



## **Noordwijkse Woningstichting**

### **Visitatierapport**



*Utrecht, december 2010*

#### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

#### **Visitatiecommissie**

De heer mr. H. Strietman (voorzitter)  
De heer ir. D. Noy  
De heer drs. J. van Leeuwen (secretaris)



## Voorwoord

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

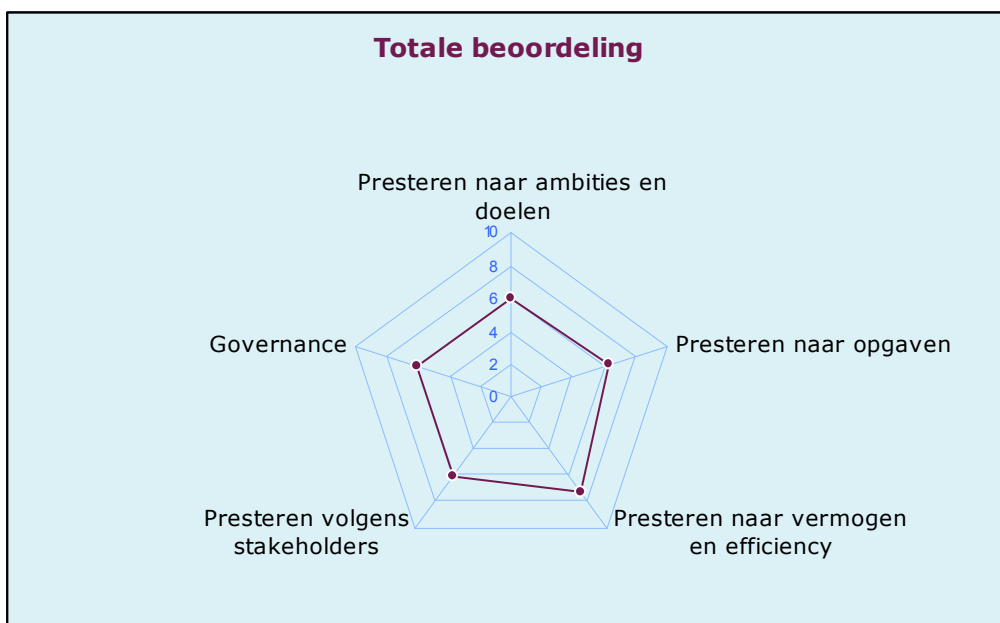
Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.



## Samenvatting en recensie

### Samenvatting

In maart 2010 heeft de Noordwijkse Woningstichting (NWS) te Noordwijk opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april 2010, waarin de startbijeenkomst plaatsvond en november 2010, waarin de definitieve versie van het eindrapport is opgeleverd. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 8 en 9 september 2010.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	6
Presteren naar opgaven	6
Presteren volgens stakeholders	6
Presteren naar vermogen en efficiency	7
Governance	6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>

Op alle onderdelen scoort de Noordwijkse Woningstichting een voldoende. De NWS is een actieve corporatie, die verankerd is in de lokale gemeenschap. Er is een zichtbare drive voor een professionalisering van de bedrijfsvoering. Zeker nu recent duidelijk is geworden dat van een fusie met een corporatie uit de regio geen sprake is, werkt de NWS met voortvarendheid aan het invullen van managementteamfuncties, die vooruitlopend op een eventuele fusie met tijdelijke krachten waren ingevuld.

Er is veel aandacht voor risicobeheersing in de bedrijfsvoering. De door de commissie bestudeerde stukken geven blijk van een voorzichtig inspelen op

toekomstige ontwikkelingen, maar hebben een meer intentioneel karakter, dan dat er sprake is van concrete in de tijd geplaatste afspraken met duidelijke financiële kaders. Dat maakt het voor de commissie en belanghebbenden lastig vast te stellen, in hoeverre ambities en doelen worden gerealiseerd.

Met de professionalisering van het management is er nog geen sprake van een klantgedreven organisatie. De invoering van het KWH-huurlabel is naar de mening van de commissie een goede aanzet daartoe. De stakeholders kunnen bij de NWS van alles aanklaarten, maar ontvangen vervolgens weinig respons. De gewekte verwachtingen blijven met regelmaat onbeantwoord en worden niet gehonoreerd in een aanbod om mee te denken aan een gezamenlijke visieontwikkeling.

De NWS heeft de financiën goed op orde. Er is een duidelijk financieel toetsingskader en van elk nieuwbouwproject wordt een risicoanalyse aan de Raad van Commissarissen gepresenteerd. Met de recente overgang van een drie- naar een tweelagen structuur geeft de NWS aan tot een nog slagvaardiger organisatie te willen komen. Er is in de ogen van de commissie met de vastgelegde afspraken tussen de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder een goede basis gelegd voor een constructieve samenwerking.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat de Noordwijkse Woningstichting wordt gewaardeerd met het eindcijfer 6.

Voorts heeft de commissie de prestaties gerelateerd aan de context waarin de corporatie werkt.

Wat betreft het Presteren naar ambities en doelen heeft de NWS op het gebied van het vastgoedbeheer de zaken goed op de rij staan. De commissie vindt echter wel dat het aspect duurzaamheid daarbij onderbelicht is gebleven. Er zijn wel intenties geformuleerd, maar deze hebben in dit stadium nog te beperkt tot concrete maatregelen geleid. Er is door de gemeente Noordwijk een grotere bouwopgave op het gebied van de sociale woningbouw gedefinieerd dan de NWS aan kan. De NWS heeft in diverse stukken aangegeven dat met het huidige niveau van onrendabele investeringen per sociale huurwoning het niet financieel verantwoord is om meer dan circa 35 sociale huurwoningen per jaar te realiseren. De resterende bouwopgave in de sociale huur zal in de komende jaren door andere toegelaten instellingen ingevuld dienen te worden. De NWS geeft daarmee blijk een verantwoord financieel beleid te voeren. De commissie heeft vastgesteld dat er na 2013 geen nieuwbouw woningen zijn geprognosticeerd. De commissie gaat ervan uit dat de NWS wel de ambitie heeft om ook na 2013 circa 35 sociale huurwoningen per jaar te willen realiseren.

Op het gebied van het geschikt maken van woningen in het bestaande bezit voor ouderen staat de NWS voor een uitdaging om te voldoen aan de afspraken die er met de gemeente over zijn gemaakt in de komende jaren. De commissie stelt vast dat de NWS de ambitie heeft te investeren in ander relevant maatschappelijk vastgoed in de gemeente. In 2009 zijn er twee panden voor culturele instellingen opgeleverd. De commissie mist een visie hoe de NWS in de nabije toekomst de NWS wijkgericht aan deze ambitie verder invulling gaat kan geven.

Van de zijde van de commissie is er waardering voor de wijze hoe de NWS er blijk van geeft een vangnet te willen zijn voor de minst vermogende huishoudens in de gemeente. Er zijn meer dan voldoende woningen beschikbaar voor deze doelgroep. Dat houdt tegelijk in dat er scheefwoners zijn, die een goedkope woning in het bestaande bezit bezet houden. Door gerichte maatregelen (strategische nieuwbouw, mogelijk invoeren van het experiment van de Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV) 'Huur op maat', neemt de NWS maatregelen om het zogenaamde 'scheef wonen' aan te pakken. De commissie waardeert het Presteren naar ambities en doelen met voldoende (6).

Wat betreft het Presteren naar opgaven is de bijdrage van de NWS ten aanzien van het in stand houden van een betaalbare woningvoorraad groot te noemen. De woningen zijn van een goede kwaliteit, al onderkent de NWS dat een aantal woningen een te klein woonoppervlak heeft. In het in 2009 opgestelde Strategisch Voorraadbeleid 2010-2015 (SVB) wordt dat ook onderkend. De NWS heeft complexen aangewezen, die voor vergroting in aanmerking komen.

Op het gebied van de klachtenafhandeling en klantvriendelijkheid scoort de NWS relatief gezien goed. Wel wordt de beperkte bereikbaarheid (zowel kantoor als telefonisch) als belemmerend ervaren. Het is de commissie opgevallen dat de NWS een bewonerstevredenheidsonderzoek laat uitvoeren zonder dat daar de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk (SHN) bij betrokken was. Ook de SHN heeft recent een raadpleging onder de achterban laten uitvoeren door de Woonbond en daar was de NWS weer niet bij betrokken. De commissie stelt vast dat er op het vlak van samenwerking met de SHN het een en ander is te verbeteren.

Op het gebied van de leefbaarheid stelt de commissie vast dat de NWS werkt aan een integrale visie op de leefbaarheid binnen de gemeente. Uit de stukken blijkt dat in de afgelopen jaren de NWS zich bescheiden heeft opgesteld op het gebied van investeren in leefbaarheid. In de begroting 2010 zijn de ambities voor de nabije toekomst opgenomen en deze ambities geven blijk van een grotere inspanning op dit vlak. De commissie stelt vast dat de NWS voldoet aan de jaarlijks opgelegde taakstelling door de gemeente met betrekking tot de opvang van vluchtelingen. Wel merkt de commissie op dat de NWS nog weinig woonzorg arrangementen kent. Dat wil zeggen dat de corporatie verantwoordelijk is voor het onderdeel wonen en de zorginstelling voor het onderdeel leveren van de zorg aan de bewoner. Vanaf 2009 is daar een aanvang mee gemaakt. De NWS heeft aangegeven jaarlijks niet meer dan 35 woningen in de sociale sfeer te kunnen bouwen en tot op heden maakt de NWS dat waar. De NWS kent een relatief beperkte herstructureringsopgave. In het eerder genoemde SVB wordt melding gemaakt van een onderzoek in drie complexen naar een mogelijke noodzaak voor renovatie of herontwikkeling. De resultaten zijn niet eerder dan in 2010/2011 te verwachten. De commissie waardeert het Presteren naar opgaven met een 6.

Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat vooral voor jongeren en ouderen er onvoldoende geschikte woningen voorhanden zijn. Op het gebied van de leefbaarheid wordt met name opgemerkt, dat de NWS zich afwachtend opstelt als het gaat om het nemen van initiatieven op dit vlak. Stakeholders verwachten met name van de NWS een voortrekkersrol en die wordt niet gemist. De NWS heeft de

gemeente laten weten actief te zullen gaan deelnemen aan een actieprogramma om jongeren sneller aan een woning te helpen. De verkoop van woningen onder Maatschappelijk Gebonden Eigendomsvoorwaarden (verkoop onder een aantal voorwaarden) is daar mede een uitvloeisel van.

De meeste stakeholders merken op dat er weinig respons komt van de kant van de NWS op zaken die zij aan de corporatie voorleggen. Gewekte verwachtingen blijven onbeantwoord en worden niet gehonoreerd in bijvoorbeeld een aanbod om gezamenlijk een visie te ontwikkelen op het terrein van wonen, zorg en welzijn. De commissie stelt vast dat de meeste stakeholders niet op de hoogte zijn van de ambities en doelen die de NWS wil realiseren. Dat is in de gesprekken nadrukkelijk naar voren gekomen. De SHN merkt op dat de NWS op het gebied van energiebesparende maatregelen tot nu toe weinig concrete maatregelen heeft getroffen. De nota duurzaamheid van de NWS was op het moment van het gesprek met de SHN niet bekend; die kon er daardoor niets over mededelen. De commissie beoordeelt het Presteren volgens naar stakeholders met een 6.

Wat betreft het Presteren naar vermogen en efficiency blijkt dat de corporatie zorgvuldig beziet op welke wijze zij haar financiële ruimte inzet voor het realiseren van haar volkshuisvestelijke opgave. Naar het oordeel van de commissie voert de NWS een degelijk financieel beleid, wat als voorzichtig gekenschetst kan worden. De commissie stelt vast dat de transparantie van wat de NWS aan financiële ruimte inzet erbij gebaat zou zijn, als er in de stukken een duidelijke toelichting bij verstrekt wordt. De corporatie weet de bedrijfslasten goed te beheersen. Er is een duidelijke visie aanwezig over welke activiteiten de NWS zelf uitvoert en welke uitbesteed worden aan derden. Wel was de post 'ingehuurd personeel' in 2009 uitzonderlijk hoog als gevolg van bepaalde omstandigheden, maar voor 2010 wordt deze post weer naar het normale niveau teruggebracht. De commissie beoordeelt Presteren naar vermogen met een ruime voldoende (7).

Tot slot het onderdeel Governance. In 2009 is de NWS van een drie- naar een tweelagen structuur gegaan. Er is een vrijwel een geheel nieuwe Raad van Commissarissen (RvC) aangetreden. Uit de verslagen blijkt dat de RvC in haar reguliere vergaderingen de relevante zaken bespreekt. De informatieverstrekking aan de RvC vanuit de werkorganisatie is naar behoren. Eind 2009 is het Reglement RvC/Directie vastgesteld. Dit reglement geeft een helder beeld van de wijze van functioneren van de RvC en de directeur-bestuurder mede in hun onderlinge relatie. Waar is afgeweken van de Governancecode wordt daarvan in het governance verslag van de RvC melding gemaakt. In het governance verslag is geen melding gemaakt van het rooster van aftreden van de leden van de RvC en welke specifieke deskundigheden de leden van de RvC vertegenwoordigen. De commissie stelt vast dat de corporatie overleg voert met de relevante stakeholders. Een gestructureerd overleg met vooral de stakeholders uit de sectoren zorg en welzijn is niet aangetroffen. Een dergelijk overleg zou, aldus de commissie, waar dit het functioneren van de NWS betreft ongetwijfeld ten goede komen. De financiële verantwoording naar stakeholders vindt plaats via het jaarverslag. Het jaarverslag geeft voldoende inzicht in de financiële positie van de corporatie. De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een 6.

## Recensie

In de optiek van de commissie is de NWS een corporatie die zich in een overgangssituatie bevindt. Het wordt steeds meer een actieve corporatie, die verankerd is in de lokale situatie met een zichtbare drive voor professionalisering van de bedrijfsvoering en risicobeheer, maar op het gebied van het maatschappelijk ondernemen heeft de NWS nog een weg te gaan.

De NWS is zich bewust van de eigen rolopvatting over wat de volkshuisvestelijke opgaven zijn in haar gemeente. Deze concentreren zich echter met name op het vastgoedgedeelte en zijn in beperkte mate in het maatschappelijk gedeelte te vinden. Echt ambitieus zijn deze opgaven dan ook niet. De eigen ambities en doelen geven daar blijk van. Die laten een voorzichtig inspelen op toekomstige ontwikkelingen zien, maar zijn meer intentioneel dan stellend van aard en nauwelijks beschreven in termen van meetbare doelen zowel in de tijd als qua financiën.

De opgaven in de gemeente zijn bij de NWS genoegzaam bekend. De NWS neemt veelal een afwachtende houding aan naar de omgeving voor wat betreft het oppakken van nieuwe initiatieven. Het blikveld waarin de NWS functioneert, is thans meer gericht op de kerntaak in enge zin dan gericht op een bredere maatschappelijke context.

De stakeholders van de NWS worden in de gelegenheid gesteld over allerlei onderwerpen voorstellen in te dienen, maar ontvangen vervolgens weinig tot geen respons. Er worden met andere woorden wel verwachtingen gewekt, maar deze worden niet ingelost in een aanbod om gezamenlijk een visie te ontwikkelen en gezamenlijk naar de gemeente op te trekken. Er is niet echt sprake van een interactie tussen partijen. De NWS stelt zich dan ook meer reactief op dan responsief, laat staan proactief. Stakeholders ervaren de NWS dan ook wat afstandelijk, met tot op heden weinig tot geen terugkoppeling over gedane voorstellen.

De NWS is een redelijk behoudend functionerende corporatie, die kostenbewust en zo doelmatig mogelijk handelt. Er is sprake van investeringsbereidheid, maar alleen in die situaties waarvan de financiële en of maatschappelijke meerwaarde bij voorbaat zeker is en zonder enige vorm van risico vast staat. De bedrijfsvoering is degelijk en in control. Alle risico's zijn in kaart gebracht en er wordt bij allerhande investeringen mede op gestuurd. Met de invoering van de balanced score card in 2010 zijn er goede stappen gezet in het gaan meten van de resultaten en het analyseren van afwijkingen ten opzichte van de geformuleerde doelen. Wat nog onderbelicht is gebleven, is de samenhang tussen beleidsvisie, strategisch voorraadbeheerplan en de balanced score card.

Op gebied van de governance heeft de NWS zaken goed op de rij staan. De Raad van Commissarissen (RvC) is zich bewust van haar rol en taakopvatting richting bestuurder. De nieuwe RvC heeft met voortvarendheid de relatie met bestuurder vorm en inhoud gegeven en vastgelegd in reglementen, evenals in een duidelijk toetsingskader waarop het functioneren van de directeur wordt beoordeeld. Wat verbetering behoeft, is de transparantie van ambities en doelen naar de omgeving. Hier is tot op heden onvoldoende aandacht voor geweest.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>Inhoud</b>	<b>11</b>
<b>1 Corporatie Noordwijkse Woningstichting en het werkgebied</b>	<b>13</b>
1.1 De visitatie	13
1.2 Noordwijkse Woningstichting	13
1.3 Het werkgebied	13
1.4 Leeswijzer	14
<b>2 Presteren naar ambities en doelen</b>	<b>15</b>
2.1 Missie en ambities	15
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	16
2.3 Conclusies en motivatie	16
<b>3 Presteren naar opgaven</b>	<b>21</b>
3.2. Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	22
3.3. Conclusies en motivatie	22
<b>4 Presteren volgens stakeholders</b>	<b>29</b>
4.1 De stakeholders van de Noordwijkse Woningstichting	29
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	29
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	32
4.4 Conclusies en motivatie	33
<b>5 Presteren naar vermogen en efficiency</b>	<b>37</b>
5.1 Kerngegevens	37
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	38
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen	40
5.4 Conclusies en motivatie	41
<b>6 Governance</b>	<b>43</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	43
6.2 Conclusies en motivatie	43
<b>7 Scorekaarten</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording visitatie</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>81</b>



# 1 Corporatie Noordwijkse Woningstichting en het werkgebied

## 1.1 De visitatie

In maart 2010 heeft de Noordwijkse Woningstichting (NWS) uit Noordwijk opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen mei en oktober 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 8 en 9 september 2010. De visitatiecommissie bestond uit de heren H. Strietman (voorzitter), D. Noy (lid) en J. van Leeuwen (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, waren voor de NWS de verantwoording naar de stakeholders en het voorhouden van een spiegel de belangrijkste redenen voor een visitatie.

De visitatie betreft de periode 2006 tot en met 2009 als terugblik en de periode 2010 tot en met 2013 als vooruitblik. Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordelen wordt toegelicht in bijlage 3.

## 1.2 Noordwijkse Woningstichting

De NWS vormt een voortzetting van de Noordwijkse Woningbouw Stichting, opgericht als de Noordwijkse Woningbouwvereniging op 21 april 1983 en gewijzigd op 15 november 1996 bij het samengaan met de Woningstichting Noordwijk. De NWS beheert ultimo 2009 2290 verhuureenheden en werkt tot op heden alleen in de gemeente Noordwijk. Deze gemeente telt circa 25.000 inwoners. Naast de huurders en woningzoekenden als de klanten van de NWS, zijn de belangrijkste stakeholders de gemeente Noordwijk, het ministerie van VROM en de provincie Zuid-Holland. Daarnaast zijn voor de NWS de collega-corporaties in de regio, bouwbedrijven, politie en zorg- en welzijnsinstellingen van belang. In de gemeente Noordwijk zijn tot op heden geen andere toegelaten instellingen actief. Bij de NWS werken 22 medewerkers in vaste dienst. Dit zijn in totaal 18,4 fte.

De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. De NWS kende tot 27 augustus 2009 een bestuursstructuur met drie lagen. Sinds eind augustus 2009 zijn directie en bestuur in elkaar geschoven en is er sprake van een tweelagenstructuur. Het interne toezicht bestaat uit een Raad van Commissarissen van vijf leden, waarvan twee leden op voordracht van de huurders zitting hebben.

## 1.3 Het werkgebied

De NWS is uitsluitend toegelaten in de gemeenten Alkemade, Hillegom, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten en Zoeterwoude. Dit werkgebied kenmerkt zich door een verstedelijkt platteland. De woningmarkt in deze gemeente kenmerkt zich door een omvangrijke koopmarkt, die 68% van alle woningen uitmaakt.

De sociale huurmarkt in Noordwijk beslaat ongeveer 20% van alle woningen. De particuliere huurmarkt beslaat ongeveer 12% en de overige 68% zijn koopwoningen. Ongeveer 80% van het bezit van de NWS is gerealiseerd in de periode tussen 1945 en 1990. De verhouding tussen prijs en kwaliteit van de NWS komt vrijwel overeen met de referentiegroep zoals die gedefinieerd is door het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting deelt deze corporatie in de categorie 5 in. Dit wil zeggen dat de NWS qua sociaal-economische kenmerken en qua woningvoorraad zich in het zogeheten gemiddeld profiel bevindt en wordt vergeleken met de referentiegroep van corporaties uit deze categorie.

## **1.4 Leeswijzer**

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

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4)
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven. Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om afsluitend in hoofdstuk 7 een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

## 2 Presteren naar ambities en doelen

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

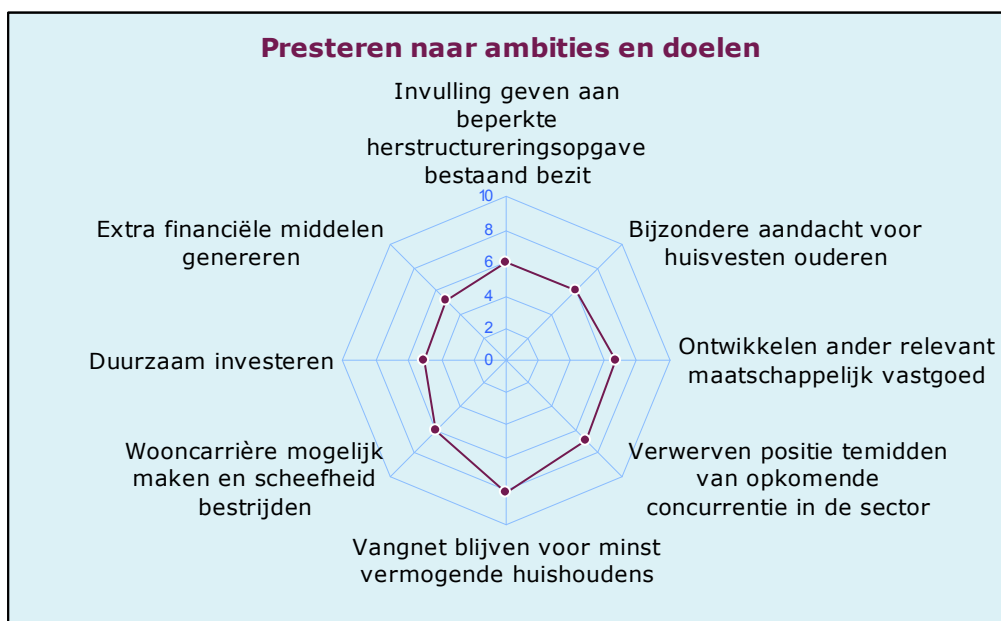
### 2.1 Missie en ambities

De Noordwijkse Woningstichting (NWS) heeft in de jaarrekening 2009 haar visie en ambitie als volgt verwoord:

'De NWS wil het haar toevertrouwde maatschappelijk vermogen inzetten om geschikt en betaalbaar wonen te realiseren voor mensen die geen of slechts beperkte toegang hebben tot de commerciële huursector of koopsector. Daarbij streeft zij naar een maximaal maatschappelijk rendement. De NWS zet de middelen selectief en optimaal in: daar waar de grootste maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd. Dat betekent investeren in nieuwbouw, maar ook in leefbaarheid, sociale maatregelen, maatschappelijk vastgoed of andere activiteiten die bijdragen aan een goed woon- en leefklimaat voor de mensen waar NWS voor staat. Vertrekpunt daarbij is voor de NWS de bijzondere verbondenheid met de Noordwijkse gemeenschap, waarbij het investeren in de aangrenzende regio en het daar evenzeer realiseren van maatschappelijk rendement niet uit de weg wordt gegaan.

Het doel daarbij is om posities te verwerven bij een veelheid aan potentiële maatschappelijke bouwprojecten in Noordwijk en de aangrenzende regio. Dat doet de NWS samen met de gemeente Noordwijk. Maar evenzeer door, al dan niet in samenwerking met strategische partners, grond of vastgoed te verwerven. Essentieel voor het realiseren van deze doelstelling is de aanwezigheid van deskundigheid, kwaliteit en imago, maar bovenal slagkracht. Daarbij wordt a priori geen enkele vorm van samenwerking uitgesloten.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
	Cijfer
Vergroten aandeel sociale huurwoningen met circa 35 per jaar	7,2
Met inachtneming financiële kaders CFV en WSW inzet € 40 miljoen	7,2
Invulling geven aan beperkte herstructureringsopgave bestaand bezit	6,0
Ontwikkelen ander relevant maatschappelijk vastgoed	6,7
Verwerven positie te midden van opkomende concurrentie in de sector	6,8
Vangnet blijven voor minst vermogende huishoudens	8,0
Wooncarrière mogelijk maken en scheefheid bestrijden	6,0
Duurzaam investeren	5,0
Extra financiële middelen genereren	5,2
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

### **Vergroten aandeel sociale woningen met circa 35 woningen per jaar**

In 2008 had de gemeente Noordwijk 10.821 zelfstandige woningen (bron: CBS Gemeente Op Maat 2009). Het aandeel sociale huur is met 20% relatief klein. Belangrijkste reden hiervan is dat de afgelopen decennia op beperkte schaal sociale woningbouw is toegevoegd aan de voorraad (bron: Wonen op maat, Concept woonvisie gemeente Noordwijk: 2006-2015). In Noordwijk en de regio is de komende 10 tot 15 jaar een grote bouwstroom voorzien, waaronder een aanzienlijk aandeel sociale woningbouw.

In de nota 'Wonen op maat, Concept woonvisie gemeente Noordwijk: 2006-2015' wordt een percentage van 30% als wenselijk aandeel van de sociale voorraad ten

opzichte van de totale voorraad genoemd. In bijlage 4 zijn de gemeentelijke opgaven weergegeven, alsmede het aandeel dat door de NWS in de afgelopen jaren gerealiseerd is en de periode tot 2013 nog wordt gerealiseerd. De gemeentelijke ambitie wat betreft uitbreiding van de sociale voorraad is groter dan de mogelijkheden van de NWS zijn. Andere toegelaten instellingen zullen het tekort op het aantal te realiseren sociale huurwoningen dienen aan te vullen. De commissie stelt vast dat de NWS het ambitieniveau van gemiddeld 35 sociale huurwoningen per jaar realiseert. Deze ambitie sluit aan op de financiële mogelijkheden van de NWS. Hoewel er per saldo als gevolg van sloop en verkoop geen 35 sociale huurwoningen netto zijn toegevoegd, realiseert de commissie zich dat ook bij sloop en aankoop als gevolg van zich voordoende onrendabele investeringen de financiële kaders de mogelijkheden bepalen. Na 2013 zijn er geen plannen meer geprognosticeerd. Daar ligt dus nog een opgave voor de NWS. De commissie kent voor dit onderdeel een 7,2 toe.

### ***Inzet financiële ruimte van € 40 miljoen***

In de Beleidsvisie 2007-2012 van de NWS heeft de NWS haar financiële mogelijkheden in kaart gebracht, waarbij financiële continuïteit uitgangspunt is. Op grond van de toenmalige inzichten (2007) is er een financiële ruimte berekend van ongeveer € 40 miljoen. Uitgaande van een gemiddelde onrendabele top (dat deel van de investering dat niet wordt terugverdiend uit huuropbrengsten) van ruim €37.000, zou dat een nieuwbouwprogramma van ruim 1.000 woningen inhouden. Anno 2010 ligt die onrendabele top veel hoger: ongeveer €70.000 per woning. Dergelijke aantallen zijn niet meer te realiseren, uitgaande van de beschikbare €40 miljoen. De commissie heeft niet eenduidig uit de stukken kunnen vaststellen (anders dan dat per jaar circa 35 woningen in de sociale huur worden gerealiseerd met een aanzienlijke onrendabele investering en gegeven de beperkte bouw mogelijkheden) op welke andere wijze het vermogen voor maatschappelijke doeleinden wordt ingezet. De uitvoeringsplannen van het strategisch voorraadbeleid van de NWS moeten nog doorgerekend worden en ook op het gebied van de leefbaarheid is de NWS nog in de fase van uitwerking van de visie. Kortom de beschikbare middelen zullen actief ingezet gaan worden. Rapportage en verantwoording kennen echter tot nu toe nog een weinig consistente lijn. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

### ***Invulling geven aan herstructureringsopgave bestaand bezit***

In de Beleidsvisie 2007-2012 geeft de NWS aan dat er geen grote beheeropgaven meer liggen. In het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015 wordt op bladzijde 17 aangegeven dat voor een drietal complexen nader onderzoek moet uitwijzen of de woningen behouden kunnen blijven door renovatie of dat herontwikkeling op termijn nodig is. Een ander deel van het bezit leent zich voor het vergroten van de woningplattegrond. De NWS heeft een drietal complexen geselecteerd die daarvoor in aanmerking komen. Uit Corporatie in Perspectief van het Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009 blijkt dat de NWS in 2007 en 2008 geen opgaven heeft verricht op het gebied meer van omvangrijke woningverbetering. De commissie stelt vast dat de NWS in de fase van planvoorbereiding zit voor wat betreft het invullen van de herstructureringsopgave en dat in dit stadium niet de mate van realisatie is vast te stellen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### ***Ontwikkelen ander maatschappelijk vastgoed***

De NWS ziet ook een opgave voor zich weggelegd voor de realisatie van andere relevante maatschappelijke not-for-profit vastgoedprojecten zoals vastgoed voor onderwijs, welzijnswerk en verenigingen. In de jaarrekening 2009 wordt melding gemaakt van de oplevering van een bedrijfsruimte voor een kinderdagverblijf en één voor de Stichting Jeugd en Welzijn Bollenstreek. In de begroting 2010 staan alleen commerciële ruimtes in de planning. De commissie heeft waardering voor deze ambitie van de NWS, maar mist een verdere uitwerking naar de toekomst op dit vlak. Zo zou er per wijk onderzocht kunnen worden aan welke voorzieningen er behoefte is en op welke wijze de NWS daarin kan voorzien. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,7.

### ***Verwerven positie te midden van opkomende concurrentie in de sector***

De NWS heeft voor zichzelf, zo staat er te lezen in de Beleidsvisie 2007-2012, als belangrijke opgave gedefinieerd om de komende jaren een positie te verwerven om kansen te creëren voor projecten te midden van de opkomende concurrentie in de sector. Als middelen hiervoor ziet de NWS: prestatieafspraken met de gemeente Noordwijk, verwerving van strategische grondposities, de beschikking over goede relaties met maatschappelijk netwerk en een goed imago ten aanzien van slagkracht, deskundigheid en kwaliteit. Dat zou niet alleen voor de gemeente Noordwijk dienen te gelden, maar evenzeer om een dergelijke positie ook in de aangrenzende regio te verwerven. De commissie constateert dat de NWS op het vlak van het verwerven van een positie in Noordwijk vorderingen boekt, maar regionaal tot op heden nog niet. De NWS heeft aangegeven per jaar niet meer dan 35 sociale huurwoningen te willen realiseren, wat te weinig is om aan de gemeentelijke ambitie te voldoen. Dat heeft tot gevolg dat andere corporaties in Noordwijk werkzaam worden. Ook de gemeente heeft aangegeven, dat er geen sprake is van een primaat bij gronduitgifte, maar dat de NWS één van de partijen is die in aanmerking komt. Om deze positie in de gemeente vast te houden en waar mogelijk uit te bouwen, heeft de NWS recentelijk een aantal stappen gezet door ondermeer een verdere professionalisering van het werkapparaat. De commissie is van mening dat de NWS zich redelijk helder profileert op dit gebied en beoordeelt dit onderdeel met een 6,8.

### ***Lokaal georiënteerd, voor minder vermogende huishoudens***

In het Strategisch Voorraadbeleid 2009–2015 omschrijft de NWS in hoofdstuk 4 het als één van haar ambities om als vangnet te fungeren voor de minst vermogende huishoudens in de gemeente Noordwijk. Deze doelgroep maakt in de gemeente circa 13% van de totale bevolking uit. Het betreft ongeveer 1.400 huishoudens. Deze huishoudens zijn geheel aangewezen op de sociale voorraad. Dat houdt rekenkundig in dat tenminste 65% van de in totaal 2.200 woningen van de NWS voor deze doelgroep bereikbaar en beschikbaar zou moeten zijn. De NWS stelt in het Strategisch Voorraadbeleid 2009 - 2015 dat de huurprijs van minstens 65% van haar woningen onder de betaalbaarheidsgrens moet blijven. Op dit moment is 95% van de voorraad van de NWS betaalbaar. Daarmee voldoet de NWS ruimschoots aan de door haar geformuleerde ambitie. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

### ***Wooncarrière mogelijk maken en scheef wonen niet subsidiëren***

De NWS wil het huishoudens mogelijk maken om op de woningmarkt een wooncarrière te maken. Dit doet de corporatie enerzijds door de realisatie van

woningen die een mogelijkheid bieden voor starters, gezinnen en senioren met huren binnen de huurtoeslaggrenzen en anderzijds door de het aanbieden van woningen die van de NWS gekocht kunnen worden onder MGE-voorwaarden. MGE staat voor Maatschappelijk Gebonden Eigendom. Hierbij worden woningen verkocht met een kortingspercentage met een aantal voorwaarden, waaronder terugverkoop aan de NWS. De commissie stelt vast dat de NWS een aanvang heeft gemaakt met de verkoop onder MGE-voorwaarden. Met betrekking tot nieuwbouw zijn in 2009 12 woningen verkocht. Volgens de jaarrekening 2009 heeft de NWS inmiddels een terugkoopverplichting van 73 MGE-woningen.

Doordat een aantal huurders minder huur betalen dan hun inkomenssituatie toelaat, houden zij goedkope woningen bezet voor de huishoudens met een laag inkomen. De NWS zoekt naar middelen om dit zogenaamde 'scheef wonen' aan te pakken en kijkt daarom met grote belangstelling naar het landelijk experiment 'Huur op Maat' van de Stichting Experimenten Volkshuisvesting. Dit houdt in dat woningen worden geprijsd naar kwaliteit en afgeprijsd naar inkomen. Aangezien de resultaten van dit experiment niet eerder dan in de loop van 2010 zijn te verwachten, is voor de commissie in dit stadium niet na te gaan in hoeverre de NWS erin slaagt deze ambitie waar te maken. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

#### ***Duurzame investeringen: kwaliteit en milieu***

De NWS geeft in het Strategisch Voorraadbeheer 2009–2015) aan zich als een maatschappelijk ondernemer op te stellen door duurzaam te investeren. De NWS wil actief uitvoering geven aan het Convenant Energiebesparing corporatiesector (oktober 2008) tussen Aedes, het ministerie van VROM en de Woonbond. De NWS wil investeren in kwaliteit van woningen, in minder milieubelasting bij de productie en gebruik van woningen en in duurzame wijken. De commissie stelt vast dat reeds in de prestatieafspraken met de gemeente Noordwijk uit 2008 er sprake is van het voornemen om plannen op te stellen voor de verbetering van de energiezuinigheid van het woningbezit. In de tussentijdse evaluatie wordt verwezen naar het in 2009 verschenen Strategisch Voorraadbeleid 2009–2015, waarvan die plannen onderdeel zullen uitmaken. Tot op heden verkeert het te voeren beleid op het gebied van duurzaamheid in de voorbereidingsfase, waardoor er op het gebied van de uitvoering nog de nodige stappen te gaan zijn. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

#### ***Extra middelen voor investeren nodig***

De NWS geeft in het Strategisch Voorraadbeheer 2009-2015 aan dat een viertal overwegingen aanleiding is om de inkomstenstroom te verhogen. De eerste overweging betreft het gegeven dat de ruimte om te investeren is verkleind als gevolg van de kasstroombenadering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, de heffing voor de Vogelaarwijken, de ingevoerde vennootschapsbelasting en de inflatievolgende huurstijging. De tweede reden is het gegeven dat huurwoningen in Noordwijk relatief goedkoop zijn ten opzichte van de huurwoningen van sociale verhuurders in de regio. Hierdoor is de aantrekkingskracht van de huursector in Noordwijk groot. De sociale voorraad is al relatief klein en de gemeente heeft de ambitie uitgesproken het aandeel sociale huur te laten stijgen. Daarmee is het ongewenst om woningen te verkopen om uit de opbrengsten weer te kunnen investeren. De derde overweging is dat bij projectontwikkeling financiële risico's bestaan die alleen uit het eigen vermogen zijn af te dekken. Door meer ruimte te hebben binnen de kasstromen kan dit risico op andere wijze worden gedekt. De vierde en laatste reden is het gegeven om extra middelen te genereren om meer te

investeren in bestaand bezit en de wijken. In het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015 geeft de NWS aan waar deze inkomsten vandaan moeten komen. De commissie stelt vast dat het hierbij niet zozeer dient te gaan om een analyse van oorzaken waarom meer financiële middelen benodigd zijn. Het gaat om de wijze waarop hieraan invulling gegeven wordt en om de vraag in hoeverre de NWS erin slaagt meer middelen te genereren. De commissie heeft hier geen duidelijk zicht op gekregen. Het betreft voornamelijk voorgenomen maatregelen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,2.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De NWS heeft de ambities en doelen beschreven in de Beleidsvisie 2007-2012 en in het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015. Daarin is naar het oordeel van de commissie op hoofdlijnen aangegeven welk beleid de NWS voorstaat. Er worden wel duidelijke keuzes gemaakt, maar het ontbreekt aan een logisch verband tussen de Beleidsvisie 2007-2012 en het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015, met een consistente vertaling van die beleidsvoornemens naar de begroting voor 2010. Ook stelt de commissie vast dat het ontbreken van meetbare doelen en een tijdsplanning de mate van realisatie niet eenvoudig is vast te stellen. Op het gebied van het evalueren van het beleid heeft de corporatie met ingang van 2010 het systeem van de balanced score card ingevoerd. Daarmee worden de geformuleerde doelen qua voortgang op afdelingsniveau bewaakt.

De commissie stelt vast dat de corporatie inzicht heeft in de voortgang van projecten en activiteiten op afdelingsniveau. Een dergelijke opzet mist de commissie voor de geformuleerde doelen en ambities uit de Beleidsvisie 2007-2012 en het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015. Ook met de gemeente zijn in 2009 de prestatie-afspraken 2008-2012 tussentijds geëvalueerd. (Evaluatie Prestatieafspraken tussen gemeente Noordwijk en de NWS 2008-2012 over de periode: begin 2008 tot eind 2009). De NWS heeft op de onderdelen vergroten aandeel sociale huurwoningen, inzet financiële middelen en vangnet voor minst vermogende huishoudens de ambities voldoende beschreven en geoperationaliseerd naar de mening van de commissie. Dat is veel minder het geval op de onderdelen bijzondere aandacht voor huisvesten ouderen, het duurzaam investeren en in het genereren van extra middelen. Op deze onderdelen zijn de doelen matig in een concreet plan uitgewerkt.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 6,7
- Planning: 6,5
- Monitoring: 6,2

## 3 Presteren naar opgaven

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

### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

In de nota Wonen op maat van de gemeente Noordwijk van 2006 wordt de opgave in het werkgebied als volgt omschreven: 'Noordwijk wil een gemeente zijn, die anticipeert op de structurele ontwikkelingen op de woningmarkt, zoals het gat tussen huur en koop, de vergrijzing en de huishoudengroei ten gevolge van gezinsverdunding. Bovendien wil Noordwijk een badplaats zijn met allure. In het verlengde van deze doelen wil Noordwijk het draagvlak onder haar voorzieningen op peil houden en het liefst versterken. De bouw van woningen kan bijdragen aan een stabiele bevolkingsomvang (die ten gevolge van de huishoudenverdunding zou krimpen), aan het genereren van middelen om bijzondere voorzieningen te realiseren en aan het in stand houden van een stabiele beroepsbevolking. Op deze wijze draagt de woningbouw bij aan het draagvlak onder de voorzieningen en aan de toeristische functie.

Noordwijk streeft daarbij de volgende doelen na;

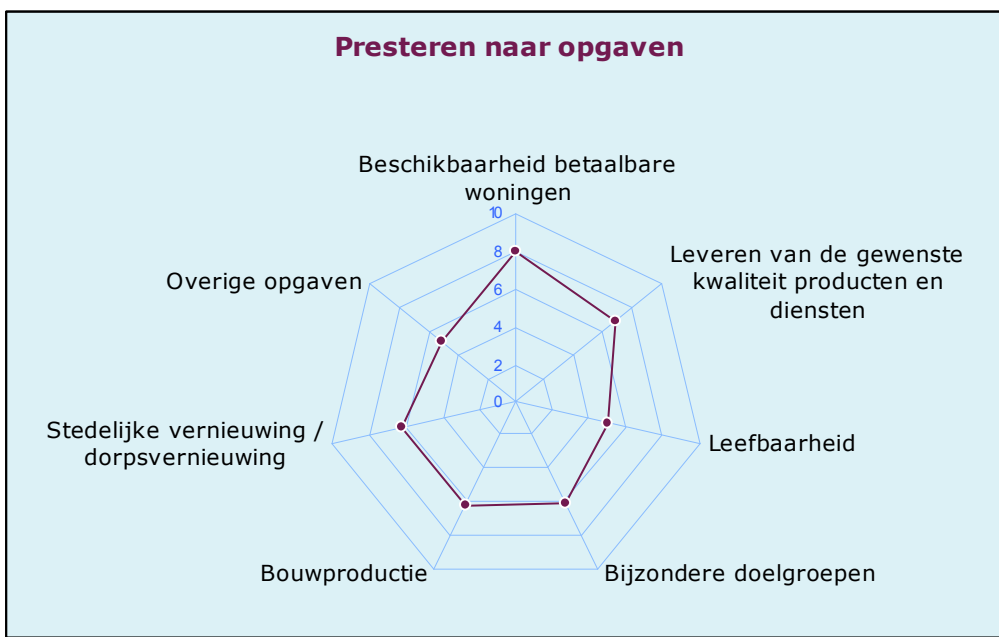
- Vergroten aanbod van zelfstandige woningen voor lage en middeninkomens
- Het verkleinen van het gat tussen huur en koop
- Het vergroten van het aanbod levensloop bestendige woningen
- Het vergroten van het aanbod (koop-)woningen in het topsegment

Met de provincie is afgesproken om in de periode 2005-2009 in Noordwijk 1.642 woningen te bouwen. Dit aantal is gebaseerd op de ambitie die door de gemeente in provinciaal verband is uitgesproken. Deze ambitie is ingegeven op basis van de in ontwikkeling genomen bouwlocaties in Noordwijk. Daarmee draagt Noordwijk ook bij aan de regionale ambitie in Holland Rijnland om 14.620 woningen te bouwen en daarmee de druk op de regionale woningmarkt te verkleinen. De gemeente heeft daarbij tevens uitgesproken dat 30% van de nieuwbouw in de gemeente sociaal dient te zijn.

Omdat enerzijds verwacht wordt dat Noordwijk beleid ontwikkelt en uitvoert om het kusttoerisme te verbeteren en er anderzijds hiervoor slechts beperkte middelen beschikbaar zijn, is het noodzakelijk hiervoor inkomsten te genereren door te bouwen in het topsegment. Dat sluit ook aan bij de behoefte aan dergelijke woningen voor het topmanagement van bedrijven in de Randstad. Alleen indien de grondexploitatie het toelaat, kan gezien worden of sociale woningbouw mogelijk is. Daarnaast is het mogelijk om door subsidie vanuit het gemeentelijke volkshuisvestingsfonds sociale woningbouw mogelijk te maken.

Van de NWS wordt gevraagd aan de realisatie van deze doelen mede inhoud te geven. Middels de Prestatieafspraken 2008-2012 en Evaluatie Prestatieafspraken over de periode begin 2008 tot eind 2009 is daar invulling aan gegeven.

### 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	6,8
Leefbaarheid	5,0
Bijzondere doelgroepen	6,1
Bouwproductie	6,2
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6,2
Overige opgaven	5,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>

### 3.3. Conclusies en motivatie

#### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De NWS heeft medio 2009 met 2.166 woningen een aandeel van ongeveer 20% op de Noordwijkse woningmarkt. Deze voorraad is bedoeld voor het huisvesten van minder vermogende huishoudens. Circa 13% van de totale bevolking van de gemeente Noordwijk (ongeveer 1.400 huishoudens) is op de sociale voorraad aangewezen (bron: Wonen op maat van de gemeente Noordwijk bladzijde 23). Van de 2.166 woningen van de NWS valt 95% onder de betaalbaarheidgrens, zijnde circa 2.057 woningen. De betaalbaarheidgrens is momenteel voor één- en

tweepersoonshuishoudens €511,50 en voor meerpersoonshuishoudens €548,18 (bron: Strategisch Voorraadbeleid NWS 2009-2015).

De commissie stelt vast dat de NWS daarmee beschikt over voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep van beleid. De NWS heeft in de nota Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015 in hoofdstuk 5 aangegeven meer inkomsten te willen genereren, die haar in staat stellen meer te investeren om haar visie te realiseren. Een mogelijkheid daartoe is het verhogen van de streefhuur. Echter de effecten hiervan zijn pas op langere termijn zichtbaar, omdat binnen de huidige regelgeving dit alleen mogelijk is voor nieuwe huurcontracten. Een lage mutatiegraad zorgt ervoor dat de effecten van het verhogen van de streefhuur nog meer vertraagd tot stand komen. De afgelopen jaren was de mutatiegraad ongeveer 5% per jaar. In 2003 heeft de NWS een aanvang gemaakt met het verhogen van de streefhuren, hetgeen ertoe heeft geleid dat in een periode van zes jaar de huren van 62% van de maximaal redelijke huurprijs in 2003 zijn gestegen naar 69% van de maximaal redelijke huurprijs in 2009.

De NWS is voorts van mening dat het generiek verkopen van woningen geen goede strategie is omdat hierdoor de sociale voorraad krimpt en de verkochte woningen worden toegevoegd aan de vrije koopvoorraad, een segment dat in Noordwijk juist al groot is. Om enerzijds extra middelen te genereren en anderzijds de verkochte woningen toch binnen het sociale segment te behouden, is de NWS gestart met de verkoop van huurwoningen onder voorwaarden, ook wel aangeduid als maatschappelijk gebonden eigendom (MGE). Hierbij is er een terugkoopplicht voor de NWS en zijn er onder voorwaarden kortingen voor de kopers.

Door een koppeling te leggen tussen de omvang van de verkoop van MGE-woningen en de omvang van de nieuwbouwproductie van sociale huurwoningen, krimpt de sociale voorraad per saldo niet. Het sociale huurbezit verjongt hiermee zelfs, waarmee de technische kwaliteit stijgt. Daarnaast levert de verkoop van MGE-woningen de benodigde financiële middelen op, waarmee de onrendabele investering in de nieuwbouw kan worden afgedekt. De NWS heeft vastgesteld dat relatief veel huurders minder huur betalen dan hun inkomenssituatie toelaat. In het vorige hoofdstuk is reeds gemeld dat de NWS dit zo geheten 'scheef wonen' wil aanpakken. Daartoe wordt eerst het resultaat van het landelijk experiment 'Huur op Maat' van de SEV afgewacht.

De commissie stelt vast dat de NWS een grote bijdrage levert aan het in stand houden van een betaalbare voorraad in de gemeente Noordwijk. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

### **Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten**

In Corporatie in Perspectief 2009 (gebaseerd op gegevens over het kalenderjaar 2008) van het CFV is aangegeven dat de NWS ongeveer op het landelijk gemiddelde zit voor wat betreft het totale aantal woningwaarderingpunten per woning. Dit puntenaantal drukt de kwaliteit van een huurwoning uit. De maximaal redelijke huurprijs is afgeleid van dat puntenaantal.

In de nota Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015 schetst de NWS de uitgangspunten van de bestaande woningvoorraad. Een analyse van het huidige

woningbezit wijst uit dat de NWS relatief veel kleine woningen bezit: 78% heeft een vloeroppervlak kleiner dan 72 m<sup>2</sup>. De NWS heeft haar bezit beoordeeld op mogelijkheden om woningen te vergroten en om te investeren in kwaliteit door voorzieningen op peil te houden of mogelijk meer luxe toe te voegen. In een aantal gevallen is verbetering van de uitstraling van complexen of renovatie gewenst. De commissie stelt vast dat de NWS de fase van planvoorbereiding en besluitvorming heeft afgerond en nu in de fase komt van het realiseren van deze plannen. De commissie kan zich daarom niet uitspreken in hoeverre van tevoren overeengekomen plannen en budgetten worden behaald.

Uit de diverse gesprekken is het beeld ontstaan dat de NWS een strakker beleid op het gebied van uitgaven voor onderhoud voert. Daar zullen legitieme overwegingen aan ten grondslag liggen. De communicatie hierover door de NWS is echter niet zodanig dat stakeholders en soms ook eigen medewerkers hiervoor begrip hebben.

In 2007 heeft de NWS een bewonerstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren, zonder dat daarbij de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk was betrokken. Opmerkelijke resultaten uit dat onderzoek waren dat dienstverleningaspecten als het snel oplossen van gebreken, het vlot geholpen worden aan de balie en het nakomen van afspraken verbetering behoeven. Op gebied van klachtafhandeling en klantvriendelijkheid van medewerkers scoort de NWS relatief goed.

In 2009 is een klantcontact monitoronderzoek m.b.t. reparatieverzoeken uitgevoerd. Daaruit is naar voren gekomen dat de tevredenheidsscores van de NWS veelal op het landelijke niveau liggen. Alleen wat de snelheid van reparaties, de telefonische wachttijden en de bereikbaarheid betreft, scoort de NWS iets lager dan het landelijk gemiddelde. Opvallend is dat de tevredenheid van verholpen reparatieverzoeken door de externe bedrijven beter scoort dan de eigen dienst. In 2010 houdt NWS een dergelijk onderzoek naar de wijze waarop het mutatieonderhoud wordt uitgevoerd.

Begin 2010 heeft de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk zelf een raadpleging onder de eigen achterban middels de Woonbond afgerond. De NWS was niet bij de opzet betrokken. Positieve bevindingen zijn de bereikbaarheid van NWS, echter met als kanttekening dat alleen in de ochtend gebeld kan worden. Over de huurprijs in relatie tot de kwaliteit wordt door huurders positief geoordeeld. Minder tevredenheid is er over de klachtenafhandeling. Een kwart van de huurders vindt dat NWS te weinig doet aan energiebesparende maatregelen en ruim een derde vindt de woning ongeschikt om daarin oud te worden.

De commissie vraagt zich af waarom de NWS niet gezamenlijk met de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk bewonerstevredenheidsonderzoeken laat uitvoeren. De NWS faciliteert wel, maar is niet betrokken bij de opzet en uitkomsten van het onderzoek. In de ogen van de commissie laat de NWS hier een uitgelezen kans liggen om de samenwerking met de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk verder gestalte te geven. De bereidheid daartoe is bij de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk nadrukkelijk aanwezig. Tot op heden heeft de Stichting nog niet vernomen wat de NWS met de uitkomsten van het onderzoek gaat doen. Ook andere stakeholders wijzen erop dat de NWS op het gebied van een meer klantgerichte organisatie nog een weg te gaan heeft. De NWS onderkent dat zelf

ook. De corporatie heeft inmiddels besloten het KWH huurlabel te gaan behalen. Op grond van het beschikbare materiaal en op basis van de voorhanden zijnde afspraken op het gebied van de kwaliteit van het bezit zoals in bijlage 4 opgenomen, is door de commissie een oordeel gevormd over hoe de kwaliteit van het bezit en de dienstverlening is ervaren. Daarbij is ook een mening gevormd over de rol die de NWS heeft gespeeld bij de realisatie van de uitkomsten van de diverse onderzoeken op dit prestatievelde.

Alles overwegende geeft de commissie een 6,8 voor dit prestatievelde.

### ***Leefbaarheid***

Tot voor kort stond leefbaarheid niet hoog op de agenda bij de NWS. In Corporatie in Perspectief 2009 (gebaseerd op kalenderjaar 2008) valt op te maken dat de NWS geen uitgaven deed aan sociale activiteiten, tegenover € 37 bij de referentiegroep per woning en het landelijke gemiddelde van € 58 per woning. Aan fysieke activiteiten werd € 11 besteed per woning, tegen de referentiegroep € 39 per woning en landelijk gemiddeld € 54 per woning. In de jaarrekening 2009 wordt melding gemaakt van de prestaties van de NWS op leefbaarheidsgebied.

Aangegeven is dat de NWS heeft deelgenomen in het zorgnetwerk. Tevens is er het voornemen om een integrale visie op leefbaarheid in 2010 te ontwikkelen. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de gemeente en de NWS gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het leefklimaat in Noordwijk.

In de begroting voor 2010 wordt aangegeven welke voornemens NWS heeft op het gebied van leefbaarheid. Zo wordt er een wijkbeheerder aangesteld, na mutaties voldoen woningen aan het politiekeurmerk veilig wonen (PKVW) en er worden periodiek wijkscouwen gehouden. Behalve de kosten voor de wijkbeheerder (€ 15.000) wordt geen melding gemaakt van budgetten voor leefbaarheid. Het eerder genoemde rapport van de Woonbond meldt klachten van huurders over het ontbreken voor voorzieningen voor de oudere jeugd, waardoor er veel overlast is. Dat er voorzieningen ontbreken, geldt ook voor de doelgroep ouderen. Het groenonderhoud scoort eveneens slecht. Wel geeft de NWS tijdens de visitatie aan dat de inspanningen op het gebied van leefbaarheid worden geïntensiveerd. In de gegeven situatie beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 5,0.

### ***Bijzondere doelgroepen***

De NWS voldoet aan de door de gemeente opgelegde taakstelling van de opvang van vluchtelingen: in 2008 negen huishoudens en in 2009 eveneens negen huishoudens.

De rapportage Corporaties in Perspectief 2009 (gebaseerd op kalenderjaar 2008) geeft aan dat 195 woningen uit het bezit van de NWS geschikt zijn voor ouderen en gehandicapten. Er zijn volgens dit rapport geen arrangementen voor woonzorg- en dienstverlening. In 2009 is de NWS in overleg met zorginstelling Stichting Valent RDB een overeenkomst aangegaan voor verhuur met zorggarantie voor twintig woningen.

Op regionaal niveau zijn in 2009 afspraken gemaakt voor de opvang van bijzondere doelgroepen zoals dak- en thuislozen, verslaafden en ex-gedetineerden. Deze groep

krijgt meer kans op de woningmarkt. Per 2010 gaat deze regeling in. De commissie merkt op dat er op dit vlak tot nu toe geen meetbare afspraken zijn gemaakt.

Door de NWS is met de gemeente Noordwijk voor de doelgroep ouderen een afspraak gemaakt over het levensloopbestendig maken van bestaande huurwoningen: ten minste 40 bestaande huurwoningen. In 2009 was de voorraad levensloopbestendige woningen van de NWS 90 woningen met een tenminste 1 \*kwaliteit volgens het regionale stelsel.(zie Evaluatie prestatieafspraken 2008-2012) Op bladzijde 9 van de prestatieafspraken staat dat de NWS 111 nieuwbouwwoningen realiseert met een drie sterren kwaliteit in de periode 2008-2012.

Deze sterren staan voor de mate van de toegankelijkheid van woningen. (In regionaal verband zijn afspraken gemaakt over het toegankelijk maken van woningen door het toekennen van sterren. Een vijfsterren woning is geheel rolstoel- en brancardtoegankelijk en doorgankelijk). Regionaal en lokaal is afgesproken dat waar mogelijk zoveel mogelijk gestreefd wordt naar twee sterren in bestaande bouw en drie sterren in nieuwbouw. Met de gemeente Noordwijk zijn door de NWS afspraken gemaakt om in de periode 2008-2012 111 nieuwe woningen met drie sterren te ontwikkelen. Vooralsnog zijn er tot op heden 20 nieuwe woningen opgeleverd. De commissie merkt op dat bij de huidige stand van voortgang van de nieuwbouwprojecten er een uitdaging ligt voor de NWS om deze ambitie waar te maken. Echter er zijn wel prestaties geleverd op dit terrein. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,1.

### **Bouwproductie**

Wat de bouwopgaven betreft heeft de NWS goed inzicht in de te realiseren opgaven in de gemeente en in de voortgang binnen deze opgave. In bijlage 4 is uitgebreid aangegeven wat deze opgave omvat en wat ervan tot nu toe is gerealiseerd. Corporatie in Perspectief 2009 laat in punt 2.3.2 zien dat de realisatie-index nieuwbouw voor de NWS 0,56 bedraagt, gelijk aan het landelijk gemiddelde. Ofwel iets meer dan de helft van het aantal geplande woningen wordt volgens planning gerealiseerd.

Met behulp van een risicomonitor van PriceWaterhouseCoopers volgt de NWS periodiek alle lopende nieuwbouwprojecten wat betreft planning en wat betreft financiële risico's. Dit geeft een transparant beeld van de stand van zaken van projecten.

In 2008 heeft de NWS afgezien van de ontwikkeling van een aantal bouwlocaties met een programma in de sociale sector vanwege de inschatting van risico's met bijbehorende financiële consequenties. Dit stelt andere toegelaten instellingen in de gelegenheid om in Noordwijk sociale huurwoningen te ontwikkelen. De commissie stelt vast dat de NWS in beperkte mate bijdraagt aan de nieuwbouwopgave in de gemeente Noordwijk. Volgens Wonen op maat (concept woonvisie gemeente Noordwijk 2006-2015) ligt hier nog wel een opgave voor de NWS. Er zijn wel intenties uitgesproken om middels verwerving van gronden in de gemeente het aandeel sociale huurwoningen te vergroten, maar dat heeft tot op heden niet tot aankopen geleid. De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een 6,2.

### ***Dorpsvernieuwing***

Volgens Corporatie in Perspectief 2009 is er door de NWS zowel in 2007 als in 2008 geen ingrijpende woningverbetering uitgevoerd. De jaarrekening 2009 vermeldt dat er in totaal € 3.792.885 aan onderhoud is uitgegeven, waarvan € 2.892.523 voor planmatig onderhoud. In het SVB rapport 2009-2015 is aangegeven dat voor een drietal complexen onderzocht gaat worden of renovatie of vervangende nieuwbouw vereist is. Ook duurzaamheid is een thema dat de NWS gaat oppakken door in 2010 een plan van aanpak inzake energiebesparing vast te laten stellen. De commissie meent dat de NWS met het Strategisch Voorraadbeleid een belangrijke stap zet in een verdere professionalisering van het vastgoedbeleid, maar dat er nog een weg te gaan is met betrekking tot realisatie ervan. De commissie kent dit onderdeel een 6,2 toe.

### ***Overige opgaven***

Onder overige opgaven vallen voor de NWS maatregelen op het terrein van energiebesparing in de bestaande voorraad. Er liggen tot op heden geen concrete plannen. Uit het onderzoek door de Woonbond in opdracht van de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk blijkt dat huurders het ontbreken van energiebesparende maatregelen als een gemis ervaren. De commissie onderkent dit en waardeert dit onderdeel met een 5,0.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De NWS heeft op de prestatievelden beschikbaarheid betaalbare woningen, leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten, bouwen voor bijzondere doelgroepen en bouwproductie voldoende inzicht in wat er van de corporatie verlangd wordt. Voor leefbaarheid is er in 2010 een duidelijke aanzet gedaan in de formulering van voornemens. In de begroting 2010 staan voor vrijwel alle onderdelen van presteren naar opgaven de te ondernemen activiteiten omschreven in zowel tijd als geld. Alleen zijn er nog geen voornemens geformuleerd op het terrein van de overige opgaven. Er is monitoring van met name de nieuwbouwprojecten. De overige prestaties worden gevolgd middels de methodiek van de balanced score card. Jaarlijks wordt vanaf 2010 de voortgang van de prestaties beoordeeld en de realisatie van de opgaven en daaruit conclusies getrokken. Aandachtspunt is het gegeven dat de NWS prioriteiten stelt op de genoemde prestatievelden zonder stakeholders daarover in kennis te stellen. Deze weten niet wat ze op die gebieden van de NWS kunnen verwachten. Op de terreinen leefbaarheid en dorpsvernieuwing staat nog veel in de steigers en moeten de te realiseren prestaties nog waargemaakt worden. De corporatie heeft met de invoering van de balanced score card een goed instrument in handen om jaarlijks de voortgang en realisatie van de opgaven te volgen en daaruit conclusies te trekken.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

Kennis en inzicht:	6,6
Planning:	6,3
Monitoring:	6,0



## 4 Presteren volgens stakeholders

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

### 4.1 De stakeholders van de Noordwijkse Woningstichting

In oktober 2009 heeft de NWS haar belangrijkste stakeholders uitgenodigd om van gedachten te wisselen over de Beleidsvisie 2007-2012. Uitgenodigd waren de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk, een bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging van de gemeente Noordwijk, politieke partijen, GGD Duin- en Bollenstreek, Stichting Coördinatie Ouderen Noordwijk, Stichting Valent RDB, Woon-Zorgcentrum Groot Hoogwaak, 's Heeren Loo, Stichting Het Raamwerk, Stichting Jeugd en Welzijn Bollenstreek en de politie. Jaarlijks zou deze bijeenkomst herhaald worden.

Met de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk vindt overleg plaats over voornamelijk beheerszaken (Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015) en met de gemeente over de prestatieafspraken en het regionaal woonruimteverdeelsysteem, ontwikkelingen op het gebied van nieuwbouw en het nog op te starten overleg over de aanpak van het wijkbeheer. Met welzijns- en zorginstellingen vindt op ad hoc basis overleg plaats als een situatie daartoe aanleiding geeft. Tevens participeert de NWS in het Lokaal Loket Noordwijk, bedoeld om op een centrale plaats alle informatie over diensten op gebied van wonen, zorg en welzijn te verschaffen. De commissie heeft met de meeste hiervoor genoemde stakeholders een gesprek gehad. In bijlage 2 is een overzicht hiervan gegeven.

### 4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Aan de hand van de prestatievelden van het BBSH volgt hierna het oordeel van de stakeholders over het functioneren van de NWS, een oordeel dat binnen de systematiek van deze visitatie maatgevend is voor de bevindingen van de commissie ter zake.

#### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

Vanuit het ouderenwerk wordt de NWS gezien als een zakelijke partner, die zich tot op heden beperkt tot haar rol als verhuurder. Extra inzet voor het verbeteren van de voorzieningen voor ouderen blijkt niet mogelijk, of er moet een financiële dekking tegenover staan. Er zijn onvoldoende woningen voor ouderen beschikbaar en de inzet van de NWS wordt op dit vlak als minimaal beoordeeld.

Ook voor jongeren zijn te weinig woningen beschikbaar, zo laat de Stichting Jeugd en Welzijn Bollenstreek weten. Van de NWS wordt meer op dit vlak verwacht. Uit de hoek van de zorginstellingen komen gelijkluidende berichten. Van de zijde van de gemeente wordt erop gewezen dat er vanuit de samenleving kritiek is op de huidige wijze van woningtoewijzing, die volgens regionale regels plaatsvindt. De gemeente wil zelf meer woningen toewijzen aan ingezetenen van Noordwijk, om zo eigen starters meer kans te bieden, wat ten koste gaat van woningzoekenden van buiten de gemeente. De NWS stelt zich voornamelijk op het standpunt dat de regionale regels van toepassing zijn. De stakeholders geven een 6 voor dit prestatieveld.

### **Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten**

Een veel gehoorde positieve opmerking over de NWS is dat er veel aandacht is voor de kwaliteit van het bezit. De klachtenafhandeling wordt als ruim voldoende beoordeeld. Ook het serviceabonnement voor huurderonderhoud wordt positief gewaardeerd. De beperkte bereikbaarheid wordt echter niet meer van deze tijd geacht (bezoektijden kantoor op werkdagen van 9 tot 12 uur en telefonische bereikbaarheid kantoor maandag tot en met vrijdag van 09.00 uur tot 12.00 uur en maandag tot en met donderdag van 13.00 uur tot 16.00 uur). Positief beoordeeld wordt de keuzemogelijkheid die huurders hebben bij de vernieuwing van keukens en badkamer. De informatieverstrekking aan huurders over allerlei uiteenlopende onderwerpen wordt als minimaal beschouwd. Onduidelijkheid bestaat over de in de ogen van belanghouders verzakelijkte opstelling van de NWS inzake uit te voeren onderhoud. Onbekend is of er daarin sprake is van een gewijzigde opstelling van de NWS. De stakeholders kennen een 7 toe aan dit onderdeel.

### **Leefbaarheid**

De meeste stakeholders zijn van mening dat de NWS op het punt van de bijdrage aan de leefbaarheid in de gemeente nog heel wat te winnen heeft. Tot op heden is er weinig bemerkt van een duidelijke visie en inzet op dit vlak. De NWS heeft een afwachtende houding aangenomen als het gaat om een voortrekkersrol, aldus een aantal stakeholders. Echter, ook de gemeente geeft aan pas nu volop bezig te zijn om beleid op het vlak van leefbaarheid te ontwikkelen. De NWS wordt daarbij betrokken. Zowel van de zijde van organisaties voor ouderen als van jongeren wordt aangegeven dat de NWS om financiële redenen terughoudend is als het gaat om het participeren in voorzieningen zoals gemeenschappelijke ruimtes voor ouderen of wijksteunpunten.

De gemeente verwacht van de NWS dat deze meer de regie op zich neemt als het gaat om wijk- en buurtgerichte aanpak. Ook hier wordt gewezen op de afwachtende houding die de corporatie aanneemt. Tevens zou de NWS er goed aan doen om in de fase van visieontwikkeling de gemeente in een vroegtijdig stadium te betrekken, om zo het draagvlak te verbreden en teleurstellingen achteraf te voorkomen. Een voorbeeld dat in dit verband is genoemd betreft het Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012. Dit is niet met de gemeente besproken. De Stichting Huurdersbelangen Noordwijk is wel geraadpleegd en heeft de Woonbond een reactie laten opstellen. Deze reactie is aan de NWS voorgelegd, maar daarna is er niets meer van vernomen. Wat als positief door stakeholders ervaren wordt, is de laagdrempeligheid van de organisatie. De bereidheid tot dialoog is steeds aanwezig. Alleen blijft een vervolgvraag vaak uit. De stakeholders kennen een 6 toe aan dit prestatieveld.

### ***Bijzondere doelgroepen***

De gemeente geeft aan dat de NWS zich houdt aan de afspraken op het gebied van het huisvesten van asielzoekers, statushouders en dergelijke. Inmiddels is een samenwerking tussen de gemeente en de NWS aan het ontstaan om tot een visie op en vervolgens de realisatie van een woonzorgzone in de gemeente te komen. Vanuit de politiek is er veel aandacht voor de noden van starters, die maar moeilijk aan een woning kunnen komen. De NWS heeft de gemeente laten weten mee te werken aan een actieprogramma (Evaluatie prestatie afspraken over 2008-2009) om jongeren sneller aan een woning te helpen. De MGE-constructie is hier een uitvloeisel van. Ook zullen gemeente en NWS met elkaar in overleg treden inzake de tijdelijke problematiek van arbeidsmigranten. Hieraan moet nog uitvoering worden gegeven. De stakeholders kennen een 7 toe aan dit onderdeel.

### ***Bouwproductie***

De gemeente wil graag het aandeel sociale huur in de gemeente verhogen: van 20 procent op dit moment naar 23 procent in 2015 (Wonen op maat, concept woonvisie gemeente Noordwijk 2006-2015). Bij de nieuwbouwopgave wil de gemeente Noordwijk 30 procent in de sociale sector laten realiseren. Dit is volgens recente inzichten niet alleen te realiseren door de NWS, aangezien haar financiële spankracht te klein is. Voor de gemeente Noordwijk houdt dit in dat andere corporaties deze ontbrekende opgave in de gemeente zouden moeten invullen. De meeste stakeholders bevestigen dat de NWS niet in staat is voldoende sociale huurwoningen te ontwikkelen. Hier bestaat begrip voor, aangezien bij invullocaties marktconforme grondprijzen gelden, die de onrendabele top bij sociale huurwoningen fors verhogen. In uitbreidingsgebieden is nog een discussie gaande over de te hanteren grondprijzen. Volgens stakeholders realiseert de NWS onvoldoende nieuwbouwwoningen, maar dit is niet alleen aan de NWS toe te rekenen. Daarom geven stakeholders een 6 voor dit onderdeel.

### ***Dorpsvernieuwing***

De laatste jaren zijn grote renovatieprojecten uitgebleven. Desondanks is er bij de NWS veel aandacht voor de kwaliteit van het bestaande bezit. De betrokkenheid van belanghouders bij plannen op dit terrein is volgens hen praktisch nihil geweest. Alleen de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk is erin gekend, maar vervolgstappen zijn tot nu toe uit gebleven. De stakeholders kennen voor dit onderdeel een 7 toe vanwege de goede kwaliteit van het bezit.

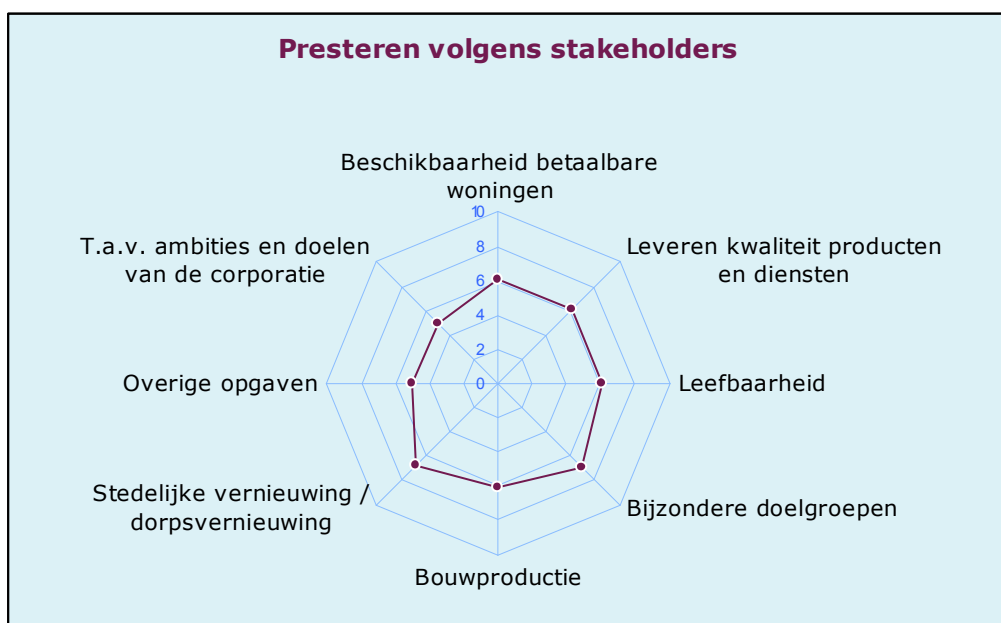
### ***Overige opgaven***

Hieronder valt met name energiebesparing in het bestaande bezit. De NWS heeft in het verleden al een aantal maatregelen getroffen, maar de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk wijst erop dat de NWS nog de nodige maatregelen in het bezit dient door te voeren. De huurdersorganisatie baseert zich in dit verband mede op de uitkomsten van het onderzoek door de Woonbond onder de huurders, waarin dit onderdeel als een te verbeteren punt is vermeld. In de Prestatie afspraken 2008-2012 wordt al melding gemaakt van een inventarisatie van de mogelijkheden van thermische isolatie van het bezit van de NWS. In het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015 staat aangegeven dat in 2010 een nota over duurzaamheid zal verschijnen. Deze is tot op heden bij de stakeholders niet bekend. De stakeholders kennen een 6 toe aan dit onderdeel.

### T.a.v. ambities en doelen van de corporatie

Vrijwel alle stakeholders zijn niet of nauwelijks bekend met de NWS beleidsvisie 2007-2012 en met het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015. Zij krijgen mogelijk wel de jaarverslagen toegestuurd, maar overleg over de inhoud vindt niet plaats, ook niet met de gemeente en de Stichting Huurdersbelang Noordwijk. Dat geldt evenzeer voor de begroting van enig jaar. De plannen op het gebied van leefbaarheid zijn evenmin besproken met de relevante stakeholders. Recent heeft de NWS de politieke partijen uitgenodigd om hen deelgenoot te maken van de opvattingen van de NWS inzake het strategisch voorraadbeheer. Ook heeft een stakeholdersoverleg plaatsgevonden waarin de NWS haar visie naar voren heeft gebracht, maar de desbetreffende stukken zijn niet als zodanig bekend en besproken. De stakeholders kennen een 5 toe voor de prestaties van de NWS op dit vlak.

## 4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6,0
Leveren kwaliteit producten en diensten	6,0
Leefbaarheid	6,0
Bijzondere doelgroepen	7,0
Bouwproductie	6,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6,7
Overige opgaven	5,0
T.a.v. ambities en doelen van de corporatie	5,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,0</b>

## 4.4 Conclusies en motivatie

De commissie heeft zich een oordeel gevormd op basis van de gevoerde gesprekken met de stakeholders op het prestatieveld presteren volgens stakeholders door de NWS en daar waar de commissie een afwijkende mening heeft, is dat in de onderstaande tekst weergegeven.

### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

Uit gesprekken met de stakeholders blijkt, dat de NWS onvoldoende tegemoet komt in de vraag naar voldoende betaalbare woningen in de gemeente. De NWS is onvoldoende in staat gebleken om de vaak legitieme oorzaken te communiceren met belanghouders. Als dat wel zou gebeuren kunnen de verwachtingen wellicht in meer realistische zin worden bijgesteld. De commissie sluit zich aan bij het oordeel van de stakeholders en houdt het op een 6,0.

### **Leveren gewenste kwaliteit van producten en diensten**

De NWS komt uit de gesprekken met de stakeholders niet als een klantgedreven organisatie te voorschijn. De organisatie wordt vooral gezien als een organisatie met een sterke focus op vastgoed, die daarbij kwaliteit en zakelijkheid hoog in het vaandel heeft. Erkend wordt dat er goed op het geld wordt gepast. De sociale kant van het maatschappelijk ondernemen wordt daardoor soms gemist. Er zijn signalen dat het beleid inzake de benadering van klanten verbeterd gaat worden. Deelname aan het KWH-huurlabel is daar een voorbeeld van. Ook worden ambities gemist om meer aan verbreding van het aanbod van producten en diensten te doen. Pas als de corporatie ernaar gevraagd wordt komt de NWS in beweging, en maar al te vaak ontbreekt het dan aan een terugkoppeling over de resultaten. De commissie waardeert dit prestatieveld lager dan de stakeholders doen, omdat de passieve houding van de NWS op dit prestatieveld niet passend geacht wordt voor een corporatie. De commissie beoordeelt daarom dit onderdeel met een 6.

### **Leefbaarheid**

De commissie onderschrijft de opmerking van een aantal stakeholders, dat NWS nalaat de regierol op het prestatieveld leefbaarheid naar zich toe te trekken. Juist op dit vlak kan de NWS een nog sterkere positie verwerven in de lokale gemeenschap en daarin een toonaangevende rol vervullen. De meeste stakeholders zouden de NWS in deze rol dan ook accepteren en meewerken aan het tot stand brengen van een beter leefklimaat. De commissie beoordeelt dit onderdeel, gelet op de beoordeling van de stakeholders, met een 6,0, in de verwachting dat de NWS zich op dit vlak verder zal profileren.

### **Bijzondere doelgroepen**

De commissie stelt vast dat de meest relevante stakeholders op dit terrein een positief oordeel uitspreken over NWS. De commissie plaatst als kanttekening dat de afspraken niet meetbaar zijn vastgelegd. Er kan dan ook moeilijk vastgesteld worden in hoeverre aan de gemaakte afspraken is tegemoet gekomen. De commissie sluit zich aan bij het oordeel van de stakeholders en beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### ***Bouwproductie***

Naar het oordeel van de stakeholders slaagt NWS er onvoldoende in om de gewenste nieuwbouwproductie te realiseren. Hoewel er daarvoor verklaringen zijn zoals de hoge grondprijzen, de kredietcrisis en de stagnerende woningmarkt, volgt de commissie de algemeen vertolkte visie van stakeholders dat de NWS meer zou kunnen presteren dan nu geschiedt. De commissie beoordeelt dit onderdeel, gelet op de beoordeling van de stakeholders, met een 6,0.

### ***Dorpsvernieuwing***

Stakeholders geven aan dat de kwaliteit van het woningbezit inclusief de woonomgeving relatief goed is. Alleen wijst de commissie er met nadruk op dat in het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015 drie complexen zijn aangewezen die mogelijk voor renovatie of herontwikkeling in aanmerking komen, en dat zowel de huurders van de betreffende complexen als de gemeente hierbij in een vroegtijdig stadium betrokken dienen te worden. Dat voorkomt teleurstellingen over de haalbaarheid van plannen achteraf. De commissie kent voor dit onderdeel, gelet op de beoordeling van de stakeholders, een 6,7 toe.

### ***Overige opgaven***

De commissie is niet onder de indruk van wat de NWS op het gebied van energiebesparing en duurzaamheid tot nu toe heeft gepresteerd. Dat wordt versterkt door de reacties van stakeholders op dit vlak. Wel valt op dat ook de gemeente deze problematiek evenmin hoog op de agenda heeft staan. De NWS zou zich kunnen onderscheiden door het voortouw te nemen. De commissie komt tot een lagere score dan de stakeholders, namelijk een 5,0, omdat de commissie van mening is dat de NWS hier een voortrekkersrol dient te vervullen.

### ***T.a.v. de ambities en doelen van de corporatie***

Het gegeven dat ondanks de stakeholdersbijeenkomst de geïnterviewden aangeven niet of nauwelijks bekend te zijn met de ambities en doelen van de NWS, mag bevreemding wekken. Ook de constatering van stakeholders dat zij niet of nauwelijks betrokken worden bij de visievorming op de verschillende beleidsterreinen geeft in de ogen van de commissie aan dat hier nog het nodige te verbeteren valt. En als er dan beleidsnota's zijn die aan stakeholders worden voorgelegd om een reactie, dan volgt er volgens deze stakeholders geen terugkoppeling van wat er met de reactie is gedaan. De commissie sluit zich aan bij het oordeel van de stakeholders en komt hier tot een 5,0.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

Het beleid inzake beschikbaarheid van betaalbare woningen wordt in jaarverslagen, begrotingen en het Strategisch Voorraadbeleid 2009-2015 gedocumenteerd. Stakeholders worden echter niet om hun mening gevraagd bij het formuleren van het beleid. De kwaliteit van dienstverlening wordt bewaakt met behulp van kwaliteitsonderzoeken. De resultaten worden summier in de jaarverslagen gepubliceerd.

De visie op leefbaarheid en de uitwerking ervan is vrijwel zonder inbreng van stakeholders tot stand gekomen c.q. moet nog verdere uitwerking krijgen. Uit Corporatie in Perspectief 2009 blijkt dat in 2008 geen uitgaven op gebied van de sociale activiteiten hebben plaatsgevonden en dat de fysieke activiteiten minimaal zijn geweest. Voor de komende jaren is een beleidswijziging op dit vlak te verwachten.

De corporatie kent alle relevante stakeholders, maar is onvoldoende op de hoogte van hun wensen en verlangens zo is uit de gesprekken gebleken.

De inzet voor bijzondere doelgroepen wordt als gematigd positief beoordeeld. In januari 2009 werd unaniem het Raadsinitiatief Jongerenhuisvesting in de gemeenteraad van Noordwijk aangenomen. Bij de beantwoording daarvan is nauw samengewerkt tussen gemeente en de NWS. Dat initiatief is mede aanleiding geweest om de mogelijkheden voor MGE-constructies nader te onderzoeken, om zo starters aan eerder aan een woning te kunnen helpen. Het is de commissie opgevallen dat de NWS op dit vlak niet het initiatief heeft genomen.

De commissie heeft tevens geen gestructureerd overleg aangetroffen met stakeholders, uitgezonderd de gemeente, over toekomstige ontwikkelingen alsmede over mogelijkheden voor samenwerking en wat de NWS daarin kan betekenen.

De commissie stelt vast dat de NWS er onvoldoende in slaagt haar stakeholders uit te leggen aan welke verwachtingen op het gebied van onder anderen de nieuwbouw voldaan kunnen worden.

Voor wat betreft de dorpsvernieuwing zijn er weinig verwachtingen bij stakeholders omdat de kwaliteit van het bezit en de woonomgeving daar in hun ogen vooralsnog geen aanleiding toe geeft.

De overige opgaven op gebied van energiebesparing en duurzaamheid zijn tot op heden minimaal uitgewerkt en vereisen een verdere uitwerking zowel qua inhoud als qua overleg met relevante stakeholders. De eigen ambities en doelen zijn onvoldoende uitgedragen bij de stakeholders, laat staan dat de oordelen van de stakeholders zijn meegenomen bij de formulering van toekomstige prestaties.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt;

- Kennis en inzicht: 5,9
- Planning: 5,9
- Monitoring: 5,9



## 5 Presteren naar vermogen en efficiency

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

### 5.1 Kerngegevens

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

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE )	€ 42.514	x	€ 35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden ) <b>zie ad 1.</b>	€ 229.515	€ 173.062	€ 155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE)	€ 15.741	€ 16.018	€ 13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE)	€ 15.299	€ 16.018	€ 13.322
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE) <b>zie ad 2.</b>	€ 33.664	€ 29.047	€ 28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE)	€ 30.061	€ 26.396	€ 26.073
Rentelasten (per VHE)	€ 1.526	€ 1.380	€ 1.404
Netto kasstroom per vhe			
- huuropbrengst	€ 4.713	€ 4.882	€ 4.729
- netto kasstroom na rente	€ 743	€ 631	€ 501
Rentedekkingsgraad	1,5	1,5	1,4
Schuldverdienratio in %	14,8%	14,4%	15,1%
Netto bedrijfslasten (per VHE ) <b>zie ad 3.</b>	€ 1.149	€ 1.282	€ 1.340
Aantal VHE per fte. <b>zie ad 4.</b>	122	98	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	19.2%	22.8%	20,3%
Onderhoudskosten (per VHE ) <b>zie ad 5.</b>			
- Klachtenonderhoud 2008	€ 320	€ 303	€ 300
- Mutatieonderhoud 2008	€ 73	€ 157	€ 186
- Planmatig onderhoud 2008	€ 871	€ 1.124	€ 978
Woningverbetering (per verbeterde woning)	0	€ 11.694	€ 13.928
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<b>A</b>	<b>85% in A</b>	<b>81% in A</b>
<b>Solvabiliteitsoordeel</b>	<b>voldoende</b>	<b>98% voldoende</b>	<b>98% voldoende</b>

Bron: Corporatie in Perspectief 2009 (betreft cijfers over kalenderjaar 2009), CFV, Naarden, 2009

#### Toelichting op de markantste afwijkingen

Ad 1. De NWS heeft een beduidend hogere WOZ-waarde per woongelegenheden dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. De oorzaak is de aantrekkelijke woningmarkt in Noordwijk. De vraag is in alle segmenten van de woningmarkt groter dan het aanbod (Corporatie in Perspectief 2009, 1.2), wat zich vertaalt in een hogere WOZ-waarde van het vastgoed.

Ad 2. De nominale waarde van langlopende leningen per verhuureenheid(vhe) is aanmerkelijke hoger dan van referentiecorporaties en van het landelijk gemiddelde. Dit wordt veroorzaakt doordat met name vanaf het jaar 2000 naar verhouding beduidend meer nieuwbouwwoningen dan landelijk gemiddeld in de sociale sector zijn gerealiseerd (14,1% van het bezit van NWS dateert van 2000 en later versus 7,6% landelijk, zie Corporaties in Perspectief 2009 onder 1.4), die met relatief meer vreemd vermogen zijn gefinancierd.

Ad 3. De netto bedrijfslasten van de NWS springen er in positieve zin uit in vergelijking met de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. De NWS staat een sobere en doelmatige bedrijfsvoering voor en dat uit zich in relatief lage netto bedrijfslasten.

Ad 4. De NWS heeft een relatief kleine formatie. Dit levert naar verhouding ook lagere netto bedrijfslasten op. Een andere belangrijke verklaring is, dat de NWS een aantal taken heeft uitbesteed aan derden. Dit betreft taken op het gebied van treasury, management van onderhoud en nieuwbouw, en woningtoewijzing.

Ad 5. Opvallend zijn de relatief lage uitgaven voor mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Enerzijds was de mutatiegraad in 2008 laag en anderzijds ligt de focus bij mutatieonderhoud alleen op het weer geschikt maken van de woning voor nieuwe bewoners. Als verklaring voor het relatief lage planmatig onderhoud, wordt aangevoerd dat in 2008, het kalenderjaar waarop Corporatie in Perspectief 2009 zich richt, relatief veel planmatig onderhoud is doorgeschoven naar 2009.

## 5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

De NWS heeft als doelstellingen om te beschikken over het A-oordeel van het CFV, om te voldoen aan de solvabiliteitsdoelstelling van het CFV én om borgbaar te blijven conform de randvoorwaarden van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De vermogensontwikkeling laat het volgende beeld zien. Het oordeel van het CFV middels de oordeelsbrief 2009 van 27 november 2009 ten aanzien van het vermogen van de corporatie is positief: het oordeel A. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2009 tot en met 2013 passend worden geacht bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. Daarnaast oordeelt het CFV dat de solvabiliteit ultimo 2008 voldoende is. Dit betekent dat de corporatie aan haar verplichtingen kan voldoen.

Overigens staan er vanaf 2013 geen nieuwbouw projecten gepland, terwijl (nog) niet is voldaan aan de nieuwbouwpogave in de gemeente. Daardoor stijgt volgens de prognoses de solvabiliteit van 31,7% in 2010 naar 33,3% in 2013 (jaarrekening 2009 pagina 37).

Het WSW geeft in een brief van juni 2009 aan dat de NWS onveranderd kredietwaardig is. Het vrijgegeven faciliteringsvolume bedraagt per 1 juni 2009 bijna € 22 miljoen. Tevens is vast te stellen dat de operationele kasstromen, die jaarlijks minimaal positief moeten zijn, in de periode 2010 tot en met 2013 vanwege de lopende projectverplichtingen zich nog langs de nullijn bewegen. Daarna is er weer sprake van een meer positieve cashflow. De kanttekening hierbij is dat de effecten van nieuwbouw vanaf 2013 nog niet ingerekend zijn. Ook de financiële gevolgen van het in 2010 nog vast te stellen Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012 zijn nog niet verwerkt. Hierin schuilt een potentieel risico.

De prognose is dat het volkshuisvestelijk vermogen per woning in 2013 ten opzichte van 2008 ongeveer gelijk zal blijven, evenals bij de referentiegroep.

De voorgenomen investeringen voor de komende jaren zijn voor wat betreft de projecten in de jaarbegroting opgenomen. Alleen de consequenties van het Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012 ontbreken nog. De loan to value geeft de verhouding aan tussen het totale geleende bedrag in verhouding tot de zekerheden die daar tegenover staan: de bedrijfswaarde in dit geval. Op basis van de gestelde norm van de loan to value van maximaal 75% meldt de begroting voor 2010 dat er vanaf 2012 weer sprake is van vrij inzetbaar eigen vermogen, aangezien de loan to value dan 64% bedraagt.

Het aandeel sociale huurwoningen is al zo beperkt in de gemeente dat verkoop anders dan binnen de MGE-constructie als niet gewenst beoordeeld wordt. De NWS verkoopt alleen enkele verspreid liggende woningen uit haar bezit, omdat men verspreid bezit als lastig in de exploitatie beschouwt. In het Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012 is aangegeven op welke wijze NWS extra inkomsten genereert, zoals door verhoging van de vraaghuur bij mutaties, om aan de gestelde opgaven te voldoen.

Het treasury beleid van de NWS is gericht op het beheersen van de financiële posities voortvloeiend uit de normale bedrijfsvoering waaraan geen winstdoel wordt toegekend, en wel op een zodanige wijze dat de risico's worden beheerst, de kosten geminimaliseerd en de te realiseren opbrengsten worden gemaximaliseerd. De commissie acht dit een juiste visie voor een corporatie.

De NWS heeft onderzoek gedaan naar het afdekken van de renterisico's die gelopen worden als verschillende nieuwbouwprojecten doorgaan. In de periode tot 2015 liggen deze onder de 10% voor wat betreft de jaarlijkse aflossingsverplichting, met als uitzondering een piek in 2015 van 15,8%.

### **Efficiency**

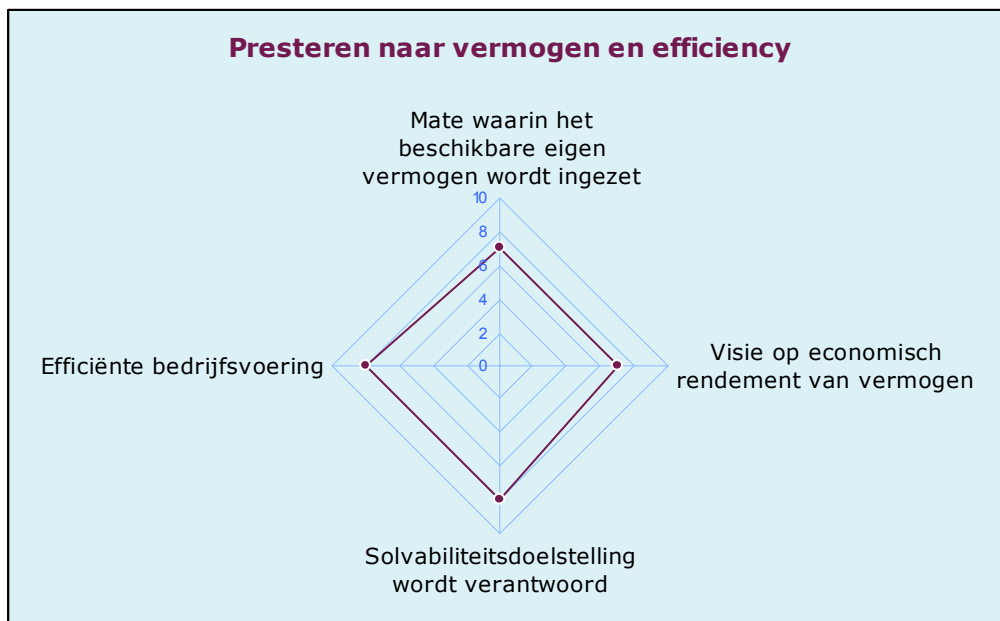
Corporatie in Perspectief 2009 geeft aan dat de NWS over relatief lage netto bedrijfslasten beschikt: €1.149 per verhuureenheid. Ten opzichte van de referentieccorporaties (€1.282) en het landelijke gemiddelde (€1.340) steekt de NWS gunstig af. De toename in de periode 2005 tot 2008 is met 19,2% fors, maar nog iets lager dan bij de referentieccorporaties (22,8%) en het landelijke gemiddelde (20,3%).

In het kalenderjaar 2008 is volgens Corporatie in Perspectief 2009 de formatie omgerekend naar aantal verhuureenheden slanker dan elders. Hier staat tegenover dat de loonsom per medewerker hoger is: € 68.000 op jaarbasis versus € 64.000 op jaarbasis. De verklaring schuilt volgens de NWS in het forse verloop en onderbezetting in deze periode. Hierdoor ontstond er een hoge post ingehuurd personeel: een krappe bezetting met relatief hoge loonsom was het gevolg.

De jaarrekening 2008 meldt een bedrag van €143.887 voor ingeleend personeel. De jaarrekening 2009 meldt een bedrag van € 673.306 voor ingeleend personeel. Naar de commissie heeft begrepen vormde de vergaande samenwerking met een andere

corporatie uit de regio met fusie als oogmerk de verklaring voor de invulling van vacatures met inhuurkrachten. Inmiddels is die samenwerking van de baan en is de NWS vanaf begin 2010 druk doende geweest de vacatures in te vullen met vaste krachten. Daarnaast zijn er in verband met lopende nieuwbouwprojecten projectleiders van derden ingehuurd. Voor de komende periode staat een uitbreiding van de personeelsformatie op het program (begroting 2010). De NWS maakt een professionaliseringsslag door en wenst enerzijds hoger gekwalificeerd personeel aan te trekken en anderzijds invulling te geven aan uitbreiding van het takenpakket op het gebied van leefbaarheid en verbeterde dienstverlening aan de klant (begroting 2010). Ook het in 2009 ingevoerde 'front-office back-office-model' dient daaraan bij te dragen. Het zal de dienstverlening en de bedrijfsvoering in positieve zin beïnvloeden nu NWS ervoor gekozen heeft zoveel mogelijk met vast personeel te werken en alleen dan tijdelijk personeel in te huren als het om specifieke kennis en vaardigheden of om tijdelijke pieken in de werkbelasting gaat. Daarnaast blijft de NWS samenwerken met andere regionale corporaties op bepaalde beleidsterreinen: treasury, woningtoewijzing, en projectbegeleiding bij woningverbetering en nieuwbouw. Doelstelling is het bereiken van lagere kosten bij een hogere kwaliteit van dienstverlening.

### 5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	7,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	7,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	8,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>	

## 5.4 Conclusies en motivatie

### ***Mate waarin beschikbaar vermogen wordt ingezet***

De commissie stelt vast dat de NWS inzicht heeft in de berekening van het eigen vermogen. In de diverse financiële stukken wordt dat aangegeven, met name het dashboardoverzicht in de begroting 2010. De verkooppotentie van de NWS is ook in kaart gebracht, maar speelt qua aantallen op jaarbasis een ondergeschikte rol. De NWS heeft via de aanwezige borgingsfaciliteit bij het WSW goed inzicht in de financieringsruimte voor vreemd vermogen, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Ook constateert de commissie dat de NWS de risico's in de reguliere bedrijfsvoering en bij projectontwikkeling goed in beeld heeft. Dat blijkt uit de interne financiële rapportages die de commissie heeft ingezien. De financiële kaders, waarbinnen de corporatie wil opereren, zijn duidelijk gemarkeerd.

De commissie merkt op dat er vanaf 2013 geen nieuwbouwprojecten geprognosticeerd staan, terwijl er nog een uitdagende bouwopgave ligt vanwege het tekort aan sociale huurwoningen, in combinatie met verhoudingsgewijs weinig en dure locaties. De NWS presteert naar vermogen in deze context, maar kan deze opgave niet alleen vervullen. Andere corporaties zullen in Noordwijk moeten gaan opereren om aan de opgave te voldoen. De commissie stelt echter vast dat de solvabiliteit vanaf 2013 weer verbetert, evenals de loan to value: de verhouding tussen het totale geleende bedrag versus de zekerheden. De NWS wordt dan ook uitgedaagd alles in het werk te stellen om de bouwproductie vanaf 2013 door te zetten. De commissie merkt op dat in de stukken geen toelichting is aangetroffen op de potentie voor extra financieringsruimte, die weer in te zetten is voor de kerntaken van de corporatie. Dit zou het geheel transparanter maken. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### ***Visie op economisch rendement van het vermogen***

In de begroting voor 2010 is een financieel dashboard opgenomen. Hierin is vermeld welke norm gerealiseerd dient te worden voor het direct rendement op het vastgoed. De norm is gesteld op 4% en deze wordt jaarlijks volgens de prognose vanaf 2010 gehaald, om te beginnen 4,98% in 2010. Aandachtspunt is het ontbreken van een toelichting. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### ***Solvabiliteitsdoelstelling***

De uitspraken van het CFV en het WSW over de solvabiliteit en de kredietwaardigheid laten zien dat de NWS in financieel opzicht goed functioneert. De commissie tekent hierbij aan dat de corporatie over een zodanige solvabiliteit beschikt, dat er ruimte is voor een meer ondernemende houding, mede tegen de achtergrond van de bouwopgave die in de gemeente aanwezig is. Immers vanaf 2013 neemt de solvabiliteit weer toe. De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een 8,0.

### ***Efficiënte bedrijfsvoering***

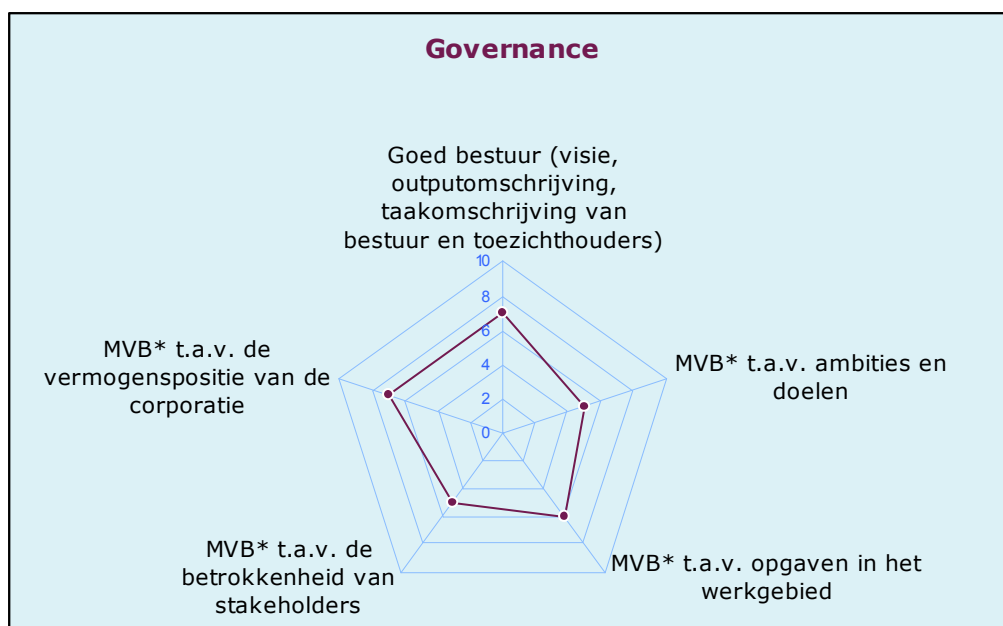
De bedrijfsvoering van de NWS kenmerkt zich als sober en doelmatig. In de overgang naar een meer professionele organisatie zijn maatregelen aangekondigd om de kwaliteit van de personele bezetting te verhogen en op diverse onderdelen de

organisatie te versterken. De commissie kan zich in deze beleidslijn vinden. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

## 6 Governance

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

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	7,0
MVB* t.a.v. ambities en doelen	5,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	6,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	5,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	7,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>

\* Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

### 6.2 Conclusies en motivatie

#### Goed bestuur

De commissie heeft de verslagen van de Raad van Commissarissen (RVC) ingezien alsmede het governanceverslag in de jaarrekening 2009, en stelt vast dat de raad relevante items bespreekt, zoals goedkeuring van de begroting en jaarrekening en onderwerpen als integriteit en strategische samenwerking. In 2009 is de NWS van een drie- naar een tweelagenstructuur overgegaan. Eind 2009 is het reglement

RvC/directie vastgesteld. Dit reglement geeft een helder beeld van de wijze van functioneren van de RvC en directeur evenals van hun onderlinge relatie. De RvC bestaat uit vijf leden, waaronder één oud-bestuurslid. In het jaarverslag wordt op transparante wijze via het 'leg uit of pas toe principe' toegelicht op welke onderdelen de NWS afwijkt van de Governancecode, zo ook ten aanzien van de toetreding van het voormalige bestuurslid tot de RvC. In het jaarverslag is niet vermeld over welke deskundigheden de leden van de RvC beschikken. Uit het gesprek met de RvC is gebleken dat juridische expertise ontbreekt. Deze kennis wordt op ad hoc basis ingehuurd. Bij volgende mutaties in de RvC zal rekening worden gehouden met de vraag of alle verlangde deskundigheden vertegenwoordigd zijn. Overigens ontbreekt in het jaarverslag over 2009 ook het rooster van aftreden. Dat is wel aangetroffen in het verslag van de RvC van zijn vergadering in februari 2010. Ook is er een auditcommissie en een remuneratiecommissie benoemd. Daarvan zijn reglementen beschikbaar. De in 2010 ingevoerde balanced score card is een belangrijk instrument voor de RvC om de gemaakte afspraken met de directeur te monitoren.

De RvC komt normaal gesproken zesmaal per jaar bijeen. Er vindt tot op heden geen jaarlijks overleg plaats met de ondernemingsraad. Er is een jaarlijkse themabijeenkomst, waar over een actueel onderwerp uitgebreid van gedachten wordt gewisseld. Niet helder is of het managementteam hier ook aan deelneemt. Bij het jaarlijkse stakeholdersoverleg was de RvC vertegenwoordigd. Uit de stukken die de commissie heeft ontvangen, is niet op te maken of er eind 2009 een beoordelings- en functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder heeft plaatsgevonden. Wel is gesproken over de salariëring en arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder en is besloten hiervoor een commissie in stellen. Ook is niet uit de verslagen gebleken dat de RvC voornemens is jaarlijks een zelfevaluatie uit te voeren.

De commissie heeft waardering voor de opzet van het Reglement RvC/Directie NWS, waarin op heldere wijze de werkafspraken tussen directeur-bestuurder en de RvC zijn vastgelegd. Ook de introductie van de balanced score card geeft naar de mening van de commissie een helder toetsingskader voor beoordeling van het functioneren van de directeur-bestuurder door de RvC. De commissie merkt voorts op dat de NWS beleidsvisie 2007-2012, het Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012 en de begrotingen geen duidelijke onderlinge relaties vertonen. Het zijn meer op zich zelf staande nota's.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een 7,0.

### ***Mate van maatschappelijke verantwoording t.o.v. ambities en doelen***

In de oordeelsbrief van de minister van WWI van 27 november 2009 komt deze tot het oordeel dat de kwaliteit van de door de NWS aangeleverde gegevens afbreuk doet aan de waarde van de bestuursverklaring bij deze gegevens. De NWS wordt verzocht fouten in de aangeleverde gegevens te voorkomen, zodat de betrouwbaarheid en kwaliteit van de informatievoorziening worden gewaarborgd. De commissie heeft vastgesteld dat de NWS zich verantwoordt via de het jaarverslag met de jaarrekening, de begrotingen en het accountantsverslag. De NWS volgt de Governancecode Woningcorporaties. In de NWS beleidsvisie 2007-2012 zijn op hoofdlijnen ambities geformuleerd, maar op een zodanig niveau dat er geen sprake is van concreet geformuleerde doelen die bovendien tijdsgebonden zijn en voorzien van een financiële vertaling. Dat maakt het lastig vast te stellen in hoeverre deze ambities worden waargemaakt. Hier is nog een verbeterslag te maken, zo oordeelt

de commissie. De commissie beoordeelt op grond van het bovenstaande dit onderdeel met een 5,0.

### ***Maatschappelijke verantwoording naar opgaven***

De opgaven van de NWS zijn in een aantal documenten vastgelegd. In Wonen op maat (concept woonvisie gemeente Noordwijk 2006-2015) staan de opgaven zoals deze de gemeente voor ogen staan. In de prestatieafspraken is de visie vertaald in concrete afspraken. Ook hier valt het de commissie op dat de meeste afspraken in weinig meetbare termen zijn verwoord. Het zijn veelal intenties. Dat laat voor beide partijen de ruimte om er eigen invullingen aan te geven. Overigens is de gemeente Noordwijk hier mede debet aan. Tevens stelt de commissie vast dat een helder overzicht van de te realiseren en gerealiseerde opgaven ontbreekt. De commissie geeft een 6,0 voor dit onderdeel.

### ***Mate van verantwoording t.o.v. betrokkenheid van stakeholders.***

Het is de commissie opgevallen dat er bij de meeste stakeholders geen zicht is op de ambities, doelen en resultaten van de NWS. Sprekend in dat verband is dat NWS beleidsvisie 2007-2012 en het Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012 niet of nauwelijks bekend zijn, laat staan dat deze partijen bij de totstandkoming betrokken zijn geweest. De ambtenaren van de gemeente Noordwijk gaven aan het Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012 niet te kennen. De Stichting Huurdersbelangen Noordwijk heeft de nota wel ontvangen, er ook een reactie op gegeven, maar daarna niets meer vernomen.

Ook de zorg- en welzijnsinstellingen melden er meermalen op te hebben aangedrongen om gezamenlijk een visie te ontwikkelen op het samenhangende terrein van wonen, zorg en welzijn. Men geeft aan dat er van de zijde van de NWS welwillend wordt geluisterd, maar dat het ontbreekt aan een vervolg. De NWS neemt een afwachtende houding aan en neemt zeker niet de regie op zich. Dat is nu juist wel wat partijen wel van de NWS hopen en zelfs verwachten. Ook de gemeente Noordwijk laat het immers in hun ogen wat betreft regie afweten.

Bespreking van het jaarverslag en de begroting met directe belanghebbenden vindt tot op heden niet plaats. Ook de Stichting Huurdersbelangen Noordwijk geeft aan zich niet echt serieus genomen te worden. Men stelt zich liever op als samenwerkingspartner dan als actievoerder. Volgens de commissie ligt hier een uitdaging voor de NWS.

Enkele zorg- en welzijnsinstellingen missen gestructureerd overleg met de NWS. De gemeente neemt nu het initiatief op het gebied van visieontwikkeling voor woonzorgzones. De instellingen geven echter aan er behoefte aan te hebben eerst met de NWS tot visievorming te komen en dan gezamenlijk met een goed onderbouwd plan richting gemeente te gaan. Ook hier ligt een uitdaging van de NWS om zich in een actieve rol te profileren op sociaal maatschappelijk gebied. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

### ***Mate van verantwoording t.o.v. vermogenspositie van de corporatie***

In het Treasurystatuut ligt een aantal uitgangspunten vast voor het financiële beleid van de corporatie, zoals de gedragscode bij beslissingen op het gebied van financiering, het beleggen en beheersen van renterisico's en besluiten over liquiditeiten beheer en de organisatie van de financiële logistiek. De accountant rapporteert over het onderzoek naar de jaarrekening aan de directeur-bestuurder en

de RvC. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de rapportage in de vergadering met de RvC en de directeur-bestuurder is besproken. Tevens is er in het overleg tussen genoemde partijen uitgebreid aandacht voor de risicoanalyses. In de begroting voor 2010 is een financieel dashboard opgenomen, waarin een aantal financiële kengetallen van de corporatie is opgenomen. In de kwartaalrapportages wordt vervolgens verslag gedaan van de behaalde resultaten. De commissie is te spreken over de inzichtelijke wijze waarop dat geschiedt. De financiële verantwoording naar stakeholders vindt plaats via het jaarverslag. Het jaarverslag geeft geen inzicht in de financiële gevolgen van genomen besluiten of van het niet doorgaan van projecten. Ook stelt de commissie vast dat de transparantie van de NWS op financieel vlak aanmerkelijk aan waarde zal winnen als ook een toelichting wordt verstrekt op de gepresenteerde cijfers en op over- of onderschrijdingen. Deze toelichting ontbreekt eveneens bij het financiële dashboard in de kwartaalrapportage. De commissie kent aan dit onderdeel een 7,0 toe.

## 7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Vergroten aandeel sociale huurwoningen met circa 35 woningen per jaar	7	8	8	7	<b>7,2</b>
Met inachtneming financiële kaders CFV en WSW inzet financiële middelen circa € 40 miljoen	7	8	8	7	<b>7,2</b>
Invulling geven aan beperkte herstruktureringsopgave bestaand bezit	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Ontwikkelen ander relevant vastgoed	7	6	6	6	<b>6,7</b>
Verwerven positie temidden van opkomende concurrentie in sector	7	7	6	6	<b>6,8</b>
Vangnet blijven voor minst vermogende huishoudens.	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Wooncarrière mogelijk maken en scheefheid bestrijden	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Duurzaam investeren	5	5	5	5	<b>5,0</b>
Extra middelen genereren	5	6	6	5	<b>5,2</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,4</b>	<b>6,7</b>	<b>6,5</b>	<b>6,2</b>	<b>6</b>

### Toelichting

I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen

II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd

III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing

IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies

<b>Presteren naar opgaven</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	7	6	6	<b>6,8</b>
Leefbaarheid	5	5	5	5	<b>5,0</b>
Bijzondere doelgroepen	6	7	6	6	<b>6,1</b>
Bouwproductie	6	7	7	6	<b>6,2</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6	7	7	6	<b>6,2</b>
Overige opgaven	5	5	5	5	<b>5,0</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,1</b>	<b>6,6</b>	<b>6,3</b>	<b>6,0</b>	<b>6</b>

*Toelichting:*

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

<b>Presteren volgens stakeholders</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Leefbaarheid	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Bijzondere doelgroepen	7	7	7	7	<b>7,0</b>
Bouwproductie	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7	6	6	6	<b>6,7</b>
Overige opgaven	5	5	5	5	<b>5,0</b>
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	5	5	5	5	<b>5,0</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,0</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>6</b>

*Toelichting:*

*I: De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*

*II: De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*

*III: De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*

*IV: De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

<b>Presteren naar vermogen en efficiency</b>			
<b>Prestatieveld</b>	<b>Aanwezig</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		7	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	ja		
- De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	ja		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	nee		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	ja		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	ja		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	ja		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	ja	7	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	ja	8	10%
De corporatie presteert efficiënt		8	10%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7</b>	

<b>Governance</b>		
<b>Prestatieveld</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	5	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	5	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	7	20%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>	



## **Bijlage 1      Verantwoording visitatie**

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

#### Presteren naar ambities en doelen

- NWS beleidsvisie 2007-2012
- Strategisch voorraadbeleid NWS 2010-2012
- Lopende projecten naar fase en risico's (maart 2010)

#### Presteren naar opgaven

- Wonen op maat (concept woonvisie gemeente Noordwijk 2006-2015)
- Prestatie afspraken 2008-2012
- Evaluatie prestatie afspraken over 2008-2009

#### Presteren volgens stakeholders

- Notulen SHN-NWS (november 2009, januari 2010 en april 2010)
- USP-bewonersscan 2007
- Continue klantcontact monitor (meting 2009) van USP
- USP: Imago- en identiteitsonderzoek NWS
- Verslag belanghebbenden overleg NWS (oktober 2009)
- Samenwerkingsovereenkomst met Stichting Valent RDB (2009)
- Samenwerkingsovereenkomst met Stichting Zorgcentrum Groot Hoogwaak

#### Presteren naar vermogen en efficiency

- Corporatie in perspectief van CFV 2009
- Oordeelsbrief 2009 van WWI
- Treasury Statement van december 2009
- 3<sup>e</sup> Kwartaal rapportage 2009
- 1<sup>e</sup> Kwartaalrapportage 2010
- Begroting 2009
- Begroting 2010
- Jaarverslag 2006
- Jaarverslag 2007
- Jaarverslag 2008 met Management Letter en rapport van feitelijke bevindingen alsmede accountantsverklaring
- Jaarverslag 2009 met Management Letter en rapport van feitelijke bevindingen alsmede accountantsverklaring

#### Governance

- Notulen RVC 2008-2009-2010
- Reglement RvC/ Directie NWS (december 2009)
- Integriteitcode NWS (september 2009)

## Geïnterviewde personen

Raad van Commissarissen;  
- De heer C. H. van den Bos  
- De heer L. Guyt  
- De heer Th. J. J. Olierook

Directeur/bestuurder;  
- De heer A. Uilkema

Managementteam;  
- De heer H. van Heijst  
- De heer R. Mol  
- Mevrouw M. Hoffer  
- De heer C. Bots

Ondernemingsraad;  
- De heer S. Dijkstra  
- De heer H. Dongelmans

Zorg en welzijn;  
- Mevrouw I. Trouw  
- De heer H.J.Jansen  
- Mevrouw M. Hoogendoorn  
- De heer P. Barnhoorn  
- De heer Th. Liesting  
- Mevrouw J. den Haan  
- De heer H.van de Mey

sociaal cultureel medewerkster bij stichting CON  
directeur Stichting Jeugd en Welzijn Bollenstreek  
directrice Groot Hoogwaak  
voorzitter RVT Groot Hoogwaak  
teammanager GGZ Duin- en Bollenstreek  
manager RVE, Het Raamwerk  
teammanager s"Heerenloo

Gemeente Noordwijk;  
- De heer L.A.W. de Lange  
- Mevrouw C. Sonke

wethouder gemeente Noordwijk  
ambtenaar volkshuisvestingszaken

Huurdersorganisatie;  
- Mevrouw C. Cramer

voorzitter Stichting Huurdersbelangen Noordwijk

## Telefonische interviews

- De heer J. de Vries

senior projectmanager vastgoed Wonen, Welzijn,  
Zorg, Marienstate-Valent

## **Bijlage 2      Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen**

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

**Voorzitter:**

Naam, titel, voorletters:

Strietman, mr. H.

Geboorteplaats en -datum:

Zeist, 12 mei 1950

Woonplaats:

Bilthoven

Huidige functie:

- Zelfstandig adviseur van toezicht, bestuur en management resp. coach en bestuurder ad int.

Onderwijs:

- Masterclass Strategie, Innovatie en Governance bij TiasNimbas Business School Tilburg resp. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge Massachusetts, USA.
- Internationale Management Leergang Overheid (MLO) bij De Baak, VNO/NCW e.a. trainingen.
- Studie Nederlands Recht: staats- en administratief recht, recht van de ruimtelijke ordening en bestuurskunde aan de (toenmalige Rijks-) Universiteit Utrecht.
- HBS-A aan het toenmalige Tweede, thans Christelijk Lyceum te Zeist.

Loopbaan:

- Sinds 2007 : Zelfstandig adviseur toezicht, bestuur en management en o.a. Visitator Raeflex.
- 2010 : Voorzitter Ned. Regiegroep Vogelaanvaringen.
- 2009 – 2010 : Directeur a.i. Veilig Verkeer Nederland.
- 1998 – 2007 : Directeur/secretaris van Besturenraad, organisatie van het christelijk onderwijs.
- 1992 – 1998 : Hoofddirecteur CFI, Centrale Financiën Instellingen, agentschap Ministerie OCW.
- 1986 – 1992 : Directeur van de sector Voortgezet Onderwijs van het Ministerie van OCW.
- 1978 – 1986 : Directeur van landelijke organisatie vormingswerk voor werkende jongeren.
- 1974 – 1978 : Consulent bij landelijke organisatie vormingswerk voor werkende jongeren.

Nevenfuncties:

- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting NOB
- Lid van de Raad van Toezicht van Emergo
- Lid van de Raad van Advies van de Generale Synode van de Protestantse Kerk Nederland.
- Voorzitter Raad van Advies van de IJsselgroep, Educatieve Dienstverlening en Opleiding.

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

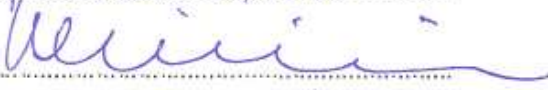
Noordwijkse Woningstichting te Noordwijk

visitatieweek: 19 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer mr. H. Strietman

Geboortedatum : 12 mei 1950

Handtekening : 

Datum : 1 april 2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK: 30233756

© Raeflex benoeming vs. 2.0

Raeflex Catharijnsingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (030) 230 31 50 / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl) / [secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

**Algemeen commissielid:**

Naam, titel, voorletters:

Noy, ir. D.J.

Geboorteplaats en -datum:

Mill en Sint Hubert, 22 mei 1958

Woonplaats:

Uden



Huidige functie:

- Directeur adviesbureau Atriensis B.V. in Eindhoven

Onderwijs:

- 1976 – 1982: Technisch Universiteit Eindhoven Bouwkunde afstudeerrichting architectuur en stedenbouw
- 1970 – 1976: Gymnasium, College van het Heilig Kruis Uden

Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- 1992 – 2005: Directeur Nibag BV huisvestingadvies
- 1985 – 1992: Projectleider Bureau Bouwhulp
- 1983 – 1985: Extern deskundige stadsvernieuwing Gemeente Rotterdam

Nevenfuncties:

- 2005 – heden: Lid Raad van Toezicht BrabantZorg (verpleging en verzorging)
- 2004 – heden: Lid Raad van Toezicht Udens College (voortgezet onderwijs)
- 2007 – heden Voorzitter Raad van Toezicht ZorgGoedBrabant (woningcorporatie)
- 1993 – 2004: Voorzitter Stichting Bouworde Nederland
- 1991 – 1999: Voorzitter Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad (GMR) openbaar basisonderwijs Uden
- Redacteur cq publicaties: de tijdschriften 'Gebouwbeheer' (vanaf 2006) en 'Renovatie' (vanaf 2007) en de blogs [www.corporatieNI.nl](http://www.corporatieNI.nl), [www.bestaandewoningbouw.nl](http://www.bestaandewoningbouw.nl) en berichtenservice [www.atriensis.nl](http://www.atriensis.nl)

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting De Goede Woning te Apeldoorn

visitatieweek: 38 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : De heer D.J. Noy

Geboortedatum : 22-5-1958

Handtekening : 

Datum : 25-3-2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK: 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex Catharijnesingel 56 / 3511 GC Utrecht / Postbus 806E / 3503 RB Utrecht / (030) 230 31 50 / www.raeflex.nl / secretariaat@raeflex.nl

**Secretaris:**

Naam, titel, voorletters:  
Van Leeuwen, drs, J.



Geboortedatum:  
16 december 1950

Woonplaats:  
Veenendaal

Huidige functie:

- 2009 – heden Zelfstandig ondernemer (Interim manager & Consultancy)

Onderwijs:

- 1979 – 1981 Opleiding voor organisatie adviseur aan het Rijksopleidingsinstituut van Binnenlandse Zaken
- 1977 Postdoctorale opleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit
- 1970 – 1976 Bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam
- 1963 – 1970 HBS A te Veenendaal

Loopbaan:

- Periode: 2010 – heden: Secretaris Raeflex
- Periode : 2003 - 2009 Landgoed Zonnestraal bv ( [www.zonnestraal.org](http://www.zonnestraal.org))  
Algemeen manager
- Periode : 2001 – 2003 De Alliantie Directeur bestuurder
- Periode : 1996 – 2001 Atrium Directeur bestuurder
- Periode : 1988 – 1996 Woningbouwvereniging Huizen Directeur bestuurder
- Periode : 1985 – 1988 Nationale Woningraad Interim manager
- Periode : 1983 – 1985 Nationale Woningraad Organisatie adviseur
- Periode : 1979 – 1983 Gemeente Amersfoort Organisatiemedewerker
- Periode : 1976 – 1979 Centraal bureau van de geestelijke gezondheidszorg  
Organisatiemedewerker

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen woningstichting Patrimonium
- Voorzitter Stichtingsbestuur Rhenendael (woonzorg centrum)
- Voorzitter Raad van Commissarissen openbare bibliotheek Veenendaal
- Gastdocent aan de Hanze hogeschool op gebied van volkshuisvesting en vastgoedmanagement
- Gastdocent bij Euroform op gebied van vastgoedmanagement en op de Haagse Hogeschool.
- Bestuurslid Stichting Kovon (Kwaliteitszorgontwikkeling en Verbetering Onderhoudsbedrijven Nederland)

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Noordwijkse Woningstichting te Noordwijk

visitatieweek: 19 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer drs. J. van Leeuwen

Geboortedatum : 16-12-1950

Handtekening : 

Datum : 25-3-2010



## Bijlage 3      **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: uitmuntend (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

## Beoordelingen per prestatieveld

### *Beoordeling Presteren naar ambities en doelen*

#### **Uitmuntend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

#### **Goed (8-7)**

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### *Beoordeling Presteren naar opgaven*

#### **Uitmuntend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

#### **Goed (8-7)**

De opgave is bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### *Beoordeling Presteren volgens stakeholders*

#### **Uitmuntend (10-9)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

#### **Goed (8-7)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***Onvoldoende (4 en lager)***

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

## ***Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency***

### ***Uitmuntend (10-9)***

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

### ***Goed (8-7)***

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor het bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

### ***Onvoldoende (4 of lager)***

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

## **Beoordeling Governance**

### **Uitmundend (10-9)**

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **Goed (8-7)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

### **Onvoldoende (4 of lager)**

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

## Bijlage 4

# Overzicht doelstellingen en prestaties

### Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Uit Beleidsvisie 2007-2012; Vergroten aandeel sociale woningen met circa 35 woningen per jaar	In periode 2005-2009 492 sociale woningen waarvan aandeel NWS circa 35 woningen per jaar.  in periode 2010-2015 225 sociale woningen waarvan aandeel NWS circa 35 woningen per jaar (bron; Wonen op maat; 2006-2015 van gemeente Noordwijk)	Mutaties in bezit; Jaarrekening 2006; Nieuwbouw 14 stuks Sloop 4 stuks Verkoop 4 stuks Aankoop 0 stuks  Jaarrekening 2007; Nieuwbouw 75 stuks Sloop 24 stuks Verkoop 3 stuks Aankoop 0 stuks  Jaarrekening 2008; Nieuwbouw 47 stuks Sloop 85 stuks Verkoop 3 stuks Aankoop 3 stuks  Jaarrekening 2009 ; Nieuwbouw 23 stuks Sloop 0 stuks Verkoop 1 stuks Aankoop 2 stuks Bedrijfsruimte 2 stuks	Begroting 2010;  Periode 2010-2015= Nieuwbouw 96 stuks Sloop 17 stuks	7,2
Met inachtneming financiële kaders CFV en WSW inzet financiële ruimte van circa €40 mio	Bij onrendabele top van circa € 70.000 per vhe op jaarbasis 30 tot 50 woningen te realiseren.	Jaarrekening 2006; Totaal onrendabel; €3.705.784 Jaarrekening 2007; Totaal onrendabel; €2.275.905 Jaarrekening 2008 Totaal onrendabel; €6.490.452 Jaarrekening 2009; Totaal onrendabel; € 365.450	Begroting 2010; Periode 2010-2015=  Totaal €4.224.000	7,2
Invulling geven aan de beperkte herstructurerings opgave bestaand bezit	Uit SVB 2009-2015 komen 3 complexen in aanmerking voor herstructurering (nrs. 1101, 1115, 1124)	Moet nog uitgevoerd worden	Staat in de planning Qua uitvoering	6,0
Ontwikkelen andere relevant maatschappelijke not for profit vastgoed in de gemeente.	NWS wordt betrokken bij huisvesting van sociaal maatschappelijke instellingen door gemeente (prestatieafpraak 14)	In 2009 2 bedrijfspanden opgeleverd voor culturele instellingen (jaarrekening 2009 blz. 43)		6,7
Verwerven van positie temidden van opkomende concurrentie in sector	Via prestatieafspraken met gemeente, verwerven van grondposities c.q. vastgoed, opbouwen goede relaties, goed imago hebben.	In 2009 heeft NWS geen kans gezien kavels te verwerven voor de realisatie van sociale woningen. (jaarrekening 2009)	In 2010 2 commerciële ruimtes op te leveren (zie begroting 2010)	6,8

Ambities	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Uit; SVB 2009-2015 hoofdstuk 4;  Lokaal georiënteerd, voor de minder vermogende huishoudens.	Dat houdt in 65% van de voorraad beschikbaar houden voor deze doelgroep	Momenteel is 95% van de voorraad betaalbaar	Beleid continueren	8,0
NWS wil wooncarrière mogelijk maken en scheef wonen niet subsidiëren	Door toevoeging van woningen voor starters, gezinnen en senioren met huren binnen de huurtoeslaggrenzen  Door realisatie van MGE woningen en geliberaliseerde huurwoningen  Scheef wonen tegengaan via in te voeren systeem van huren op maat	Realisatie van 12 MGE- woningen in 200 (zie jaarrekening 2009 blz. 11 Er zijn 4 complexen aangewezen die in aanmerking komen voor verkoop via MGE-constuctie (zie SVB plan 2009)  Afwachten uitkomsten evaluatie SEV experiment in 2010	Op basis uitkomsten SEV experiment besluiten over al of niet invoeren	6,0
Duurzame investeringen; kwaliteit en milieu	In kwaliteit van woningen via ; op peil houden keukens en sanitair. In nieuwbouw grotere woningen en beter afwerkingsniveau  In bestaand bezit nagaan waar woningen te vergroten.  In bestaand bezit investeren in energie en milieubesparende maatregelen en bij nieuwbouw minder milieubelastende materialen gebruiken  <i>In duurzame wijken via max. €100.000 onrendabel voor experimenten met technieken die hun waarde nog moeten bewijzen.</i>	Er zijn 3 complexen aangewezen om meer luxe in de woning aan te brengen (nrs 1116,1118,1121) Er zijn 8 complexen aangewezen om de buitenzijde te verfraaien  Er zijn 3 complexen aangewezen om de woningplattegronden te vergroten (uit SVB plan 2009)  In kader SVB 2009 planning opstellen om woningen van energielabel te voorzien.  Er zijn in het SVB plan 3 complexen aangewezen om met nieuwe technieken te experimenteren. Bij program van eisen nieuwbouw rekening houden met regionale afspraken over duurzaam bouwen.	5,0	Opstellen in 2010 van energiebesparingsplan om energiereductie opgave van de sector in 2020 invulling te geven.  Uitvoeringsplanning opstellen
Extra middelen voor investeringen nodig	<i>Benodigd door; minder inkomsten Geen opbrengst uit verkoop woningen Afdekken financiële risico's bij projectontwikkeling Meer investeren in bezit en wijken</i>	Maatregelen; -huur verhogen -verhuur op de vrije markt -verkoop van sociale woningen via MGE -commerciële nieuwbouw (valt af a.g.v te .grote afbreukrisico.)	Beleid continueren	5,2

## Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
<p><u>Uit: Prestatieafspraken met gemeente 2008-2012 alsmede uit concept woonvisie Noordwijk 2006-2015:</u> Voldoen aan beschikbaarheid betaalbare woningen en bijzondere doelgroepen</p>	1. Overleg in welke gevallen het DB van de regio wordt verzocht om 'lokaal maatwerk' bij de woonruimteverdeling	Heeft nog niet tot een resultaat geleid.		8,0
	2. Gemeente en NWS hebben 17 woningen aangewezen die de komende 4 jaar voor stadsvernieuwingsurgentie in aanmerking komen	Tot op heden (2008-2009) 8 woningen uit project Stille Zuie als stadsvernieuwingsurgentie afgegeven. Liggen op schema		
	3. De NWS rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en wethouders over de wijze waarop de woonruimteverdeling et voorgaande jaar heeft plaatsgevonden. Het college rapporteert de gemeenteraad hierover	Via jaarverslagen invulling aan gegeven		
	4. Gemeente en NWS onderzoeken bij afwijking van de regionale doelstellingen- aandeel gehuisveste starters <20% - (a) de oorzaak en (b) mogelijkheden tot bijsturing, en verzoeken om maatregelen bij de regio	In 2008 101 sociale huurwoningen verhuurd, waarvan 59% aan Noordwijkse Starters		
	5. Gemeente en NWS voeren in 2008 een gezamenlijk onderzoek uit naar mogelijkheden om de kansen voor startende Noordwijkse jongeren op de woningmarkt te verbeteren. De gemeente maakt afspraken over het tegengaan van goedkoop schief wonen met de NWS.	Heeft geselecteerd in nadere uitwerken hiervan in prestatieafspraken (zoals via mge-constructies)		
	6. De NWS hanteert als uitgangspunt voor de toegankelijkheid van de woning, woonblok en woonomgeving het 3*** niveau uit het sterrenstelsel (zie woonvisie)	Uitgangspunt nog steeds van toepassing	Doorlopende afspraak naar de toekomst	
	7. De NWS realiseert in de periode 2008-2012 tenminste 286 (projecten Katwijkse straat, Jeroen, Redijkersplein,	Uitgangspunt 286 woningen nieuwbouw niet gehaald, bijgestelde aantallen tot 2012 is 111 woningen met 3 sterren	In 2012 afgerond zijn	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	Boechorst, W. v.d. Bergh) levensloopbestendige nieuwbouwwoningen met een 3*** niveau	levensloopbestendigheid		
	8. In 2012 zijn tenminste 40 woningen de woningvoorraad van de NWS opgeplust. Deze woningen blijven ten minste tot 2023 in exploitatie	In 2009 zijn 90 woningen opgeplust met minimaal 1 ster. Aantal neemt nog toe	In 2012 afgerond zijn	
	9. Gemeente en NWS treden in 2008 in Overleg over de problematiek inzake de tijdelijke arbeidsimmigranten uit midden- en Oost Europa	Geen prioriteit aan gegeven door partijen. Deze ligt bij de jongerenhuisvesting op verzoek van de gemeenteraad.		
	10. De gemeente ontwikkelt in 2007-2008 beleid op het gebied van wonen, zorg en welzijn – mede in het kader van de Wmo. Daar waar het om woon/zorggerelateerde onderwerpen gaat, gebeurt dat in nauw overleg met de NWS	Op ambtelijk niveau overleg over opzet woonwensen onderzoek onder senioren als voorbereiding op invoering woonzorgzones.		
	11. De gemeente Noordwijk start in 2008 een overleg met als taak de integratie van Wonen, Welzijn en Zorg In dit overleg zal ook de NWS participeren	Dat overleg is gestart en vervolg overleg vindt op gezette tijden plaats.	Continueren	
	12. De gemeente maakt in 2007/2008 een Plan van Aanpak voor de woonzorgzones in Noordwijk Binnen en Noordwijk aan Zee, conform de woonvisie. De NWS en andere maatschappelijke partners worden hier nauw bij betrokken, om alzo in de planfase al tot afstemming te komen	In oktober 2009 expertmeeting plaatsgevonden over plan van aanpak. Geen zicht op vervolgtraject aangegeven.		
	13. De NWS levert in het voorjaar van 2008 een notitie aan met haar plannen voor genoemde gebieden.	NWS heeft plannen op ambtelijk niveau kenbaar gemaakt. Verder uitwerking volgt in strategisch voorraad beheer.		
	14. De NWS kan door de gemeente betrokken worden bij (de huisvesting van) sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	Dat vindt met zekere regelmaat plaats. (over kinderdagverblijf, huisvestingbibliotheek, deelname aan senioren dag, etc.)	Doorlopende afspraak	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Bijzondere doelgroepen	15. In 2008 werken beide partijen uit hoe bewoners met financiële problemen in een vroeg stadium via de schuldhulpverlening worden geholpen en begeleid	Begin 2010 zullen convenanten tussen partijen op gebied van schuldhulpverlening getekend worden		6,1
	16. In 2008 werken de partijen uit hoe de onderlinge samenwerking dient te verlopen om bewoners die geestelijke of maatschappelijke zorg nodig hebben optimaal te ondersteunen.	In het zorgnetwerk waarin NWS deelneemt worden voorgenomen acties richting huishoudens vooraf met andere partijen kortgesloten		
	17. Het Rijk legt een taakstelling op aan de gemeente Noordwijk met betrekking tot de huisvesting van statushouders. De NWS garandeert de volledige opname/huisvesting van de statushouders.	NWS draagt leegkomende woningen aan gemeente voor die beslist of woning wordt gevorderd. In 2009 27 statushouders gehuisvest. Geen normstelling vooraf dus.	Wordt jaarlijks gecontinueerd	
	18. De gemeente zorgt, in samenwerking met Stichting Vluchtelingenwerk, voor de benodigde begeleiding van de statushouders.	Samenwerking tussen NWS en vluchtelingenwerk verloopt goed	Wordt jaarlijks gecontinueerd	
Leveren van gewenste kwaliteit van projecten en diensten en voldoende bouwproductie realiseren	19. Partijen maken in 2008 nadere afspraken over het voorraadbeleid 2008-2012. Daartoe maakt de NWS een notitie met daarin de stand van zaken, een toelichting op de relatie prijs/kwaliteit en discussiepunten. Verder streeft zij naar het PKVW (politiekeurmerk) op haar hele bezit en inventariseert zij in 2008 de mogelijkheden van thermische isolatie van haar bezit	In 2009 heeft NWS het strategisch voorraad beleid vastgesteld. In 2010 volgt overleg met stakeholders wat medio 2010 moet leiden tot formeel vastgesteld strategisch voorraadbeheer	In 2010 experimenteren met systeem van huur op maat van de SEV	6,8
	20. De gemeente fiatteert huren boven de aftoppingsgrens op voorstel van de NWS. De NWS betaalt eventuele boetes van VROM	Deze situatie heeft zich tot nu toe niet voorgedaan	Doorlopende afspraak	
Dorpsvernieuwing	21. De gemeente en NWS werken de samenwerkingsafspraken bij herstructurering op projectniveau uit. Zij zoeken vooraf afstemming over de gezamenlijke uitgangspunten, financiering, werkwijze en realisatie.	In afgelopen periode gebeurd voor 't Stille Zuie project		6,2

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	22. In 2008 vergelijken gemeente en NWS de wijze waarop zij projecten van start tot realisatie inrichten met elkaar. Daaruit volgt een draaiboek, dat vervolgens wordt gehanteerd bij projecten waaraan gemeente en NWS gezamenlijk werken. Het beleidsoverleg is coördinerend.	Er wordt nu volgens een vast stappenplan gewerkt. Werkwijze is betrokkenen duidelijk		
Bouwproductie	23. De ontwikkeling van nieuwbouw is afhankelijk van het doorlopen van ruimtelijke procedures als bestemmingsplannen en plantoetsing. De gemeente doet wat binnen haar mogelijkheden ligt om tijdig ruimtelijke procedures te doorlopen.	Hieraan wordt naar tevredenheid invulling gegeven	Doorlopende afspraak	6,2
	24. Daar waar door de gemeente in de ontwikkeling van sociale huurwoningen wordt voorzien, betreft de gemeente de NWS bij het opstelling van de kwalitatieve en programmatische uitgangspunten voor de betreffende locatie.	Zodra gemeente zicht heeft op verder planontwikkeling voor Nieuw-Oost wordt NWS erbij betrokken	Doorlopende afspraak	
	25. Bij het 'gunnen' van locatieontwikkeling en de uitgifte van nieuwbouwgrond ten behoeve van sociale woningbouw nodigt de gemeente tenminste de NWS uit voor het doen van een bod. De gemeente maakt vooraf bekend aan alle (inschrijvers) op welke gronden zij de biedingen beoordeelt.	Is gebeurd bij projecten Rederijkersplein en Noordwijkerduin	Doorlopende afspraak	
Leefbaarheid	26. Gemeente en NWS zullen met regelmaat het oordeel van bewoners over de leefbaarheid van hun woon en leefomgeving vragen en hun aanpak in hoge mate op dat oordeel baseren.	Beide partijen doen dat via de eigen kanalen. In beleidsoverleg worden de resultaten gedeeld	Doorlopende afspraak	5,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	27. De gemeente en NWS leggen in 2008 hun meerjarenplanning ten aanzien van de aanpak van bestrating, riolering en groenvoorziening en indoen aan de orde speelvoorziening, respectievelijk onderhoud en verbetering van woningen naast elkaar en stemmen waar mogelijk af.	Op projectniveau plaatsgevonden rond speelvoorziening Wakersduin. Voor afstemming meerjarenplanning nog uitvoerig aan te geven.		
Overige afspraken/opgaven	28. De wethouder volkshuisvesting en het bestuur van de NWS overleggen tenminste eenmaal per jaar over de in deze prestatieafspraken genoemde onderwerpen en over de voortgang van de gemaakt afspraken. inclusief de wijze van samenwerking. Van dit overleg wordt schriftelijk verslag gedaan. Op managementteam niveau vindt minimaal twee keer per jaar overleg plaats en verder vindt overleg op projectbasis plaats.	Een jaarlijks overleg over de prestatieafspraken blijkt in de praktijk toereikend	In elk geval voortzetten tot 2012	5,0
	De gemeente, vertegenwoordigd door de beleidsmedewerker Volkshuisvesting, en de NWS voeren eens in de twee maanden ambtelijk beleidsoverleg over de (voortgang respectievelijk uitwerking van de) prestatieafspraken. Van dit overleg wordt schriftelijk verslag gedaan.	Dat vindt conform afspraken plaats	Doorlopende afspraak	
<u>Uit: Evaluatie prestatieafspraken 208-2012 over periode 2008 en 2009</u> Maatschappelijk gebonden eigendom invoeren.	30. NWS legt contractueel vast uitbouw mogelijkheden te beperken. i.v.m. onnodige waardeinstijging van de woning	Is in contractstukken meegenomen	Doorlopende afspraak	
	31. Gemeente wil MGE toepassen bij appartementen verkoop. Beperkt uitbouw mogelijkheden het makkelijkst. NWS zal ernaar streven. Verkoop van woningen uit NWS bezit zal vooral eengezinswoningen zijn.	In 2010 zijn de contractstukken voor verkoop onder MGE-voorwaarden door gemeente goedgekeurd en is 1 woning inmiddels verkocht.	Doorlopende afspraak	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	31. Gemeente streeft ernaar geïnvesteerd vermogen in mge ook in toekomst voor mge aan te wenden NWS kan zich erin vinden. Jaarlijks opnieuw beoordelen tussen partijen	Nog niet vast te stellen op feitelijke prestaties	Doorlopende afspraak	
Experiment evalueren	33. Resultaten huren op maat in onderling overleg bespreken.	Nog niet vast te stellen op feitelijke prestaties		
Extra startwoningen bouwen	34. Bezien of extra starters woningen zijn te bouwen m.b.v. topkosten subsidie uit volkshuisvestingsfonds.	Nog niet vast te stellen op feitelijke prestaties		
Samenwerking met gemeente uitbreiden	35. Uitvoeren in 2010 de zogeheten doorzonscan om zicht te krijgen op aanpasbaarheid bezit	Moet nog in gang gezet worden		
	36. In 2010 samenwerken bij wijkgericht werken via wijkschouw samen met huurdersorganisatie	idem		
	37. In 2010 samenwerking opzetten inzake verbeteren energie terzake kwaliteit voorraad.	Nog niet vast te stellen op feitelijke prestaties		

## Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
Beschikbaarheid Betaalbare woningen	Voldoen aan afspraken regionaal woonverdelingsstelsel  Doorstroming bevorderen t.b.v. starters via nieuwbouw duurder huursegment  Woningen voor senioren geschikt maken	In 2007 =159 woningen toegewezen In 2008 =177 woningen toegewezen In 2009 = 105 woningen toegewezen (punt2.6.2.) Opplussen woningen in bezit Thans 90 met 1*	Woningen van zorginstellingen vanaf 2009 ook via regionaal systeem toewijzen en niet meer zelf doen.  Beleid continueren	6,0
Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten	Starten met aanbrenge politiekeurmerk in woningen Starten met energielabelling bezit Waar mogelijk woningplattegronden vergroten Verbeteren geluidsisolatie in aantal woningen(rapport Woonbond) Verruimen openingstijden	Is nog in planvoorbereidingsfase (zie SVBplan2009)  Vaste spreekuren van opzichter	Gevolgen qua bezetting in kaart brengen	6,0
Leefbaarheid	Proactieve rol NWS bij leefbaarheid in wijken vanaf 2010(begroting 2010 blz. 6) door; Aanstellen wijkbeheerder Aanbrengen politiekeurmerk Periodieke wijkshow met bewoners en gemeente	Volgens jaarrekening 2009 uitgevoerd; Deelname in renovatie speelterrein Wakersduin Deelname in schiedersfestival Bijdrage in onderhoud Atlantikwall museum	In 2009 gestart met ontwikkelen geïntegreerde visie op leefbaarheid. In 2010 verder uitwerken van deze visie door aan te haken bij gemeentelijke initiatieven.	6,0
Bijzondere doelgroepen	Voldoen aan gemeentelijke taakstelling huisvesten statushouders Huisvesten mensen met handicap  Woningen met zorg in bestand bezit en nieuwbouw realiseren	In 2009 9 h.h.gehuisvest  In 2009 in 21 woningen voorzieningen aangebracht  Zie prestatieafspraken	Beleid continueren Vanaf 2010 woningen met voorrang toewijzen aan bijzondere doelgroepen zoals ex-daklozen, verslaafden etc.	7,0
Bouwproductie	Meer woningen toevoegen voor senioren Voorkomen dat jongeren gemeente verlaten Aandeel sociale huurwoningen vergroten	Zie presteren naar opgaven  MGE woningen meer aanbieden aan jongeren	Ook andere toegelaten instellingen laten participeren in nieuwbouwpoging om aan taakstelling te voldoen	6,0
Dorpsvernieuwing	Zie SVB plan voor te nemen maatregelen.	Er zijn complexen aangewezen om	Uitvoeringsplanning opstellen	6,7

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
Overige opgaven	Zie rapport Woonbond voor te nemen maatregelen(punt6.2)  Op gebied van energiebesparing en duurzaamheid alleen nog maar voornemens	genoemde maatregelen uit te voeren  In enkele complexen maatregelen getroffen	Beleidsvoornemens omzetten in concrete Acties vanaf 2010	
Eigen ambities en doelen	Stakeholders onvoldoende op de hoogte van NWS ambities. Geen afspraken over aangetroffen	Toezegging van NWS om de communicatie en terugkoppeling van gemaakte afspraken met stakeholders te verbeteren (zie begroting 201ad 3.6.1.)	Beleid formuleren en vervolgens gaan uitvoeren volgens de KWH normen	

## Presteren naar vermogen en efficiency

### Visie van NWS op economisch rendement vermogen

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
- Economisch rendement op vermogen	Eerste kwartaalrapportage 2010	Visie van NWS is dat op bedrijfsniveau het rendement minimaal 4 % dient te zijn. In 2010 e.v. is een hoger % geprognosticeerd.(2010; 5,02%), dus boven de norm.	7,0
- Inzet van overmaat (indien van toepassing)	Jaarverslag 2009 Beleidsvisie 2007-2012 Begroting 2010 Corporaties in perspectief 2009	De afname in de solvabiliteit van 35% in 2008 naar 31,6% in 2011 laat zien dat het vermogen wordt ingezet t.b.v. realisatie doelstellingen. Met name de nieuwbouw productie is hier debet aan. Na 2011 stijgt de solvabiliteit weer. Uit SVB moet nog blijken welke investeringen in bestaand bezit benodigd zijn.	7,0
- Solvabiliteit in relatie tot gerealiseerd en voorgenomen investeringsprogramma	Jaarrekening 2009 Blz. 36	De solvabiliteit is 35% en ruim voldoende voor de voorgenomen investeringen nu en op termijn.(tot na 2015)	8,0
- Efficiënte bedrijfsvoering	Oordeelsbrief CFV Begroting 2010	Ondanks uitbreiding personeelsformatie blijft NWS bedrijfslasten onder de landelijke norm en is de toename in % ook lager t.o.v. landelijk	8,0

## Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	Het onderschrijven van de governance code	Heeft nieuwe RVC in 2009 herbevestigd	7,0
	In gaan voeren integriteitcode	In de RVC vergadering van 2009 vastgesteld	
	In gaan voeren klokkenluiderregeling	In de RVC vergadering van begin 2010 vastgesteld.	
	Renumeratiecommissie in te stellen	Is door de RVC ingesteld in haar vergadering van eind 2009	
	Renumeratiereglement op te stellen Renumeratierapport jaarlijks gaan publiceren	Moet nog plaatsvinden. Wel taakomschrijving Zal over 2010 voor het eerst plaatsvinden	
	Reglement RVC op te stellen, evenals directiestatuut	In RVC vergadering in 2009 vastgesteld	
	Profielschets RVC leden op te stellen	Is in 2009 vastgesteld. Geen informatie over deskundigheden RVC leden in verslag over 2009 aangetroffen	
	Rooster van aftreden RVC leden op te stellen	Is in 2009 vastgesteld en in jaarverslag 2009 opgenomen	
	Jaarlijkse zelfevaluatie Van RVC organiseren	Vanaf 2010 in nieuwe samenstelling uit te voeren	
	Toetsingskader voor beoordelen directeur door RVC	Via overeengekomen prestatie-indicatoren a.d.h.v. kwartaalrapportages te toetsen	
	Aan te stellen een vertrouwenspersoon	Heeft in de RVC vergadering in 2009 plaatsgevonden	
	Beloning directeur vast te stellen volgens richtlijnen van de sector	Heeft in de RVC vergadering van 2009 plaatsgevonden. Is aangesteld voor onbepaalde tijd waardoor is afgeweken van de code. Hiervan is melding gemaakt in jaarverslag 2009	
	Leden aan te trekken via externe werving	Heeft voor de huidige RVC via externe werving plaatsgevonden op 1 persoon na, waardoor is afgeweken van de governance code. Hiervan is melding gemaakt in jaarverslag 2009	
	Waar te borgen onafhankelijkheid leden	Heeft voor de huidige RVC via externe werving plaatsgevonden op 1 persoon na, waardoor is afgeweken van de governance code. Hiervan is melding gemaakt in jaarverslag 2009	
Het publiceren honorering RVC			

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
	<p>leden en eens per 4 jaar laten beoordelen door accountant</p> <p>Het aanwezig zijn van een geschillen-commissie</p> <p>Rapportages over aangegane deelnemingen voor te leggen aan RVC</p>		
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen	<p>Geformuleerd in beleidsvisie 2007-2012 en in strategisch voorraadbeleid 2010-2015</p> <p>ook in de begroting 2009 en 2010 worden de ambities weergegeven als mede de mate van realisatie</p>	<p>In jaarrekening 2009 wordt op blz. 53 summier verantwoording afgelegd over ambities en doelen. Is ook op de website opgenomen, evenals de beleidsvisie van NWS en verslagen met stakeholders</p> <p>Beleidsvisie is niet besproken met stakeholders c.q. voorbereid met stakeholders.</p>	5,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied	<p>De opgaven zijn vastgelegd in de woonvisie uit 2007 en in de prestatie afspraken met de gemeente</p>	<p>In jaarverslag 2009 wordt er melding van gemaakt, maar niet de mate van realisatie tot op dat moment en ook niet apart vermeld op de website</p>	6,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders	<p>De belangrijkste stakeholders zijn benoemd en worden jaarlijks uitgenodigd voor overleg over hun wensen als input voor de beleidsontwikkeling van NWS.</p>	<p>Er heeft in 2009 en in 2010 een bijeenkomst met stakeholders plaats gevonden en de verslagen zijn op de website geplaatst</p> <p>Er is geen reglement of procesbeschrijving aangetroffen waarin de werkwijze is vastgelegd van het overleg met de stakeholders.</p>	5,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen	<p>In treasurystatuut liggen de uitgangspunten voor financieel beleid vast op gebied van financieren, beleggen en beheersen renterisico's</p> <p>In de begroting 2010 worden de financiële kaders aangegeven</p>	<p>In de jaarverslagen en accountantsverslagen wordt verslag gedaan van het gevoerde financiële beleid.</p> <p>Er is voor de projecten een apart inzichtelijk overzicht waarin de financiële gevolgen per bouwfase zijn te volgen.</p>	7,0



## Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

### Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

### Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

### Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

### Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

### **Netto bedrijfslasten**

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

### **Netto kasstroom**

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

### **Onderhoudskosten**

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

### **Rentedekkingsgraad**

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

### **Rentelasten op leningenportefeuille**

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

### **Schuldverdienratio**

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

### **Solvabiliteit**

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

## **Vermogenovermaat**

De vermogenovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

## **Volkshuisvestelijk vermogen**

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

## **Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)**

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

## **Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde**

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

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

## **WOZ-waarde**

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



## **Reactie van de Noordwijkse Woningstichting op het visitatierapport van Raeflex van december 2010**

De Noordwijkse Woningstichting is de enige sociale volkshuisvester en ontwikkelaar van sociale woningbouw in Noordwijk en beschouwt zichzelf als een belangrijke medespeler in de lokale samenleving. Ze hecht aan goede relaties met haar omgeving en stelt het oordeel van alle betrokkenen over haar functioneren op prijs. Bij deze visie passen het tijdig en voortdurend verklaren van het beleid aan alle betrokkenen, het over en weer managen van verwachtingen, samenwerking met andere partijen en het leren van elkaar. De door de NWS gevraagde visitatie door Raeflex in 2010 moet ook in dat kader gezien worden. Het visitatierapport werd besteld om - daar waar mogelijk - verbeteringen tot stand te brengen.

Het algemene oordeel van Raeflex komt voor de NWS over de hele linie uit op een 'glanzende 6'. In schoolse termen kan dit oordeel worden vertaald als 'meer dan voldoende'. Dit resultaat is voor het Bestuur en de Raad van Commissarissen echter om twee redenen onbevredigend. De inzet van alle betrokkenen bij de NWS is gericht op een aanzienlijk hogere waardering. Daarnaast hebben het Bestuur en de Raad van Commissarissen een aantal kritische kanttekeningen bij het rapport, dat naar hun mening op een aantal punten niet helemaal recht doet aan de werkelijkheid.

In verband met de door ons gewenste openheid naar de buitenwereld willen wij allereerst ingaan op de lessen en verbeterpunten die wij uit het visitatierapport halen. Maar vervolgens kunnen we er niet aan voorbij gaan enige kritische kanttekeningen te plaatsen bij een aantal aspecten van het visitatieverslag en de daarbij gevolgde werkwijze.

### **Algemeen beeld**

In de optiek van de commissie is de NWS een corporatie die zich in een overgangssituatie bevindt. De NWS is in de ogen van de visitatiecommissie de afgelopen vier jaren een redelijk behoudend functionerende corporatie geweest, die kostenbewust en zo doelmatig mogelijk handelt. De bedrijfsvoering is degelijk en in control. Zij wordt thans steeds meer een actieve corporatie met een zichtbare drive voor professionalisering van bedrijfsvoering en risicobeheer. Volgens de commissie nam de NWS in de afgelopen periode veelal nog een afwachtende houding aan naar de omgeving voor wat betreft het oppakken van nieuwe initiatieven. Stakeholders worden in de gelegenheid gesteld over allerlei onderwerpen voorstellen in te dienen. De opgaven in de gemeente zijn bij de NWS genoegzaam bekend. Wat in de ogen van de commissie verbetering behoeft is de transparantie van ambities en doelen naar de omgeving en de interactie tussen partijen. Bestuur en Raad van Commissarissen kunnen zich in grote lijnen in dit beeld herkennen. Het rapport schetst de situatie over een reeks van jaren, waarin de NWS zich bezonnen heeft op haar positie, haar bestuurlijke organisatie heeft aangepast en haar werkprocessen heeft herzien en verbeterd. Bestuur en Raad van Commissarissen zien in het rapport de bevestiging van de beslissingen in het verleden om te komen tot een slagvaardiger bestuur en versterking van het bureau.

### **Leereffecten**

Uit het rapport destilleren wij een aantal aanbevelingen, die wij graag nog nadrukkelijker tot ons beleid verheffen:

- meer systematisch overleg met stakeholders en periodieke terugkoppeling;
- versterking van de communicatie naar alle stakeholders via onze eigen media, via free publicity en door middel van rechtstreekse contacten;
- strakkere en kwantitatievere formulering van onze maatschappelijke taakstelling.

## Bezwaren

De rolopvatting van de NWS concentreert zich volgens de commissie met name op het vastgoedgedeelte en is in beperkte mate in het maatschappelijk gedeelte te vinden. Er is sprake van investeringsbereidheid, maar alleen in die situaties waarvan de financiële en/of maatschappelijke meerwaarde zeker is en zonder enige vorm van risico vast staat. Dit door de commissie geschetste beeld en de daarvoor aangedragen argumenten kunnen wij niet helemaal appreciëren.

De commissie komt tot lage scores op een aantal terreinen. Het valt de NWS op dat lage scores veelal worden gemotiveerd door te wijzen op een gebrek aan SMART<sup>1</sup> geformuleerde plannen, waardoor het haar niet mogelijk was prestaties te relateren aan doelen. Een lage score voor het onderdeel bouwproductie wordt gemotiveerd door te wijzen op het slechts beperkte aantal plannen van de NWS voor de toekomst. De lage scores voor duurzaamheid en op het gebied van bijzondere doelgroepen worden ook gemotiveerd door erop te wijzen dat het de NWS ontbreekt aan meetbare doelen. Daar wordt aan toegevoegd dat de NWS procentueel minder nulredenwoningen en minder ouderen- en gehandicaptenwoningen heeft dan vergelijkbare referentiegroepen. De conclusies die zo getrokken worden weerspiegelen niet de werkelijkheid.

De afgelopen jaren heeft de NWS een volkshuisvestelijke productie gehad aan onderhoud, investeringen in de bestaande voorraad en nieuwbouw, die precies in de pas liep met de voor handen zijnde cash flow. De NWS liep daarbij ook in de pas met de eisen die het Waarborgfonds en het Centraal Fonds stellen. Nieuwbouwprojecten werden in de tijd gefaseerd om aan de gestelde cash flow vereisten te voldoen.

Het aantal projecten in de meerjaren forecast is zo gekozen dat de volkshuisvestelijke inspanningen de komende jaren precies passen binnen de geprognosticeerde cash flow grenzen. De NWS heeft dus een maximale productie gerealiseerd en ze heeft voor de komende 4 jaar tevens een maximale productie ingepland.

Bij het herontwikkelen van de woningvoorraad legt de NWS het accent op het isoleren van woonruimte en op het - via uitbouw of herindeling - seniorenproof maken van de bestaande voorraad. Dit beleid ligt voor de hand, gegeven de huidige energieprijzen en vanwege het - zowel absolute als relatieve - tekort aan seniorenwoningen in Noordwijk.

Bij nieuwbouw ligt het accent op de realisatie van seniorenwoningen. In onze uitgebreide strategische voorraad analyse heeft de NWS dat beleid *kwalitatief* gemotiveerd.

Bij het onderhouden van de voorraad ligt de focus van de NWS op het seniorenproof maken van de voorraad en het na-isoleren. Gevolg van deze inspanningen is een energieprestatieindex van de NWS die ondanks de gemiddelde leeftijd van de voorraad met 1.7 beter is dan de landelijke score van 1.8. Bij dit alles speelt nog de vraag in hoeverre de nieuwbouwstroom zich moet richten op de realisatie van bijzondere woningen voor bijzondere doelgroepen, zoals cliënten met een psychische en/of lichamelijke beperking. Op dit terrein heeft de NWS de afgelopen jaren verschillende projecten gerealiseerd in samenwerking met lokale zorgpartijen.

Ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen in gewone woningen, te denken valt aan ex-delinquenten en ex-drugsgebruikers, participeert de NWS in een regionaal samenwerkingsverband, waarbij elke deelnemer, dus ook de NWS, eens per jaar een quotum krijgt toegewezen.

---

<sup>1</sup> Het SMART-principe wordt veel gebruikt bij projectmanagement in zowel de private als de publieke sector. Wanneer managers praten over 'SMART maken' of 'SMART formuleren' bedoelen ze dat de doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden moeten worden geformuleerd.

Onze eigen conclusie is dat de NWS de afgelopen jaren de maximaal mogelijke volkshuisvestelijke inspanning heeft gerealiseerd en dat de maatschappelijke keuzes die bij de NWS gemaakt zijn bij het alloceren van schaarse middelen, volkshuisvestelijk goed zijn onderbouwd en passen binnen de Noordwijkse schaarsteverhoudingen.

De NWS heeft inderdaad haar doelen in het verleden soms maar beperkt kwantitatief geformuleerd, maar in het feitelijke presteren heeft zij kwalitatief goed gepresteerd bij het grijpen van volkshuisvestelijke kansen. In het Raeflex visitatierapport zien wij geen argumenten die deze conclusies van het Bestuur en de Raad van Commissarissen van de NWS ontkrachten of relativeren.

Dit alles laat onverlet dat wij blij zijn met de serieuze manier waarop de visitatiecommissie ons werk heeft willen doorlichten en beoordelen. De meerwaarde van het visitatieproces is dat dit proces ons helpt steeds kritisch na te blijven denken over ons werk en scherp te formuleren waar we echt voor willen gaan.

Noordwijk, maart 2011

Bestuur en Raad van Commissarissen van de Noordwijkse Woningstichting