteam, bestaande uit een manager Vastgoed, manager Financiën, Informatievoorziening en Administratie en een manager Klant & Markt. De Raad van commissarissen heeft als kerntaak het toezicht houden (financieel en maatschappelijk) op het bestuur en de met haar verbonden ondernemingen.

Tabel 1.2 Organigram



Bron: Wonen Noordwest Friesland

### Verbindingen

Wonen Noordwest Friesland heeft geen verbindingen.

## 2 Presteren naar Ambities (PnA)

### 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar zijn beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens zijn, met behulp van de missie en visie, de ambities op hoofdlijnen weergegeven. In de onderstaande paragrafen wordt uiteengezet wat de prestaties en het vigerende beleid waren. In het laatste onderdeel worden de prestaties van de corporaties gekoppeld aan de ambities, waarna een beoordeling volgt.

### 2.2 Prestaties

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

Op het prestatieveld van het huisvesten van de primaire doelgroep stuurt Wonen Noordwest Friesland op het thema beschikbaarheid en wordt aandacht gevraagd (en gekregen) voor de teruglopende belangstelling naar huurwoningen. Het beleid van het aantal te verkopen huurwoningen is bijgesteld nadat onderzoek is uitgevoerd naar de benodigde kernvoorraad huurwoningen. Voor de huisvesting van diverse doelgroepen (starters en senioren) is een aantal nieuwbouwprojecten gerealiseerd. In 2007 is Wonen Noordwest Friesland gestart met een experiment Koopgarant, waarmee huurders een woning van de corporatie met korting kunnen kopen. De corporatie heeft besloten om voor een periode van 10 jaar woningen aan te bieden onder Koopgarant.

Wat betreft de plaatsing van statushouders heeft Wonen Noordwest Friesland geen problemen met het toewijzen (er wordt voldoende woonruimte aangeboden), echter de plaatsing verloopt moeizaam omdat statushouders vaak voor een andere oplossing kiezen.

#### Kwaliteit woningen en woningbeheer

In samenwerking met Doarpswurk en drie andere corporaties heeft Wonen Noordwest Friesland een handleiding opgesteld voor de aanpak van verpauperende particuliere panden in dorpskernen. Om de woningkwaliteit van de huurwoningen in eigen beheer op peil te houden investeert de corporatie in o.a. schilderwerk, reparatieverzoeken en verbeteren van isolatie. Huurders worden betrokken bij werkzaamheden die hun woning, straat of buurt aangaan. Daarnaast heeft Wonen Noordwest Friesland regelmatig overleg met huurdersorganisatie HDBF en de verenigingen van dorpsbelang.

Wonen Noordwest Friesland heeft veel geïnvesteerd in energie en duurzaamheid van het bezit, zo zijn de energielabels voor het woningbezit ingevoerd, zijn er woningen op verschillende manieren aangepast om ze energiezuiniger te maken (isoleringen ventilatiesystemen) en zijn er verschillende acties opgezet om huurders meer energiebewust te maken. De corporatie heeft energievisites gehouden en biedt huurders energieboxen aan.

#### Huisvesting bijzondere doelgroepen

Wonen Noordwest Friesland heeft een aantal nieuwbouwprojecten gerealiseerd speciaal voor senioren en bestaande woningen levensloopgeschikt gemaakt. Voor de huisvesting van bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking heeft Wonen Noordwest Friesland een aantal zorgsteun-

punten opgeleverd en is er een visie op wonen en zorg opgesteld. Tevens zijn er verschillende projecten in ontwikkeling, (o.a. de herstructurering van zorgcentrum Het Bildt, locatie Beuckelaer in Sint Annaparochie, levensloopgeschikte woningen in Burdaard bij het nieuwe MFC en herstructurering van de Van Goslingastraat in Dongjum).

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

Wonen Noordwest Friesland heeft in de visitatieperiode 2007-2010 in totaal 205 woningen opgeleverd. In Sexbierum zijn er 13 woningen geherstructureerd en is in 2010 een start gemaakt met de uitvoering van renovatieprojecten uit het SVB 2010, de uitvoering hiervan zal in 2011 plaatsvinden. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is gewerkt aan projecten in Marssum (gezondheidscentrum), Sint Annaparochie (Ulbe van Houten/scholencampus) en Tzummarum (MFC). Daarnaast is er een zorgsteunpunt in Berlingahiem en gezondheidscentrum in Marssum opgeleverd.

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

Wonen Noordwest Friesland heeft facilitaire en financiële ondersteuning gegeven aan het opstellen van verschillende dorpsvisies (2007 Oosterbierum, Oude Bildtzijl, Sexbierum en Beetgum. 2008 St. Annaparochie, Vrouwenparochie en Marrum. 2009 Tzummarum, Marrum (dit betreft dezelfde visie als in 2008, liep door) en Beetgumermolen. 2010 Oosterbierum en Blije). De corporatie heeft tevens het fonds "Rotte Kiezen" opgezet waarna in 2008 de Pilotprojecten de Buorren en De Pijp zijn gestart, hier zijn projecten in Oosterbierum, Deinum en Hallum aan toegevoegd. In de visitatieperiode is geïnvesteerd in dorpshuizen en multifunctionele centra, in sport- en speelaccommodaties, in herinrichting van de woonomgeving en in recreatievoorzieningen en groenstructuren.

## **2.3 Beleidskader**

Deze paragraaf gaat in op de missie en visie van de corporatie voor de periode 2007 tot en met 2010. Daarnaast wordt weergegeven op welke wijze de missie en de visie zijn vertaald in ambities op concernniveau. Hiervoor is voornamelijk gebruik gemaakt van de ondernemingsplannen 2005 Nye Tiden en 2009 K-trije.

#### *Ondernemingsplan 2005: Nye Tiden*

Wonen Noordwest Friesland geeft in haar ondernemingsplan aan dat zij een ondernemende corporatie is, die op actieve en innovatieve wijze invulling geeft aan de volkshuisvestingstaken, zoals die op basis van het BBSH dienen te worden opgepakt. De corporatie schenkt hierbij bijzondere aandacht voor de minder draagkrachtige en zorgbehoevende medemens. Wonen Noordwest Friesland wil een transparante organisatie zijn, die zich bewust is van haar (deels) sociale doelstellingen.

Naast uitbreiding van het woningbezit door nieuwbouw zal ook de vernieuwing van de bestaande voorraad de komende jaren flinke (onrendabele) investeringen vergen. Tevens zal de corporatie nieuwe producten en diensten ontwikkelen voor de steeds kritischer en zelfbewuster woonconsument. De corporatie streeft naar tevreden klanten.

Wonen Noordwest Friesland heeft een specifiek woningbezit in veelal kleine plattelandsdorpen. De corporatie wil zich inspannen om de leefbaarheid van de dorpen in de breedste zin van het woord in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren.

#### *Ondernemingsplan 2009: K-trije*

In 2009 heeft Wonen Noordwest Friesland een nieuw ondernemingsplan opgesteld: K-trije. De titel benadrukt dat de corporatie zich de komende periode wil richten op de drie belangrijke 'K's': Kwaliteit van het woningbezit, Keuzevrijheid voor haar huurders en woningzoekenden en inspelen op de naderende Krimp van bevolkingsomvang en woningbehoefte.

De missie in het ondernemingsplan is als volgt verwoord:

Wonen Noordwest Friesland is een transparante en klantgerichte corporatie, die op actieve en innovatieve wijze invulling geeft aan haar volkshuisvestingstaken en zich in spant om de leefbaarheid van de dorpen in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren.

Wonen Noordwest Friesland geeft aan te zorgen voor goede, betaalbare en energiezuinige woningen, passend voor de doelgroepen van haar beleid (conform het BBSH). De corporatie wil keuzemogelijkheden bieden aan mensen en huurders en stakeholders betrekken bij haar beleid. Wonen Noordwest Friesland wil transparant zijn in haar doen en laten om op professionele en innovatieve wijze haar primaire taken te vervullen.

De ambities uit het ondernemingsplan worden vanaf 2008 vertaald naar concrete doelstellingen in jaarplannen.

#### *Aanvullend beleid*

Naast de ondernemingsplannen heeft Wonen Noordwest Friesland ook andere beleidsdocumenten geformuleerd.

- Strategisch voorraadbeleidsplan, 2006
- Milieubeleid, 2007
- Leefbaarheidsbegroting 2009, 2010
- Strategisch voorraadbeleidsplan 2010-2020
- Visie op wonen en zorg, 2010
- Notitie Koopgarant, 2010
- Aanbestedingsbeleid, 2010
- Asbestbeleid, 2010
- Beleidsnotitie Sociaal Cement, 2011
- Communicatiebeleid, 2011
- notitie Kernvoorraad en
- notitie Maatschappelijk Vastgoed

## 2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Wonen Noordwest Friesland ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- Kwartaalrapportages
- Jaarverslagen 2007-2010
- Raad van Commissarissen-notities
- CFV- en WSW-gegevens
- Verslagen van de Accountant

De beoordeling van de ambities op de verschillende prestatievelden wordt in de onderstaande tabel weergegeven. Bijlage vier bevat een gedetailleerde uitwerking van de confrontatie tussen prestaties en ambities. De uitwerking zijn de ambities uit het ondernemingsplan aangevuld door meer specifiek doelstellingen uit de startnotities en jaarplannen. De ambities zijn afgezet tegen de feitelijk geleverde prestaties. In de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie

Tabel 2.1 Beoordeling Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,5
(Des)investeren in vastgoed	7,3
Kwaliteit van wijken	7,5
Overige	8,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,4</b>

Gemiddeld scoort Wonen Noordwest Friesland een ruime voldoende op het nakomen van de eigen ambities en doelstellingen. Daarbij variëren de gemiddelde cijfers van een 7,0 tot een 8,0. Met name op huisvesting bijzondere doelgroepen en kwaliteit van wijken scoort de corporatie goed. Dit betekent dat de corporatie op deze prestatievelden de ambities en doelstellingen waarmaakt. Op bouwproductie en overig zijn de prestaties ruim voldoende.

Omdat niet alle prestaties gedocumenteerd zijn in een doelstelling zijn in de beoordelingscijfers alleen de prestaties meegenomen waar daadwerkelijk een doelstelling voor geformuleerd is. Het beeld dat ontstaat bij het presteren naar doelstellingen en ambities van Wonen Noordwest Friesland is dat de prestaties hier en daar de doelstellingen overtreffen. De beoordelingscijfers zijn op onderdelen niet zozeer lager, maar hadden met geformuleerde doelstellingen wel hoger kunnen uitpakken.

Omdat er niet met alle gemeenten in het werkgebied prestatieafspraken zijn opgesteld, iets dat de corporatie wel beoogd had te doen, heeft Wonen Noordwest Friesland wel in deze gemeenten haar ambities in prestaties omgezet.

Een opvallende prestatie is onder andere het toepassen van de Koopgarant formule, iets wat collega corporaties overigens vanuit marktoverwegingen niet aandurven. De corporatie volgt de resultaten nauwkeurig en stelt haar doelstellingen bij met een goed oog op de marktsituatie.

Een andere opvallende prestatie zijn de diverse realisatie van woningen en instellingen voor mensen met een beperking. Hoewel Wonen Noordwest Friesland met name het vaststellen van een visie hierop als doelstelling had, heeft zij een aantal zorgsteunpunten en zorgwoningen gerealiseerd en wordt er bij verschillende projecten levensloopgeschikt ontwikkeld.

Ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten is Wonen Noordwest Friesland zeer actief met de drie "Rotte Kiezen Project- pilots" en het actief stimuleren van de verenigingen van dorpsbelang bij het maken van hun eigen dorpsvisies.

De geleverde prestaties wat betreft overige ambities hebben betrekking op thema's regiopromotie en Krim als Kans. Wonen Noordwest Friesland acteert op deze thema's zeer proactief en heeft zelfs een trekkende rol in het leggen van contacten tussen de verschillende betrokken partijen



## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 3.1 Inleiding

Onderstaande beschrijving begint met een beknopte duiding van het werkgebied, waarna een overzicht wordt gegeven van de opgaven. Hierbij wordt gekeken naar de lokale afspraken tussen Wonen Noordwest Friesland en haar belanghebbenden. Deze afspraken vloeien voort uit woonvisies en prestatieafspraken. De hieruit volgende opgaven worden gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt. De integrale uitwerking van de beoordeling is weergegeven in bijlage 5. De prestaties worden naar rato van het woningbezit in de gemeenten gewogen.

### 3.2 Werkgebied

Het werkgebied van Wonen Noordwest Friesland bestaat uit gemeenten Franekeradeel, Het Bildt, Menaldumadeel, Ferwerderadiel en een klein aandeel in Leeuwarderadeel. Van dit werkgebied heeft corporatie bezit in 36 dorpen. In de onderstaande tabel is aangegeven hoe het bezit is verdeeld over de verschillende gemeente.

Gemeente	Kernen	Aantal woningen	Aandeel
Franekeradeel (15%)	Ried	47	1%
	Sexbierum	289	7%
	Tzum	125	3%
	Tzummarum	181	4%
Het Bildt (33%)	Minnertsga	218	5%
	Oude Bildtzijl	56	1%
	Sint Annaparochie	819	20%
	Sint Jacobiparochie	208	5%
	Vrouwenparochie	81	2%
Menaldumadiel (25%)	Beetgum	91	2%
	Beetgumermolen	63	2%
	Berlikum	255	6%
	Boksum	33	1%
	Deinum	61	1%
	Dronrijp	230	6%
	Marssum	105	3%
	Menaldum	182	4%
Ferwerderadiel (19%)	Blije	71	2%
	Burdaard	48	1%
	Ferwert	219	5%
	Hallum	336	8%
	Marrum	131	3%
Overige kernen 8%	Nij Altoenae, Wanswert, Achlum, Dongjum, Herbaijum, Hitzum, Oosterbierum, Peins, Schalsum, Zweins, Engelum, Wier, Stiens en Hijum (Leeuwarderadeel)	Beperkt bezit	8%

De regio waar Wonen Noordwest Friesland werkzaam is heeft te maken met krimp dan wel te verwachten krimp. In ieder geval is de groei eruit. De corporatie is zich hiervan bewust en neemt actief deel aan debatten en bijeenkomsten over de krimpproblematiek. Sinds 2009 heeft Wonen Noordwest Friesland haar strategisch voorraadbeleid aangepast hierop en wordt dit ieder jaar geactualiseerd.

In het werkgebied van de corporatie zijn ook de woningcorporaties Woon Friesland, Elkien, Accolade en Thùs wonen actief.

### 3.3 Opgaven in het werkgebied

Onderstaand worden de opgaven weergegeven van Wonen Noordwest Friesland. Hierbij wordt allereerst gekeken naar de prestatieafspraken met de gemeenten. Indien deze niet aanwezig zijn zullen de opgaven uit de Woonvisie worden gebruikt als referentiekader. Tenslotte worden de convenanten en samenwerkingsafspraken met overige partners in het werkgebied behandeld.

#### Lokale opgaven

##### *Prestatieafspraken Gemeente Franekeradeel*

Door de gemeente Franekeradeel is het Woonplan 2005-2010 opgesteld, met daarin de visie op de ontwikkeling van de gemeentelijke woningvoorraad. Het doel van het Woonplan is te komen tot een duurzaam en dynamisch evenwicht op de woningmarkt. Hierbij is de balans tussen vraag en aanbod van woningen en het bewaken van een duurzame kwaliteit van de bestaande voorraad van belang.

Met de gemeente Franekeradeel had Wonen Noordwest Friesland een Lokaal Akkoord afgesloten dat geldig was tot 2007. De actualisering is van deze prestatieafspraken is in 2007 gestart, maar de afronding is in 2008 blijven liggen. Uiteindelijk is het Lokaal Akkoord met de gemeente Franekeradeel in februari 2010 geactualiseerd. Periodiek wordt tussen de gemeente Franekeradeel en de corporatie op bestuurlijk niveau volkshuisvestingsoverleg gehouden om de voortgang van het Lokaal Akkoord te bewaken.

De punten uit het Lokaal Akkoord zijn:

- Partijen geven elkaar de kans om invloed uit te oefenen op elkaars beleid en plannen.
- 30% van het totale aantal nieuw te bouwen woningen door de corporaties is levensloopbestendig. Bij de afdeling projecten van Wonen Noordwest Friesland wordt hier in de nieuwbouw op in gespeeld.
- 'Rotte kiezen' worden gezamenlijk aangepakt. In het dorp Oosterbierum wordt hiervoor een eerste project in de gemeente Franekeradeel opgestart (overige Rotte Kiezen projecten in Sint Annaparochie, Berlikum Deinum en Hallum);
- De leefbaarheidsmonitor wordt gezamenlijk door de partijen uitgevoerd. Dit gebeurt eens per drie jaar. De laatste keer was in 2008 en de eerstvolgende keer is in 2011.
- In geval van bouw voor de sociale doelgroep krijgen de lokale corporaties voorrang boven andere marktpartijen.
- Bij sociale huurwoningen geldt een vaste grondprijs.

### *Prestatieafspraken Gemeente Het Bildt*

In de gemeente Het Bildt is eind 2007 op ambtelijk niveau een document met prestatieafspraken opgesteld en afgestemd. De prestatieafspraken zijn uiteindelijk pas op 1 april 2009 in werking getreden.

De belangrijkste afspraken betreffen:

- Bij de woningbouwprogrammering wordt uitgegaan van een richtgetal van 30% sociale huurwoningen en Koopgarant woningen.
- Zowel de gemeente als de corporatie zetten zich maximaal in voor de leefbaarheid van de dorpen.
- Het uitvoeren van dorpsschouwen is een gezamenlijke taak en wordt daarom gezamenlijk gedaan.
- Het leefbaarheidonderzoek LeMon wordt in 2010 gezamenlijk uitgevoerd en betaald (50/50).
- Wonen Noordwest Friesland investeert in het energiezuinig maken van huurwoningen.

### *Prestatieafspraken Gemeente Menaldumadeel*

Met de gemeente Menaldumadeel is afgesproken dat na afronding van de gemeentelijke woonvisie prestatieafspraken zullen worden opgesteld. De afronding van de woonvisie heeft uiteindelijk in november 2009 plaatsgevonden. Het opstarten van het overleg over de te maken prestatieafspraken is in 2010 niet van de grond gekomen. Gezien het tempo van het veranderen van de markt en de crisis zijn veel punten vanuit 2009 reeds gedateerd. De gemeentelijke woonvisie wordt nu ondergebracht in een regionale woonvisie waarin wordt gekeken wat er gezamenlijk aan de woningbouwopgave gedaan kan worden. Dit gebeurt tevens voor de stadsregio Leeuwarden.

### *Gemeente Ferwerderadiel*

Aan de hand van het Woonplan 2004+ wil gemeente Ferwerderadiel een beleidsvisie geven op de toekomst van het wonen in de gemeente.

De gemeente Ferwerderadiel heeft op het verzoek van Wonen Noordwest Friesland om te komen tot prestatieafspraken aangegeven dat zij de noodzaak tot het maken van prestatieafspraken niet nodig achten. De gemeente ervaart de contacten met de corporatie meer dan uitstekend en is van mening dat, indien nodig, de corporatie altijd open staat voor samenwerking. Er worden veel activiteiten met elkaar ondernomen en ook veel gepresteerd.

### *Gemeente Leeuwarderadeel*

In 2010 heeft de gemeente Leeuwarderadeel een woonvisie opgesteld met daarin de belangrijke beleidskeuzes voor het wonen in de gemeente, concreet voor de komende vijf jaren (2010 – 2015), met een doorkijk naar 2020. In de woonvisie wordt er behalve naar woningen ook gekeken naar de thema's: wonen, welzijn en zorg, leefbaarheid in de dorpen, betaalbaarheid van het wonen, duurzaamheid, samenwerkingskansen en sturingsmogelijkheden.

De gemeente heeft samen met de corporaties de verantwoordelijkheid om de 'doelgroep van beleid' passend te huisvesten. De komende jaren komt de voorspelde afname van de doelgroep van beleid vermoedelijk niet uit en neemt de druk op de sociale huurvoorraad toe. De corporaties zijn verantwoordelijk voor het passend toewijzen met woonruimteverdeling. Bijvoorbeeld voor senioren die graag in de kleine dorpen willen blijven wonen, moeten corporaties zorgen voor flexibele huurwoningen. Daarnaast kijkt de woonvisie verder dan alleen het aantal woningen: ook de kwaliteit moet passend zijn, zowel van de woning zelf als van de omgeving.

In verband met zeer beperkte activiteiten hebben de gemeente en de corporatie nog geen aanzet tot prestatieafspraken gegeven. Per project wordt overleg gevoerd hoe de werkzaamheden worden verdeeld.

### 3.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Wonen Noordwest Friesland ten aanzien van de opgaven is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- Tussentijdse rapportages Raad van Commissarissen
- Jaarverslagen 2007-2010
- MT- en Raad van Commissarissen-notities.
- CFV-gegevens

Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Aan de hand van de verdeling van het woningbezit over de gemeenten zijn de uiteindelijke scores gewogen in de beoordelingstabel.

Tabel 3.1 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,9
Kwaliteit woningen en woningbeheer	8,0
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,3
(Des)investeren in vastgoed	7,6
Kwaliteit van wijken	7,1
Overige	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,4</b>

Wonen Noordwest Friesland presteert wederom ruim voldoende op de meeste prestatievelden. De scores voldoen aan de norm, maar hadden hoger kunnen uitvallen indien geleverde prestaties gedocumenteerd waren. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de corporatie, zoals hierboven reeds toegelicht, niet met alle gemeenten prestatieafspraken heeft gemaakt en het afsprakenkader en daarmee de opgaven verschillen per gemeente. Eén van de oorzaken dat er geen prestatieafspraken zijn opgesteld met Ferwerderadiel, was het feit dat deze gemeente qua capaciteit en kennis relatief klein is. Overigens is Wonen Noordwest Friesland allesbehalve inactief in deze gemeente en werkt zij op projectbasis goed samen met de gemeente, maar worden de afspraken rondom de opgaven niet van te voren vastgelegd.

De corporatie scoort het hoogst op het gebied van de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer. Dit met name omdat er slechts beperkte afspraken zijn gemaakt met de gemeenten Franekeradeel en Het Bildt, maar Wonen Noordwest Friesland veel heeft gepresteerd in alle gemeenten. Daarnaast is zij continue bezig met het maken van duurzame aanpassingen aan de woningen en het betrekken van de bewoners in het bewustwordingsproces hiervan.

Leefbaarheid blijft een stokpaardje van Wonen Noordwest Friesland en scoort hierop dan ook ruim voldoende. Een goed voorbeeld hiervan is het initiëren en uitvoeren van de 'Rotte Kiezen'-projecten. Hoewel de prestaties voorbijgaan aan de opgaven en wellicht aan de kerntaken van een corporatie, is Wonen Noordwest Friesland de aanjager hiervan.

Waar de prestaties van Wonen Noordwest Friesland bij de andere prestatievelden de doelstellingen overtreffen, is de prestatie het huisvesten van de doelgroep van Wonen Noordwest Friesland conform de norm en beoordeeld met een 6,9. Dit lijkt op het oog wat minder, maar is in feite een solide prestatie van Wonen Noordwest Friesland.



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

### 4.1 Inleiding

Het hoofdstuk presteren volgens belanghebbenden bevat een beschrijving van de belanghebbenden en enkele vormen van overleg en samenwerking, welke Wonen Noordwest Friesland heeft met de belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten van de telefonische interviews en bevat de beoordeling van de belanghebbenden.

### 4.2 Samenwerking en overleg

Wonen Noordwest Friesland heeft een breed scala aan relaties en samenwerkingspartners. De corporatie onderscheidt de volgende belanghebbenden:

#### *Huurders*

- HBDF;

#### *Gemeenten*

- Gemeente Ferwerderadiel;
- Gemeente Het Bildt
- Gemeente Menaldumadeel;
- Gemeente Franekeradeel;
- Gemeente Leeuwarderadeel.

#### *Zorg- en welzijnsinstellingen*

- Zorgcentrum Het Bildt;
- Zorggroep Noorderbreedte;
- Talant;
- Stichting Welzijn Middelsee;
- Zorgcombinatie Interzorg;
- Woonzorgcentrum Nij Statelân/Stichting Palet;
- Zorgcentrum Nij Bethanië;
- de Skûle Welzijn;

#### *Maatschappelijke organisaties*

- Dienst SoZaWe Noordwest Fryslân

#### *Collega-corporaties*

- Woon Friesland;
- Elkien;
- Accolade;
- Thùs wonen;
- de Bouwvereniging.

#### *Overig*

- Doarpswurk;
- Stichting DBF;
- Provincie Fryslân.

Wonen Noordwest Friesland heeft in het werkgebied intensief contact met:

- Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland (HDBF), de overkoepelende huurdersvereniging van de corporaties Woon Friesland, Elkien, Accolade, Thùs wonen, Wonen Noordwest Friesland, en Woningstichting Westellingwerf. 54% van de huurders is lid van HDBF.
- Verenigingen van Dorpsbelang  
Deze verenigingen weten wat er nodig is voor het dorp om de leefbaarheid en de verhuur van de woningen goed te houden of te verbeteren. Via de twee leefbaarheidscoördinatoren wordt minimaal een keer per jaar overleg gevoerd met deze verenigingen. De door de dorpen zelf ontwikkelde dorpsvisies zijn leidend in de plannen.

Daarnaast betreft de corporatie huurders op individueel niveau bij zaken die hun woning, straat of buurt betreffen, zoals een herstructureringsplan, een (sloop) nieuwbouwproject, woningverbetering of een plan voor aanpak van de woonomgeving. Hiervoor worden in diverse dorpen bijeenkomsten georganiseerd.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt periodiek gemeten door KWH. In totaliteit ligt de score van Wonen Noordwest Friesland iets boven het landelijk gemiddelde.

In de service en klantbeleid neemt de website een steeds prominentere rol in. Steeds meer zaken die vooral woningzoekenden maar ook huurders met de corporatie afhandelen lopen via de website.

#### 4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Wonen Noordwest Friesland is er voor gekozen de belanghebbenden te betrekken door middel van drie gezamenlijke bijeenkomsten. Bij de gezamenlijke bijeenkomsten waren vertegenwoordigers van diverse belanghouders betrokken. Het betrof hier naast de gemeente en collega-corporaties vertegenwoordigers van zorginstellingen, huurdersvereniging en andere organisaties in het maatschappelijke middenveld. Daarnaast heeft er een persoonlijke interview plaatsgevonden met een vertegenwoordiger van een zorginstelling. Om de betrokkenheid zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de belanghebbenden van te voren informatie omtrent Wonen Noordwest Friesland ontvangen. Tijdens de bijeenkomsten en het interview is de belanghebbenden gevraagd naar hun mening omtrent:

1. beleidskader;
2. prestaties;
3. boodschap.

Wonen Noordwest Friesland is zeer actief in de dorpskernen in het werkgebied onder andere door intensief contact met de verenigingen van dorpsbelang. Alle verenigingen van dorpsbelang zijn digitaal geënquêteerd en zo opgenomen in de peiling van de belanghouders.

De eerste ronde 'beleidskader' werd ingeleid met een overzicht van de ambities en opgaven in het werkgebied. Daarbij is de belanghebbenden gevraagd aan te geven wat zij van de ambities vinden, hoe belangrijk zij het opstellen van prestatieafspraken vinden en of zij bepaalde ambities/prestatieafspraken missen. In de tweede ronde is de belanghebbenden gevraagd om een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van Wonen Noordwest Friesland op de verschillende prestatievelen. In de derde ronde hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen voor een aanvullende beoordeling en een 'boodschap' aan de corporatie. Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.



In onderstaande sub paragrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden per bijeenkomst weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie. De belanghoudersbijeenkomst in Ferwerderadiel heeft vanwege een gebrek aan deelnemers niet plaatsgevonden. Individuele belanghouders zijn ofwel per telefoon benaderd of zij aangeschoven bij een van de andere belanghoudersbijeenkomsten.

#### Belanghoudersbijeenkomst Gemeente Menaldumadeel

Ten aanzien van de ambities kwam in de bijeenkomst naar voren dat Wonen Noordwest Friesland een proactieve corporatie is aan wiens mening er bij regionale vraagstukken veel waarde wordt gehecht door de andere corporaties. Wonen Noordwest Friesland onderhoudt haar woningen goed en durft risico's te nemen door onder andere het inzetten van koopgarant. Leefbaarheid wordt gezien als het belangrijkste punt voor Wonen Noordwest Friesland. De aanwezige belanghouders vinden dat Wonen Noordwest Friesland er qua ambities boven de rest uit springt als het gaat om investeringen in de dorpen en met name ten aanzien van de leefbaarheid. Ook manifesteert Wonen Noordwest Friesland zich nadrukkelijk in de krimpdebatten. Het landelijke beeld van bijvoorbeeld leefbaarheid strookt niet met de lokale en regionale praktijk van het noorden. Het landelijk geformuleerde beleid heeft een negatieve invloed op de mogelijkheden en het functioneren van corporaties in het noorden. Wonen Noordwest Friesland is de voorvechter van de 'noordelijke zaak'. Deze proactieve houding van Wonen Noordwest Friesland zorgt voor regiopromotie waarvan alle partijen profiteren.

Binnen het kader van de opgaven is het volgens de belanghouders van belang of de woonvisie eenzijdig of in samenspraak tot stand is gekomen. De corporatie heeft de medewerking nodig van de andere partij om iets te kunnen bereiken. Omdat de markt zo compleet veranderd is zijn de meeste woonvisie overbodig. Hoewel de aanwezige belanghouders met name werkzaam zijn in Menaldumadeel zien zij hoe Wonen Noordwest Friesland met de gemeente Ferwerderadiel zonder afspraken samenwerkt en er toch iets bereikt kan worden. De meest belangrijke geldende prestatieafspraken zijn de afspraken op projectbasis. Desondanks zou een vorm van documentatie goed zijn bij de verantwoording. De belanghouders zijn van mening dat Wonen Noordwest Friesland goed in beeld heeft wat er aan herstructurering gedaan moet worden. Wonen Noordwest Friesland wordt ervaren als een partij die vooral meewerkt bij gezamenlijke projecten, en zij schuwt deze samenwerking ook niet. Het positieve effect hiervan is dat de regionale corporaties collega's zijn geworden waar ze eerder concullega's of zelfs concurrenten waren.

#### Belanghoudersbijeenkomst Gemeente Het Bildt

De belanghouders op de bijeenkomst in gemeente Het Bildt ervaren Wonen Noordwest Friesland als een zeer extern gerichte actieve organisatie als het gaat om samenwerken. Wonen Noordwest Friesland vervult hierin een trekkende rol met de kanttekening dat zij een zakelijker positie in zou kunnen nemen. Met name ten aanzien van leefbaarheid is Wonen Noordwest Friesland wellicht actiever dan zij zou moeten zijn. Dit ligt grotendeels bij de passiviteit van andere betrokken organisaties. Primair moet Wonen Noordwest Friesland zich met de kerntaak bezig houden: het verhuuren aan de primaire doelgroep. Wonen Noordwest Friesland heeft hier al de handen vol aan, om de voorraad hierop aan te passen en daarmee de huurders te handhaven. Leefbaarheid zou daarom meer door andere partijen opgepakt moeten worden. Op het moment is Wonen Noordwest Friesland actief in alle dorpen. Echter, naar de toekomst toe zou Wonen Noordwest Friesland zich wellicht enkel bezig moeten houden met de kansrijke dorpen omdat het op termijn niet meer uit kan om in alle dorpen actief te blijven als het bezit daar minimaal is.

Het is vanwege het ontbreken van prestatieafspraken met sommige gemeenten onduidelijk wat het referentiekader is voor de opgaven. Het ontbreken of het slecht formuleren van opgaven zou niet moeten leiden tot een slechte beoordeling van de corporatie. De beoordeling op de opgaven is teveel afhankelijk van de andere partij dan de corporatie, zeker in het geval van Wonen Noordwest Friesland omdat zij zeer proactief te werk gaan in het werkgebied. Dit is echter ook heel erg afhankelijk van de mensen bij de betrokken partijen en in hoeverre zij kundig en gewillig genoeg zijn om de doelen te realiseren.

#### Belanghoudersbijeenkomst Gemeente Franekeradeel

De belanghebbenden op de bijeenkomst in gemeente Franekeradeel beschrijven Wonen Noordwest Friesland als een open en transparante corporatie. De kernzaken worden opgepakt en de corporatie kijkt hierbij hoe problemen in gezamenlijkheid aangepakt kunnen worden. Het is een toegankelijke, proactieve, dynamische corporatie, met oog voor een mix van wonen en leven en zeer toekomstgericht. In de samenwerking is Wonen Noordwest Friesland een betrouwbare partner. De belanghebbenden herkennen de corporatie in haar ambities en doelstellingen en waarderen deze als belangrijk. Zij beoordelen de prestaties over de hele linie met een ruim voldoende of goed. De prestaties op het prestatieveld overige (regio promotie en Inbrenge in Krimp als kans debatten) beoordelen de belanghebbenden het hoogst. Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep waarderen de belanghebbenden het laagst (maar nog steeds ruim voldoende).

De belanghebbenden beschouwen de opgaven in het werkgebied tevens als belangrijk. De beoordeling van de prestaties van de opgaven variëren van een voldoende tot goed. De prestaties op het prestatieveld leefbaarheid zijn door de belanghebbenden als hoogst gewaardeerd. Het prestatieveld (des)investeren in vastgoed waarderen de belanghebbenden het laagst.

Kijkend naar de opgaven in de regio, geven de belanghebbenden aan dat Wonen Noordwest Friesland zich vooral richt op krimp. Hierbij loopt de corporatie een stap voor (ook in vergelijking met andere corporaties). De vergrijzing is een grote opgave in de regio. Wonen Noordwest Friesland wil veel realiseren, maar kan financieel gezien niet altijd alles oppakken. Omdat het een krimpgebied is, is het lastig nieuwe projecten van de grond te krijgen, daarnaast worden projecten soms ook vertraagd door de regelgeving.

Wonen Noordwest Friesland heeft goed nagedacht over de ontwikkeling van het voorzieningenniveau binnen het werkgebied en biedt in de dorpen gecombineerde zorg- en voorzieningen aan. Er verdwijnen steeds meer voorzieningen uit de kleinere kernen en het is onmogelijk om in elke kern een verzorgtehuis te realiseren. Hierdoor is het lastig om de kernen op dat vlak leefbaar te houden. In deze kernen kan wel zorg aan huis worden aangeboden, maar het is niet mogelijk om dag en nacht klaar te staan met zorg. De inwoners moeten accepteren dat de voorzieningen worden gerealiseerd in de grotere kernen. Zo realiseert Wonen Noordwest Friesland voorzieningen (o.a. zorgcentra) met veel draagvlak in een groot verzorgingsgebied.

Er is een lokaal akkoord tussen de gemeente en Wonen Noordwest Friesland, hoewel hierdoor een toetsingskader ontbreekt werkt dit voor de gemeente naar wens. Bij het opstellen van documenten is er intensief contact met verschillende partijen.

#### Verenigingen van dorpsbelang

Het beeld van de verenigingen van dorpsbelang over Wonen Noordwest Friesland is overwegend positief te noemen, sterker, op de verschillende vragen werden er geen vragen beantwoord met negatief of heel negatief. De manier waarop Wonen Noordwest Friesland de verschillende verenigingen van dorpsbelang informeert over, en betreft bij, projecten wordt tevens als overwegend positief ervaren en een substantiële minderheid beoordeelde dit zelfs met heel positief. In de rol van initiatiefnemer scoort Wonen Noordwest Friesland wederom positief tot heel positief.

## 4.4 Beoordeling belanghebbenden

In oktober 2011 is de belanghebbenden gevraagd een beoordeling te geven op het gebied van de hierboven genoemde onderdelen. De verschillende onderdelen zijn in meerdere vragen weergegeven, waarvan de uitwerking onderstaand is weergegeven.

Ten aanzien van het beleidskader van Wonen Noordwest Friesland worden vrijwel alle prestatievelden belangrijk geacht. Binnen het kader bestaat onder de belanghouders een lichte voorkeur voor de kwaliteit van zowel de woningen en het beheer daarvan als de wijken en buurten. Op alle prestatievelden scoort Wonen Noordwest Friesland ook ruim voldoende, de prestaties op het prestatieveld huisvesting specifieke doelgroepen blijft licht achter op de overige prestaties. Echter, ont-hielden op dit prestatieveld ook de meeste belanghouders zich van score omdat zij te weinig inzicht hadden op de doelstellingen van Wonen Noordwest Friesland hierop.

Tabel 4.1 Presteren volgens belanghouders

Prestatieveld	Belang	Prestaties
Huisvesting primaire doelgroep	7,9	7,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	8,1	7,9
Huisvesting specifieke doelgroepen	7,9	7,3
(des)investeren in vastgoed	7,9	7,6
Kwaliteit van de wijken en buurten	8,0	7,9
Overig	8,0	7,9
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>

De kwaliteit van wijken en buurten en wederom de huisvesting van de primaire doelgroep worden als belangrijkste prestatievelden gezien. Wonen Noordwest Friesland scoort tevens het hoogst op deze prestatievelden. Veel belanghouders zijn van mening dat Wonen Noordwest Friesland leefbaarheidstaken oppakt die eigenlijk andere partijen zouden moeten oppakken. Hoewel ruim voldoende, blijven de scores op het (des) investeren in vastgoed, huisvesting specifieke doelgroepen en maatschappelijk vastgoed iets achter de andere prestatievelden.

Gemiddeld valt de score op het presteren van Wonen Noordwest Friesland uit op een 7,7

### *Boodschap*

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Wonen Noordwest Friesland.

### *Wat is uw algemene indruk van Wonen Noordwest Friesland?*

Alle belanghouders van Wonen Noordwest Friesland zijn unaniem over de goede en positieve indruk die de corporatie bij hen achterlaat. De positieve indruk wordt met name veroorzaakt omdat Wonen Noordwest Friesland als actief, betrokken en prettig in de samenwerking wordt gevonden.

### *Houden ze zich bezig met de goede dingen?*

Voortkomend uit de positieve indruk zijn alle belanghouders van mening dat Wonen Noordwest Friesland zich met de juiste dingen bezighoudt.

*Laten ze belangrijke dingen liggen?*

Geen van de belanghouders is van mening dat Wonen Noordwest Friesland belangrijke dingen laat liggen.

*Wordt u als stakeholder voldoende geïnformeerd en betrokken?*

Alle belanghouders worden voldoende geïnformeerd.

*Kunt u Wonen Noordwest Friesland vergelijken met een automerk en uitleggen waarom?*

Hoewel de belanghouders verschillende voorbeelden van automerken aanhalen (Volkswagen, Smart, Toyota Prius, Mercedes Benz e.d.) komt de beargumentering overeen: innovatief en betrouwbaar met een goede prijs kwaliteit verhouding. Ook de verenigingen van dorpsbelang beantwoorden deze vraag met het beeld van een degelijk en betrouwbaar Duits automerk. Zij noemden de merken Opel en Volkswagen het vaakst.

*Welke boodschap heeft u voor Wonen Noordwest Friesland?*

De meest gehoorde boodschap van de belanghouders aan Wonen Noordwest Friesland is dat de corporatie vooral door moet gaan met hetgeen waar zij zich nu mee bezighoudt. Daarnaast zijn er individuele suggesties om naar de toekomst toe te prioriteren naar realistische keuzes in een veranderend werkgebied.

*Kunt u de corporatie tot slot nog één overkoepelend rapportcijfer geven (1-10)?*

Gezamenlijk geven de belanghouders gemiddeld een 8,3 aan het maatschappelijk presteren van Wonen Noordwest Friesland. De overkoepelende score ligt daarmee hoger dan de gewogen gemiddelde scores.

## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 5.1 Inleiding

Het presteren naar vermogen wordt vanuit vier invalshoeken gezien:

- De financiële continuïteit: beoordeeld wordt of de corporatie in staat is langdurig haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer; ingegaan wordt op de realisatie van financiële voornemens en treasury;
- Doelmatigheid; hier ligt de focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet; de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

### 5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt weergegeven of de corporatie haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Hierbij kijken we naar de vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

#### *Vermogenspositie*

##### *Solvabiliteitsoordeel*

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2009 en de berekende waarde van het risico ultimo 2009 heeft Wonen Noordwest Friesland in 2010 een positief solvabiliteitsoordeel gekregen. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder de opbrengsten van de verkoop van woningen.

In het financieel statuut van Wonen Noordwest Friesland is opgenomen dat uit oogpunt van financiële continuïteit een minimale solvabiliteit van 15% gewenst is. Per 31 december 2010 bedroeg deze solvabiliteit, op basis van historische kostprijs, 21,57%.

##### *Continuïteitsoordeel*

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. In 2010 heeft de corporatie weer het A1 continuïteitsoordeel gekregen, wat betekent dat haar beleidsvoornemens leiden tot voldoende inzet van beschikbaar vermogen voor de komende vijf jaar.

##### *Waardering*

In 2010 is de bedrijfswaarde van Wonen Noordwest Friesland met ruim € 10 miljoen afgenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. De bedrijfswaarde bedraagt € 123 miljoen. Dit is 21,3 % boven de boekwaarde van € 101,4 miljoen.

In 2004 heeft de corporatie de complexen voor de vergelijking van de bedrijfswaarde met de boekwaarde geclusterd op gemeentelijk niveau en op bouwarenaanduiding. De vergelijking tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde geeft voor 2010 aan dat er op de geclusterde complexen niet hoeft te worden afgeboekt.

Uit jaarverslag 2010: Doordat de waarde van de activa op basis van historische kostprijs geen juiste afspiegeling meer geeft van de werkelijke waarde overweegt Wonen Noordwest Friesland de activa te gaan waarderen op bedrijfswaarde (kasstromen).

De reële waarde van de onroerende zaken in exploitatie bestemd voor de verhuur is de bedrijfswaarde.

Terugkijkend naar de (volkshuisvestelijke) vermogenspositie als percentage van het balanstotaal blijkt dat deze voor de periode 2007 t/m 2009 sterker zijn gedaald ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.1: Volkshuisvestelijk vermogen van het verslagjaar als % balanstotaal

	2007	2008	2009
Wonen Noordwest Friesland	40,2	37,5	33,0
Referentiegroep	34,0	33,5	34,0
Landelijk	31,5	30,5	29,3

Bron: Corporatie in perspectief, Wonen Noordwest Friesland, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

### *Middelen*

#### *Kredietwaardigheid*

Het aantrekken van nieuwe leningen vindt plaats onder garantie van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Wonen Noordwest Friesland maakt gebruik van de borgstelling via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. In de brief d.d. 15 juni 2011 wordt beschreven dat Wonen Noordwest Friesland onveranderd kredietwaardig is. Het vrijgegeven faciliteringsvolume per juni 2011 bedraagt € 30.076.000.

#### *Woningverkopen*

De corporatie heeft in 2010 een verkoopprognose opgesteld voor de jaren 2011 tot en met 2024. Hierin wordt aangegeven hoeveel woningen er zijn gelabeld voor de verkoop, hoeveel woningen er worden verkocht aan zittende huurders (tot en met 2013) en hoeveel woningen er worden verkocht bij mutatie. In september 2011 is de verkoopprognose bijgesteld naar circa 725 woningen in 20 jaar. Oftewel gemiddeld 36 woningen per jaar. Voor de kasstroomsturing en de financieringsruimte is dit onderdeel niet dominant van belang.

#### *Sturing op kasstromen*

Wonen Noordwest Friesland geeft (ondernemingsplan 2009) aan dat zij in de voorliggende periode vooral solvabiliteit heeft gebruikt als sturingsinstrument voor de inzet van ons vermogen. Inmiddels is gebleken dat dit niet erg bruikbaar is en heeft de corporatie besloten de werkwijze van het WSW, namelijk het sturen op kasstromen, te gaan hanteren. Met kasstromen wordt bedoeld; de werkelijke inkomsten en uitgaven van de organisatie in geld.

De corporatie maakt in het kasstromenoverzicht onderscheid tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. In de tabel 5.2 is de ontwikkeling van deze kasstromen zichtbaar over de periode 2011-2020.

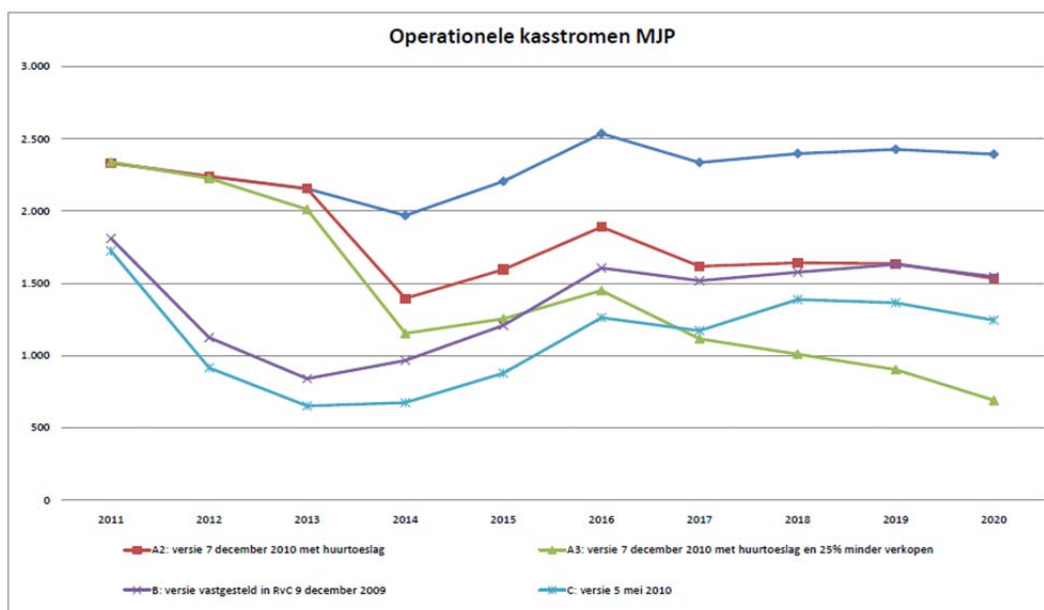
Tabel 5.2 Kasstromenoverzicht

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operationeel	3.988	4.000	4.125	4.078	4.405	4.847	4.771	4.918	5.046	5.132
Investing	-7.782	-15.090	-10.965	-8.841	-9.975	-11.156	-8.987	-9.815	-11.144	-8.280
Financiering	5.273	10.528	6.910	4.558	5.532	6.213	4.234	4.946	5.967	3.492

Bron: Wonen Noordwest Friesland meerjarenprognose 2011-2020

### Operationele kasstromen

In de winst- en verliesbegroting 2011-2020 is te zien dat Wonen Noordwest Friesland in deze periode ieder jaar een positief operationeel resultaat behaalt. Hierbij is de verkoop van woningen niet opgenomen. In de tabel op de volgende pagina wordt een weergave gegeven van de meerjarenprognose van de operationele kasstromen.



Bron: Wonen Noordwest Friesland meerjarenprognose 2011-2020

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschafters van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de rentedekkingsgraad, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet kan nakomen. In de onderstaande tabel is zichtbaar dat Wonen Noordwest Friesland in 2009 een rentedekkingsgraad van 2,0 had en blijft daarmee boven de 1,25. Wonen Noordwest Friesland houdt overigens zelf 1,3 als ondergrens aan.

Tabel 5.3: Rentedekkingsgraad 2006 t/m 2009

	2006	2007	2008	2009
Wonen Noordwest Friesland	3,2	1,9	2,2	2,0
Referentie	1,9	1,8	1,5	1,7
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5

Bron: Corporatie in perspectief, Wonen Noordwest Friesland, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

De doelstellingen van Wonen Noordwest Friesland zijn erop gericht om maximaal maatschappelijk rendement te behalen onder de randvoorwaarde van financiële continuïteit.

Daartoe is een specifieke beleidsnotitie "Financiële sturing" ontwikkeld om aan elk van de benodigde rendementscriteria blijvend te kunnen voldoen. Twee maal per jaar zal de meerjarenbegro-

ting worden bijgesteld. De in de notitie opgestelde criteria en kengetallen qua continuïteit, biedt daarvoor een goed kader voor toetsing en bijsturing.

#### *Intern en extern expliciteren van het presteren van Wonen Noordwest Friesland o.b.v. CFV-cijfers.*

Wonen Noordwest Friesland heeft in de afgelopen periode van jaar tot jaar (vanaf 2008) tegenover de jaarlijkse analyse van cijfers van het CFV (CiP), ook eigen analyses geplaatst.

De uitkomsten van die analyses worden op bestuursniveau (MT) en met de Raad van Commissarissen besproken en van commentaar en conclusies voorzien. Daarnaast wordt nog een eigen benchmark ontwikkeld, samen met de (vergelijkbare) collega's in de (bredere) regio. Ook deze worden intern besproken en van conclusies voorzien.

#### *Voor 2010 zijn de volgende interne conclusies getrokken:*

Wonen Noordwest Friesland presteert behoorlijk, waarbij de kosten over het algemeen onder de gemiddelden liggen, waarbij als meest in het oog springende zaken gelden:

- lage kosten inzake klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud;
- de hoge mutatiegraad t.o.v. gemiddeld;
- de lage huur t.o.v. landelijk;
- het hoge percentage passende toewijzing;
- de relatief goede prestatie op de realisatie-index;
- de lager dan gemiddelde netto bedrijfslasten;
- de gunstige rentedekkingsgraad;
- het gunstige rentepercentage van de leningen.

Voor wat betreft aandachtspunten ter verbetering, zijn de volgende zaken aan te geven:

- het relatief wat oudere bezit;
- de hogere onderhoudsuitgaven per vhe indien woningverbeteringen worden meegeteld;
- de lage volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per vhe;
- de lage restant levensduur van het bezit;
- het hoge risicopercentage voor de solvabiliteitsbeoordeling 2010 – 2014.

Op deze manier is binnen Wonen Noordwest Friesland een extra sturingsmiddel ontwikkeld op het eigen presteren.

## 5.3 Financieel beheer

De paragraaf financieel beheer geeft inzicht in de realisatie van de financiële voornemens en het functioneren van treasury binnen de corporatie.

### *Planning en controle cyclus*

#### *Planning: beleid, begroting en meerjarenbegroting*

In het ondernemingsplan K-trije 2009 stelt Wonen Noordwest Friesland dat het financieel economisch beleid van de corporatie is gericht op continuïteit van de onderneming om de kerntaak optimaal uit te kunnen voeren. De voorwaarde bij het inzetten van reserves is dat het om activiteiten moet gaan die volkshuisvestelijk gezien noodzakelijk zijn. Hiertoe behoren het maken van onrendabele investeringen in het eigen bezit en voor de doelgroepen van beleid in het eigen werkgebied.

De corporatie geeft aan dat vanwege de momenteel ontspannen woningmarkt in Wonen Noordwest Friesland en de onrendabele investeringen die gemeoid zijn met de nieuwbouw van betaalbare huurwoningen (met een huur beneden de aftoppingsgrens van de huurtoeslag) er een zorgvuldige



afweging plaats vindt van de wenselijkheid (volkshuisvestelijk) en haalbaarheid (financieel) van projecten.

Ook vanuit het rijksbeleid zijn verschillende ontwikkelingen die invloed uitoefenen op de financiële positie van Wonen Noordwest Friesland, zoals de integrale vennootschapsbelasting (VPB-plicht) en het inflatievolgende huurbeleid. Deze maatregelen hebben tot gevolg dat de investeringscapaciteit van de corporatie achteruit gaat en dat zij minder kan investeren in sociale woningbouw, in leefbaarheid, in energiezuinige woningen.

### Meerjarenbegroting Wonen Noordwest Friesland

Meerjarenprognose 2011-2020

#### WINST- EN VERLIESREKENING (\*€ 1000)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Bedrijfsopbrengsten:</b>	<b>24.299</b>	<b>26.596</b>	<b>27.226</b>	<b>27.192</b>	<b>27.703</b>	<b>28.226</b>	<b>28.792</b>	<b>29.646</b>	<b>30.110</b>	<b>30.429</b>
<b>Bedrijfslasten:</b>	<b>14.434</b>	<b>15.609</b>	<b>15.163</b>	<b>15.512</b>	<b>15.544</b>	<b>15.704</b>	<b>16.453</b>	<b>17.063</b>	<b>17.216</b>	<b>17.525</b>
Rentebaten	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten	3.702	4.033	4.498	4.738	5.122	5.469	5.787	5.982	6.277	6.529
<b>Resultaat gewone bedrijfsuitoefening incl. verkopen</b>	<b>6.165</b>	<b>6.955</b>	<b>7.565</b>	<b>6.943</b>	<b>7.037</b>	<b>7.053</b>	<b>6.553</b>	<b>6.601</b>	<b>6.617</b>	<b>6.375</b>
<b>Resultaat gewone bedrijfsuitoefening excl. verkopen</b>	<b>1.505</b>	<b>955</b>	<b>1.466</b>	<b>1.463</b>	<b>1.759</b>	<b>1.949</b>	<b>1.563</b>	<b>1.411</b>	<b>1.568</b>	<b>1.596</b>
Onrendabel nieuwbouw	4.923	5.577	3.335	2.131	2.942	223	-	1.165	1.786	-
Onrendabel renovatie	3.012	1.546	441	97	1.309	3.476	4.391	6.086	5.631	4.509
Onrendabel grootschalige renovatie	-	141	1.839	2.899	3.037	2.674	1.478	-	307	-
Onrendabel aanbrengen basiskwaliteit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Onrendabele investeringen	7.934	7.264	5.614	5.127	7.288	6.373	5.869	7.251	7.724	4.509
<b>Resultaat</b>	<b>1.769-</b>	<b>309-</b>	<b>1.951</b>	<b>1.816</b>	<b>251-</b>	<b>681</b>	<b>684</b>	<b>649-</b>	<b>1.107-</b>	<b>1.866</b>

Bron: Wonen Noordwest Friesland begroting 2011

In de ramingen wordt een negatief jaarresultaat zichtbaar voor de jaren 2011, 2012, 2015, 2018, 2019. Hieraan liggen de beoogde onrendabele investeringen ten grondslag.

#### Controllersfunctie: onafhankelijk verankerd

Binnen Wonen Noordwest Friesland is op MT-niveau een controller aangesteld. Control richt zich breed op de volkshuisvestelijke taken, breder dan de financiële invalshoek alleen. Daarbij staat vooral de soliditeit van al het te voeren beleid en de te nemen (des)investeringsbeslissingen op de lange termijn centraal.

De controller heeft een onafhankelijke positie. Het bestuur kan hem niet zelfstandig ontslaan en het eventueel niet opvolgen van door de controller uitgebrachte adviezen moet onderbouwd aan de Raad van Commissarissen worden voorgelegd.

#### Control en risicobeheersing

In de afgelopen periode zijn in verscheidende sessies en workshops met de verschillende afdelingen alle risico's benoemd. Daarnaast is er ook informatie ingewonnen bij andere corporaties en dat is toegevoegd aan het eigen risicobeeld. Daarbij is door de corporatie de voorlopige conclusie getrokken, dat Wonen Noordwest Friesland al heel veel risico's beheerst zonder ze expliciet te hebben gemaakt. De kern van de onderkende risico's voor Wonen Noordwest Friesland bestaat uit: de verkoop van de woningen en de stijgende leningenportefeuille met bijbehorende rente. Daarvoor is, indien nodig, een pakket aan te nemen maatregelen beschikbaar.

### Sturing Raad van Commissarissen: maand- en kwartaalrapportages

De eerste basis voor de toetsing/sturing door de Raad van Commissarissen zijn voornamelijk de begrotingen (jaarplannen) en de beleidsplannen (onder meer K-trije). De financiën worden besproken aan de hand van kwartaalrapportages en jaarverslagen. Over het algemeen is de informatie op tijd beschikbaar bij de Raad van Commissarissen. Er is ook een auditcommissie, waar de controller deel van uit maakt. De voortgang van de projecten wordt eveneens door de Raad van Commissarissen besproken en indien nodig wordt bijgestuurd. Bij projecten is er per fase een go/no go moment. Indien projecten in de begroting zijn opgenomen en niet boven de met de Raad afgesproken grens van €80.000,= onrendabel uitkomen gaan projectbesluiten in zijn geheel niet naar de Raad en indien projecten niet in de begroting zijn opgenomen of een onrendabele top hebben van meer dan €80.000,= worden ze ter goedkeuring aan de RvC aangeboden. Dit kan zowel bij het haalbaarheidsbesluit als bij het investeringsbesluit plaatsvinden.

Periodiek worden kwartaalrapportages op hoofdlijn besproken, is er tussentijds overleg in de auditcommissie over de financiële doelstellingen. Daarbij speelt de controlefunctie mede een belangrijke rol.

### Accountantsoordeel

In managementletter van de accountant in 2010 wordt aangegeven dat de interne beheersing van Wonen Noordwest Friesland op een adequaat niveau is. Wel worden enkele verbeterpunten genoemd. Deze hebben betrekking op:

- de snelheid van implementatie;
- interne beheersing in de vorm van een intern controleplan;
- eigen beleid rondom aanbestedingen nader uit te werken in een aanbestedingsbeleid;
- subsidiemogelijkheden worden mogelijk onvoldoende benut;

### Treasury

Vier corporaties in Friesland (Wonen Noordwest Friesland, de Wieren, de Bouwvereniging en Thùs Wonen) zijn samenwerking aangegaan op het gebied van Treasury. Het treasurystatuut van Wonen Noordwest Friesland is als een interne gedragscode opgesteld als het gaat om het nemen van beslissingen op het gebied van financiering, beleggen, rentemanagement, liquiditeitenbeheer en financiële logistiek.

Onder het treasurymanagement verstaat Wonen Noordwest Friesland een proces waarbij het gaat om:

- Tekorten of overschotten in de financiering te kunnen kwantificeren en in de gewenste richting te dirigeren
- De (financiële) risico's te identificeren, te kwantificeren en in de gewenste richting te dirigeren.
- De kosten van de financiering en het financiële beheer en verkeer te beperken.

Jaarlijks vertaalt Wonen Noordwest Friesland de ambities uit het Treasurystatuut naar concrete doelstellingen in Treasuryjaarplannen.

## 5.4 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De door de corporatie gestelde doelstellingen ten aanzien van doelmatigheid en de netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatiereferentiekader de relevante maat. Daarnaast kijken we naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

In de onderstaande tabel is te zien dat de bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) lager liggen dan de bedrijfslasten in de referentiegroep en de gemiddelde corporatie in Nederland. De bedrijfslasten zijn in de periode 2006-2009 sterk gestegen. De personeelskosten per full time employment (fte) liggen ongeveer op hetzelfde niveau als de benchmark. Het aantal vhe/fte daarentegen ligt onder het gemiddelde. Voorgaande betekent dat Wonen Noordwest Friesland een relatief klein aantal verhuureenheden verhuurt met een relatief groot personeelsbestand.

Hierbij kan worden opgemerkt, dat in het aantal fte ook het servicebedrijf en projectontwikkeling zijn opgenomen. Het is mede daarom lastig deze bezetting met andere corporaties te vergelijken, zeker indien deze een en ander (deels) hebben uitbesteed.

Tabel 5.6 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2006-2009

				Toename 2006-2009 in %		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.208	1.311	1.396	45,2	15,8	19,5
Personeelskosten / fte	62.564	63.154	61.818			
Aantal vhe / fte	76	83	88			

**Bron: CiP (2010), Wonen Noordwest Friesland, Centraal Fonds Volkshuisvesting**

De stijging van de netto bedrijfslasten 2006 – 2009 springt weliswaar in het oog maar is vooral te wijten aan a) het feit dat in 2006 de lasten met € 832 t.o.v. de benchmark met € 1.141 en landelijk met € 1.169 fors lager in de analyses zijn opgenomen en b) de organisatie in de periode na 2006 in de nieuwe beleidskoers beter is afgestemd op de externe beleidsvisies. Dat maakt de stijging 2006 – 2009 optisch erg groot terwijl er eerder sprake is van een normalisatie.

## 5.5 Vermogensinzet

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

### Beargumenteerde inzet van het vermogen

Wonen Noordwest Friesland heeft haar visie op de inzet van het vermogen onder meer verwoord in het Treasury Statuut en de Meerjarenbegrotingen.

Het financiële beleid van Wonen Noordwest Friesland is erop gericht de financiële continuïteit van de onderneming op lange termijn veilig te stellen, zodat ze haar taken op het gebied van de volkshuisvesting kan blijven uitvoeren. Sturing op de kasstromen en het jaarlijkse operationele resultaat spelen daarbij de voornaamste rol. Het (interne) positieve jaarresultaat kan gebruikt worden voor de financiering van onrendabele investeringen. Het rendabele deel van de investeringen wordt verondersteld te kunnen worden gefinancierd met door het WSW geborgde externe financieringen.

Wonen Noordwest Friesland geeft er blijk van dat ze goed zicht heeft op de bestaande en verwachte vastgoedportefeuille, waarbij inzichtelijk is welk deel “niet-DAEB” bezit betreft. Momenteel is de corporatie doende met een herijking van de strategie rondom commercieel vastgoed, waarbij nagegaan dient te worden of de rendementen uit dit vastgoed nog wel voldoende zullen zijn om commerciële financiering aan te kunnen trekken.

### Realisatie-index

Uit de cijfers in de onderstaande tabel komt naar voren dat Wonen Noordwest Friesland de geprognosticeerde aantallen nieuwbouw, sloop en verkopen voor een deel ook daadwerkelijk realiseert. Wat betreft nieuwbouw heeft de corporatie 72% van het voorgenomen aantal gerealiseerd. Daarmee ligt de realisatie ruim boven het landelijke gemiddelde van 56%. Ook bij de sloop van woningen realiseert de corporatie een hoger percentage van de geprognosticeerde aantallen. Op het gebied van de verkoop van woningen presteert Wonen Noordwest Friesland ongeveer gelijk aan het landelijk, namelijk 58%.

Tabel 5.5 Realisatie-index, 2007-2009

Realisatie-index	Corporatie	Landelijk
Nieuwbouw	72%	56%
Sloop	77%	44%
Verkopen	58%	59%

Bron: CiP (2010), Wonen Noordwest Friesland, Centraal Fonds Volkshuisvesting

### Leefbaarheid/maatschappelijk vastgoed en voorzieningen

Wonen Noordwest Friesland heeft met 10 objecten relatief weinig commercieel bezit (winkels/bedrijfsruimten) en weinig woningen met een huurprijs boven € 652. Bij maatschappelijk vastgoed gelden de door de corporatie zelf vastgestelde beleidsuitgangspunten:

- bij voorkeur maatschappelijk vastgoed niet zelf bouwen of exploiteren
- eenmalige financiële bijdragen aan MFC's/dorpshuizen bij nieuwbouw of grootschalige renovatie op basis van een glijdende schaal waarin het aantal inwoners en het bedrag per eenheid de parameters vormen;
- beheer en onderhoud aan maatschappelijk vastgoed onder voorwaarde van een positieve kosten/batenanalyse
- inzet van benodigde expertise op het gebied van onderhoud in te zetten om hiermee dorpen te ondersteunen (inzet uren)
- katalysatorrol vervullen en anderen enthousiasmeren om te investeren in maatschappelijk vastgoed.

Het CFV onderscheidt twee typen uitgaven in het kader van leefbaarheid: sociale activiteiten en fysieke activiteiten. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld kan worden vastgesteld dat de leefbaarheidsuitgaven van Wonen Noordwest Friesland op een iets lager niveau liggen dan wel sporen met het cijfermatige beeld.

Tabel 13: Leefbaarheidsuitgaven 2009 in € per woongelegenheden

Activiteiten	WNWF	Referentiegroep	Landelijk
Sociale activiteiten	47	50	69
Fysieke activiteiten	55	68	54
Totaal	101	118	123

Bron: Corporatie in Perspectief, Wonen Noordwest Friesland, 2010, CFV

Ten aanzien van de leefbaarheid is er een eenduidig beleid wat Wonen Noordwest Friesland wel en niet voor haar rekening neemt. Dat beleid wordt/is uitvoerig besproken met alle belanghouders.

### Uitgaven aan onderhoud en woningverbetering

Uit de gegevens blijkt dat de uitgaven aan klachtenonderhoud ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld op een relatief laag niveau liggen, terwijl dit voor mutatie- en planmatig onderhoud niet het geval is. Met name de uitgaven voor planmatig onderhoud laten een schommelende tendens zien, hetgeen mede te maken heeft met het onderhoudsbeleid van de rechtsvoorgangers.

Tabel 14: Onderhoudskosten 2006-2009 (in € per gewogen verhuureenheid cq verbeterde woongelegenheden)

	2006	2007	2008	2009	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	158	202	214	217	295	325
Mutatieonderhoud	62	72	74	110	176	205
Planmatig onderhoud	628	1.078	788	702	972	915
Woningverbetering	3.287	5.528	5.213	4.668	12.238	15.948
Aantal verbeteringen	785	866	1.441	1.390		

Bron: Corporatie in Perspectief Wonen Noordwest Friesland, 2010, CFV

De uitgaven voor het klachtenonderhoud liggen op een laag niveau. Dat is vooral te danken aan het strikte onderhoudsbeleid van de corporatie. Zowel (mutatie)onderhoud als klachtenonderhoud worden door de corporatie grotendeels zelf uitgevoerd en verholpen. Dat uit zich ook deels in de relatief lage renovatiekosten, die overigens ook samenhangen met de (technische) kwaliteit en de woningtypen van de corporatie.

### Mogelijkheden vermogen te verruimen

In het accountantsverslag over boekjaar 2009 blijkt dat Wonen Noordwest Friesland mede vanuit haar treasurystatuut op gedegen wijze werkt aan haar financieringsbehoefte en haar rentemanagement. Er wordt actief ingespeeld op de financieringsbehoefte in de tijd. In het kader van het rentemanagement worden binnen de sector gebruikelijke financiële instrumenten gehanteerd.

Het loan-to-value percentage blijft ook onder de door het WSW gestelde norm van 75%.

Aangezien Wonen Noordwest Friesland verwacht dat de investeringen in niet DAEB-activiteiten beperkt zullen zijn, is hiermee in 2009 (nog) niet specifiek rekening gehouden in de financiering. Voor 2010 en in de loop van 2011 is het inzicht verscherpt en worden afdoende maatregelen getroffen. De bestuurder heeft inmiddels een bestuursverklaring afgegeven aan het WSW dat herfinanciering vanaf 2011 alleen wordt aangewend voor DAEB-activiteiten.

### Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties

Wonen Noordwest Friesland vindt het lastig de inzet van het vermogen voor maatschappelijke doeleinden heel specifiek inzichtelijk te maken. Een en ander hangt samen met het strategisch voorraadbeleid.

De inzet van middelen bij het vraagstuk Leefbaarheid en huisvesten van bijzondere doelgroepen, waaronder ouderen in samenhang met de lokale vergrijzing, heeft de nodige aandacht van de corporatie. In samenwerking met bijvoorbeeld de zorgpartijen en de 36 verenigingen van dorpsbelang, worden concrete keuzes gemaakt om in een vorm van concentratiebeleid – in enkele geselecteerde kernen- gericht middelen in te zetten. Daarbij gaat het om het gezamenlijk ontwikkelen van visies en voorzieningen (waaronder maatschappelijk vastgoed).

## 5.6 Presteren naar Vermogen:

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Wonen Noordwest Friesland resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.10 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Wonen Noordwest Friesland	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	Wonen Noordwest Friesland heeft een positief solvabiliteitsoordeel, een A1-continuïteitsoordeel en waardeert (2010) haar bezit tegen bedrijfs-waarde.	7	20%	1,4
Middelen	Wonen Noordwest Friesland voldoet aan de criteria van het WSW. De corporatie heeft inzicht in het benodigde vreemde vermogen, teneinde het investeringsprogramma te kunnen waarmaken.	7		
Sturing op kasstromen	Wonen Noordwest Friesland is van mening, dat sturen op kasstromen belangrijk is. Beleid hierop is in 2010 vastgesteld.	7		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	Ambities en opgaven zoals verwoord in beleidsplannen zijn de basis voor de meerjarenbegroting. Wonen Noordwest Friesland heeft in 2010 haar reeds bestaande strategisch voorraadbeleid vernieuwd en aangepast aan o.m. de veranderende marktomstandigheden. De keuzes die daarin zijn gemaakt zijn vervolgens doorge-rekend in de meerjarenbegroting. Monitoring vindt plaats in daarvoor bestemde rapportages en is ook (vast) onderwerp van gesprek bij de Raad van Commissarissen.	7	20%	1,5
Treasurymanagement	Wonen Noordwest Friesland beschikt over een treasurystatuut en mede daarop gebaseerde treasuryjaarplannen. Ook met de onafhankelijk aangestelde controller daarbij heeft de corporatie een goede grip op haar financieringssituatie.	8		

<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	Wonen Noordwest Friesland kent lagere bedrijfslasten dan de referentiegroep en het landelijk beeld. De forse stijging van de netto bedrijfslasten is geheel te wijten aan een 'normalisatie' van de lasten ten opzichte van erg lage lasten in 2006. De stijging als zodanig is vooral een gevolg van een reorganisatiefase sedert 2006.	7	20%	1,4
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op maatschappelijk rendement	Het financiële beleid is gericht op het veilig stellen van de financiële continuïteit van de corporatie op lange termijn. De visie op vermogensinzet is onder meer in het strategisch voorraadbeleid vormgegeven. Daarbij speelt de leefbaarheid van de kernen en de daarvoor expliciet te maken doelgerichte inzet van middelen een nieuwe rol.	7	40%	2,8
Vergroten van vermogen	Wonen Noordwest Friesland hanteert een financieringsbeleid, dat gericht is op blijvende toegang tot de kapitaalmarkt tegen zo laag mogelijke kosten. Mede in relatie tot de marktontwikkelingen (vraag en aanbod) wordt bewust en primair gekozen voor vergroting van de kwaliteit van de voorraad. Verkoop van woningen (o.a. koopgarant) wordt inmiddels behoedzaam ingezet ook vanwege de heersende marktomstandigheden..	7		
Maximale inzet vermogen	Wonen Noordwest Friesland heeft goed berekende plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie. Daarvoor is, naast het strategisch voorraad beleid, een stelsel van instrumenten ontwikkeld. Ook is er een visie op de inzet van middelen voor maatschappelijk vastgoed. Dit past binnen de regelgeving en heersende opvattingen binnen de overheid.	7		
<b>Presteren naar Vermogen</b>				<b>7,1</b>

Wonen Noordwest Friesland is een corporatie waarbij de continuïteit in veilige handen is. De visitatiecommissie meent dat Wonen Noordwest Friesland ruim voldoende in control is. Deze constatering is gebaseerd op het feit dat de corporatie langs verschillende wegen de vermogenspositie onder de loep wordt gehouden. Zo worden verschillende analyses gemaakt en benchmarks opgesteld om kostenbewust te opereren. Langs verschillende scenario's worden keuzen gemaakt om de vermogenseffecten van beleidsbeslissingen te meten. Ook de positie en opstelling van de controllersfunctie draagt bij aan het beeld van permanente toetsing van het financiële en investeringsbeleid. Dat maakt tevens dialoog met en de sturingsmogelijkheid van de Raad van Commissarissen zo optimaal mogelijk.





## 6 Governance

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

- besturing;
- het interne toezicht;
- externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Wonen Noordwest Friesland omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn onder meer agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

### 6.1 Besturing

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

#### *Plan*

In het kader van de maatschappelijke visitatie wordt gekeken naar de gehele beleidscyclus vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren.

De visitatie heeft betrekking op de jaren 2007 tot en met 2010, waarbij tevens een vooruitzicht wordt gegeven naar de toekomst. In deze periode zijn voor Wonen Noordwest Friesland het ondernemingsplan 2005: *Nye Tiden* en het ondernemingsplan 2009: *K-trije* van belang. Vanaf 2008 worden de ambities uit het ondernemingsplan vertaald naar concrete doelstellingen in jaarplannen. In 2009 wordt per kwartaal een activiteitenrapportage uitgegeven. Hierin worden per afdeling de activiteiten, stand van zaken en de verwachting voor het komende jaar aangegeven. Er is een duidelijke ontwikkeling van de beleidscyclus zichtbaar.

Uit de stukken en de gevoerde gesprekken komt naar voren dat zowel het bestuur als de Raad van Commissarissen de beide ondernemingsplannen en de jaarplannen en ook sommige uitgewerkte beleidsnotities op deelonderwerpen onderdeel uitmaken van het planning- en sturingskader.

#### *Check*

De corporatie verantwoordt het presteren jaarlijks in het jaarverslag, dat beschikbaar is voor alle belanghebbenden op haar website. Daarnaast wordt per kwartaal de stand van zaken van doelstellingen uit jaarplannen in de activiteitenrapportages vermeld. De Raad van Commissarissen en de Bestuurder en daarmee het MT hebben periodiek een voortschrijdend inzicht in de voortgang van de uitvoering van het beleid en de risico's die zich 'onderweg' aandienen.

#### *Act*

Er vindt bijsturing plaats op het beleid naar aanleiding van monitoring op de prestaties. De corporatie legt overigens beleidsdocumenten eerst ter advisering aan de belanghebbenden voor. Huurders en ook Verenigingen van dorpsbelang zijn bij de formulering van de ondernemingsplannen uitvoerig betrokken.

## 6.2 Het interne toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, toetsingskader en Governance Code.

### *Functioneren van de Raad van Commissarissen*

#### *Samenstelling*

De Raad van Commissarissen van Wonen Noordwest Friesland bestaat uit vijf leden die primair voor een periode van vier jaar worden benoemd en die voor een volgende zittingstermijnen van vier jaar kunnen worden herbenoemd. De selectie van de commissarissen is gebaseerd op de in het reglement van de Raad van Commissarissen omschreven profielschets.

Jaarlijks controleert de Raad van Commissarissen of er geen sprake is geweest van onverenigbaarheid van nevenfuncties van de individuele leden van de raad.

In de profielschets worden de eisen benoemd waaraan een lid van de Raad moet voldoen. De profielschets wordt gebruikt bij de rekrutering van nieuwe leden. Naar de volgende punten wordt gekeken:

- Onafhankelijkheid;
- Collegiaal functioneren;
- Kritische opstelling;
- Afstandelijkheid;
- Netwerken;
- Maatschappelijke betrokkenheid;

Daarnaast dient de Raad als geheel de disciplines te bezitten die voor het toezichthouden op de corporatie noodzakelijk zijn. In de profielschets wordt aangegeven dat in elk geval de volgende kennis/expertise aanwezig dient te zijn binnen de Raad van Commissarissen:

- ervaring met organisatorische en bestuurlijke processen
- volkshuisvestelijke kennis
- voldoende financiële en economische kennis om een goed oordeel te vellen over de financiële stukken zoals begrotingen en jaarrekeningen
- kennis van vastgoed en vastgoedbeleid
- ondernemerschap: strategische beleidsvorming, marketing en toepassingen ICT
- kennis van de zorg/zorginstellingen.

Leden van de Raad van Commissarissen treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bestuurder mede ten opzichte van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in een bestuursreglement.

### *Governancecode*

De Raad van Commissarissen van Wonen Noordwest Friesland past de Governancecode Woningcorporaties toe. Daarbij werkt de corporatie volgens het principe van 'pas toe of leg uit'. Voornaamste afwijkingen ten opzichte van de Governancecode zijn:

- De aanbeveling om een selectie- en remuneratiecommissie aan te stellen. Gelet op de omvang van de Raad van Commissarissen en de corporatie is besloten de gehele Raad verantwoordelijk te laten zijn en collectief besluiten te blijven nemen over beloning en benoeming.

- Benoeming van de bestuurder voor een (her)benoemingsperiode van maximaal vier jaar. De huidige bestuurder is benoemd vóór invoering van de Code en Wonen Noordwest Friesland is dan ook gebonden aan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Wonen Noordwest Friesland is wel voornemens de best practice bepaling van een mandaat voor maximaal vier jaar voor een nieuw te benoemen bestuurder op te volgen.

Naast de Governancecode Woningcorporaties werkten zowel Wonen Noordwest Friesland als de Raad van Commissarissen in 2010 in overeenstemming met de Aedes Code en de aanbevelingen van de commissies Glasz en Izeboud.

#### *Toetsingskader*

De Raad van Commissarissen van Wonen Noordwest Friesland hanteert bij het houden van toezicht de volgende beleidskaders:

- het ondernemingsplan en het strategisch voorraadbeleidsplan
- het jaarlijks activiteitenplan
- de interne risicobeheersing- en controlesystemen
- het kwaliteitsbeleid
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording
- het financiële verslagleggingsproces
- de naleving van wet- en regelgeving
- de nieuwe honoreringsregeling Westerlaken
- Governance code voor woningcorporaties
- aanbevelingen van de externe accountant
- visitatierapport
- de benchmark van Copodata
- de resultaten van de KWH-metingen
- afweging adviezen HDBF (Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland)

#### *Zelfevaluatie*

De Raad van Commissarissen komt eenmaal per jaar zonder de bestuurder bijeen. In die bijeenkomst wordt, in het verleden met behulp van een extern bureau, het eigen functioneren besproken. De leden van de Raad hebben in 2010 nog uitgesproken elkaar zo goed mogelijk te willen aanvullen en als eenheid te willen optreden naar de organisatie en naar de bestuurder in het bijzonder. De Raad geeft aan de eigen expertise goed te onderhouden. Individuele leden hebben bijvoorbeeld daartoe ook in 2010 cursussen en workshops gevolgd.

#### *Auditcommissie*

Sinds 2007 heeft de Raad van Commissarissen van Wonen Noordwest Friesland een auditcommissie. De auditcommissie bestaat uit twee leden van de Raad van Commissarissen. De auditcommissie ziet er onder andere op toe, dat Wonen Noordwest Friesland passende procedures en controlesystemen uitvoert ter beheersing van de financiële en operationele risico's waaraan de corporatie is blootgesteld. Daarnaast controleert de auditcommissie de betrouwbaarheid van de financiële rapportages.

Tijdens de auditcommissievergaderingen wordt ingegaan op de financiële en operationele risico's met de bijbehorende procedures en controlesystemen. De commissie komt maximaal viermaal per jaar bijeen. Op de agenda staan de volgende onderwerpen.

- Jaarstukken, managementletter en accountantsverslag
- Meerjarenplannen
- Treasuryscans
- Intern controleplan + relevante kengetallen
- Het te voeren beleid op risicomanagement

- Treasurystatuut

### 6.3 Externe legitimatie

De Raad van Commissarissen heeft geregeld contacten met de belanghebbenden en organisaties waarmee Wonen Noordwest Friesland een bijzondere relatie heeft. Dat zijn onder meer: gemeentebesturen, colleges van B&W; besturen van verenigingen van Dorpsbelangen, Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland. Maar ook met de diverse organisaties op gebied van zorg en sociaal-maatschappelijke activiteiten.

De Raad van Commissarissen wordt verder op de hoogte gebracht van alle relevante uitkomsten van diverse contacten die bestaan tussen de corporatie en de belanghebbenden. Wonen Noordwest Friesland organiseert in diverse dorpen themabijeenkomsten voor haar huurders. In deze bijeenkomsten gaat het om zaken die de woning, straat of buurt van de huurder betreffen, zoals een herstructureringsplan, een (sloop) nieuwbouwproject, woningverbetering of een plan voor aanpak van de woonomgeving. Daarnaast heeft de corporatie regulier overleg met de huurders tijdens de vergaderingen van de huurdersvereniging en verenigingen van dorpsbelang.

Nieuw beleid wordt ter goedkeuring eerst voorgelegd aan belanghebbenden. Zo is in 2010 het Strategisch Voorraadbeleid 2010-2020 ter consultatie voorgelegd aan een aantal belanghebbenden.

### 6.4 Presteren ten aanzien van Governance:

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevoerd voor Wonen Noordwest Friesland resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	Noordwest Friesland	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel plan-ningsproces	De corporatie beschikt over goed in jaarplannen uitgewerkte beleidsvisies (ondernemingsplannen). De uitwerking in nadere SMART geformuleerde doelstellingen heeft in de eerste jaren van de visitatieperiode nog een slag nodig gehad. In de meest recente jaarplannen is die slag deels gemaakt.	7	33%	2,3
Check: periodieke monitoring	Vanuit het ondernemingsplan en de jaarplannen is en wordt voldoende koppeling gemaakt naar afdelingsplannen en jaarplannen. Monitoring vindt plaats aan de hand van activiteitenplanningen, die tijdens MT-vergaderingen aan de orde komen. Jaarlijks worden de geleverde prestaties verantwoord in de jaarverslagen.	7		
Act: actieve bijsturing	Bijsturing vindt plaats aan de hand van de activiteitenplanning.	7		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren Raad van Commissarissen	De Raad van Commissarissen functioneert binnen de vastgestelde kaders. De Raad is samengesteld op basis van de geldende profiel-	7	33%	2,3

	schets. De Raad is kritisch, zowel richting de bestuurder als richting zichzelf.			
Toetsingskader	De Raad hanteert een vastgesteld toetsingskader. Daarbij is het op verschillende (deel) terreinen vastgestelde beleid het belangrijkste kader. Door haar kritische houding is de Raad in staat de activiteiten van de corporatie te beoordelen.	7		
Governance Code	Wonen Noordwest Friesland onderschrijft de Governance Code en legt de afwijkingen van de Code beargumenteerd uit, volgens het principe 'pas toe of leg uit'.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De mening van belanghebbenden is belangrijk voor Wonen Noordwest Friesland. Zij probeert hen vooral door bilateraal overleg te betrekken bij haar beleid. De relatie met de huurdersvertegenwoordiging is goed te noemen. Daarnaast wordt, passend bij het geografisch extensieve werkgebied, ook regelmatig overleg gepleegd met de (36) verenigingen van dorpsbelang/ bewonersvertegenwoordiging per kern in het landelijke gebied.	8	33%	2,6
<b>Presteren naar Governance</b>				<b>7,2</b>

De beleidscyclus is bij Wonen Noordwest Friesland goed in ontwikkeling. Dat uit zich in het meest recente ondernemingsplan (K-trije) en de permanente (interne) bijstelling daarvan. Het ondernemingsplan is en wordt uitgewerkt in jaarplannen tot op afdelingsniveau. Hiermee werkt Wonen Noordwest Friesland adequaat aan haar verantwoording naar buiten toe en ook aan de mogelijkheid tot actief bijsturen indien dat noodzakelijk is. Echter in de afgelopen vier jaar heeft een directe monitoring van geleverde prestaties en opzichte van de ambities en de opgaven nog onvoldoende aandacht gekregen. Dat heeft ertoe geleid dat, ondanks het feit dat er veel prestaties geleverd zijn, geen beoordelingen zijn gemaakt omdat doelstellingen daarvoor niet helder omschreven waren. De visitatiecommissie meent dat dat ook een optimale bijsturing in de weg kan zitten. Inmiddels heeft de corporatie, mede in het licht van de voorgaande visitatie, daarin wel de nodige stappen gezet. Vanwege deze verbeteringstappen wordt de corporatie op Check & Act met een 7 beoordeeld.

De governance structuur is bij Wonen Noordwest Friesland is ruim voldoende op orde, wanneer gekeken wordt naar de kwaliteit van bestuur en intern toezicht. Werkwijzen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in documenten, die deels beschikbaar zijn via de website. De samenstelling van de Raad is goed op orde.

De relatie tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder is over het algemeen goed te noemen. De Raad heeft een kritische houding, die ondersteund wordt door het gehanteerde toetsingskader.



# Bijlagen





## Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

### *Presteren naar Ambities*

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

### *Presteren naar Opgaven*

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

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

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

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
<b>Financiële continuïteit</b>		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	<p>De corporatie heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een continuïteitsoordeel A;</li> <li>• een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfs-waarde.</li> </ul>	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfs-waarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	<p>De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van:</p> <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat;</li> <li>• De corporatie heeft een rentedekingsgraad van minimaal 1,3;</li> <li>• De corporatie hanteert een direct rendementseis.</li> </ul> <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed;</li> <li>• De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul> <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio.</li> <li>• De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (DAEB)*;</li> <li>• de niet-DAEB-activiteiten;</li> <li>• grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities);</li> <li>• de verbindingen.</li> </ul> </li> <li>2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen: <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie.</li> <li>• Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de</li> </ul> </li> </ol>

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

	<p>ken met de Raad van Commissarissen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer.</li> <li>• De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.</li> </ul>	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte.</li> <li>• De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.</li> <li>• Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.</li> <li>• Er is een treasuryjaarplan.</li> </ul>	
<b>Doelmatigheid</b>		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.</li> <li>2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen.</li> <li>3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto bedrijfslasten per vhe.</li> <li>• Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar.</li> <li>• Aantal vhe per fte.</li> <li>• Personeelskosten per fte.</li> </ul> </li> </ol>	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haar eigen doelstellingen;</li> <li>• referentiegroepen.</li> </ul> <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>

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

#### Presteren ten aanzien van Governance

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

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

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

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



		<p>De Raad van Commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische visie/ondernemingsplan</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid</li> <li>• Meerjareninvesteringsplan</li> <li>• Jaarplan en (meerjaren)begroting</li> <li>• Treasury en financieringsstatuut</li> <li>• Risicobeheersingssysteem</li> <li>• Belanghebbendendefinities en omgang/afspraken</li> <li>• Prestatieafspraken met gemeente(n)</li> </ul>
Intern toezicht – Governancecode		
5.2.6. De corporatie past de Governance code toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governance code en de visitatiegesprekken, de Governance code volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de Raad van Commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governance code gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governance code, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>

Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governance code stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2);</li> <li>• Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de Raad van Commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*;</li> <li>• Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2).</li> <li>• Bestuur en Raad van Commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3);</li> <li>• Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4);</li> <li>• Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de Raad van Commissarissen. (V.3.3);</li> <li>• Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet.</li> </ul>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p> <p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement?</li> <li>• Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?</li> </ul>

## Bijlage 2. Bronnenlijst

### Bronnen

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Ondernemingsplannen Nije Tyden (2005), K-Trije (2009) Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010 Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Jaarplannen 2008, 2009, 2010, 2011 Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met Raad van Commissarissen/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, dorpsvisies, koopgarant, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Woonplan Franekeradeel 2005-2010 Woonplan Ferwerderadiel 2004 Woonvisie Leeuwarderdeel 2010-2015 Woonvisie Menaldumadeel Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010 Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht



### Bijlage 3. Betrokken personen

#### *Geïnterviewde personen Wonen Noordwest Friesland*

Naam	Functie/Organisatie
De heer J. Lettink	Zorggroep Noorderbreedte

#### *Betrokken belanghebbenden*

Naam	Functie/Organisatie
Dhr. M. Talsma	Palet
Mevr. W. Plantinga	Talant
Dhr. M. Cnossen	Stichting DBF
Mevr. C. van Stam	De Skûle
Dhr. J. Bekkema	wethouder Wonen, gemeente Franekeradeel
Mevr. S. Verwei,	Talant
Mevr. N. Haarsma,	Wethouder het Bildt
Mevr. A. Tadema,	Zorgcentrum het Bildt
Dhr. J. Stevenson,	Zorgcombinatie interzorg
Dhr. K. van de veen,	Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland
Mevr. G. Herz,	Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland
Dhr. F. Kooiker,	WoonFriesland
Mevr. E. Altena,	Stichting Welzijn Ouderen
Mevr. I.de Bier,	Dienst SOZawe Noordwest Fryslân
Dhr. W. Megens,	Thùs Wonen;
Dhr. K. van Weerlee,	Bouwvereniging Harlingen;
Dhr. L. Pen,	wethouder Menaldumadeel
Dhr. P. Veldhuizen,	Stichting Welzijn Middelsee



## Bijlage 4: Uitwerking Presteren naar Ambities

### Huisvesten van primaire doelgroep

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<b>Beschikbaarheid:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernvoorraad (beleid)</li> <li>• Differentiatie aanbod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Er is aandacht gevraagd en gekregen voor teruglopende belangstelling voor huurwoningen, afname van de bevolking, dreigende krimp, verpaupering op de loer.</li> <li>• 2009-2010: SVB geactualiseerd.</li> <li>• 2010: een onderzoek uitgevoerd naar de benodigde kernvoorraad aan huurwoningen, dit heeft geleid tot bijstelling van het aantal te verkopen woningen (zowel regulier als in koopgarant).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Start maken met nieuwe SVB</li> <li>• 2010: Analyse minimaal benodigde huurwoningvoorraad</li> </ul>	<p>7</p> <p>8</p>
<b>Woningtoewijzing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passend toewijzen</li> <li>• Tegengaan woonfraude</li> <li>• Keuzevrijheid</li> <li>• Wachtlijsten</li> <li>• Leegstand</li> <li>• maatregelen t.b.v. starters, statushouder, jongeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007-2008: De toewijzing van woningen aan statushouders wordt uitgevoerd volgens de taakstellingen hiervoor bij de diverse gemeenten. De toewijzing levert weinig problemen op.</li> <li>• 2007: In Marrum zijn vier 2-onder-1-kap woningen gerealiseerd, die geschikt zijn voor starters.</li> <li>• 2007: in Sint Annaparochie zijn vijf wooneenheden voor één- of twee persoonhuishoudens opgeleverd.</li> <li>• 2007-2008: Voormalige bejaardenwoningen uit de jaren 60 en begin jaren 70 worden vaak verhuurd aan starters.</li> <li>• 2007-2010: Huisvesten arbeidsmigranten uit de Europese Unie</li> <li>• 2010: De toewijzing van woningen aan statushouders loopt moeizaam. Wonen Noordwest Friesland biedt voldoende goede woonruimte aan, maar in de praktijk kiezen de statushouders vaak voor een andere oplossing.</li> <li>• 2010: De woningmarkt in de regio is zo ruim dat starters over het algemeen zonder lange wachttijden vrij snel aan een betaalbare woning worden geholpen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007-2010 geen doelstellingen geformuleerd</li> </ul>	-

<p>Betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huurprijsbeleid</li> <li>• Huur-inkomenverhouding</li> <li>• Overige woonlasten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 -2008: Huurders worden telefonisch benaderd bij een huurachterstand van meer dan een maand. Wanneer er sprake is van meerdere schulden bij verschillende instellingen wordt een traject met de GKB ingezet.</li> <li>• 2010: Nieuwe WWS is nog niet van kracht. O.b.v. overleg met de Bewonersraad heeft de corporatie besloten bij mutaties de huur van woningen aan te passen tot 70 % van de maximaal redelijk. Bij verbetering van energetische kwaliteit van haar woningbezit vraagt Wonen NWF daarvoor in veel gevallen geen huurverhoging voor bij zittende huurders. Bij mutaties daarentegen wil de corporatie (een deel van) de geïnvesteerde kosten terug halen d.m.v. huuraanpassing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Realiseren van inflatievolgende huurprijs jaarlijks per 1 juli. Bij mutatie het nieuwe woningwaarderingssysteem gebruiken, waarin de betere isolatie van woningen wordt gewaardeerd</li> <li>• 2010: Vaststellen huurbeleid</li> </ul>	<p>7</p> <p>7</p>
<p>Bevorderen eigen woningbezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoop woningen</li> <li>• Tussenvormen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Er zijn experimenten gehouden met verkoop in Koop-garant. Experiment is geëvalueerd en besloten Koopgarant komende 10 jaar aan te bieden.</li> <li>• 2009: Om koopwoningen financieel bereikbaar te maken biedt de corporatie woningen met korting aan via het product Koopgarant. In 2009 hebben 200 huurders een aanbod gehad hun woning te kopen met maximaal 25% korting.</li> <li>• 2009: 14 woningen verkocht onder Koopgarant. 11 aan zittende huurders en 3 bij mutatie</li> <li>• 2010: Koopgarant bestaande woningen: Aanbod van 400 bestaande woningen aan de zittende huurders. Er zijn in 2010 400 extra woningen aangeboden aan de zittende huurders, er zijn 64 woningen verkocht onder koopgarant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Begrote verkoop in Koopgarant van 42 woningen uit bestaande voorraad;</li> <li>• 2010: meer accent op koopgarant en verkoop leggen.</li> <li>• Evaluatie aanpak koopgarant uitvoeren.</li> </ul>	<p>6</p> <p>8</p> <p>8</p>
<p><b>Gemiddeld</b></p>			<p><b>7,3</b></p>



Kwaliteit woningen en woningbeheer

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Woningkwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijs-kwaliteitverhouding</li> <li>• Conditie en onderhoudstoestand</li> <li>• Tevredenheid over de woning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: In samenwerking met Dorpswurk en 3 andere corporaties is een handleiding opgesteld voor de aanpak van verpauperende panden in dorpskernen.</li> <li>• 2007: Er is totaal €9,1 mln. (€2.196 per woning) aan onderhoud uitgegeven</li> <li>• 2008: Er is totaal €9,6 mln. (€2.304 per woning) aan onderhoud uitgegeven.</li> <li>• 2009: aandacht voor de uitstraling van woningen, bijvoorbeeld in het vernieuwen van dakconstructies.</li> <li>• 2010: In totaal is €7,25 mln. (€1.760 per woning) aan dit onderhoud uitgegeven, €519.981 doorgeschoven voor uitvoering naar 2011.</li> <li>• 2010: veel geïnvesteerd in het goed onderhouden en het kwalitatief verbeteren van het woningbezit door schilderwerk, het uitvoeren van reparatieverzoeken, het verbeteren van ventilatie en isolatie, het renoveren van daken en het vervangen van CV-ketels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Voor uitgaven in het kader van onderhoud was een bedrag begroot van €8,5 mln. (€2.052 per woning).</li> <li>• 2008: Voor uitgaven in het kader van onderhoud was een bedrag begroot van €9,9 mln. (€2.382 per woning).</li> <li>• 2010: begroot uitgaven onderhoud: €8,9 mln. (€2.162 per woning)</li> </ul>	<p>6</p> <p>7</p> <p>7</p>
<p>Kwaliteit dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010: 2010: een KWH-meting heeft plaatsgevonden. Het label is behouden.</li> <li>• 2007-2010: regelmatig contact met De Bewonersraad Friesland (DBF) en Verenigingen van Dorpsbelang.</li> <li>• 2007-2010: Huurders worden individueel betrokken bij zaken die hun woning, straat of buurt betreffen, bijv. herstructurerings-plan, (sloop) nieuwbouwproject, woning- en woonomgeving-verbetering.</li> <li>• 2008 KCC-Award gewonnen (vanuit Klant Contact Centrum).</li> <li>• 2010: Bij het kwalitatief verbeteren van de huurwoningen en andere ingrepen die hun woning, straat of buurt betreffen worden huurders individueel betrokken.</li> <li>• 2009: alle herstructureringsplannen besproken met HDBF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010 Behouden KWH-label.</li> <li>• 2009-2010: Alle herstructurerings-</li> </ul>	<p>7</p> <p>7</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: O.b.v. de ervaringen bij het project SVB 2010 renovatie 35 woningen diverse locaties is het beleid aangepast.</li> </ul>	<p>plannen aanpakken conform de met Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland afgesproken protocollen.</p>	
<p>Energie en duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voldoen aan energienormen/label</li> <li>• Beleid en uitvoering duurzaamheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007-2008: energielabels voor het woningbezit zijn ingevoerd.</li> <li>• 2007: een milieubeleidsplan opgesteld.</li> <li>• 2007-2010: Aanbrengen isolerende beglazing HR++, ventilatie-roosters en zonneboilers.</li> <li>• 2007 Het aanbrengen van mechanisch ventilatiesystemen met de energiezuinige ventilatiebox Itho Ecofan 2.</li> <li>• 2007-2010: Isoleren van daken en vloeren, waardoor deze woningen veel energiezuiniger zijn geworden.</li> <li>• 2008: verschillende acties opgezet om huurders meer energiebewust te maken o.a. Energievisites georganiseerd (persoonlijk advies aan huurders) waarbij deelnemers een 'energiebox' kregen met daarin informatiemateriaal. Daarnaast is LED-lampen actie opgezet en op de website tips hoe huurders thuis energie kunnen besparen.</li> <li>• 2009: Project Grytmanshof met starterswoningen met lage woonlasten wordt gerealiseerd. Voor de nieuwe woningen in Sexbierum is een programma ontwikkeld om ze extra energiezuinig te maken. De financiële haalbaarheid van het project is nog niet rond</li> <li>• 2010: nieuwe energiezuinige woningen gebouwd aan de Grytmanshof in St. Annaparochie .</li> <li>• In 2009 is 5,25 en 2010 is 7,23 % gasgebruik bespaart (voor op schema).</li> <li>• 2010: Landschapsontwikkeling (katalysatorrol). Nadat in het najaar van 2009 Wonen Noordwest Friesland een Landschapsconferentie had georganiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 Invoering energielabels voor het woningbezit.</li> <li>• 2009-2010: Tenminste 1 project met maatregelen op energiegebied waardoor zuiniger dan bouwbesluit in uitvoeringsfase.</li> <li>• 2009-2010: Monitoren voortgang besparing gasverbruik 20% in komende 10 jaar.</li> </ul>	<p>8</p> <p>7</p> <p>7</p>
<b>Gemiddeld</b>			<b>7,0</b>

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestings-behoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: woongebouw voor senioren met 24 appartementen en een gezondheidscentrum gerealiseerd in Sexbierum.</li> <li>• 2007: In St. Annaparochie zijn 23 luxe appartementen, geschikt voor senioren, opgeleverd.</li> <li>• 2008: Twee woningen in Blijle levensloopgeschikt gemaakt.</li> <li>• 2010: Veel bestaande woningen zijn aangepast voor senioren (specifieker).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Onderzoeken mogelijkheden kleine woningaanpassingen voor senioren</li> </ul>	7
Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: Opleveren zorgsteunpunt</li> <li>• 2008: oplevering groepswoningen met zorgappartementen.</li> <li>• 2009: zorgsteunpunt in Berlingahiem opgeleverd.</li> <li>• 2010: Visie op wonen en zorg is opgesteld en ter advisering aan de stakeholders voorgelegd.</li> <li>• 2010: In Marssum is een gezondheidscentrum gebouwd en het dorps huis is grondig verbouwd en uitgebreid.</li> <li>• 2010: projecten in ontwikkeling, waaronder de herstructurering van zorgcentrum het Bildt, locatie Beuckelaer in Sint Annaparochie, levensloopgeschikte woningen in Burdaard bij het nieuwe MFC en herstructurering van de Van Goslingastraat in Dongjum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen visie wonen &amp; zorg</li> </ul>	8
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning		2007-2010 geen doelstellingen geformuleerd	-
<b>Gemiddeld</b>			<b>7,5</b>

## (Des)investeren in vastgoed

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 74 woningen opgeleverd</li> <li>• 2008: Offingaburg, een complex bestaand uit 14 appartementen, 6 gezinswoningen en 2 groeps-woningen met ieder 6 zorgappartemen-ten.</li> </ul> <p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 76 woningen opgeleverd.</li> <li>• Berlikum kwamen 22 apparte-menten en 8 woningen gereed.</li> <li>• In Minnertsga zijn 13 senioren-appartementen gebouwd</li> <li>• In Menaldum is een project gereali-seerd met 16 woningen en 4 apparte-menten, zowel in de huur als in de koop.</li> <li>• In Oosterbierum zijn 4 verouderde woningen gesloopt en door nieuwe levensloopgeschikte woningen ver-vangen.</li> <li>• In 2010 13 huurwoningen opgele-verd in twee projecten in Hitzum en Sint Annaparochie. De 16 apparte-menten bij het Van Harenshuus zijn doorgeschoven.</li> <li>• In 2010 zijn 20 nieuwbouw koop-woningen opgeleverd in twee pro-jecten in Sint Annaparochie.</li> <li>• Daarnaast zijn er drie nieuwe pro-jecten met 51 huurwoningen in uit-voering gebracht.</li> <li>• Het project zorgcomplex Offinga-burg in Hallum is eind 2010 be-kroond met de Vredeman de Vries-prijs. Deze tweejaarlijkse prijs voor architectuur en opdracht-geverschap.</li> </ul>	2007-2010 geen doelstellingen geformu-leerd	-
Sloop, samenvoegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 43 woningen gesloopt.</li> <li>• 2009: 11 sloop/nieuwbouwprojecten in haalbaarheid/ontwerpfase.</li> <li>• 2010: 23 woningen gesloopt. Een paar locaties zijn doorgeschoven naar 2011 als gevolg van een lan-gere uithuizingstermijn van de be-woners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 35 woningen gesloopt.</li> <li>• 2009: Tenminste 8 sloop/ nieuwbouw-projecten in haalbaarheid /ontwerpfase</li> <li>• In 2010 te slopen woningen 30 stuks</li> </ul>	8 8 8
Verkoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 46 woningen verkocht.</li> <li>• 2008: 20 woningen verkocht.</li> <li>• 2009: 13 woningen verkocht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: Begroting verkoop: 20 woningen</li> <li>• 2009: Begroting verkoop: 21 woningen (+ 15 extra).</li> </ul>	8 6

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 7 nieuwbouwwoningen verkocht</li> <li>• 2010: naast 64 woningen d.m.v. koopgarant zijn 15 woningen uit de bestaande voorraad verkocht in de reguliere verkoop en 6 nieuwbouwwoningen in de reguliere verkoop.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Begrote verkoop van 10 (reguliere) nieuwbouwwoningen</li> </ul>	6
Verbetering bestaand bezit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herstructurering 13 woningen te Sexbierum</li> <li>• 2009-2010: Proef gestandaardiseerde bouw met flexibele verschijningsvorm bij het herstructureringsproject Middelweg Oost in St. Anna-parochie waar we het 1-2-3-systeem hebben toegepast.</li> <li>• Wonen Noordwest Friesland is een van de sponsors van het project Delfts Rood.</li> <li>• 2010: een start gemaakt met de uitvoering van renovatieprojecten uit het SVB 2010. De eerste opgave betreft 35 woningen, verspreid over vijf locaties. Er is veel tijd gestoken in het overleg met de bewoners. De uitvoering volgt in 2011.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Realisatie proef gestandaardiseerde bouw met flexibele verschijningsvorm.</li> </ul>	7
Maatschappelijk vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: Opleveren zorgsteunpunt.</li> <li>• 2009: Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is gewerkt aan projecten in Marssum (gezondheidscentrum), St. Annaparochie (Ulbe van Houten /scholencampus) en Tzummarum (MFC). Daarnaast aan het procesmanagement t.a.v. het MFC Blije als leefbaarheidsbijdrage en de herontwikkeling van zorgcentrum Beuckelaer in Sint Annaparochie.</li> <li>• 2010: Het gezondheidscentrum in Marssum is opgeleverd. Daarnaast zijn projecten in Sint Annaparochie (Beuckelaer en scholencampus) en Tzummarum (MFA) in voorbereiding.</li> <li>• De overeenkomst met Interzorg en de Gemeente Ferwerderadiel t.a.v. de ontwikkelingen bij het zorgcentrum in Ferwert is 2010 opgezegd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Participeren in tenminste 3 op zichzelf staande projecten op het gebied van maatschappelijk vastgoed</li> <li>• 2010: Realisatie 1 maatschappelijk vastgoed project en 4 in voorbereiding</li> </ul>	8 7
<b>Gemiddeld</b>			<b>7,3</b>

Kwaliteit van wijken en buurten

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Leefbaarheid: - Schoon, heel en veilig - Aantrekkelijk inrichten directe woonomgeving - Tevredenheid over leefbaarheid buurt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: met hulp van Wonen Noordwest Friesland zijn 3 dorpsvisies opgesteld.</li> <li>• 2007 is gewerkt aan het opzetten van een fonds "Rotte Kiezen", in 2008: de uitvoeringsfase van de Pilotprojecten "Rotte Kiezen" (de Buorren / De Pijp)</li> <li>• 2009: Er wordt aan 3 "Rotte Kiezen" projecten gewerkt (in Oosterbierum, Deinum en Hallum).</li> <li>• 2007: € 542.685 uitgegeven aan leefbaarheid o.a. renovatie van het multifunctionele centrum herinrichting van de woonomgeving, voor diverse multifunctionele sport- en speelvoorzieningen.</li> <li>• 2008: Twee medewerkers van Wonen Noordwest Friesland onderhouden de contacten met de ruim 40 verenigingen van dorpsbelang.</li> <li>• 2008: € 509.000 uitgegeven aan leefbaarheid</li> <li>• 2007 t/m 2010 geïnvesteerd in dorpshuizen en multifunctionele centra, in sport- en speel accommodaties, in herinrichting van de woonomgeving en in recreatievoorzieningen en groenstructuren.</li> <li>• (financiële) bijdrage leveren aan dorpsvisies.</li> <li>• 2009-2010: Vanwege het bevorderen van de sociale cohesie in het dorp is er een websitetraining georganiseerd voor beheerders van dorpswebsites.</li> <li>• 2009-2010: In het eerste kwartaal is de Raad van Commissarissen een aparte leefbaarheid- begroting/beleidsnotitie aangeboden waarin is aangegeven waar de gelden aan worden besteed.</li> <li>• 2010: 48 verschillende financiële bijdragen verleend in het kader van de leefbaarheid. In totaal is een bedrag van € 463.000 toegekend.</li> <li>• 2010: budget van € 10.000,- beschikbaar voor sponsorbijdragen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Het actief stimuleren van de ontwikkeling van minimaal 3 dorpsvisies.</li> <li>• 2008: Start maken "Rotte Kiezen " Project voor particuliere woningverbetering voor toonaangevende panden die leeg komen te staan.</li> <li>• 2009: ten minste aan 3 rotte kiezen projecten werken.</li> </ul>	7
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteitenplan en deelbegroting leefbaarheid met duidelijke prioritering opstellen.</li> </ul>	8
Vitale buurt en wijken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Bijdragen verleend aan de</li> </ul>	2007-2010 geen doelstellingen geformuleerd	-

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken voorzieningen in de buurt</li> <li>• Versterken sociale infrastructuur</li> <li>• Versterken economische infrastructuur</li> </ul>	<p>multifunctionele centra en sportaccommodaties in de dorpen en aan woonomgevingsplannen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Verzorgen van het dagelijks onderhoud van de speeltuinen.</li> <li>• 2010: Extra aandacht geschonken voor het stimuleren van de sociale samenhang in de dorpen, door vraag en aanbod van vrijwilligers beter op elkaar af te stemmen.</li> </ul>	leerd	
<p>Sociale stijging en emancipatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeugd</li> <li>• Immigranten</li> <li>• Statushouders</li> </ul>		2007-2010 geen doelstellingen geformuleerd	-
<b>Gemiddeld</b>			<b>7,5</b>

#### Overige

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Promotie regio	<p>2009: Er is mede op initiatief van Wonen Noordwest Friesland een gezamenlijke reactie opgesteld t.a.v. het Noordelijk Energie Akkoord, dat door corporaties uit Friesland, Groningen en Drenthe is overgenomen. Ook zijn er initiatieven ontstaan om informatie uit te wisselen (o.a. over onrendabele toppen, energiebesparing en woningmarktontwikkelingen).</p> <p>De bestuurder van Wonen Noordwest Friesland is lid van het bestuur van de VFW en van de commissie die binnen de VFW werkt aan de totstandkoming van prestatieafspraken met de Provincie en de VFG.</p>	2009-2010: De regio promoten/op de kaart zetten (initiatieven, katalysator, met beperkte middelen). Hiervoor contact leggen met de Vereniging van Friese Woningcorporaties (VFW) en de Vereniging van Friese Gemeenten (VFG).	8
Krimp als Kans	<p>2009: Wonen Noordwest Friesland heeft op diverse plekken en op verschillende niveaus actief deelgenomen aan debatten en bijeenkomsten over de krimpproblematiek. In diverse tijdschriften worden voorbeelden en meningen van Wonen Noordwest Friesland aangehaald. De bestuurder van Wonen Noordwest Friesland is lid van de klankbordgroep Krimp van Aedes.</p>	2009: Krimp als kans: samenwerking bevorderen, actief zijn in het debat, gezamenlijke afspraken maken met andere corporaties, gemeenten en provincie over bouwproducties.	8
<b>Gemiddeld</b>			<b>8,0</b>

## Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven

### Huisvesten van primaire doelgroep

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Beschikbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kernvoorraad (beleid)</li> <li>- Differentiatie aanbod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Er is aandacht gevraagd en gekregen voor teruglopende belangstelling voor huurwoningen, afname van de bevolking, dreigende krimp, verpaupering op de loer.</li> <li>• 2009-2010: SVB geactualiseerd.</li> <li>• 2010: een onderzoek uitgevoerd naar de benodigde kernvoorraad aan huurwoningen, dit heeft geleid tot bijstelling van het aantal te verkopen woningen (zowel regulier als in koopgarant).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: de corporatie zet zich in voor goede en betaalbare huisvesting voor iedereen.</li> <li>• Franekeradeel 2009: Corporaties monitoren ontwikkelingen in woningmarkt.</li> </ul>	<p>7</p> <p>7</p>
<p>Woningtoewijzing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passend toewijzen</li> <li>- Tegengaan woonfraude</li> <li>- Keuzevrijheid</li> <li>- Wachtlijsten</li> <li>- Leegstand</li> <li>- maatregelen t.b.v. starters, statushouder, jongeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007-2008: De toewijzing van woningen aan statushouders wordt uitgevoerd volgens de taakstellingen hiervoor bij de diverse gemeenten. De toewijzing levert weinig problemen op.</li> <li>• 2007: In Marrum zijn vier 2-onder-1-kap woningen gerealiseerd, die geschikt zijn voor starters.</li> <li>• 2007: in Sint Annaparochie zijn vijf wooneenheden voor één- of twee persoonhuishoudens opgeleverd.</li> <li>• 2007-2008: Voormalige bejaardenwoningen uit de jaren 60 en begin jaren 70 worden vaak verhuurd aan starters.</li> <li>• 2007-2010: Huisvesten arbeidsmigranten uit de Europese Unie</li> <li>• 2010: De toewijzing van woningen aan statushouders loopt moeizaam. Wonen Noordwest Friesland biedt voldoende goede woonruimte aan, maar in de praktijk kiezen de statushouders vaak voor een andere oplossing.</li> <li>• 2010: De woningmarkt in de regio is zo ruim dat starters over het algemeen zonder lange wachttijden vrij snel aan een betaalbare woning worden geholpen.</li> </ul>	<p>2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd</p>	<p>-</p>



<p>Betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huurprijsbeleid</li> <li>• Huur-inkomenverhouding</li> <li>• Overige woonlasten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 -2008: Huurders worden telefonisch benaderd bij een huurachterstand van meer dan een maand. Wanneer er sprake is van meerdere schulden bij verschillende instellingen wordt een traject met de GKB ingezet.</li> <li>• 2010: Nieuwe WWS is nog niet van kracht. O.b.v. overleg met de Bewonersraad heeft de corporatie besloten bij mutaties de huur van woningen aan te passen tot 70 % van de maximaal redelijk. Bij verbetering van energetische kwaliteit van haar woningbezit vraagt Wonen NWF daarvoor in veel gevallen geen huurverhoging voor bij zittende huurders. Bij mutaties daarentegen wil de corporatie (een deel van) de geïnvesteerde kosten terug halen d.m.v. huuraanpassing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: Corporaties bieden schuldhulpverlening aan om te zorgen dat huurders niet op straat worden gezet.</li> <li>• Franekeradeel 2009: Het vastgestelde 2<sup>e</sup> kansbeleid wordt uitgevoerd</li> </ul>	<p>8</p> <p>6</p>
<p>Bevorderen eigen woningbezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoop woningen</li> <li>• Tussenvormen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Er zijn experimenten gehouden met verkoop in Koop-garant. Experiment is geëvalueerd en besloten Koopgarant komende 10 jaar aan te bieden.</li> <li>• 2009: Om koopwoningen financieel bereikbaar te maken biedt de corporatie woningen met korting aan via het product Koopgarant. In 2009 hebben 200 huurders een aanbod gehad hun woning te kopen met maximaal 25% korting.</li> <li>• 2009: 14 woningen verkocht onder Koopgarant. 11 aan zittende huurders en 3 bij mutatie</li> <li>• 2010: Koopgarant bestaande woningen: Aanbod van 400 bestaande woningen aan de zittende huurders. Er zijn in 2010 400 extra woningen aangeboden aan de zittende huurders, er zijn 64 woningen verkocht onder koopgarant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: de corporatie stelt samen met de gemeente een starterslening op.</li> <li>• Franekeradeel 2009: bij verkoop zorgen voor een variatie in aanbod en differentiatie in voorraad</li> <li>• Franekeradeel 2009: Wonen Noordwest Friesland zal 2.000 woningen uit de bestaande voorraad in de periode van 2009 t/m 2018 labelen als Koopgarant/keuzewoning.</li> </ul>	<p>6</p> <p>7</p> <p>7</p>
<p><b>Gemiddeld</b></p>			<p><b>6,9</b></p>

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Woningkwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijs-kwaliteitverhouding</li> <li>• Conditie en onderhoudstoestand</li> <li>• Tevredenheid over de woning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: In samenwerking met Doarpswurk en 3 andere corporaties is een handleiding opgesteld voor de aanpak van verpauperende panden in dorpskernen.</li> <li>• 2007: Er is totaal €9,1 mln. (€2.196 per woning) aan onderhoud uitgegeven</li> <li>• 2008: Er is totaal €9,6 mln. (€2.304 per woning) aan onderhoud uitgegeven.</li> <li>• 2009: aandacht voor de uitstraling van woningen, bijvoorbeeld in het vernieuwen van dakconstructies.</li> <li>• 2010: In totaal is €7,25 mln. (€1.760 per woning) aan dit onderhoud uitgegeven, €519.981 doorgeschoven voor uitvoering naar 2011.</li> <li>• 2010: veel geïnvesteerd in het goed onderhouden en het kwalitatief verbeteren van het woningbezit door schilderwerk, het uitvoeren van reparatieverzoeken, het verbeteren van ventilatie en isolatie, het renoveren van daken en het vervangen van CV-ketels.</li> </ul>	<p>2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd</p>	<p>-</p>
<p>Kwaliteit dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010: 2010: een KWH-meting heeft plaatsgevonden. Het label is behouden.</li> <li>• 2007-2010: regelmatig contact met De Bewonersraad Friesland (DBF) en Verenigingen van Dorpsbelang.</li> <li>• 2007-2010: Huurders worden individueel betrokken bij zaken die hun woning, straat of buurt betreffen, bijv. herstructureringsplan, (sloop) nieuwbouwproject, woning- en woonomgeving-verbetering.</li> <li>• 2008: KCC-Award gewonnen (vanuit Klant Contact Centrum).</li> <li>• 2010: Bij het kwalitatief verbeteren van de huurwoningen en andere ingrepen die hun woning, straat of buurt betreffen worden huurders individueel betrokken.</li> <li>• 2009: alle herstructureringsplannen besproken met HDBF.</li> </ul>	<p>2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd</p>	<p>-</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: O.b.v. de ervaringen bij het project SVB 2010 renovatie 35 woningen diverse locaties is het beleid aangepast.</li> </ul>		
<p>Energie en duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voldoen aan energienormen/label</li> <li>• Beleid en uitvoering duurzaamheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007-2008: energielabels voor het woningbezit zijn ingevoerd.</li> <li>• 2007: een milieubeleidsplan opgesteld.</li> <li>• 2007-2010: Aanbrengen isolerende beglazing HR++, ventilatie-roosters en zonneboilers.</li> <li>• 2007 Het aanbrengen van mechanisch ventilatiesystemen met de energiezuinige ventilatiebox Itho Ecofan 2.</li> <li>• 2007-2010: Isoleren van daken en vloeren, waardoor deze woningen veel energiezuiniger zijn geworden.</li> <li>• 2008: verschillende acties opgezet om huurders meer energiebewust te maken o.a. Energievisites georganiseerd (persoonlijk advies aan huurders) waarbij deelnemers een 'energiebox' kregen met daarin informatiemateriaal. Daarnaast is LED-lampen actie opgezet en op de website tips hoe huurders thuis energie kunnen besparen.</li> <li>• 2009: Project Grytmanshof met starterswoningen met lage woonlasten wordt gerealiseerd. Voor de nieuwe woningen in Sexbierum is een programma ontwikkeld om ze extra energiezuinig te maken. De financiële haalbaarheid van het project is nog niet rond</li> <li>• 2010: nieuwe energiezuinige woningen gebouwd aan de Grytmanshof in St. Annaparochie .</li> <li>• In 2009 is 5,25 en 2010 is 7,23 % gasgebruik bespaart (voor op schema).</li> <li>• 2010: Landschapsontwikkeling (katalysatorrol). Nadat in het najaar van 2009 Wonen Noordwest Friesland een Landschapsconferentie had georganiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: alle woningen beschikken 1 november 2009 over een energielabel</li> <li>• Het Bildt 2009: energiezuinige woningen zijn een aandachtspunt voor de corporatie. Wonen Noordwest Friesland investeert in het zuiniger maken van huurwoningen.</li> </ul>	<p>8</p> <p>8</p>
<b>Gemiddeld</b>			<b>8,0</b>

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestings-behoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: woongebouw voor senioren met 24 appartementen en een gezondheidscentrum gerealiseerd in Sexbierum.</li> <li>• 2007: In St. Annaparochie zijn 23 luxe appartementen, geschikt voor senioren, opgeleverd.</li> <li>• 2008: Twee woningen in Blije levensloopgeschikt gemaakt.</li> <li>• 2010: Veel bestaande woningen zijn aangepast voor senioren (specifieker).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: de corporatie toont inzet op het gebied van huisvesting en zorg.</li> </ul>	8
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: Tenminste 30 % van de nieuw te bouwen woningen door de corporaties is levensloopbestendig.</li> </ul>	8
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: Het woningbouw- en herstructureringsprogramma senioren wordt uiterlijk 1 april 2010 vastgesteld</li> </ul>	6
Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: Opleveren zorgsteunpunt</li> <li>• 2008: oplevering groepswoningen met zorgappartementen.</li> <li>• 2009: zorgsteunpunt in Berlingahiem opgeleverd.</li> <li>• 2010: Visie op wonen en zorg is opgesteld en ter advisering aan de stakeholders voorgelegd.</li> <li>• 2010: In Marssum is een gezondheidscentrum gebouwd en het dorpshuis is grondig verbouwd en uitgebreid.</li> <li>• 2010: projecten in ontwikkeling, waaronder de herstructurering van zorgcentrum het Bildt, locatie Beuckelaer in Sint Annaparochie, levensloopgeschikte woningen in Burdaard bij het nieuwe MFC en herstructurering van de Van Goslingastraat in Dongjum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: In 2010 zijn woonzorglocaties benoemd en is in samenwerking met de zorgaanbieders een onderliggend plan opgesteld.</li> </ul>	8
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: Partijen nemen deel aan sociale teams om gezamenlijk te bepalen hoe om te gaan met inwoners met (sociale) problemen.</li> </ul>	7
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: Corporaties garanderen dat aan alle bijzondere doelgroepen onderdak wordt verleend. Bijzondere doelgroepen zijn onder meer dak- en thuislozen, ex-psychiatrische patiënten, ex-delinquenten, ex-verslaafden en ex-asielzoekers.</li> </ul>	7
<b>Gemiddeld</b>			<b>7,3</b>

## (Des)investeren in vastgoed

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 74 woningen opgeleverd</li> <li>• 2008: Offingaburg, een complex bestaand uit 14 appartementen, 6 gezinswoningen en 2 groeps-woningen met ieder 6 zorgappartemen-ten.</li> <li>• 2009: 76 woningen opgeleverd.</li> <li>• Berlikum kwamen 22 apparte-menten en 8 woningen gereed.</li> <li>• In Minnertsga zijn 13 senioren-appartementen gebouwd</li> <li>• In Menaldum is een project gereali-seerd met 16 woningen en 4 apparte-menten, zowel in de huur als in de koop.</li> <li>• In Oosterbierum zijn 4 verouderde woningen gesloopt en door nieuwe levensloopgeschikte woningen ver-vangen.</li> <li>• In 2010 13 huurwoningen opgele-verd in twee projecten in Hitzum en Sint Annaparochie. De 16 apparte-menten bij het Van Harenshuus zijn doorgeschoven.</li> <li>• In 2010 zijn 20 nieuwbouw koop-woningen opgeleverd in twee pro-jecten in Sint Annaparochie.</li> <li>• Daarnaast zijn er drie nieuwe pro-jecten met 51 huurwoningen in uit-voering gebracht.</li> <li>• Het project zorgcomplex Offinga-burg in Hallum is eind 2010 be-kroond met de Vredeman de Vries-prijs. Deze tweejaarlijkse prijs voor architectuur en opdracht-geverschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: De corporatie heeft een actieve houding bij het realiseren van projecten.</li> <li>• Het Bildt 2009: 30% van de te ontwik-kelen woningen is sociale huur of koopgarant.</li> <li>• Franekeradeel 2009: Het gezamenlijk woningbouw- en herstructureringspro-gramma en de voortgang daarin wordt in het jaarlijkse volkshuisvestelijk over-leg van april besproken en vastgesteld</li> </ul>	8 8 8
Sloop, samenvoegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 43 woningen gesloopt.</li> <li>• 2009: 11 sloop/nieuwbouwprojecten in haalbaarheids/ontwerpfase.</li> <li>• 2010: 23 woningen gesloopt. Een paar locaties zijn doorgeschoven naar 2011 als gevolg van een lan-gere uithuizingstermijn van de be-woners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd</li> </ul>	-
Verkoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 46 woningen verkocht.</li> <li>• 2008: 20 woningen verkocht.</li> <li>• 2009: 13 woningen verkocht.</li> <li>• 2009: 7 nieuwbouwwoningen ver-kocht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: Uiterlijk 1 januari 2010 is het normale verkoop-programma in kaart gebracht</li> </ul>	7

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: naast 64 woningen d.m.v. koopgarant zijn 15 woningen uit de bestaande voorraad verkocht in de reguliere verkoop en 6 nieuwbouwwoningen in de reguliere verkoop.</li> </ul>		
Verbetering bestaand bezit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herstructurering 13 woningen te Sexbierum</li> <li>• 2009-2010: Proef gestandaardiseerde bouw met flexibele verschijningsvorm bij het herstructureringsproject Middelweg Oost in St. Anna-parochie waar we het 1-2-3-systeem hebben toegepast.</li> <li>• Wonen Noordwest Friesland is een van de sponsors van het project Delfts Rood.</li> <li>• 2010: een start gemaakt met de uitvoering van renovatieprojecten uit het SVB 2010. De eerste opgave betreft 35 woningen, verspreid over vijf locaties. Er is veel tijd gestoken in het overleg met de bewoners. De uitvoering volgt in 2011.</li> </ul>	2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd	-
Maatschappelijk vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: Opleveren zorgsteunpunt.</li> <li>• 2009: Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is gewerkt aan projecten in Marssum (gezondheidscentrum), St. Annaparochie (Ulbe van Houten /scholencampus) en Tzummarum (MFC). Daarnaast aan het procesmanagement t.a.v. het MFC Blije als leefbaarheidsbijdrage en de herontwikkeling van zorgcentrum Beuckelaer in St. Annaparochie.</li> <li>• 2010: Het gezondheidscentrum in Marssum is opgeleverd. Daarnaast zijn projecten in Sint Annaparochie (Beuckelaer en scholencampus) en Tzummarum (MFA) in voorbereiding.</li> <li>• De overeenkomst met Interzorg en de Gemeente Ferwerderadiel t.a.v. de ontwikkelingen bij het zorgcentrum in Ferwert is 2010 opgezegd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: In 2009 zal een inventarisatie plaatsvinden van het maatschappelijk vastgoed.</li> </ul>	7
<b>Gemiddeld</b>			<b>7,6</b>

Kwaliteit van wijken en buurten

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Leefbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schoon, heel en veilig</li> <li>• Aantrekkelijk inrichten directe woonomgeving</li> <li>• Tevredenheid over leefbaarheid buurt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: met hulp van Wonen Noordwest Friesland zijn 3 dorpsvisies opgesteld.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 is gewerkt aan het opzetten van een fonds "Rotte Kiezen", in 2008: de uitvoeringsfase van de Pilotprojecten "Rotte Kiezen" (de Buorren / De Pijp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: Jaarlijks evalueren van open plekken/ rotte kiezen en op basis daarvan afspraken maken.</li> </ul>	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Er wordt aan 3 "Rotte Kiezen" projecten gewerkt (in Oosterbierum, Deinum en Hallum).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: De partijen zullen in overleg de rotte plekken in de stad en de dorpen aanwijzen, waar ingrepen moeten plaatsvinden.</li> </ul>	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 542.685 uitgegeven aan leefbaarheid o.a. renovatie van het multifunctionele centrum herinrichting van de woonomgeving, voor diverse multifunctionele sport- en speelvoorzieningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: In het dorp Oosterbierum zal een project worden opgestart voor de aanpak van de aanwezige Rotte Kiezen en de aanpak van de woonomgeving, om daarmee de uitstraling en leefbaarheid van het dorp Oosterbierum te verbeteren.</li> </ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: Twee medewerkers van Wonen Noordwest Friesland onderhouden de contacten met de ruim 40 verenigingen van dorpsbelang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: de corporatie zet zich maximaal in voor de leefbaarheid in de dorpen en het behouden en versterken en van de aanwezige maatschappelijke voorzieningen</li> </ul>	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: € 509.000 uitgegeven aan leefbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: het uitvoeren van dorpschouwen.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010 geïnvesteerd in dorpshuizen en multifunctionele centra, in sport en speelaccommodaties, in herinrichting van de woonomgeving en in recreatievoorzieningen en groenstructuren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Bildt 2009: de corporatie draagt voor 50% bij aan Lemon-onderzoek.</li> </ul>	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (financiële) bijdrage leveren aan dorpsvisies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: De Leefbaarheidmonitor wordt gezamenlijk door de partijen uitgevoerd</li> </ul>	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009-2010: Vanwege het bevorderen van de sociale cohesie in het dorp is er een websitetraining georganiseerd voor beheerders van dorpswebsites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franekeradeel 2009: In de buurt Sexbierumervaartplan werd in het kader van Lemon een pilot gestart gericht op leefbaarheid.</li> </ul>	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009-2010: In het eerste kwartaal is de Raad van Commissarissen een aparte leefbaarheid- begroting/ beleidsnotitie aangeboden waarin is aangegeven waar de gelden aan worden besteed.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: 48 verschillende financiële bijdragen verleend in het kader van de leefbaarheid. In totaal is een bedrag van € 463.000 toegekend.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: budget van € 10.000,- beschikbaar voor sponsorbijdragen.</li> </ul>			

Vitale buurt en wijken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken voorzieningen in de buurt</li> <li>• Versterken sociale infrastructuur</li> <li>• Versterken economische infrastructuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Bijdragen verleend aan de multifunctionele centra en sportaccommodaties in de dorpen en aan woonomgevingsplannen.</li> <li>• 2010: Verzorgen van het dagelijks onderhoud van de speeltuinen.</li> <li>• 2010: Extra aandacht geschonken voor het stimuleren van de sociale samenhang in de dorpen, door vraag en aanbod van vrijwilligers beter op elkaar af te stemmen.</li> </ul>	2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd	-
Sociale stijging en emancipatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeugd</li> <li>• Immigranten</li> <li>• Statushouders</li> </ul>		2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd	-
<b>Gemiddeld</b>			<b>7,1</b>

#### Overige

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Promotie regio	<p>2009: Er is mede op initiatief van Wonen Noordwest Friesland een gezamenlijke reactie opgesteld t.a.v. het Noordelijk Energie Akkoord, dat door corporaties uit Friesland, Groningen en Drenthe is overgenomen. Ook zijn er initiatieven ontstaan om informatie uit te wisselen (o.a. over onrendabele toppen, energiebesparing en woningmarktontwikkelingen).</p> <p>De bestuurder van Wonen Noordwest Friesland is lid van het bestuur van de VFW en van de commissie die binnen de VFW werkt aan de totstandkoming van prestatieafspraken met de Provincie en de VFG.</p>	2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd	-
Krimp als Kans	<p>2009: Wonen Noordwest Friesland heeft op diverse plekken en op verschillende niveaus actief deelgenomen aan debatten en bijeenkomsten over de krimpproblematiek. In diverse tijdschriften worden voorbeelden en meningen van Wonen Noordwest Friesland aangehaald. De bestuurder van Wonen Noordwest Friesland is lid van de klankbordgroep Krimp van Aedes.</p>	2007-2010 geen prestatieafspraken geformuleerd	-
<b>Gemiddeld</b>			<b>-</b>



## Bijlage 6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Wonen Noordwest Friesland

*Visitatieperiode: augustus – december 2011*

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

*Damo Holt:*



*Gerard Molenaar*



*Jaïr de Paauw*



*Rotterdam*

*december 2011*



## Bijlage 7. CV's Visitatiecommissie

### Voorzitter

#### Naam, titel, voorletters:

Holt, drs., D.J.

#### Geboorteplaats en –datum:

Rotterdam, 13 juli 1974

#### Woonplaats:

Rotterdam

#### Huidige functie:

Directeur Ecorys Vastgoed

#### Onderwijs:

- 2002: International management course (Oxford)
- 1997 – 2002: Trainingen beleidsmatig rapporteren, effectief presenteren, leiding geven aan projecten, projectmanagement, werken met groepen
- 1992 – 1997: Sociale geografie, afstudeerrichting Economische geografie, Universiteit van Amsterdam
- 1986 – 1992: Gymnasium

#### Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Directeur
- 1997 – 2011: Ecorys (en rechtsvoorgangers), diverse functies

#### Profielchets:

Damo is als directeur Vastgoed bekend met de breedte van de vastgoedmarkt, waarbij hij in verschillende gremia zijn kennis en kunde inzet. Aandachtsvelden binnen zijn werkzaamheden zijn integrale gebiedsontwikkelingen, stedelijke vernieuwing en wijkaanpak. Hij is een van initiatoren en trekkers van het Watertorenberaad, waarin met actoren uit de vastgoedwereld (gemeenten, corporaties en marktpartijen) wordt nagedacht over de toekomst van integrale gebiedsontwikkeling. Binnen de visitatietrajecten vervult hij de rol van voorzitter, waarbij hij zijn brede kennis van de vastgoedmarkt weet te koppelen aan de specifieke kenmerken van de corporatiesector.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Molenaar, G.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Delft, 4 april 1950

### Woonplaats:

Westerbork

### Huidige functie:

Senior Consultant

### Onderwijs:

1975: Staat Praktijk Diploma deel I (SPD I) 1975 diverse cursussen en trainingen

1972: Moderne bedrijfsadministratie

1969: Praktijkdiploma boekhouden

1966 – 1968: 5-jarige Handelsavondschoon

### Loopbaan:

1991 – heden: Ecorys Vastgoed, senior consultant met als aandachtsgebieden nationaal en internationaal volkshuisvestingsbeleid, financiën en organisatie

1981 – 1991: Senior beleidsmedewerker bij het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, stadsvernieuwing en instellingen volkshuisvesting

1972 – 1981: Beleidsmedewerker bij het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk, Natuurbehoud en Openluchtrecreatie

1966 – 1972: Gemeente Delft – energiebedrijven

### Nevenactiviteiten:

Diverse docentschappen bij vastgoedopleidingen, coach en trainer.

### Profielchets:

Gerard heeft als beleidsontwikkelaar en adviseur dertig jaar ervaring in de volkshuisvesting. Zijn werk op het gebied van ontwikkeling en beheer is gebaseerd op die ervaring en zijn in de praktijk opgebouwde deskundigheid. De onderbouwing van zijn analyses en adviezen wordt altijd gevonden in gedegen onderzoek. Creativiteit en communicatie zijn daarbij de sleutelwoorden. In zijn werkervaring heeft hij de sociale huursector van buiten en van binnen leren kennen. Dat strekt zich uit van overheidsinspecties van tot incidenteel interim-management bij woningcorporaties.

Gerard geeft, naast zijn werk als woningmarktadviseur, trainingen, cursussen, master classes en expertmeetings op het vlak van: woningmarktstrategieën en (des)investeringsafwegingen, portfolio - en asset- management, implementatie (o.a. organisatieadvies) e.d. aan zowel overheden als private partijen. Die partijen bevinden zowel op nationaal als internationaal niveau.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Paauw, MSc, J. de,

### Geboorteplaats en –datum:

Rotterdam, 27 november 1981

### Woonplaats:

Amsterdam

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

- 2006 – 2007: Economische Geografie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2000 – 2005: International Business & Management Studies, Hanzehogeschool Hogeschool
- 1999 – 2000: Monroe Catholic High School, Fairbanks, Alaska
- 1994 – 1999: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, RSG Magister Alvinus Sneek

### Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant
- 2008 – 2009: Ecorys Vastgoed, Junior Consultant Bouwen & Wonen

### Profielchets:

Jaïr de Paauw is van huis uit woningmarktanalist. Door zijn ervaring over de volle breedte van de woningmarkt heeft als hij veel affiniteit met het werkveld van de corporaties. Zijn expertise ligt op het snijvlak van de publieke en private markt waarbij zijn werkzaamheden vooral zijn gericht op markt- en haalbaarheidsanalyses. Jaïr heeft ervaring met zowel kleine als middelgrote corporaties die geografisch verspreid zijn over het land. Enkele voorbeelden van kleine corporaties zijn Woningbedrijf Warnsveld, De Volmacht Gieten, De Delthe Usquert en Goed Wonen. Enkele (middel)grote corporaties waarbij Jaïr in de visitatiecommissie zat zijn Wonen Zuidwest Friesland en Woningbedrijf Velsen en Mitros en Vivare.



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

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

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

***Sound analysis, inspiring ideas***