



## **Visitatierapport**

**Intermaris**

**2011 - 2014**



*Utrecht, 12 november 2015*

### **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 drs. H. van Santen (voorzitter)  
De heer drs. M.P. Angenent  
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 280 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Intermaris met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Intermaris zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie Intermaris</b>	<b>19</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>23</b>
<b>1 Visitatie bij Intermaris</b>	<b>23</b>
1.1 Schets Intermaris	23
1.2 Werkgebied Intermaris	24
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>25</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	29
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	29
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	31
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	32
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	33
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	33
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>35</b>
3.1 De belanghebbenden van Intermaris	35
3.2 Beoordeling belanghebbenden	36
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	37
3.4 Conclusies en motivatie	38
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>43</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	43
4.2 Conclusies en motivatie	43
<b>5 Governance</b>	<b>47</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	47
5.2 Conclusies en motivatie	48
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>87</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>95</b>



## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort







## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op visitaties 2009 en 2011

Intermaris is in 2012 ontstaan door fusie uit IntermarisHoeksteen en Wherestad. Beide corporaties zijn in de periode voorafgaand aan de fusie gevisiteerd. IntermarisHoeksteen is in 2009 gevisiteerd; Wherestad in 2011. Aedes heeft dispensatie verleend en is akkoord gegaan met een nieuwe visitatie van het gefuseerde Intermaris die de jaren 2011-2014 betreft en in 2015 plaatsvindt.

De visitatie van IntermarisHoeksteen uit 2009 gaf een positief beeld van de corporatie aan (gemiddeld 7). Alle onderdelen scoorden ruim voldoende (7), met uitzondering van Governance (5). De commissie oordeelde toen dat de managementinformatie, de statuten en reglementen aan vernieuwing toe waren. Verder vond de commissie destijds dat duurzaamheid meer aandacht behoeft.

Wherestad scoorde een gemiddelde voldoende voor de visitatie in 2011. De corporatie werkte hard aan haar imago en verbeterde zich met sprongen. Wherestad scoorde ruim voldoende op volkshuisvestelijke prestaties. De onderdelen Presteren naar Ambities, Opgaven en Belanghebbenden werden met een 7 beoordeeld. Presteren naar Vermogen waardeerde de commissie met een 6. Governance kreeg een 5 toebedeeld. De commissie stelde vast dat Wherestad voor een enorme transformatieopgave stond, met een grote impact op het vermogen. De commissie vond dat de afstemming met belanghebbenden verbetering behoeft. Ook de kwaliteit van de besturing kon nog verder doorontwikkeld worden.

#### Resultaten visitatie 2015 (periode 2011-2014)

##### Knappe prestaties

Bij deze visitatie in 2015 blijkt dat Intermaris goede maatschappelijke prestaties heeft behaald in de periode 2011-2014. Het Presteren naar Opgaven en Ambities is gemiddeld met een 7,4 gewaardeerd. Duurzaamheid is sterk opgepakt, uit milieuoverwegingen en betaalbaarheidsoverwegingen. De dienstverlening is op orde gebleven, ondanks het fusieproces. Dit proces heeft de aandacht voor en de kwaliteit van de volkshuisvestelijke prestaties niet negatief beïnvloed, zo blijkt uit de waarderingen. Dat is een compliment waard. Belanghebbenden waarderen de prestaties van Intermaris met een ruime voldoende.

Governance, aandachtspunt bij de visitaties bij de beide rechtsvoorgangers, is ruim voldoende tot goed beoordeeld op de onderdelen besturing en kwaliteit van het interne toezicht. Presteren naar Vermogen is op orde, waarbij de financiële continuïteit en inzet van het vermogen beide met een 8 zijn gewaardeerd.

##### Sterke oriëntatie op volkshuisvestelijke opgave

Intermaris streeft ernaar om meerwaarde in een veranderende samenleving te bieden, zoals ze in de titel van de position paper stelt. Intermaris heeft een sterke oriëntatie op de volkshuisvestelijke opgave. Juist die opgave was de reden voor de fusie in 2012.

Wherestad had een partner nodig om een bijdrage te leveren aan de investeringsopgave in de transformatie van vastgoed. Die partner was IntermarisHoeksteen.

Voorafgaand aan de fusie is een gedegen onderzoek naar de kwaliteit van het vastgoed gedaan. Ook is de organisatie opnieuw ingericht om een kwaliteitsslag te maken en om de bedrijfslasten verder terug te dringen. Wat dat laatste betreft is na de fusie opnieuw een doelstelling geformuleerd. Afgesproken is om nog eens minimaal 2,5 miljoen euro op de bedrijfslasten te besparen om de effecten van de verhuurdersheffing op te vangen. Eventuele verdere besparingen worden ingezet om de betaalbaarheid van de woningvoorraad te waarborgen. Uit de fusiedocumenten, de prestaties en voornemens als deze leidt de commissie af dat Intermaris zich sterk focust op volkshuisvestelijke taken, en met succes.

### **Twee steden met grote verschillen**

In de position paper gaat het bestuur in op het werken in twee verschillende werkgebieden. In beide werkgebieden wil Intermaris met verve invulling geven aan de rol van volkshuisvester. De commissie vindt dat Intermaris daar ook wel in slaagt, maar constateert tevens dat veel nog in ontwikkeling (zoals renovatieprojecten) is. De resultaten daarvan zullen vooral zichtbaar worden in de prestaties in de volgende visitatieperiode. Zowel in Hoorn als in Purmerend was de opgave beperkt meetbaar beschreven in prestatieafspraken in de afgelopen vier jaar. Toch heeft Intermaris deze opgave actief gezocht, door woningmarktonderzoek en onderzoek naar de kwaliteit van het eigen vastgoed.

Intermaris concludeert in haar position paper dat de gemeenten Hoorn en Purmerend sterk verschillen in opgave en dat geldt ook voor de belanghebbenden in deze twee gemeenten. Intermaris geeft aan dat dit *'soms leidt tot laveren tussen diverse belangen'*. De commissie ziet dat het laveren niet altijd tot het beoogde effect leidt, waardoor teleurstelling en onbegrip bij belanghebbenden optreedt.

### **Responsiviteit versterken**

In de position paper geeft Intermaris aan de verbinding met de maatschappij, de bewoners, de gemeenten en de zorgpartijen heel belangrijk te vinden. In de praktijk vindt Intermaris dit een weerbarstig proces. Een aantal belanghebbenden onderschrijft de weerbarstigheid in de relatie met Intermaris.

Ook de interactie met en tussen de huurdersorganisaties is soms complex. De huurdersorganisaties in Hoorn en Purmerend verschillen in opstelling en wens tot samenwerking. De beïnvloeding op bijvoorbeeld het huurbeleid van Intermaris komt zo niet goed tot stand. Een eensgezinde huurdersorganisatie is nodig om de rol van gesprekspartner op strategisch niveau op een adequate manier in te vullen. Intermaris kan hier faciliterend optreden om de onderlinge huurdersorganisaties beter op elkaar af te stemmen dan nu het geval is.

### **Governance sterk ingericht**

Intermaris kent een goede kwaliteit van besturing. De plan-, check- en act-fases van de beleidscyclus zijn goed samengesteld. De kwaliteit van het intern toezicht is goed. De raad is deskundig en weet op een goede manier zijn rollen te vervullen. Bij de zelfevaluaties kijkt de raad kritisch naar zichzelf en naar het bestuur, constateert de commissie. De topstructuur met de drie bestuursleden is zwaar, vindt de commissie. De raad is bezig om zich daarop te oriënteren, mede in het licht van het streven van Intermaris om de bedrijfslasten verder terug te dringen.

### **Financiën op orde**

De financiële huishouding van Intermaris wordt goed gemanaged. Intermaris maakt gebruik van scenario's, is zich bewust van risico's en rekent die ook door. De corporatie zet haar vermogen verantwoord en gemotiveerd in ten behoeve van volkshuisvestelijke opgaven. De doelmatigheid van de corporatie is weliswaar sterk verbeterd ten opzichte van de periode voor de fusie, maar behoeft nog verdere aandacht. Intermaris is zich hiervan bewust en oriënteert zich op een nieuwe efficiëncyslag in de komende twee jaar.

### **Sterke punten**

- + Sterke lokale kennis van vastgoed, woningmarkt en samenleving.
- + Goed doorgevoerde fusie met behoud van kwaliteit van dienstverlening.
- + Stevige volkshuisvestelijke beleidsfocus waarbij vermogen bewust wordt ingezet ten behoeve van lokale volkshuisvestelijke opgaven.
- + Goede prestaties, waarbij opvallende prestaties voor bijzondere doelgroepen, zoals ex-gedetineerden.
- + Interne besturing goed op orde.
- + Goed georganiseerd intern toezicht.
- + Uitstekende dienstverlening.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie vindt dat Intermaris steeds beter in staat is om de meerwaarde te realiseren die zij beoogt. Om de volkshuisvestelijke prestaties verder te optimaliseren en vooral beter voor het voetlicht te brengen geeft de commissie de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Vraag je af wat je eigen positie ten opzichte van de belanghebbenden is, bespreek deze met hen en werk van daaruit, zodat de cultuurverschillen tussen Purmerend en Hoorn geen belemmering hoeven te vormen in de werkwijze van Intermaris.
- Zoek de dialoog met andere belanghebbenden en koppel de uitkomsten van die dialoog terug.
- Maak duidelijk wat de (vermogens)inzet is in Hoorn en Purmerend in de komende jaren en ga daarover in gesprek in beide werkgebieden.
- Geef periodiek en gestructureerd een doorkijk aan belanghebbenden op de organisatieontwikkeling.
- Zorg voor een (schriftelijke en) expliciete borging van afspraken en invloed op het beleid met belanghebbenden en maak deze afspraken toetsbaar.
- Geef huurders inzicht in de basiskwaliteit die Intermaris voor het woningbezit hanteert.
- Betrek belanghebbenden zowel bij de beleidsvoorbereiding, als bij de beleidsbeslissingen.



## B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									<b>7,4</b>
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	8,0	7,0	6,0	8,0		7,2	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>7,0</b>
Prestaties	6,6	7,5	7,1	7,4	7,3		7,2	50%	
Relatie en communicatie							7,2	25%	
Invloed op beleid							6,2	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>7,7</b>
Financiële continuïteit							8,0	30%	
Doelmatigheid							7,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
<b>Governance</b>									<b>7,2</b>
Besturing	Plan					8,0	8,0	33%	
	Check					8,0			
	Act					8,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					8,0	7,7	33%	
	Toetsingskader					8,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					5,0	6,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
<b>1 Huisvesting van de primaire doelgroep</b>						<b>4 (Des)investeringen in vastgoed</b>			
<b>2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>						<b>5 Kwaliteit van wijken en buurten</b>			
<b>3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>						<b>6 Overige/andere prestaties</b>			

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

### Visitatie Intermaris

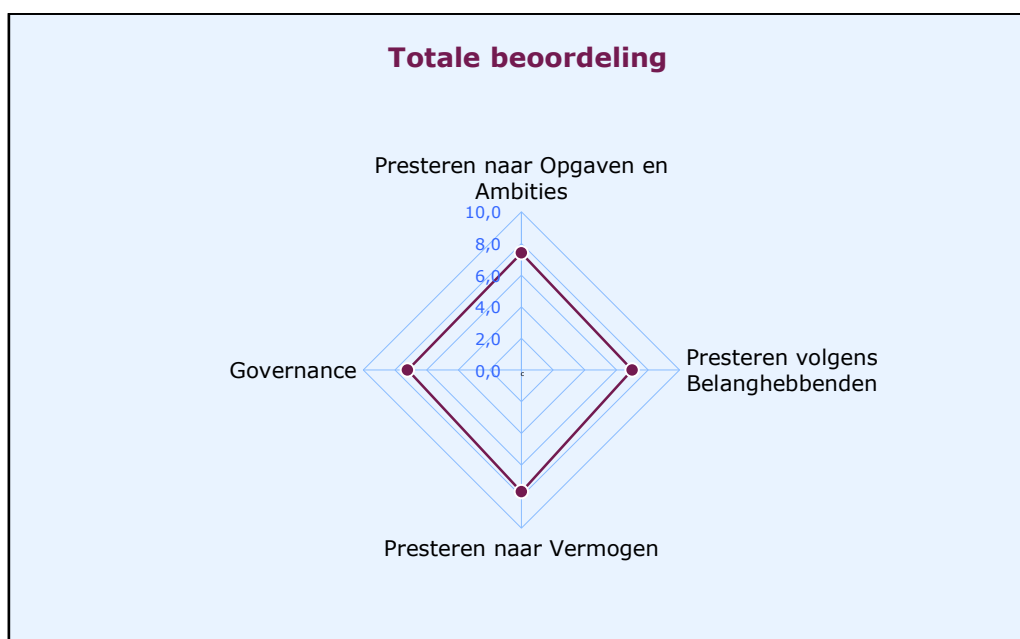
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2015.

### Korte schets Intermaris

Intermaris is in 2012 ontstaan door fusie van woningcorporatie Wherestad uit Purmerend en woningcorporatie IntermarisHoeksteen, gevestigd in Hoorn en Purmerend. Woningcorporatie Intermaris beheert 16.779 woningen en werkt in drie gemeenten: de gemeente Hoorn, de gemeente Waterland en de gemeente Purmerend. Belangrijke belanghebbenden zijn huurdersorganisaties De Boog en Interwhere, de gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen zoals Wilgaerden, Zorgcirkel, Reclassering, Esdégé Reigersdaal, Clup Welzijn en Netwerk. Bij Intermaris werken 181 medewerkers; in totaal 164 fte. De leiding van de corporatie berust bij een driehoofdig bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden namens de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving en de methodiek steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor kan het voorkomen dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Beoordelingen Intermaris



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden	7,0
Presteren naar Vermogen	7,7
Governance	7,2

De commissie komt tot de conclusie dat Intermaris ruim voldoende presteert op de verschillende prestatievelen. Opvallend zijn de goede prestaties op het onderdeel Presteren naar Opgaven en Ambities. In de afgelopen visitatieperiode heeft Intermaris een fusieproces ondergaan, waarbij de maatschappelijke prestaties op een goed niveau zijn gebleven. Ook Presteren naar Vermogen en Governance zijn op orde. Belanghebbenden waarderen de prestaties van Intermaris wisselend.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een **7,4** gemiddeld.

7,4

Intermaris presteert goed bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen (8) en de kwaliteit van wijken en buurten (8). De commissie heeft veel waardering voor het huisvesten van ex-gedetineerden en de aanwezigheid van Intermaris in wijken en buurten. De primaire doelgroep wordt conform de opgave gehuisvest (waardering 7). De voorraad betaalbare huurwoningen is nagenoeg intact gebleven gedurende de visitatieperiode. Toewijzing heeft conform de Europese regelgeving plaatsgevonden. De prestaties voor wat betreft de kwaliteit van woningen en woningbeheer is gemiddeld met een 7 gewaardeerd. De kwaliteit van de woningen behoeft verbetering. Intermaris bereidt daartoe plannen voor. De dienstverlening is op orde. Qua duurzaamheid heeft Intermaris goede prestaties geleverd. Het (des)investeren in vastgoed is met een 6 gewaardeerd. Intermaris heeft veel plannen in voorbereiding, waarvan de effecten in de volgende jaren zichtbaar moeten worden. De investeringen in de afgelopen vier jaar zijn daarbij wat achtergebleven. Het prestatievel Ambities heeft de commissie met een 8 gewaardeerd: de ambities zijn afgestemd op de opgaven en worden regelmatig geactualiseerd.

### Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen Intermaris met een **7,0** gemiddeld, ruim voldoende.

7,0

Opvallend zijn de verschillen in waardering tussen Hoornse en Purmerendse belanghebbenden. Over het algemeen heeft de huurdersorganisatie uit Hoorn meer waardering voor Intermaris dan de huurdersorganisatie uit Purmerend. Bij de gemeenten is de situatie andersom. Ook bij zorginstellingen zijn er verschillen in waardering. Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de maatschappelijke prestaties van Intermaris (7,1 gemiddeld). Het meest gewaardeerd zijn de prestatieonderdelen huisvesting van bijzondere doelgroepen, (des)investeren in vastgoed en kwaliteit van wijken en buurten (respectievelijk 7,5; 7,4 en 7,3). De gemeente Hoorn heeft veel waardering voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gemeente Purmerend is blij met de investeringen in de stad en de inzet in de kwaliteit van wijken en buurten.



Ook de andere onderdelen worden gewaardeerd. Huurders bijvoorbeeld zijn over het algemeen zeer tevreden over de dienstverlening van de service allrounders. De tevredenheid over de communicatie is over het algemeen ruim voldoende (7,2), waarbij vooral de zorginstellingen dit onderdeel hoog waarderen (8,0). Het merendeel van de zorginstellingen vindt in Intermaris een gewaardeerde partner bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Minder tevreden zijn de belanghebbenden over de invloed op het beleid van Intermaris. De huurdersvereniging uit Purmerend en de gemeente Hoorn hebben dit onderdeel met een 5 gewaardeerd. Andere belanghebbenden scoorden wat hoger.

De meeste verbeter suggesties hebben betrekking op samenwerking, de rol en invloed van belanghebbenden op het beleid van Intermaris. Belanghebbenden willen duidelijkheid over hun rol op de invloed van het beleid, ook met het oog op de nieuwe woningwet. Er is behoefte aan mogelijkheden tot co-creatie om tot nieuwe beleidsinitiatieven te komen, bijvoorbeeld op het gebied van wonen en zorg. Verder is er behoefte aan transparantie over de inzet van het vermogen in het werkgebied. Een aantal belanghebbenden wil niet alleen over de inhoud van het werk praten maar ook aandacht besteden aan de onderlinge verhouding met Intermaris.

### Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een **7,7** gemiddeld.

7,7

De commissie heeft de prestatieonderdelen financiële continuïteit en vermogensinzet beide met een 8 gewaardeerd. De commissie stelt vast dat Intermaris bij de fusie scherp haar financiële positie in beeld heeft gebracht, de opgave heeft bepaald en daarop de inzet van haar vermogen heeft afgestemd. Intermaris maakt daarbij actief gebruik van risicoanalyses en actualiseert haar financieel beleid regelmatig. De commissie constateert verder dat Intermaris is gefuseerd met de insteek om financieel vermogen beter te kunnen aanwenden voor volkshuisvestelijke opgaven zoals de transformatie van het vastgoed in Purmerend. De doelmatigheid heeft de commissie met een 7,0 gewaardeerd. Bij de fusie is een efficiëncyslag gemaakt, wat tot een aanzienlijke reductie in de formatieplaatsen heeft geleid. De commissie vindt dat er nog een vervolgslag mogelijk is. Intermaris heeft een visie op het verder terugdringen van de bedrijfskosten, om daarmee de verhuurdersheffing te betalen en het huurbeleid te matigen.

### Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een **7,2** gemiddeld.

7,2

De commissie heeft hoge waarderingen voor de besturing en de inrichting van de planning- en controlcyclus (gemiddeld 8). Daarin heeft Intermaris zich sterk verbeterd ten opzichte van de prestaties van de rechtsvoorgangers bij de vorige visitatie. De kwaliteit van het interne toezicht is eveneens ruim voldoende. De commissie waardeert het functioneren van de raad van commissarissen met een 8, vanwege de goede samenstelling, de doordachte rolopvatting en gedegen zelfevaluatie van de raad. Het toetsingskader is van goede kwaliteit en de Governancecode wordt adequaat nageleefd. De externe legitimering is gemiddeld met een 6 gewaardeerd. De externe legitimatie voldoet niet aan het ijkpunt en is gewaardeerd met een 5. De commissie is van mening dat Intermaris weliswaar communiceert over haar beleid, maar daarover te weinig een dialoog weet te voeren. De openbare verantwoording in de vorm van jaarverslagen is wel op orde. De commissie heeft dat onderdeel gewaardeerd met een 7.



## D Reactie Intermaris

### Reactie Intermaris op het visitatierapport



Woningcorporaties zijn verplicht zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Door middel van deze visitatie geeft de visitatiecommissie een objectief en goed onderbouwd oordeel over de maatschappelijke prestaties, het oordeel van stakeholders over de opgave en ambitie en de financiële mogelijkheden van de corporatie. Daarnaast wordt een oordeel gegeven over de governance. De visitatie wordt uitgevoerd door hiertoe geaccrediteerde bureaus. Bij Intermaris is de visitatie uitgevoerd door Raeflex. De visitatie heeft betrekking op de periode 2011–2014. Het bestuur en de Raad van Commissarissen geven hierbij hun reactie op het rapport.

#### *Algemeen oordeel visitatiecommissie*

De visitatiecommissie heeft geoordeeld dat Intermaris goede maatschappelijke prestaties heeft behaald in de periode 2011–2014. De scorekaart ziet er hierbij als volgt uit:

- |                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| • Presteren naar Opgaven en Ambities | • <b>7,4</b> |
| • Presteren volgens Belanghebbenden  | • <b>7,0</b> |
| • Presteren naar Vermogen            | • <b>7,7</b> |
| • Governance                         | • <b>7,2</b> |

#### *Reactie bestuur en Raad van Commissarissen*

Wij hebben met veel belangstelling kennis genomen van het visitatierapport. Het rapport geeft een helder beeld van de prestaties van onze organisatie. Met deze constatering van de visitatiecommissie voelen wij ons gesteund in de keuzes die wij in de afgelopen jaren hebben gemaakt. Met de in het rapport opgenomen aanbevelingen kunnen we aan de slag om een aantal thema's verder te verbeteren. Naast de kritische noten heeft de commissie ook lovende woorden opgenomen in de visitatie. Het is voor ons ook prettig om te lezen dat de inspanningen die we hebben geleverd ook hun vruchten afwerpen. Een prestatie die de organisatie in zijn geheel heeft geleverd.

#### *Aanbevelingen/verbeterpunten*

De aanbevelingen van de visitatiecommissie, mede op basis van de gesprekken met de verschillende stakeholders, hebben veelal betrekking op het optimaliseren van de volkshuisvestelijke prestaties en vooral het onder het voetlicht brengen hiervan. Hiervoor zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- a. Relatie stakeholders: nagaan wat de positie van Intermaris is ten opzichte van de belanghouders en deze ook bespreken.
- b. Dialoog en informeren stakeholders: de dialoog met stakeholders is voor verbetering vatbaar. Geadviseerd wordt om:
  - \* de uitkomsten van gesprekken terug te koppelen, maar ook om de afspraken beter te borgen;
  - \* periodiek een doorkijk te geven aan de stakeholders op de organisatieontwikkeling;
  - \* huurders inzicht te geven in de basiskwaliteit;
  - \* duidelijk maken wat de (vermogens)inzet is in Hoorn en Purmerend.
- c. Beleidsvoorbereiding: betrek belanghouders zowel bij de beleidsvoorbereiding, als bij de beleidsbeslissingen. Maak de invloed op het beleid met de stakeholders zichtbaar en toetsbaar.

Wij onderkennen en herkennen deze aanbevelingen. Op korte termijn zullen de aanbevelingen uit het visitatierapport door ons verwerkt worden in een plan van aanpak waarin acties worden uitgewerkt en zullen worden verankerd.

### *Opmerkelijke uitkomsten*

Een aantal uitkomsten is opmerkelijk. Wij vinden het van belang hier inhoudelijk op te reageren. Opmerkelijk is dat de twee grote gemeenten Hoorn en Purmerend en de huurdersorganisaties in de beide steden blijken te geven van een verschillende waardering. Wat daarbij nog meer opvalt is dat de gemeente Purmerend positiever is dan de gemeente Hoorn, terwijl dit bij de huurdersorganisaties omgekeerd het geval is.

Dit wordt expliciet zichtbaar bij de waardering 'huisvesting van de doelgroep'. Dit waarden de twee huurderorganisaties verschillend met een cijfer 5 tegenover een 8. Ook de beide gemeenten variëren in hun waardering van een 5,8 tot een 7,3 op dit onderwerp. Wij onderschrijven het advies van de commissie dat er meer faciliterend opgetreden kan worden om de verschillende belangen en verwachtingen bijeen te brengen.

Wat verder opvalt is de lage waardering voor de externe legitimatie. Deze is met een 5 absoluut onder de maat. De tekst van de commissie: "(...) de nadruk in de dialoog tussen bestuur en belanghebbenden ligt op het meedelen van beleid in plaats van op te horen wat beleidsmatig daadwerkelijk bij belanghebbenden speelt", geeft haar argumentatie voor het cijfer goed weer. Ook wij zien de samenhang met het voorgaande en daar gaan wij ook zeker mee aan de slag.

### *Conclusie*

De Raad van Commissarissen en het bestuur gaan aan de slag met het opvolgen van de aanbevelingen om met nog betere prestaties bij te dragen aan de voortdurende ontwikkeling van de volkshuisvestelijke opgave in Hoorn, Purmerend en Waterland.

Tot slot willen wij alle mensen bedanken die hun tijd en hun oordeel over Intermaris hebben gegeven. Wij zijn u hiervoor zeer erkentelijk.

Namens bestuur en Raad van Commissarissen van Intermaris,



Martin Hoiting  
Voorzitter bestuur

## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Intermaris

In december 2014 heeft Intermaris te Hoorn, Noord-Holland, opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 14 en 16 september 2015.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. H. van Santen (voorzitter), de heer drs. M.P. Angenent MPA en mevrouw, C.M.F. Bomhof MOC (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren wilde Intermaris input verkrijgen vanuit de visitatie ter verbetering van de maatschappelijke prestaties.

Op basis van alle door Intermaris verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Intermaris, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport, ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2011 tot 2014. Daarbij past de volgende kanttekening. Een van de rechtsvoorgangers van het huidige Intermaris, IntermarisHoeksteen is voor het laatst gevisiteerd in 2009 en had dus al in 2013 gevisiteerd moeten worden. Fusiepartner Wherestad is echter gevisiteerd in 2011, over de jaren 2007-2010. Aedes heeft dispensatie verleend en toestemming gegeven om de visitatie van Intermaris in 2015 te laten plaatsvinden.

De visitatiecommissie constateert dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

#### 1.1 Schets Intermaris

Intermaris is ontstaan uit fusie tussen IntermarisHoeksteen en Wherestad in 2012. Woningcorporatie Intermaris beheert 16.779 woningen en werkt in drie regio's: de regio Hoorn en omstreken (9.867 woningen), en de gemeenten Purmerend (6.598 woningen) en Waterland 314 woningen. Deze gemeenten samen tellen circa 169.000 inwoners.

Belangrijke belanghebbenden zijn de huurdersorganisaties De Boog (Hoorn) en Interwhere (Purmerend), de gemeenten uit het werkgebied, de zorg- en welzijnsinstellingen Wilgaerden, Zorgcirkel, Esdégé Reigersdaal, de reclassering en andere instellingen zoals Clup Welzijn uit Purmerend en Netwerk uit Hoorn. In Purmerend en Waterland zijn woningcorporatie Wooncompagnie, Rochale en Woonzorg Nederland actief. Zij beheren 4.800 respectievelijk 2.100 en 1.250 woningen in het werkgebied van Intermaris. In Hoorn heeft Intermaris 94 procent van de sociale huurwoningen in het bezit. Bij Intermaris werken 181 medewerkers; in totaal 164 fte. De leiding van de corporatie berust bij een driehoofdig bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden namens de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

## 1.2 Werkgebied Intermaris

Intermaris is werkzaam in de gemeenten Hoorn, Purmerend en Waterland, in Noord-Holland, ten noorden van Amsterdam. Hoorn en Purmerend zijn groeikernen. In Hoorn bestaat de woningmarkt voornamelijk uit eengezinswoningen (circa 73 procent) en voor 40 procent uit huurwoningen. De meeste woningen zijn gebouwd in de jaren na 1971 (80 procent). Hoorn was toen een van de groeikernen, bedoeld voor de huisvesting van Amsterdamse huishoudens.

Purmerend behoorde eveneens tot de groeikernen, die in de jaren zeventig zijn ontwikkeld. De gemeente kent een woningmarkt met een vergelijkbaar aandeel eengezinswoningen (68 procent) en huurwoningen (43 procent). Verreweg de grootste woningvoorraad dateert uit de jaren na 1971 (80 procent). Intermaris heeft in deze gemeente een marktaandeel van circa 50 procent van de sociale huurwoningen (ruim 6.600 woningen).

De gemeente Waterland is opgebouwd uit verschillende grotere en kleinere plattelandskernen, gelegen onder de rook van Amsterdam. De gemeente telt ruim 85 procent eengezinswoningen. De woningvoorraad bestaat voor 66 procent uit koopwoningen. Circa de helft van de woningvoorraad is ontstaan in de jaren tot 1971. Intermaris beheert in deze gemeente 314 woningen (15 procent van de corporatiewoningen).

Het Centraal Fonds deelt Intermaris in de categorie 'corporaties met een gemiddeld profiel' in. De referentiegroep waarmee Intermaris wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Intermaris in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Intermaris eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

#### Regionale woningmarktontwikkelingen

Het werkgebied van Intermaris bevindt zich in de provincie Noord-Holland. De provincie heeft een woonvisie opgesteld voor heel Noord-Holland. Deze woonvisie is verder per regio uitgewerkt.

Intermaris is werkzaam in twee regio's: de regio West-Friesland voor Hoorn en de stadsregio Amsterdam voor Purmerend en Waterland.

In de regio West-Friesland groeit het aantal huishoudens en met name het aantal eenpersoonshuishoudens (met 9.000 in de jaren 2010-2025). Het aandeel jongeren en starters op de woningmarkt blijft ongeveer gelijk; het aantal ouderen neemt fors toe. Het aantal nultredenwoningen in de regio moet dan ook flink toenemen. Verder is in de regionale woonvisie voor West-Friesland de noodzaak vastgelegd om de woningvoorraad energiezuiniger te maken (circa 30 procent besparen in 2020 ten opzichte van 1990).

Daarbij ligt de focus vooral op de woonwijken uit de jaren zestig en zeventig.

Ook voor de stadsregio van Amsterdam is een regiovisie opgesteld. Het Actieprogramma Regionale Woningmarkt 2011 constateert dat de stadsregio Amsterdam een aantrekkelijke nationale en internationale vestigingsplaats is. Dat moet zo blijven en dat kan alleen als de woningmarkt iedereen de mogelijkheid biedt om binnen afzienbare tijd een woning te vinden. Er zullen dus maatregelen getroffen moeten worden om de vastzittende woningmarkt weer vlot te trekken. Er moet een goede match zijn tussen vraag en aanbod in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Die ontbreekt. Tot 2030 moeten er dan ook minimaal 150.000 woningen bijgebouwd worden. Dit extra is nodig om de groei in de werkgelegenheid en huishoudensverdunning op te vangen. In de Stadsregio Noord (waaronder Purmerend) treedt vergrijzing op. Ook daar zal de woningmarkt op in moeten spelen, volgens het Actieprogramma uit 2011.

#### Gemeenten

In 2013 heeft de gemeente *Hoorn* een woonvisie opgesteld. De gemeente constateert hierin dat de tijd van grote groei voorbij is. Het aandeel senioren stijgt. Omdat deze groep langer zelfstandig blijft wonen, zullen er meer voor senioren geschikte woningen ontwikkeld moeten worden, hetzij in nieuwbouw, hetzij door transformatie van de bestaande voorraad. Grootschalige nieuwbouw wordt vervangen door kleinschalige kwalitatieve toevoegingen. Er ligt een opgave om de wijken uit de jaren zeventig en tachtig te vernieuwen en aan te passen aan de huidige behoefte. De druk op de huurwoningmarkt neemt toe en de vraag is of de omvang van de kernvoorraad nog wel toekomstbestendig is.

In 2012 heeft het RIGO onderzoek gedaan naar de woningmarkt in Hoorn. Daaruit kwam naar voren dat de woningmarkt in evenwicht is, zonder grote tekorten of overschotten.

Intermaris heeft prestatieafspraken met de gemeente Hoorn in 2010 ondertekend. In 2015 zijn concept-prestatieafspraken opgesteld.

De gemeente *Purmerend* heeft in 2012 een woonvisie 2012-2016 uitgebracht. Purmerend is aantrekkelijk voor woningzoekenden uit Amsterdam die een vervolgstap in hun wooncarrière willen maken. Daarnaast vervult Purmerend een belangrijke centrumfunctie in het noordelijk deel van de Amsterdamse stadregio.

De gemeente constateert in de woonvisie dat de koopmarkt is gestagneerd en de doorstroming op de huurmarkt is verslechterd.

In de jaren tot 2016 wil Purmerend werken aan meer diversiteit in de woningvoorraad, stimuleren van het middeldure segment in de huurvoorraad, aandacht voor levensloopbestendigheid van de woningvoorraad en zoeken van kansen voor jongeren. De gemeente wil verder inzetten op doorstroomverbeterende maatregelen en meer betrokkenheid van bewoners bij de woonomgeving. De gemeente wil de zelfredzaamheid van burgers stimuleren, zodat zij hun eigen woon-zorgvraag meer en meer zelf invullen. Het wonen en leven moet duurzamer worden door voorlichting aan bewoners en energiebesparende (isolerende) maatregelen. Er zijn prestatieafspraken tussen gemeente en de in Purmerend actieve corporaties.

De gemeente *Waterland* heeft geen eigen woonvisie. Er zijn prestatieafspraken gemaakt in 2008, die geldig zijn tot mei 2011. Het woningaandeel van Intermaris is beperkt in Waterland (314 woningen). Mede gelet op de omvang van de woningvoorraad in Waterland en de korte duur van de geldende prestatieafspraken, hebben de maatschappelijke prestaties in dit werkgebied zeer beperkt meegewogen in de beoordeling.

### **Prestatieafspraken met Hoorn en Purmerend**

Intermaris heeft prestatieafspraken met de gemeente Hoorn (2010-2015 en conceptafspraken voor de jaren 2015 tot 2020) en de gemeente Purmerend (2008-2011 en 2013-2017).

Uitgewerkt naar de verschillende prestatievelden zien de afspraken er als volgt uit:

#### Huisvesting primaire doelgroep

In *Hoorn* spreken partijen in 2010 uit om de kernvoorraad opnieuw te definiëren aan de hand van woonlastenontwikkelingen. De afspraak is dat minimaal 80 procent van de woningvoorraad van Intermaris tot de kernvoorraad dient te behoren.

Gemeente en corporatie voeren een monitor naar scheefwonen uit. Geprobeerd wordt om het aandeel scheefwoners te verminderen. Het huurbeleid is er op gericht om de huren op het niveau van 80 procent van de maximaal redelijk huurprijs te brengen.

In *Purmerend* hebben corporaties en gemeente in 2008 met elkaar afgesproken om het aanbod van woningen voor mensen met lage inkomens op peil te houden en waar mogelijk schaarste op de huurwoningenmarkt te verminderen.

In 2013 herbevestigen gemeente en corporaties de bovenstaande afspraak en werken deze verder uit in prestatieafspraken. Gemeente en corporaties komen met elkaar overeen om 100 procent van de nieuw gebouwde woningen aan Purmerenders aan te bieden en 15 procent daarvan aan mensen met een urgentie. De resterende vrije toewijzingsruimte wordt gebruikt door met voorrang woningen aan Purmerendse jongeren tot 26 jaar toe te wijzen. Woonfraude wordt bestreden.

Gemeente en corporaties willen de woningmarkt toegankelijker maken voor jongeren en starters. Er komt een pilot met een zogenaamd campuscontract, een tijdelijk contract, waarbij jongeren zich verplichten als ze 26 zijn de woning vrij te maken voor nieuwe jongeren. Starters worden gefaciliteerd in de betaalbare koopsector. Gemeente en corporaties zoeken in leegstaande gebouwen naar mogelijkheden om jongerenwoningen te ontwikkelen.

Corporaties spreken ook af om hun voorraadplannen met elkaar en met de gemeente af te stemmen. Het aantal middeldure woningen moet stijgen tot 600. Woningen in Weidevenne (nieuwbouwwijk) worden niet geliberaliseerd.

#### Huisvesting bijzondere doelgroep

In de prestatieafspraken met de gemeente *Hoorn* in 2010 geeft Intermaris aan het woningbezit in overeenstemming te houden met de demografische ontwikkeling van de bevolking. Gemeente en corporatie gaan een pilot aan voor Domotica. Intermaris gaat door met het opplussen van woningen ten behoeve van de huisvesting van ouderen en mensen met een mogelijke zorgvraag. Intermaris levert een bijdrage aan het wonen van bijzondere doelgroepen zoals statushouders, buitenlandse arbeidsmigranten, dak- en thuislozen.

In 2008 hebben corporaties en gemeente *Purmerend* afgesproken om oplossingen te bieden in de woonsfeer voor speciale doelgroepen.

In 2013 spreken partijen af tweede kansbeleid voort te zetten en dakloosheid te voorkomen. Corporaties gaan door met het aanpassen van woningen voor senioren en herijken het al bestaande masterplan wonen en zorg op de nieuwe ontwikkelingen.

#### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

In de prestatieafspraken van 2010, spreken de gemeente *Hoorn* en Intermaris af om aan te sluiten bij het landelijk energieconvenant (zie hieronder) en de afspraken uit de regionale woonvisie West-Friesland.

De woningen moeten voldoen aan de basiskwaliteit zoals vastgelegd in de gelijknamige beleidsnotitie van Intermaris. In 2015 streeft Intermaris naar een onderhoudsstatus van 3, waarbij 1 uitstekend is en 6 zeer slecht is.

In *Purmerend* spreken corporaties en gemeente in 2013 af om gezamenlijk op te trekken om bewoners bewust te maken van hun eigen invloed op CO2 uitstoot. Woningcorporaties onderzoeken of het mogelijk is om in samenwerking met de gemeente energiecoaches op te leiden. Bij ieder project van 30 woningen of meer wordt de ontwikkelende partij gevraagd om zijn visie te geven op duurzaamheid, volgens de zogenaamde Trias Energetica (in volgorde van prioriteit: (1) besparing van energie, (2) gebruik van duurzame energie en (3) efficiënt gebruik maken van fossiele brandstoffen).

#### (Des) investeren in vastgoed

In *Hoorn* is afgesproken dat Intermaris in de jaren 2010-2015 gemiddeld 100 tot 120 huurwoningen per jaar verkoopt. De voorraad betaalbare woningen dient daarbij wel op peil te blijven, onder meer door nieuwbouw.

In de prestatieafspraken met de gemeente *Purmerend* geeft de gemeente aan corporaties te betrekken bij nieuwbouwwontwikkelingen.

In 2013 wordt afgesproken om het project wonen boven winkels door te zetten.

Corporaties kunnen woningen verkopen met uitzondering van jongerenwoningen, woningen voor senioren, aangepaste woningen en woningen in Weidevenne (een Vinex-locatie).

#### Kwaliteit van wijken en buurten

In *Hoorn* spreken partijen de ambitie uit om wijkvisies te ontwikkelen en projectmatig plannen uit te voeren om wijken toekomstbestendig te maken (afspraken 2010). Ook zetten gemeente en corporatie conform de afspraken gezamenlijk een leefbaarheidsfonds in. Afgesproken is dat Intermaris medewerkers inzet om dreigende overlast tegen te gaan. Intermaris schrijft een Leefbaarheidsbeleid uit, waarvan de uitvoeringsplannen zoveel mogelijk aansluiten bij de wijkplannen van de gemeente Hoorn. Daarbij gaat het ook om plannen ter verbetering van de fysieke leefbaarheid.

In de eerste afspraken met *Purmerend* (2008) verplichten corporaties zich om gedifferentieerde en sociaal sterke wijken en buurten in de stad te behouden ofwel te creëren.

In 2013 werken corporaties en gemeente dit uit in afspraken om bewoners meer bij de leefbaarheid van buurten en wijken te betrekken en bewonersinitiatieven te ondersteunen.

#### **Landelijk Energieconvenant**

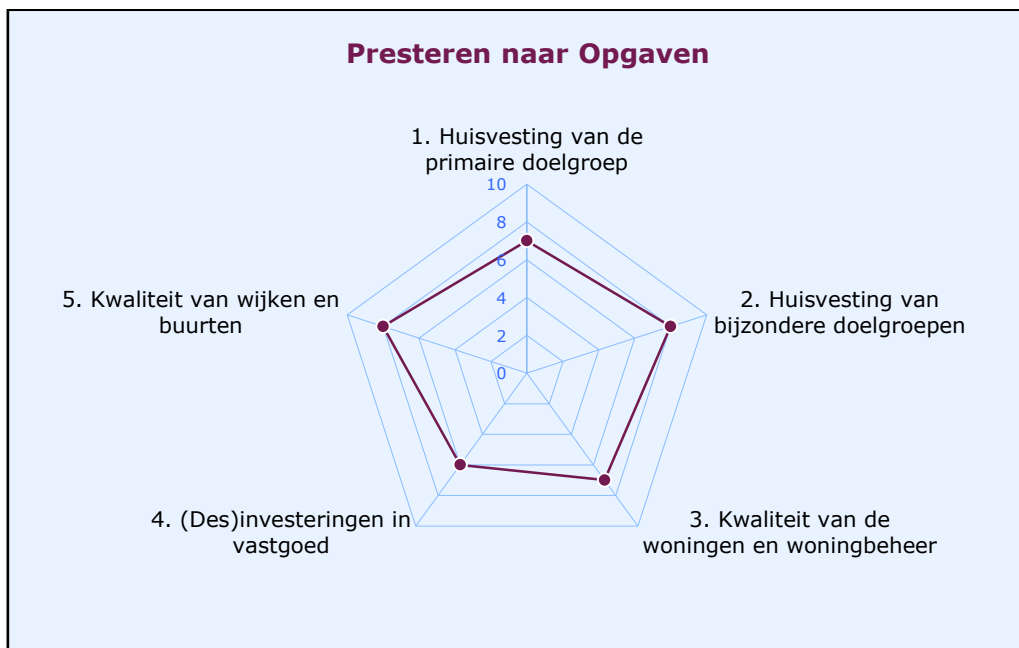
De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie. De prestatieafspraken die Intermaris heeft ondertekend in Hoorn zijn gebaseerd op dit convenant.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties, zoals door Intermaris geleverd, in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

Tot en met oktober 2012 waren de rechtsvoorgangers Wherestad en IntermarisHoeksteen zelfstandige corporaties, met ieder hun eigen maatschappelijke prestaties. In 2012 heeft de fusie zich voltrokken. Vanaf dat moment is de nieuwe organisatie Intermaris integraal verantwoordelijk voor de maatschappelijke prestaties in Hoorn, Purmerend en Waterland. De commissie heeft beide perioden betrokken bij haar beoordeling.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,2</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven ruim voldoende met een **7,2** gemiddeld. Positief is de commissie over de huisvesting van bijzondere doelgroepen en de kwaliteit van wijken en buurten. Daar presteert Intermaris boven de opgave. Minder positief is de commissie over het (des)investeren in vastgoed. Dit onderdeel scoort overigens wel voldoende. Op de overige twee prestatieonderdelen presteert Intermaris conform de opgave.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

Intermaris draagt naar het oordeel van de commissie conform de opgave bij aan de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van woningen ten behoeve van de primaire doelgroep. De commissie waardeert dit onderdeel met een **7,0**.

De commissie constateert dat Intermaris en haar rechtsvoorgangers in staat zijn gebleken om de voorraad betaalbare woningen intact te houden. Wel heeft er verschuiving plaats gevonden naar de middeldure voorraad. De betaalbaarheid is ook bevorderd door activiteiten op het gebied van energiebesparing.

Intermaris heeft over het algemeen in meerderheid woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot aan de huurtoeslaggrens. Ook heeft Intermaris conform de Europese regelgeving meer dan 90 procent van de woningen aan lagere inkomens toegewezen.

Intermaris treedt alert op bij huurachterstanden en weet het aantal ontruimingens wegens huurachterstand terug te dringen.

In de portefeuillestrategie van 2013 is betaalbaarheid een belangrijk aandachtspunt. De corporatie heeft haar portefeuillestrategie gebaseerd op onderzoek van het RIGO 2012 naar woningmarkt en betaalbaarheid, om daarmee ook in de toekomst aan te sluiten op de opgave.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Intermaris voldoet ruim aan de opgave voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

De commissie constateert dat Intermaris in Hoorn goed geanticipeerd heeft op de komende vergrijzing in haar werkgebied. Het aantal nultredenwoningen is procentueel hoger dan bij de referentiecorporatie. Ook in de toekomst is het merendeel van de investeringsplannen gericht op het realiseren van nultredenwoningen.

Intermaris bedient meerdere bijzondere doelgroepen. De commissie heeft vooral ook veel waardering voor de wijze waarop Intermaris zich inzet voor de huisvesting van ex-gedetineerden. De voorbeeldfunctie van Intermaris in Hoorn heeft er toe geleid dat andere buurtgemeentes zich bereid tonen om deze bijzondere groep te huisvesten. Op dit onderdeel heeft Intermaris de opgave actief zelf opgehaald en ingevuld. De commissie vindt dat de prestaties van Intermaris op dit terrein de opgave met ruim 20 procent overstijgen.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

Intermaris evenaart de opgaven op dit prestatieveld. De commissie waardeert dit prestatieveld met een **7,0** gemiddeld. De commissie heeft de drie subonderdelen van dit prestatieveld verschillend gewaardeerd.

De *kwaliteit van de woningen* heeft de commissie met een **6,0** gewaardeerd. De fusie van Wherestad met IntermarisHoeksteen is vooral ingegeven vanuit het idee dat er een kwaliteitsimpuls aan de Purmerendse woningvoorraad moest worden gegeven. De effecten daarvan moeten nog zichtbaar worden. Hetzelfde geldt voor het woningbezit in Hoorn. Ook daar is een kwaliteitsimpuls gewenst. De commissie constateert dat de fusiecorporatie. Intermaris druk bezig is om de achterstand in te lopen door ook in de komende jaren te investeren in de kwaliteit van de woningvoorraad, zo blijkt ondermeer uit het portefeuillemanagement. Voor de hele visitatieperiode stelt de commissie vast dat Intermaris in belangrijke mate de opgave evenaart.

De *kwaliteit van het woningbeheer* waardeert de commissie met een **7,0**. Zelfs in de fusieperiode heeft Intermaris het KWH-label weten te behouden. Veel waardering heeft de commissie voor de kwaliteit van de eigen allround onderhoudsdienst. Dat blijkt ondermeer uit de hoge beoordeling van de uitgevoerde reparaties (8,4). De commissie constateert dat Intermaris conform de opgave op dit terrein heeft gepresteerd.

De prestaties op het gebied van *energie en duurzaamheid* waardeert de commissie met een **8,0**. De commissie vindt dat Intermaris niet alleen het normale onderhoudsprogramma invult, maar bovendien aanzienlijke inspanningen levert op het gebied van energiebesparing en dat mede vanuit het oogpunt van betaalbaarheid voor de huurders. Daarmee voldoet Intermaris ruim aan de opgave op dit terrein. In de afgelopen periode is het aantal woningen met een label van A-C gestegen van 6.540 woningen (38,5 procent van het woningbezit) naar 9.019 woningen (53,8 procent van het woningbezit). Intermaris zet vol in om in 2020 een woningvoorraad gemiddeld van een B-label te voorzien. De commissie heeft daarvan de voornemens en de resultaten van 2015 gezien.

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

Intermaris evenaart de opgave op het terrein van (des)investeren in vastgoed in grote lijnen. De commissie waardeert dit onderdeel met een **6,0**.

De commissie stelt vast dat tijdens de visitatieperiode veel energie is gestopt in het in kaart brengen van de investeringsopgave. Desondanks heeft Intermaris vertraging opgelopen bij een aantal projecten, zoals bijvoorbeeld in de realisatie van de Sterflats in Hoorn. Het gevolg daarvan is dat de realisatie in nieuwbouw en renovatie daarbij achter is gebleven. Toch heeft Intermaris in de visitatieperiode 676 nieuwbouwhuurwoningen aan de woningvoorraad toegevoegd. Daarnaast heeft Intermaris 821 woningen in de afgelopen vier jaar gerenoveerd. De commissie acht het tempo waarin bestaand bezit gedurende de visitatieperiode is verbeterd, laag in verhouding tot de opgave. Intermaris zegt aan de vooravond te staan van een forse productie in renovatie en herstructurering. De resultaten daarvan zullen echter pas in de volgende visitatieperiode zichtbaar kunnen zijn. De verkoop van woningen heeft in grote lijnen conform de prestatieafspraken plaatsgevonden.

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

Intermaris voldoet goed aan de opgave voor de kwaliteit van wijken en buurten. Daarmee overtreft de corporatie de opgave met ruim 20 procent. De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

De commissie stelt vast dat Intermaris een grote variatie aan leefbaarheidsactiviteiten uitvoert. Niet alleen treedt de corporatie op bij overlast, maar ook zet Intermaris in op het verbeteren van de veiligheid van achterpaden, het leveren van bijdragen aan wijkontwikkeling en het bevorderen van de bewonersparticipatie in wijken en buurten.

## **2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

Vóór de fusie kende elk van beide corporaties een eigen ondernemingsplan. In het ondernemingsplan 'Wonen voor iedereen' uit 2009 stelt Wherestad een forse transformatieopgave vast voor grote delen van haar woningbezit. In totaal telt de corporatie 4.500 woningen, waarvan 1.400 gewoon doorgeëxploiteerd wordt. Er is een renovatieopgave van 650 woningen. 1.250 Woningen komen in aanmerking voor sloop, waarna 1.450 woningen opnieuw gebouwd moeten worden. Daarnaast wil Wherestad 700 woningen verkopen. Om deze opgave te kunnen uitvoeren, zoekt Wherestad een partner.

Vanaf 2010 heeft IntermarisHoeksteen gewerkt met het beleidsplan 'Een stevige basis voor verdere groei'. Ontwikkeld met belanghebbenden. In dit beleidsplan maakt IntermarisHoeksteen een bewuste keuze voor het voeren van een tweestedenstrategie, waarbij de nadruk van de activiteiten zich in Hoorn en Purmerend concentreert.

De fusie van Wherestad en IntermarisHoeksteen was gericht op het creëren van meerwaarde, het verbeteren van efficiency en effectiviteit en het verbeteren van de kwaliteit van het vastgoed. In de fusiedocumenten is de belangrijkste reden voor fusie omschreven: de noodzaak tot herontwikkeling van de portefeuille in Purmerend. Uitgangspunt volgens de fusiedocumenten is behoud van de lokale verankering in zowel Hoorn als Purmerend. Daarnaast beoogt de fusie een structurele bezuiniging op bedrijfslasten van 2,5 miljoen vanaf 2014 op jaarbasis.

In 2012 heeft het nieuwe Intermaris een visiedocument uitgebracht onder de naam 'Aangenaam, Intermaris, volkshuisvester'. In het visiedocument zijn de kernwaarden van de nieuwe organisatie beschreven: bevlogen, betrokken, helder en duidelijk.

Ook de missie van het nieuwe Intermaris is beschreven:

*Wij bieden mensen met een laag inkomen betaalbare woningen in Hoorn en Purmerend. Tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding. Dat is onze taak, nu en in de toekomst.*

Het visiedocument is opgebouwd volgens vijf waarden: de klantwaarde, de vastgoedwaarde, de financiële waarde, de organisatiewaarde en de medewerkerswaarde. Onder deze waarden zijn verschillende facetten en doelstellingen gerangschikt.

In de eerste periode rond en na de fusie zijn er diverse beleidsdocumenten ontwikkeld. Eind 2012 heeft RIGO onderzoek gedaan naar de betaalbaarheid van woningen en de omvang van de doelgroep, en zijn op basis daarvan scenario's doorgerekend. Dit traject heeft onder meer geleid tot het opstellen van een wensportefeuille als onderdeel van een portefeuillestrategie in 2013. Hierbij is een beleidskeuze gemaakt voor de badkuip met accent op goedkope woningen en duurdere woningen, ten koste van middeldure woningen.

In 2014 is een nieuw ondernemingsplan opgesteld voor de jaren 2015-2018 onder de titel 'Intermaris, volkshuisvester, meerwaarde voor de samenleving'.

Vooruitlopend op het ondernemingsplan is een grondige analyse opgesteld volgens de DESTEP methodiek (Demografisch Ecologisch, Sociaal-cultureel, Technologische, Economische en Politieke ontwikkelingen).

De missie is in vergelijking met 2012 iets aangescherpt. In het ondernemingsplan van 2014 is de meerwaarde door Intermaris uitgewerkt in meetbare doelstellingen onder meer op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een **8,0**.



## 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Intermaris heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De commissie heeft haar oordeel op een aantal pluspunten gewaardeerd:

- + Intermaris heeft haar ambities stevig onderbouwd op basis van onderzoek, conform de DESTEP methodiek.
- + Intermaris heeft in en na de fusie haar ambities gericht op het vervullen van de maatschappelijke opgaven in Purmerend en Hoorn.
- + Intermaris gebruikt de ambities in de besluitvorming en haar handelen. Er ligt een directe relatie tussen de ambities, de jaarplannen en de uiteindelijke prestaties.
- + Intermaris heeft de afgelopen periode zeer regelmatig haar ambities en doelstellingen geactualiseerd, met het oog op veranderende marktomstandigheden.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt **7,4**. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,2	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,4</b>	



## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Intermaris. Belanghebbenden 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. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Intermaris. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurders het MT en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

### 3.1 De belanghebbenden van Intermaris

#### Huurdersorganisaties

Intermaris kent twee huurdersorganisaties: De Boog in Hoorn en Interwhere in Purmerend. De Boog was als huurdersorganisatie al actief voor de fusie als gesprekspartner voor IntermarisHoeksteen in Hoorn. Interwhere is ontstaan uit fusie van huurdersorganisatie Tympaan, huurderorganisatie van IntermarisHoeksteen in Purmerend en OverenWhere, huurdersorganisatie van Wherestad.

Intermaris overlegt met beide huurdersorganisaties op strategisch niveau, bijvoorbeeld over beleid dat op beide werkgebieden doorwerkt. Een voorbeeld daarvan is het huurbeleid. Intermaris overlegt met iedere huurdersorganisatie afzonderlijk over gemeentelijke aangelegenheden. Zo zijn de huurdersorganisaties betrokken bij het ontwikkelen van voorstellen voor de prestatieafspraken in Hoorn en Purmerend. Daarnaast voert Intermaris op wijk- en complex niveau overleg met bewonerscommissies. Intermaris betreft actief de bewonerscommissies en de bewonersverenigingen bij renovatie- en herstructureringsprojecten en neemt de wensen van bewoners mee in de uiteindelijke planvorming.

De commissie heeft met vertegenwoordigers van De Boog en Interwhere gesproken. De huurdersorganisaties verschillen in opvatting over hun rol en de inhoud van het beleid van Intermaris. Die verschillen zijn op een aantal punten zichtbaar in de waarderingen voor de prestaties van Intermaris.

#### Gemeenten

Intermaris is werkzaam in drie gemeenten: de gemeente Hoorn, de gemeente Purmerend en de gemeente Waterland. Intermaris heeft het meest intensief contact met de gemeente Hoorn en Purmerend. De marktpositie van Intermaris in Waterland is zeer beperkt. Intermaris overlegt eens in de twee maanden op bestuurlijk niveau met de gemeente Hoorn. Onderwerp van gesprek zijn bijvoorbeeld de prestatieafspraken. Intermaris heeft een bod gedaan op de woonvisie. Dit bod heeft nog niet tot prestatieafspraken geleid. Op ambtelijk niveau zijn er diverse overleggen over projecten en de huisvesting van bijvoorbeeld statushouders.

In de gemeente Purmerend zijn meerdere corporaties actief. Het bestuurlijk overleg met de gemeente wordt voorbereid via directeurenoverleg met alle directeur bestuurders van de in Purmerend werkzame corporaties. Ook hier vindt regelmatig overleg op ambtelijk niveau plaats. In Purmerend organiseert de gemeente woondebatten over het wonen met input van corporaties, huurdersorganisaties en andere instellingen met als doel het ontwikkelen van een nieuwe woonvisie.

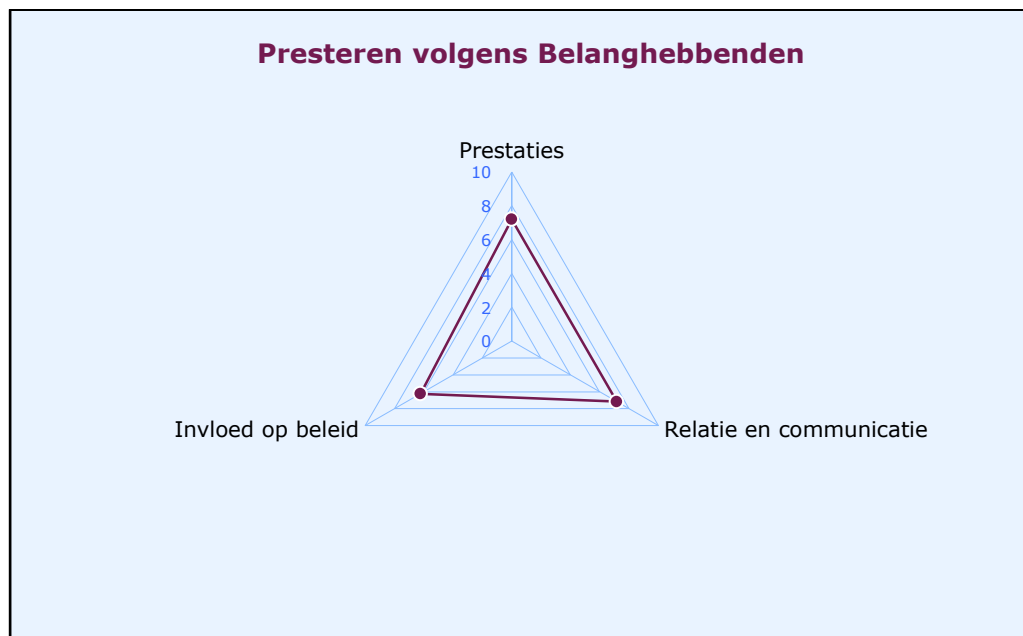
De commissie heeft met de gemeenten Hoorn en Purmerend gesproken. Daarin kwamen verschillen in waardering voor een aantal prestatievelden naar voren. Deze verschillen worden in het hoofdstuk verder toegelicht.

### Zorg- en Welzijnspartijen

Intermaris spant zich in voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen en voor de kwaliteit van wijken en buurten (zie Presteren naar Opgaven en Ambities). Hierin werkt zij nauw samen met zorg- en welzijnsinstellingen in West-Friesland (voornamelijk Hoorn) en de regio Waterland, met activiteiten in Purmerend en – op beperkte schaal – in Waterland. Op het gebied van ouderenhuisvesting werkt Intermaris samen met zorgorganisatie Wilgaerden in Hoorn en Zorgcirkel in Purmerend en Waterland. Andere zorginstellingen zijn Esdégé Reigersdaal (ten behoeve van mensen met een verstandelijke beperking) en Reclassering Nederland (ten behoeve van de huisvesting van ex-gedetineerden). Welzijnsinstellingen Clup Welzijn en Netwerk zijn betrokken bij leefbaarheidsactiviteiten en overlastbestrijding.

De voltallige commissie heeft met alle bovenstaande partijen gesproken.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,2</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,1		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,4		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,3		
6. Overige/andere prestaties	0,0		
Relatie en communicatie		<b>7,2</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>6,2</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,0</b>	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,5	6,6		<b>6,6</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5	7,1	7,8	<b>7,5</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,2	7,3	7,8	<b>7,1</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,3	7,5	7,4	<b>7,4</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	7,4	7,4	<b>7,3</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,0	6,5	8,0	<b>7,2</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,8	5,9	7,0	<b>6,2</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden hebben de volgende verbeterpunten aangereikt:

#### Rol en invloed belanghebbenden

- Bied ruimte aan belanghebbenden in de beleidsbeïnvloeding, door meer met elkaar te sparren over ontwikkelingen in wonen, maar ook in welzijn en zorg.
- Bied duidelijkheid over de rol van verschillende belanghebbenden in het beleid, nu er met de nieuwe woningwet meer invloedsmogelijkheden, maar ook verantwoordelijkheden zijn voor huurders en gemeenten.
- Benader belanghebbenden meer als samenwerkingspartner en kijk naar mogelijkheden om tot co-creatie van nieuwe (beleids)initiatieven te komen.
- Geef bij huurdersorganisaties aan waar er ruimte is voor beïnvloeding en waar niet. Betrek hen bijtijds en koppel de uitkomsten van beleidsoverleg terug.
- Bied meer transparantie in de vermogensinzet ten behoeve van investeringen in de maatschappelijke opgave in het werkgebied.

- Praat niet alleen over de inhoud van het werk, maar besteed intensiever aandacht aan de onderlinge verhoudingen.

### **(Toekomstige) Activiteiten**

- Bepaal klip en klaar wat de basiskwaliteit van woningen behoort te zijn en geef mutatieopzichters daarin een heldere richtlijn mee.
- Zorg voor aansluiting tussen besluiten in de top van de organisatie en de werkvloer, bied daarbij meer ruimte voor de werkvloer.
- Ga het gesprek aan over de oprichting van het Wijkbedrijf<sup>1</sup>.
- Sta open om mee te bewegen in uitkomsten van het Woondebat in Purmerend.
- Besteed meer aandacht aan het woonwagenvraagstuk in Hoorn.
- Breng de gevolgen van de nieuwe woningwet in kaart voor wat betreft de activiteiten in leefbaarheid.

## **3.4 Conclusies en motivatie**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Intermaris een **7,0** op het Presteren volgens Belanghebbenden.

### **a. Maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel. Gemiddeld waarderen belanghebbenden de maatschappelijke prestaties met een **7,2**.

### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **6,6**. Zorg- en welzijnsinstellingen hebben zich onthouden van een oordeel op dit prestatieveld.

De huurdersverenigingen hebben dit prestatieveld verschillend beoordeeld. Huurdersvereniging De Boog waardeert dit onderdeel met een 8. De huurdersvereniging is tevreden over de toewijzing van de woningen. De huurdersorganisatie uit Hoorn heeft ingestemd met het huurbeleid en is tevreden over de inzet van energie-isolatie om de woonlasten te beperken. Huurdersvereniging Interwhere beoordeelt dit onderdeel met een 5. De inspanningen die Intermaris levert ten behoeve van de betaalbaarheid is onvoldoende, vindt de huurdersorganisatie uit Purmerend. Deze huurdersorganisatie heeft ook een negatief advies gegeven over het huurbeleid van Intermaris.

---

<sup>1</sup> Een Wijkbedrijf pakt wijkgericht aantal activiteiten op het gebied van wijkbeheer, duurzaamheid en energievoorzieningen wijkgericht aan.

De gemeenten Hoorn en Purmerend verschillen eveneens in hun oordeel. De gemeente Hoorn scoort gemiddeld een 5,8 op dit onderdeel. Er is zorg bij de gemeente over de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de doelgroep. De betaalbaarheid wordt nog wel voldoende bevonden, vanwege de inzet die Intermaris doet in energiebesparende maatregelen. Deze maatregelen dragen bij aan het beperken van de woonlasten. De gemeente Purmerend is veel positiever in haar oordeel: 7,3 gemiddeld. De gemeente is positief over de mogelijkheden die er sinds de fusie zijn om het aantal betaalbare woningen te vergroten. Wel constateert de gemeente dat de huren de laatste jaren fors zijn gestegen onder meer door huurharmonisatie.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,5**.

Alle belanghebbenden zijn positief over de prestaties die Intermaris levert voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

De zorg- en welzijnsinstellingen zijn het meest positief. Intermaris is een goede partner gebleken onder meer voor Esdégé Reigersdaal en de Reclassering Nederland. Ook de Zorgcirkel is positief over de inzet ten behoeve van ouderenhuisvesting. Wilgaerden uit Hoorn ziet de samenwerking met Intermaris verminderen sinds de fusie. De instelling heeft begrepen dat Intermaris haar investeringen in ouderenhuisvesting sterk gaat inperken in Hoorn. Wilgaerden is tevreden over de prestaties in de afgelopen visitatieperiode, maar heeft zorg over de toekomstige prestaties.

De gemeenten Hoorn en Purmerend waarderen beide de prestaties van Intermaris met ruim een 7. Toch heerst ook bij de gemeente Hoorn zorg over de toekomstige investeringen op dit beleidsterrein, nu de vergrijzing in Hoorn sterk toeneemt. In Purmerend ziet de gemeente dat de huisvesting van urgenten goed loopt. In de woondebatten, die tot een woonvisie moeten leiden, is er vanuit Intermaris ruim voldoende aandacht voor de huisvesting van ouderen.

De beide huurdersorganisaties verschillen een punt in de beoordeling op dit prestatieveld. Huurders uit Hoorn waarderen dit onderdeel met een 8, vanwege de zorgvuldige inplaatsing van bijzondere doelgroepen in Hoorn. Interwhere waardeert dit onderdeel met een 7. Intermaris doet wat ze moet doen, concludeert deze huurdersorganisatie.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,1**.

Huurdersorganisaties waarderen dit onderdeel met een 6,2 gemiddeld. Het onderhoud verbetert, zeggen beide huurdersorganisaties. Vooral in Purmerend was er veel achterstand die nu wordt ingelopen. Er is veel lof voor de kwaliteit van de allrounders, die belast zijn met reparatieonderhoud. Wel is er onduidelijkheid over de visie van Intermaris op de basiskwaliteit. Huurdersorganisaties constateren een verschil in benadering tussen de verschillende mutatieopzichters. Ronduit positief zijn de huurders over de duurzaamheidsinvesteringen die Intermaris doet.

Gemeenten vinden de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ook zij zijn tevreden over de aanpak van duurzaamheid en energiebesparende maatregelen. Gemeente Purmerend zou graag een positievere houding zien ten opzichte van het concept van een Wijkbedrijf. De gemeente Hoorn heeft waardering voor de inzet op duurzaamheid, maar vindt de organisatie weinig innovatief op dit terrein.

Zorg- en welzijnsinstellingen zijn zeer positief en waarderen dit veld gemiddeld met 7,8 en cijfers die variëren van 8 tot 7,5. Goede woningen, snel in onderhoud en keurige dienstverlening, zo luidt de onderbouwing van hun oordeel.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een **7,4** gemiddeld.

Huurdersorganisaties hebben dit prestatieveld verschillend gewaardeerd.

Huurdersorganisatie De Boog uit Hoorn kent de prestaties een 8 toe, terwijl Interwhere uit Purmerend dit onderdeel met een 6,5 waardeert. De huurdersorganisatie uit Hoorn is vooral heel lovend over de voorbereiding van de renovatie waarbij huurders goed betrokken worden. Ook de uitvoering is goed op orde. Sommige projecten duren erg lang voordat het tot uitvoering komt, zoals het project in de Siriusstraat. In Purmerend betreft de huurdersorganisatie de ervaringen uit de eerste jaren van de visitatieperiode bij haar oordeel. In het verleden is er maar matig geïnvesteerd, vindt de organisatie. Interwhere ziet daar wel een kentering ten goede in ontstaan.

De gemeenten zijn positief in hun oordeel. De gemeente Purmerend waardeert de investeringsprestaties met een 8. De gemeente ziet de wil tot investeren, de gedrevenheid om zich in te zetten voor de stad. De communicatie rond renovatieprojecten loopt goed. Gemeente Hoorn beoordeelt dit onderdeel met een 7. De voornemens zijn goed bijvoorbeeld in sloop-nieuwbouw maar de realisatie laat wat op zich wachten, omdat het proces zowel voor gemeente als voor Intermaris nieuw is.

Zorg- en welzijnsinstellingen zijn eveneens positief over de prestaties. Esdégé Reigersdaal is heel tevreden over de kwaliteit van de renovatie van het oude weeshuis in Hoorn, met woningen voor de cliënten. Wilgaerden is niet tevreden, omdat de zorginstelling weinig bereidheid tot investeren ziet in ouderenhuisvesting in Hoorn.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,3**.

De meeste belanghebbenden zijn positief over de inzet van medewerkers ten behoeve van de leefbaarheid en de interventies bij overlast door bijvoorbeeld een bijdrage te leveren aan buurtbemiddeling. Huurdersvereniging Interwhere ziet een positief verschil in de inzet voor en na de fusie en is daar blij mee.

Huurdersorganisatie De Boog ziet dat Intermaris luistert naar bewonerscommissies en ook letterlijk de handen uit de mouwen steekt, bijvoorbeeld bij schoonmaakdagen in de wijk Kersenboogerd. Dat wordt gewaardeerd.

De gemeenten vinden de inzet van Intermaris hoog. Purmerend noemt daarbij de activiteiten rond de Bernard Zweersflat. De gemeente Hoorn vindt de inzet van Intermaris in de gezamenlijke leefbaarheidsfondsen positief en betrokken.

De welzijnspartijen Clup Welzijn en Netwerk vinden Intermaris een plezierige partner in de wijkactiviteiten. Wel zijn er zorgen over de toekomstige inzet van Intermaris, vanwege mogelijke beperkingen in de nieuwe woningwet. Zorginstellingen hebben veel waardering voor de prestaties van Intermaris. Wilgaerden vindt wel dat de bestaande wijken aandacht moeten blijven houden.



## **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,2**.

Huurders waarderen unaniem de communicatie met een 7,0. De contacten zijn goed. Huurdersorganisatie De Boog vindt de relatie soms lastig en het bestuur soms moeilijk benaderbaar. Ook stelt de huurdersorganisatie dat de communicatie op de werkvloer duidelijk beter verloopt dan die met de top van het bedrijf. Interwhere is tevreden over de contacten op managementniveau. Intermaris staat open voor gesprekken. De gemeente Hoorn vindt de communicatie voldoende en beoordeelt deze met een 6. De werkrelatie is goed, maar op strategisch niveau is er een reset nodig om gezamenlijk nieuwe stappen te kunnen zetten, vindt de gemeente. De gemeente Purmerend is positiever en waardeert dit onderdeel met een 7. De onderlinge relatie heeft wat geschommeld in kwaliteit vindt de gemeente. De gemeente Purmerend vindt dat Intermaris de gemeente meer als samenwerkingspartner kan zien dan ze nu doet. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn over het algemeen lovend in hun beoordeling. Reclassering Nederland is zeer positief (9). Intermaris heeft een vaste contactpersoon voor de huisvesting van ex-gedetineerden en heeft echt haar nek voor deze doelgroep uitgestoken. Met succes, want het initiatief tot huisvesting van deze groep is in andere Westfriese gemeenten overgenomen. Toch wordt ook bij zorginstellingen de wens tot meer wederkerigheid in de communicatie gehoord.

## **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **6,2**.

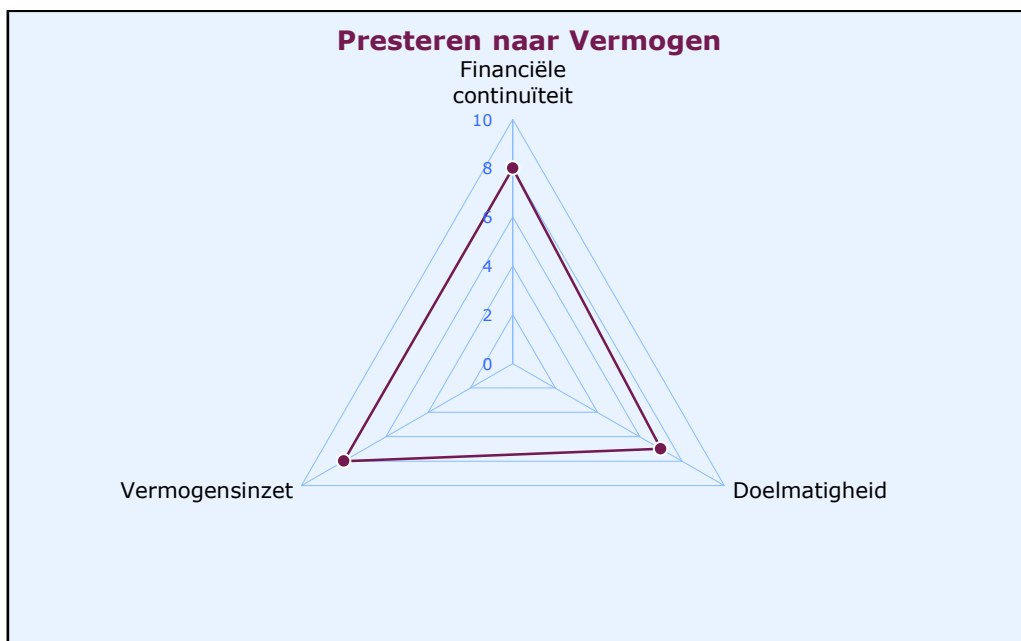
Huurders en gemeenten geven een matig oordeel over de beleidsbeïnvloeding. De huurdersorganisatie De Boog vindt dat ze de afgelopen 1,5 jaar meer invloed heeft gekregen in het beleid dan daarvoor. Dat heeft ook te maken met de eigen organisatie, geeft De Boog aan. Huurdersvereniging Interwhere vindt de invloed op het beleid onvoldoende (5). Er wordt wel naar de huurdersvereniging geluisterd, maar er wordt weinig gedaan met de input van de huurdersvereniging. De huurdersvereniging voelt zich niet betrokken bij de voorbereiding bij het beleid. Gemeente Hoorn vindt de invloed op beleid eveneens onvoldoende (5). De gemeente voelt zich niet betrokken bij het beleid van de corporatie. De gemeente Purmerend is positiever (6,7 gemiddeld). De gemeente Purmerend ziet dat Intermaris zich laat beïnvloeden als het gaat om zorg voor betaalbaarheid en differentiatie in wijken. De gemeente heeft geen strategiesessies van Intermaris meegemaakt en vindt de organisatie op strategievlak redelijk gesloten. Purmerend is benieuwd of Intermaris mee kan bewegen met de uitkomsten van het woondebat, of dat de eigen bedrijfsvoering leidend blijft in de strategische keuzes van de toekomst. Zorg- en welzijnsinstellingen vinden dat het beleid wel veel van bovenaf in de organisatie wordt bepaald. De zorginstellingen hebben een strategiesessie van Intermaris bijgewoond en hebben daar waardering voor. De resultaten zijn echter niet teruggekoppeld. Zorginstellingen zouden graag regelmatig over ontwikkelingen in Wonen en Zorg willen sparren met Intermaris.



## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Intermaris, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		7,0	30%
Vermogensinzet		8,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,7</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Intermaris voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie constateert dat Intermaris in de visitatieperiode heeft voldaan aan de eisen van de externe toezichthouders (CFV en WSW).

Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **8**.

Pluspunten zijn:

- + De wijze van verantwoording van de vermogenspositie en de onderbouwing daarvan. De fusie is in de ogen van de commissie terdege voorbereid (ook) vanuit het aspect van financiële continuïteit en het inzetten van het vermogen ten behoeve van de investeringsopgave in Purmerend en in latere jaren ook in Hoorn. De fusiepartners hebben onderzoek gedaan naar de financiële positie en de investeringsopgave in het vastgoed van beide corporaties. De consequenties zijn doorgerekend in diverse scenario's.
- + De actieve wijze waarop Intermaris de eigen visie heeft geformuleerd en scenario's consequent gebruikt. In de verschillende ondernemingsplannen (2012 en 2014) is het strategisch financieel beleid geformuleerd gericht op het beheersen van de kasstromen en het monitoren van de waardeontwikkeling van het vastgoed. Daarbij hanteert Intermaris de normen van de externe toezichthouders.
- + De wijze van aansluiting van het financieel beleid op het strategisch portefeuillebeleid en de risicoanalyses die daarbij gehanteerd worden. Jaarlijks wordt het financiële beleid uitgewerkt in meetbare doelstellingen. Meerjarenbegrotingen sluiten aan op het strategisch portefeuillemanagement en het ondernemingsplan. In de meerjarenbegrotingen worden bijvoorbeeld de effecten van de voorgenomen investeringen doorgerekend.  
Intermaris beschikt sinds de fusie over een eigen afdeling Risk & Control, die de verschillende risico's in kaart brengt en zorgdraagt voor de structuur waarbinnen de risico's beheerst worden. Daarbij draagt de afdeling bij aan het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie.
- + De actualiteit van visie en scenario's. De commissie constateert dat Intermaris regelmatig haar financiële meerjarenbegrotingen bijstelt aan de hand van actuele ontwikkelingen. Ook het treasurystatuut wordt regelmatig geactualiseerd.

## Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Intermaris voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7** op basis van het volgende pluspunt:

- + De actieve wijze waarop Intermaris vanaf de fusie heeft gewerkt aan het verbeteren van de doelmatigheid van de organisatie.

## Toelichting

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.544	1.337	1.316
Toename netto bedrijfslasten	9,8	6,8	16,2
Aantal vhe per fte	92	97	97
Personeelskosten per fte	74.273	71.600	72.305

Bron: CBC, *Corporatie in Perspectief 2014*

Uit de kerngegevens van het CBC komt naar voren dat Intermaris minder gunstig scoort dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde.

De commissie maakt daarbij een paar kanttekeningen. De gegevens uit deze benchmark dateren uit 2013, het eerste jaar na de fusie. De commissie constateert dat incidentele kosten, voortvloeiend uit het fusietraject deze gegevens negatief hebben beïnvloed. Ook constateert de commissie dat Intermaris over een eigen onderhoudsdienst beschikt waardoor het aantal vhe per fte en de netto bedrijfslasten per vhe niet goed vergelijkbaar zijn met die van een corporatie die zonder eigen onderhoudsdienst werkt.

#### *Visie op en criteria voor de doelmatigheid*

Een van de kernthema's bij de fusie was de gevoelde noodzaak om efficiënt en effectief te gaan werken. Beide fusiepartners waren van mening dat er mogelijkheden waren om een besparing van 2,5 miljoen euro jaarlijks op de bedrijfslasten te realiseren, onder meer door het aantal fte terug te brengen. In 2012 werkten nog circa 200 fte bij beide fusiepartners, in 2013 was dat aantal 177 fte en in 2014 was de formatie teruggebracht tot 164 fte. De besparing van 2,5 miljoen is na de fusie gerealiseerd.

In 2013 is besloten om de ingezette lijn verder door te zetten in een Topfit 2017 programma, om daarmee de gevolgen van de verhuurderheffing en de CFV-heffing op te vangen. De doelstelling is om nog eens jaarlijks 2,5 miljoen euro te besparen op bedrijfslasten. In 2015 wordt dit concept verder uitgewerkt onder meer door de organisatie van de topstructuur opnieuw te beschouwen.

De commissie concludeert dat Intermaris werk maakt van haar streven om haar efficiency en effectiviteit te vergroten. Daarbij baseert de commissie zich niet alleen op de afname van bijvoorbeeld de formatie, maar ook op de kwaliteit van de dienstverlening. Ondanks de fusie weet Intermaris haar maatschappelijke prestaties op peil te houden (zie PnOA), waaruit blijkt dat zij effectief te werk gaat. Ook de visie van Topfit 2017 geeft aan dat Intermaris haar efficiency verder zal verbeteren. De commissie heeft er dan ook vertrouwen in dat efficiencymaatregelen in de tweede helft van de visitatieperiode zichtbaar tot effect zullen leiden in de benchmarkgegevens van 2015 en later.

#### **Vermogensinzet**

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

Intermaris voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **8**.

Pluspunten zijn:

- + De verantwoording en motivering van de inzet van het vermogen en de maatschappelijke effecten die worden beoogd. De fusie tussen Wherestad en Intermaris is mede ingegeven door de noodzaak van Wherestad om een partner te zoeken voor noodzakelijke investeringen in het vastgoed. IntermarisHoeksteen was bereid om een deel van haar vermogen daarvoor in te zetten. In de fusiedocumenten spreken de fusiepartners over een matching van middelen, zonder daarbij de opgave in het werkgebied van Hoorn te veronachtzamen. Het effect moet zich nog laten zien.
- + De actieve wijze van het hanteren van de vermogensinzet: Intermaris monitort jaarlijks de ontwikkelingen van de kasstromen en de waardeontwikkeling van het vastgoed en werkt aan de hand van kaderbrieven meerjarenbegrotingen uit, waarbij de ontwikkeling van de kasstromen, de inzet van het vermogen en de volkshuisvestelijke opgave die er is met elkaar in samenhang worden gebracht. Een voorbeeld daarvan is de bezuinigingsopgave die Intermaris zich gesteld heeft.

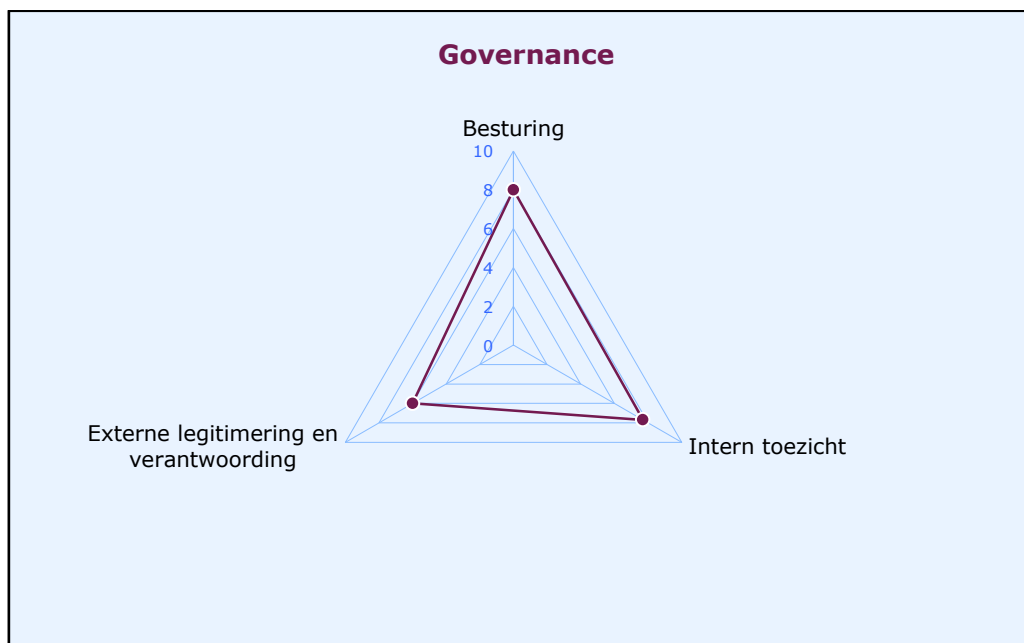
- Wanneer er meer dan 2,5 miljoen euro wordt bespaard, worden de extra besparingen ingezet om de betaalbaarheid van de woningvoorraad te vergroten.
- + Activiteiten worden getoetst op de consequenties voor de omvang en de ontwikkeling van het vermogen: In 2014 heeft Intermaris haar investeringsbeleid vastgelegd in een investeringsstatuut, waarin een toetsingskader is opgesteld.
  - + De aansluiting op andere delen van het beleid: de visie op de vermogensinzet is afgestemd op de wensportefeuille en het strategisch portfoliomanagement dat daarvan is afgeleid.

De commissie stelt vast dat Intermaris tien derivaten heeft afgesloten met het oog op een aantal voorgenomen investeringen. De commissie heeft de besluitvorming daarvan getoetst en geconstateerd dat het besluit daartoe destijds op valide argumenten is genomen. In 2018 en 2021 verlopen de contracten van zeven derivaten. De commissie heeft vastgesteld dat Intermaris daarop anticipeert en in overleg met het WSW maatregelen treft om de gevolgen daarvan te dragen in de kasstromen. De afloop van de derivatencontracten heeft geen gevolgen voor de investeringen in maatschappelijke opgaven.

## 5 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 besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			<b>8,0</b>
- Plan		8,0	
<i>Visie</i>	8		
<i>Vertaling doelen</i>	8		
- Check		8,0	
- Act		8,0	
Intern toezicht			<b>7,7</b>
- Functioneren RvC		8,0	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	8		
<i>Zelfreflectie</i>	8		
- Toetsingskader		8,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimering en verantwoording			<b>6,0</b>
- Externe legitimatie		5,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>7,2</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0**.

### Plan

Intermaris voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie over een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces beschikt. De commissie beoordeelt dit onderdeel op basis van een aantal pluspunten met een **8,0**. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. De beoordeling van deze twee onderdelen wordt hieronder toegelicht.

#### • Visie

Intermaris heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Daarnaast constateert de commissie een aantal pluspunten die leiden tot de waardering van dit onderdeel met een **8**.

Het gaat om de volgende pluspunten:

- + De verantwoording van de visie: Intermaris heeft haar visie onderbouwd op basis van relevante ontwikkelingen en maakt daarbij gebruik van risicoanalyses. De organisatie kijkt daarbij ook naar de eigen sterkten en zwaktes.
- + De visie, opgebouwd uit vijf *waardes* is verankerd in de organisatie, stelt de commissie vast. Daarbij baseert de commissie zich niet alleen op documenten maar ook op gesprekken met bijvoorbeeld het management.

#### • Vertaling doelen

Intermaris heeft haar visie vertaald in strategische en tactische doelen en operationele activiteiten, en financiële randvoorwaarden op zodanige wijze dat ze te monitoren zijn. De commissie komt tot deze conclusie op grond van documenten als het ondernemingsplan, jaarplannen, portefeuillemanagement en meerjarenbegrotingen. De commissie constateert een aantal pluspunten die leiden tot de waardering van dit onderdeel met een **8**.

Pluspunten zijn:

- + De visie is in resultaatgerichte doelstellingen in kaderbrieven, jaarplannen vertaald. Daarbij maakt Intermaris onderscheid tussen going concern en speerpunten.
- + Doelen worden actief gehanteerd bij het opstellen van meerjarenbegrotingen en in de planning van activiteiten. De jaarplannen en doelstellingen zijn voorzien van een risicoparagraaf en een financiële paragraaf. Doelen en plannen sluiten goed op elkaar aan.
- + Doelen en plannen worden jaarlijks geactualiseerd.

### Check

Intermaris beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem, waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. Daarmee voldoet Intermaris aan het ijkpunt voor een 6. Op basis van een aantal pluspunten beoordeelt de commissie dit prestatieonderdeel met een **8,0**.



De volgende pluspunten zijn vastgesteld:

- + Het monitorings- en rapportagesysteem is zeer compleet. De kwartaalrapportages zijn voorzien van een dashboard en breed opgezet. Ontwikkelingen in en rond de organisatie worden beschreven. Er zijn uitvoerige rapportages over de winst- en verliesrekening, de balans en de kasstroomoverzichten.
- + Financiële en volkshuisvestelijke prestaties worden in samenhang gevolgd.
- + Intermaris hanteert het monitoringssysteem actief en dit systeem is goed verankerd in de raad van commissarissen en de organisatie.
- + Het monitoringssysteem is continu in ontwikkeling en anticipeert op maatschappelijke en interne ontwikkelingen; met ingang van 2015 is de koppeling met het ondernemingsplan en de jaarplannen beter inzichtelijk gemaakt.

### **Act**

Intermaris voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Dat wil zeggen dat Intermaris bijstuurt indien zij afwijkingen constateert.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0**, op basis van de volgende pluspunten:

- + De bijsturing van de afwijkingen: zo heeft Intermaris in 2012 geparticipeerd in een onderzoek naar de betaalbaarheid door een extern bureau en op basis daarvan haar wensportefeuille en haar huurbeleid geactualiseerd.
- + Intermaris stuurt actief bij door afwijkingen op tijd te adresseren en voorstellen ter verbetering te doen. Een voorbeeld daarvan is de wijze waarop Intermaris anticipeert op de ontwikkeling van de derivatenportefeuille.
- + Intermaris is actief in het optimaliseren van processen in reactie op ontwikkelingen. Een voorbeeld is het bijstellen van de procedures rond projectontwikkeling. Geconstateerd is in 2014 dat de investeringsprojecten achter lopen op de prognoses; in 2015 wordt het proces opnieuw onder de loep genomen.

### **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een **7,7** gemiddeld.

### **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

#### **• Samenstelling van de RvC**

Intermaris voldoet ruim aan het ijkpunt voor een voldoende. Dat wil zeggen dat Intermaris een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie. De RvC werft nieuwe leden actief buiten de eigen kring en besteedt aandacht aan de deskundigheid van zijn leden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + De openbare verantwoording en de onderbouwing van de profielschets: deze zijn helder verwoord in documenten op de website.

- + De feitelijke samenstelling van de raad: de commissie constateert dat Intermaris beschikt over een deskundige raad, met kennis van en ervaring op de verschillende relevante werkerterreinen.
- + De actieve wijze waarop de RvC werkt aan zijn samenstelling. De profielschetsen worden herkenbaar gebruikt bij de werving van nieuwe commissarissen.
- + De raad gaat actief om met mogelijke belangenverstrengeling en legt daar verantwoording over af in het jaarverslag.
- + De raad is actief in deskundigheidsbevordering.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

De raad van commissarissen is zich bewust van de rollen die hij vervult en voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een 6.

Vanwege de volgende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een **8,0**:

- + De raad van commissarissen vervult op een actieve en gedegen wijze de toezichtsrol. De raad is alert op het verkrijgen van informatie en legt actief contact met de huurdersorganisaties. De commissie constateert aan de hand van het gesprek met de raad van commissarissen en de notulen van de vergaderingen dat de raad aandacht besteedt aan wat er leeft bij externe belanghebbenden.
- + Ook de klankbordrol wordt actief ingevuld. De commissie constateert dat de raad duidelijk betrokken is bij de organisatie via de vastgoedcommissie en de auditcommissie. Bij het fusieproces is de RvC – in de ogen van de commissie terecht – zeer nauw betrokken geweest. Na de fusie heeft de RvC meer de geëigende afstand ingenomen.
- + Tot slot blijkt dat de raad zich zeer bewust is van de werkgeversrol die hij vervult, waarbij de remuneratiecommissie van de raad de kwaliteiten van het bestuur in overeenstemming met de ontwikkeling van de organisatie beoordeelt.

- **Zelfreflectie**

De raad van commissarissen beoordeelt zijn eigen functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurders. Daarbij maakt de raad gebruik van externe begeleiders. Daarmee voldoet Intermaris aan het ijkpunt voor een 6.

Ook op dit onderdeel heeft de commissie een aantal pluspunten vastgesteld, die leiden tot een hogere waardering. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0**.

Pluspunten zijn:

- + De complete wijze waarop de raad zijn eigen functioneren beoordeelt op basis van de verschillende rollen die hij vervult. Daarbij besteedt de raad aandacht aan de wijze waarop hij inhoudelijke punten bespreekt en het functioneren van de commissies en de verschillende leden van de raad.
- + De commissie vindt de zelfevaluatie van meer dan voldoende diepgang en constateert dat de raad kritisch is op zijn eigen functioneren, daaruit leerpunten destilleert en ook daadwerkelijk in het eigen functioneren inbedt. Een voorbeeld daarvan is de keuze om meer strategische onderdelen aan de orde te laten komen in de vergaderingen.
- + De raad publiceert jaarlijks in het jaarverslag de belangrijkste bevindingen uit de zelfreflectie.

### **Toetsingskader**

De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in geven.

Op basis van de volgende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **8,0**:

- + Het toetsingskader is compleet en bestaat uit documenten als een ondernemingsplan, portefeuillemanagement, jaarplannen, begrotingen, risicobeheersingssystemen, een treasurystatuut en een investeringsstatuut.
- + De raad hanteert het toetsingskader actief als toezichtsinstrument en blijft kritisch op de kwaliteit daarvan.

### **Toepassing Governancecode**

Intermaris leeft de Governancecode actief toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** vanwege de volgende pluspunten:

- + De actieve wijze waarop de raad de code hanteert. De raad heeft bijvoorbeeld een actieve rol gespeeld in het opzetten van het integriteitsbeleid voor het Intermaris van na de fusie.
- + De uitgebreide verantwoording van de werkzaamheden van de raad en de afwijkingen van de code.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel gemiddeld met een **6,0**.

#### **Externe legitimatie**

Intermaris voldoet aan de eisen van de Overlegwet en de Governancecode, maar naar aanleiding van de gesprekken met belanghebbenden constateert de commissie dat de externe legitimatie aan kwaliteit inboet, doordat de nadruk in de dialoog tussen bestuur en belanghebbenden ligt op het meedelen van beleid in plaats van op te horen wat beleidsmatig daadwerkelijk bij belanghebbenden speelt. De commissie constateert op grond van de methodiek (minpunten) dat Intermaris daarmee niet voldoet aan het ijkpunt van een 6.0 en waardeert dit onderdeel met een **5,0**.

#### **Openbare verantwoording**

Intermaris voldoet bij dit onderdeel wel aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat Intermaris de gerealiseerde prestaties in een openbare publicatie vermeldt, waarbij ook de belangrijkste afwijkingen worden toegelicht.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + Het jaarverslag geeft een goed leesbaar overzicht van de verschillende prestaties die Intermaris levert. De commissie vindt daarbij het verslag van de raad van commissarissen uitgebreid, waardoor goed zichtbaar is hoe de raad functioneert en tegen het functioneren van de organisatie aankijkt.
- + De website biedt heldere informatie over het functioneren en de prestaties van Intermaris.



## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

# Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

## Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catherijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Intermaris

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 27 oktober 2015

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal dotted line. The signature is cursive and appears to be "W.M.R. de Water".

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Intermaris te Hoon

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. H. van Santen

Geboortedatum : 24-7-1952

Handtekening : 

Datum : 11-12-2014



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Intermaris te Hoon


verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

**Naam** : de heer drs. M.P. Angenent MPA

**Geboortedatum** : 7-5-1953

**Handtekening** : 

**Datum** : 11-12-2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Intermaris te Hoorn

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na betindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Geboortedatum : 2 juli 1958

Handtekening : 

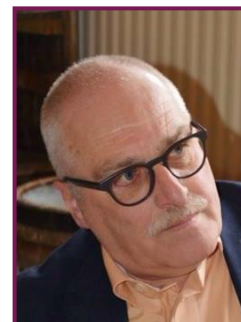
Datum : 13 december 2014

## **Bijlage 2    Curricula vitae**

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

### Drs. H. van Santen (Herman)



#### Korte kennismaking

Mijn ervaring is zowel bestuurlijk als managerial van aard. Als wethouder in Gorinchem heb ik onder meer volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en grondzaken in mijn portefeuille gehad. Vanaf 2011 tot 2015 ben ik lid geweest van Provinciale Staten van Zuid-Holland; portefeuille groen, wonen en ruimtelijke ordening. Afgezien van de vanzelfsprekend inhoudelijke kennis van het werkterrein van corporaties, kan ik vanuit mijn ervaring goed het lokale krachtenveld inschatten. Ik heb diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies uitgevoerd bij organisaties, met activiteiten op het snijvlak van corporaties en lokale overheid. Daarin ben ik nog steeds actief.

#### Visitatie

Vanaf de start van Raeflex ben ik als visitator actief, als algemeen commissielid en voorzitter. Ik heb veel verschillende corporaties in verschillende werkgebieden gevisiteerd. Een belangrijke functie van een visitatie is de mogelijkheid die het corporaties biedt om bij te dragen aan kwaliteits- en dienstverleningsoptimalisering. De laatste jaren veranderen de maatschappelijke omstandigheden waarbinnen een corporatie opereert sterk. Ik verwacht dat de druk op corporaties nog wel enige tijd zal voortduren. Corporaties zullen prestaties en besturing op deze maatschappelijke dynamiek voortdurend moeten blijven aanpassen. Een visitatie kan daarbij behulpzaam zijn. Het lerende element van visitaties vind ik daarom zeker zo belangrijk als het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaren. Als visitator kijk ik goed naar de governance en het presteren naar vermogen, in samenhang met de maatschappelijke prestaties van corporaties. Van huis uit ben ik fiscaal bedrijfseconoom, waardoor ik de financiële bedrijfsvoering van een corporatie goed kan doorgronden.

#### Reeds gevisiteerd

2003	Woningstichting Hellendoorn, Nijverdal	2010	Woonborg, Vries
2004	Stichting Waterweg Wonen (preview), Vlaardingen	2011	AlleeWonen, Roosendaal/Breda
2005	Heuvelrug Wonen, Driebergen	2011	De Zes Kernen, Abbenbroek
2005	Wonen West Brabant, Bergen op Zoom	2011	Destion, Gennep
2006	Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen	2011	Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort
2007	Destion, Nieuw-Bergen	2011	PeelrandWonen, Boekel
2007	Woonmij Dinkelborgh, Denekamp	2011	Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen/Oosterhout
2008	Stichting R&B Wonen, Heinkenszand	2011	Vieya (Midterm Review), Dongen
2008	Welkom Bolsward, Bolsward	2011	Woningstichting Wierden en Borgen, Bedum
2009	Vieya, Dongen	2012	Elkien, Heerenveen
2010	Ressort Wonen, Rozenburg	2012	Staedion, Den Haag
2010	SSH Utrecht, Utrecht	2012	Woningstichting Heteren, Heteren
2010	Standvast Wonen, Nijmegen	2012	Woningstichting Kockengen, Kockengen
		2012	Gemeentelijk Woningbedrijf Ameland, Ballum

2013	Woningbouwstichting Cothen, Cothen	2015	Intermaris, Hoorn
2013	Idealis, Wageningen	2015	Thús Wonen, Dokkum
2013	WoonFriesland, Grou	2015	Woningstichting De Delthe, Usquert
2014	woCom, Someren	2015	Trivire, Dordrecht
2014	Woonstad Rotterdam, Rotterdam	2015	Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
2014	Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam	2015	de Woningstichting, Wageningen
2014	Pré Wonen, Velsbroek		

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en regionale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als commissaris en bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties, waaronder corporaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

#### Kort CV

- Geboren in 1952
- Opleiding: propedeuse Nederlands Recht, Doctoraal fiscale bedrijfseconomie
- 1980-heden Diverse bestuurslidmaatschappen, binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1980-heden Diverse commissariaten binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1985-1998 Conector en (sector)directeur voortgezet onderwijs
- 1994-1998 Raadslid gemeente Gorinchem
- 1998-2010 Wethouder gemeente Gorinchem, ondermeer ruimtelijke ordening, grondzaken en volkshuisvesting
- 2011-2015 Statenlid provinciale staten Zuid-Holland

#### Nevenfuncties

- 2008-heden Voorzitter van de rekenkamercommissie van de gemeente Echt-Susteren
- 2010-2015 Voorzitter Stichting Vrienden van het Van Andel-Spruijt Natuurcentrum Gorinchem
- 2013-heden Lid permanente scoutingcommissie kamercentrale Zuid-Holland-Zuid, VVD
- 2015-heden Voorzitter van de gezamenlijke klachtencommissie van Woondiensten Aarwoude en Woningstichting Nieuwkoop

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/herman-van-santen/9/288/336>

## Algemeen commissielid

### Drs. M.P. Angenent MPA (Michiel)



#### Korte kennismaking

Mijn kennis en ervaring heb ik grotendeels opgedaan in bestuursfuncties bij het Hoger Onderwijs, met name bij de Universiteit van Utrecht. Ik ben daar ondermeer directeur geweest van de faculteiten Wiskunde en Informatica, Letteren en Geesteswetenschappen. Sinds 2008 werk ik met twee partners in een adviesbureau, waarbij wij ons richten op het Hoger Onderwijs. Ik richt me daar vooral op de inrichting van de planning- en controlcyclus, met accent op verantwoording en kwaliteitszorg. Ik heb dan ook een brede kennis van het werken van organisaties in het maatschappelijk veld. Die kennis heb ik verdiept in een masteropleiding Public Administration. Naast mijn werk ben ik respectievelijk lid en voorzitter bij enkele stichtingen voor basisonderwijs.

#### Visitaties

Corporaties functioneren op het snijvlak van markt en maatschappij, onder de invloed van marktwerking en maatschappelijke opgave. De focus op de maatschappelijke opgave is daarbij in mijn ogen essentieel. Visitaties zijn een hulpmiddel om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen. Daarbij gaat het om de vraag of corporaties er voldoende in slagen om hun huisvestingstaak in de brede zin van het woord te vervullen en of ze daarbij in goede betrekking met hun maatschappelijke partners opereren. Ik denk daarbij aan de huurders, de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen. Bij visitaties vervul ik de rol van algemeen commissielid en als voorzitter. Mijn focus bij visitaties is gericht op de relatie met belanghebbenden en de governance. Bij governance kijk ik zowel naar de kwaliteit van het toezicht als naar de kwaliteit van het bestuur. Daarnaast heb ik financiële kennis in huis. Visitaties zijn in mijn ogen belangrijk als verantwoordingsinstrument, maar dat mag niet de enige focus zijn. Ik vind het minstens zo belangrijk dat visitaties een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van corporaties als maatschappelijke organisaties.

#### Reeds gevisiteerd

2010 De Vooruitgang, Volendam  
2010 Woongood Zeeuws-Vlaanderen, Terneuzen  
2011 Rijswijk Wonen, Rijswijk  
2013 Idealis, Wageningen  
2014 SSHN, Nijmegen  
2015 Intermaris, Hoorn  
2015 Woningstichting SWZ, Zwolle

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van openbaar bestuur en bedrijfsvoering
- Ervaring als toezichthouder, thans voorzitter, respectievelijk lid, raad van toezicht bij twee stichtingen basisonderwijs

#### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Doctoraal Nederlandse Taal en Letterkunde, Doctoraal Wijsbegeerte en Master of Public Administration
- 1985-2008 Diverse functies bij de Universiteit van Utrecht, waaronder vakgroepbeheerder, beleidsmedewerker, Hoofd Afdeling Begroting Bedrijfseconomische Analyse en Verslaglegging, directeur Faculteit Wiskunde en Informatica, Directeur Faculteit Geesteswetenschappen
- 2008-heden Partner en senior adviseur Hoger Onderwijs (focus: organisatie en management) bij Pafort en Partners

#### Nevenfunctie

- 2011-heden Voorzitter raad van toezicht Villa Primair, instelling voor basisonderwijs, Huizen e.o.
- 2013-heden Bestuurslid Stichting Geert Groote scholen Amsterdam en Parcival Amstelveen.
- 2014-heden Voorzitter raad van toezicht Stichting Klasse, instelling voor basisonderwijs Gouda e.o.

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/michiel-angenent/12/889/875>

## Secretaris

### C.M.F. Bomhof MOC (Carry)



#### Korte kennismaking

Mijn werkzame leven heeft zich sinds mijn studententijd afgespeeld in de corporatiesector. Ik ben op verschillende manieren betrokken (geweest) in de volkshuisvestingssector: als bewonersvertegenwoordiger, als student-bestuurder, als woonconsulent en stafmedewerker en sinds 1995 als zelfstandig adviseur bij diverse woningcorporaties. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met strategieontwikkeling, coaching en communicatie. Mijn van oorsprong inhoudelijk gerichte activiteiten hebben zich in de loop der jaren verbreed naar meer op samenwerking en verandering gerichte activiteiten, ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg en kinderopvang. Daarnaast werk ik sinds 2013 als auditor bij visitaties in het hoger beroepsonderwijs.

#### Visitaties

Sinds 2003 werk ik voor Raeflex: meestal als secretaris en de laatste jaren ook als visitator. Ik vind het belangrijk dat corporaties in visitatietrajecten zo compleet mogelijk naar voren komen: met alle kwaliteiten en alle leerpunten die er zijn. Als visitator let ik op de samenhang van de verschillende activiteiten van een corporatie en kijk hoe die op elkaar zijn afgestemd. Strategie en uitvoering, vermogen en toezicht en de wijze waarop belanghebbenden bij een corporatie zijn betrokken, dragen alle bij aan de maatschappelijke prestaties die een corporatie levert. Omdat een commissie de corporatie vanuit verschillende gezichtspunten bekijkt, ontstaat een genuanceerd beeld van een organisatie in haar werkgebied.

Visitaties zijn een verantwoordingsinstrument en hebben in mijn ogen een belangrijke functie in de legitimatie van corporaties. Daarnaast maken visitaties inzichtelijk wat de sterke punten en verbeterpunten van een corporatie zijn en kunnen zij op deze wijze een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van corporaties. Als secretaris hecht ik aan goed toegankelijke rapporten, die goed leesbaar zijn voor zowel de corporatie zelf als voor de externe belanghebbenden.

#### Reeds gevisiteerd

- 2005 Com.wonen, Rotterdam
- 2007 Com.wonen (Midterm Review), Rotterdam
- 2007 Pantein Wonen, Sint Anthonis
- 2007 Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Wonen Delden, Delden
- 2009 Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam, Monnickendam
- 2009 Goed Wonen, Gemert
- 2009 Wooncompagnie, Hoorn
- 2009 Woonwaard, Alkmaar
- 2010 IntermarisHoeksteen, Hoorn
- 2010 Random Wonen, Pijnacker
- 2010 SIB Woonservice, Veenendaal
- 2010 Stichting Mooiland, Wageningen
- 2010 Stichting Woonservice Urbanus, Belfeld



2010 Woningstichting Kessel, Kessel  
2010 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel  
2010 Woningstichting Roermond, Roermond  
2010 Woningstichting St. Joseph, Stramproy  
2010 Woningvereniging Nederweert, Nederweert  
2010 Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf  
2011 Goed Wonen, Benschop  
2011 Stichting PeelRand Wonen, Boekel  
2011 Stichting Poort6, Gorinchem  
2011 Vieya (Midterm Review), Dongen  
2011 Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht  
2011 Woningstichting Lopik, Lopik  
2011 Woningstichting Wittem, Mechelen  
2011 Woningstichting Woensdrecht, Woensdrecht  
2011 Woonzorg Nederland, Amstelveen  
2012 Lyaemer Wonen, Lemmer  
2012 Valburg (Midterm Review), Zetten  
2012 VitaalWonen, Limbricht  
2012 Wonen Delden, Delden  
2012 Woningstichting Naarden, Naarden  
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam  
2012 Goed Wonen (Midterm Review), Gemert  
2013 BrabantWonen, Oss  
2013 WoonFriesland, Grou  
2014 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel  
2014 Christelijke Woonstichting Patrimonium, Urk  
2014 Seyster Veste, Zeist  
2014 Woonconcept, Meppel  
2014 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam  
2014 de Sleutels, Leiden  
2014 Woonwijze, Vught  
2015 Standvast Wonen, Nijmegen  
2015 Woonpunt, Maastricht  
2015 Intermaris, Hoorn  
2015 Elder Woningbouw, Paterswolde  
2015 Woningstichting De Volmacht, Gieten  
2015 Woonborg, Vries  
2015 Stadgenoot, Amsterdam  
2015 Van Alckmaer, Alkmaar  
2015 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop  
2015 l'escaut woonservice, Vlissingen  
2015 Mijande Wonen, Weerselo  
2015 Vredewold, Leek  
2015 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven  
2015 Woningstichting Heteren, Heteren

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- Brede ervaring als visitator en secretaris
- Uitstekende schrijfvaardigheid

#### Kort CV

- Geboren in 1958
- Opleiding: Kandidaats Franse taal- en letterkunde, doctoraal Algemene Taalwetenschappen (niet afgerond) en master Organisatiecoaching
- 1980-1984 Bestuurslid SSH-VU
- 1985-1995 Stafmedewerker bewonerszaken, later beleidsmedewerker Goede Stede, Almere
- 1995-heden Eigen adviespraktijk gericht op strategie, communicatie en coaching

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/carrybomhof>

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen 2013, 2014 en 2015</li> <li>• Ondernemingsplan 2009-2012 (Wherestad), 2011 IntermarisHoeksteen , 2015-2018</li> <li>• Jaarverslagen 2011, 2012, 2013 en 2014</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (o.a. basiskwaliteit, huurbeleid, participatiebeleid, energiebeleid, woningverbetering)</li> <li>• Portefeuillemanagement en wijkanalyses</li> <li>• Woningmarktonderzoek Rigo 2012</li> <li>• Regionale Actieprogramma WestFriesland, woonvisie Stadsregio Amsterdam</li> <li>• Woonvisies Hoorn, Purmerend en Waterland</li> <li>• Prestatieafspraken Hoorn (2010-2014, conceptafspraken 2015), Purmerend (2008-2011, 2013-2017) Waterland (2008-2011)</li> <li>• Diverse convenanten over ondermeer huisvesting bijzondere doelgroepen, realisatie projecten enzovoorts</li> <li>• Rapportage CBC 2014</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen huurdersverenigingen</li> <li>• Verslagen van overleg met huurdersverenigingen en gemeenten (Hoorn en Pumerend)</li> <li>• KWH-Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief 2011, 2012, 2013 en 2014</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK 2011, 2012, 2013 en 2014</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief 2014</li> <li>• Stand van zaken notitie derivaten en swaps</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag 2011, 2012, 2013, 2014</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen 2012, 2013, 2014, 2015</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen 2011, 2012, 2013, en 2014</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Managementletters, accountantsverklaringen 2011, 2012, 2013, 2014</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkerstevredenheidsonderzoek</li> <li>• Fusiedocumenten</li> <li>• Agenda en notulen RvC-vergaderingen 2011, 2012, 2013 en 2014</li> <li>• Profielschetsen van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Checklist Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Huurdersverenigingen</li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Intermaris.

#### Raad van commissarissen

- de heer D. Elders (voorzitter)
- de heer G. Dubois (vice-voorzitter)
- de heer B. Spelbos (lid, voorzitter auditcommissie, aanwezig bij startbijeenkomst)
- de heer K. Sant (lid, voorzitter vastgoedcommissie)
- mevrouw L. Schmitz (lid namens huurdersorganisaties)
- mevrouw M.C. Schoordijk (lid namens huurdersorganisaties)

#### Directeur/bestuurders

- de heer M. Hoiting
- de heer A. Slot
- de heer P. Smit

#### Managementteam

- de heer H. Leurink (manager wonen)
- mevrouw J. Korse (manager Finance)
- de heer J. Oostenbrink (manager Vastgoed)
- de heer J. de Vries (manager Risk&Control)
- de heer M.P. de Vries (bestuurssecretaris)
- de heer J. Fontein (strategisch adviseur)

#### Medewerkers en OR

- de heer R. Bruin (voorzitter OR)
- de heer R.Tjon Affo
- de heer F. Visser
- de heer F. van der Veek
- mevrouw T. Van Wieren

#### Huurdersorganisaties

- mevrouw R. Hamersma (De Boog, Hoorn)
- de heer R. de Krom (De Boog, Hoorn)
- de heer H. Touw ( InterWhere Purmerend)
- de heer W. Matthijsen (InterWhere Purmerend)
- de heer G. Van der Laan (InterWhere Purmerend)

#### Gemeenten

- de heer M. Pijl wethouder Wonen gemeente Hoorn
- mevrouw R. van Baar, beleidsmedewerker Wonen, gemeente Hoorn
- de heer H. Krieger, wethouder Wonen, gemeente Purmerend
- de heer M. Hegger wethouder Leefbaarheid, gemeente Purmerend
- mevrouw M. van Putten, beleidsmedewerker gemeente Purmerend

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

- Mevrouw E. De Back (Clup Welzijn)
- Mevrouw I. Van Benekom (Wilgaerden)
- Mevrouw M. Bos (stichting Netwerk)
- De heer D. van der Kooije (reclassering)
- Mevrouw M. van Lavieren (reclassering)
- Mevrouw J. Schmidt (Esdégé Reigersdaal)
- De heer M. de Vries (Zorgcirkel Waterland)

## Bijlage 5 Prestatietabel

### 1. Huisvesting van de primaire doelgroep

[7]

#### Opbouw woningvoorraad 2011 t/m 2014

Klasse	2011	2012 (huur 1/1)	2012 (huur 31/12)	2013*	2014*
<i>Obv toeslaghuur</i>	<b>IH + WS</b>	<b>Intermaris</b>	<b>Intermaris</b>	<b>Intermaris</b>	<b>Intermaris</b>
Goedkoop	2.184	2.030	1.648	1.441	1.455
Betaalbaar	12.715	12.547	12.145	11.592	11.364
Middelduur	1.611	1.812	2.500	3.083	3.188
Duur	343	348	444	492	514
Totaal zelfst won.	16.853	16.737	16.737	16.608	16.521
Onzelfstandig	176	258	258	258	258
Totaal woningen	17.029	16.995	16.995	16.866	16.779

Bron 2011 en 2012 (huur1/1): CiP Analyse 2013, Intermaris. Bron 2012 (huur 31/12): interne gegevens.

Bron: 2013 en 2014: dVI Intermaris

\* In de jaren 2013 en 2014 zijn de leegstaande woningen bestemd voor verkoop niet meer in de woningvoorraad per balansdatum opgenomen. In 2013 gaat dit om 61 woningen en in 2014 om 50 woningen. In de jaren 2011 en 2012 waren de te koop staande woningen nog wel onderdeel van de woningvoorraad.

Het aantal middeldure huurwoningen is met name in de jaren 2012 en 2013 sterk toegenomen. Belangrijkste oorzaak van de toename is de huurverhoging van 2,3% in 2012 en 4,0% in 2013. Daarnaast zorgt harmonisatie naar de streefhuur bij mutaties voor een toename van het aantal woningen in het middeldure segment.

#### Toewijzingen 2011 t/m 2014

	2011	2012	2013	2014
	<b>IH + WS</b>	<b>Intermaris</b>	<b>Intermaris</b>	<b>Intermaris</b>
Aantal < inkomensgrens Wht	1.133	890	932	936
Aantal > inkomensgrens Wht	543	297	377	278
	1.676	1.187	1.309	1.214
Aantal passend	1.180	800	970	924
Aantal te duur	467	361	316	270
Aantal te goedkoop	29	26	23	20
Totaal	5.028	3.561	3.927	3.642

Bron 2011 t/m 2013: CBC L0019– Bron 2014: dVi 2014

#### Toewijzingen vergeleken met andere corporaties, 2013 (2014 nog niet beschikbaar)

	<b>Intermaris</b>	<b>Referentiecorporaties</b>	<b>Landelijk</b>
Passend	70,7%	80,8%	79,6%
Te duur	27,4%	16,8%	18,1%
Te goedkoop	1,9%	2,4%	2,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: CBC L0019

Wij adviseren de woningzoekenden over passende huurprijzen maar zij kiezen uiteindelijk zelf voor het niveau, wat zij aankunnen.

#### Huurovereenkomsten onder EU norm lagere inkomens 2011 t/m 2014

	<b>Intermaris</b>	<b>Referentiecorporaties</b>	<b>Landelijk</b>
2011	92,6%	91,8%	93,6%
2012	96,3%	93,2%	94,2%
2013	90,1%	94,2%	94,7%
2014	96,9%	Niet bekend	Niet bekend

Bron 2011 t/m 2013: CBC L0019 – Bron 2014: dVi 2014

#### Gemiddelde huur en gemiddelde huur als percentage van de maximaal redelijke huur 2011 t/m 2014

<b>Klasse</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>IH + WS</b>	<b>Intermaris</b>	<b>Intermaris</b>	<b>Intermaris</b>
Gem. huurprijs woning	459	465	483	503
Huur/max huur DAEB	-	68,7%	66,9%	71,3%
Huur/max huur/ niet DAEB	-	81,0%	83,4%	83,9%

Bron 2011 t/m 2013: CBC L0019 – Bron 2014: dVi 2014

#### Huurachterstand zittende huurder, als percentage van de jaarhuur 2011 t/m 2014

	<b>Intermaris</b>	<b>Referentiecorporaties</b>	<b>Landelijk</b>
2011	1,0	1,0	0,9
2012	1,0	1,1	0,9
2013	1,1	1,1	1,0
2014	1,0	Niet bekend	Niet bekend

Bron 2011 t/m 2013: CBC L0019 – Bron 2014: dVi 2014

NB. Gegevens 2012 en 2013 onjuist in CBC, gegevens uit jaarverslag 2012 en 2013 overgenomen.

#### Aantal ontruiming 2011 t/m 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Aangezegd	225	186	174	166
Daadwerkelijk ontruimd	45	35	35	32

Bron: Jaarverslagen 2011 t/m 2014

Wij besteden extra veel aandacht aan het voorkomen van uitzettingen vanwege het maatschappelijk effect en de forse kosten die daarmee gepaard gaan. Toch blijkt het vaak noodzakelijk om een vonnis te hebben voordat huurders bereid zijn tot een vorm van overeenstemming te komen voor de sanering van de schulden. Wel lopen er programma's in Purmerend en binnenkort in Hoorn om actief op huisbezoek te gaan en de huurder op te zoeken. Daarbij het gesprek aan te gaan om oplossingen te vinden. Het is verrassend te moeten constateren dat er vaak wel degelijk een oplossing is voor de schulden. Vele mensen schamen zich voor de problemen, maar vinden het naderhand fijn dat ze geholpen zijn in plaats van bestookt te worden met brieven, die in de meeste gevallen niet eens gelezen worden. Ten gevolge hiervan gaan er ook minder dossiers naar de Deurwaarder. Het aantal uitzettingen is zeer laag te noemen.



## 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen

[8]

### Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

Aantal nultredenwoningen in 2013 en 2014.

	Intermaris aantal			Intermaris in %	Referentie-corp.	Landelijk
	Hoorn	P'rend	Totaal			
Aantal nultredenwoningen 2013	3.139	2.756	5.895	35,0%	29,3%	31,2%
Aantal nultredenwoningen 2014	3.079	2.901	5.980	35,6%	Niet bekend	Niet bekend

Bron 2013: CBC L0019 – Bron 2014: dVi 2014

Landelijk gezien lopen we voor qua aantallen nultreden doordat de productie van huurwoningen in het afgelopen decennium vrijwel alleen uit appartementen heeft bestaan. Daarmee is al een deel van de toekomstige vraag naar levensloop bestendige woningen ingevuld. Ook de geplande productie bestaat de komende 10 jaar voor het overgrote deel uit appartementen, veelal geschikt voor senioren.

### Wonen en zorg in 2013

	Intermaris aantal			Intermaris in % totaal woningen	Referentie-corp.	Landelijk
	Hoorn	P'rend	Totaal			
Aantal woningen ouderen en gehandicapten	2.128	1.217	3.345	19,8%	13,0%	15,0%
Woningen overige bijzondere doelgroepen	100	45	145	0,9%	0,8%	0,9%
Aantal eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen	24	146	170	1,0%	2,3%	2,6%
Toewijzing woningen aan ouderen	170	103	273	20,9%	12,2%	14,1%

Bron 2013: CBC L0019

De samenwerking met de drie grote zorgpartners verloopt goed, we zoeken elkaar meer en meer op. De beleidslijn nu is dat zelfstandig wonen uitgangspunt moet zijn in een voor de senior geschikte omgeving met voorzieningen. Dat houdt in dat wij op in onze ogen ongeschikte locaties niet bouwen (centrumgebied Bangert en Oosterpolder). De beleidslijn is dat de senior met een zorgvraag een zelfstandige woning bewoont, dus een huurcontract met Intermaris en de zorg van de zorgverlener krijgt uit de buurt. Wij hebben daarbij ook aandacht voor de omgeving door plekken te realiseren waar mensen bij elkaar kunnen komen. Het is dus meer dan een drempelloze woning wat nodig is om te kunnen spreken van een geschikte woning.

#### Woongelegenheden in woonvormen voor specifieke doelgroepen in 2014 (individuele huurders)

	Intermaris			Intermaris in % totaal woningen
	Hoorn	P'rend	Totaal	
Aantal woningen bestemd voor ouderen	1.941	1.267	3.208	19,1%
Aantal woningen verstandelijk en/of lichamelijk gehandicapten	46	33	79	0,5%
Aantal woningen bestemd voor GGZ patiënten	0	0	0	0,0%
Aantal woningen overige bijzondere doelgroepen	42	0	42	0,2%
	2.029	1.300	3.329	19,8%
Toewijzing woningen aan ouderen (65+)	174	75	249	20,5%

Bron 2014: dVi 2014

#### Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

##### Verhuur woongelegenheden aan zorginstellingen in 2014

	Intermaris			Intermaris in % totaal woningen
	Hoorn e.o.	P'rend	Totaal	
<i>Intramurale zorg:</i>				
Aantal woningen in zorg- en verpleegtehuizen	21	76	97	0,6%
Aantal woningen verstandelijk en/of lichamelijk gehandicapten	234	107	341	2,0%
Aantal woningen geestelijke gezondheidszorg	77	48	125	0,7%
	332	231	563	3,3%
<i>Extramurale zorg:</i>	0	0	0	0,0%
Totaal zorgvastgoed	332	231	563	3,3%

Bron 2014: dVi 2014

Onze relatie met zorgaanbieders op het vlak van verstandelijke en/of lichamelijke beperking is uitstekend. Wij leveren huisvesting zowel op maat gemaakt, als in onze reguliere woningvoorraad. De begeleiding van deze huurders moet optimaal zijn, het is een kwetsbare doelgroep die bloot staat aan alle verlokkingen die de maatschappij te bieden heeft. Een constructieve dialoog is daarbij een van de belangrijke voorwaarden die we hanteren.

### 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

[7]

#### Woningkwaliteit

##### Samenstelling woningbezit 2014

Woningtype	Hoorn	Purmerend	Waterland	Totaal	%
Eengezinswoningen	4.349	2.041	272	6.642	40%
Jongerenhuisvesting	3.668	3.303	30	7.001	42%
Seniorenwoningen	1.300	1.050	12	2.362	14%
Meergezinswoningen	371	145	-	516	3%
Onzelfstandig	199	59	-	258	1%
Totaal	9.887	6.598	16.485	16.779	100%

Bron: Jaarverslag 2014

Onze samenstelling van de woningvoorraad is voor de vraag uit de markt passend op dit moment. In de nabije toekomst (2025 e.v.) komen de senioren en zorgvragers sterk opzetten. Wij hebben Rigo een onderzoek laten uitvoeren naar deze ontwikkeling in Hoorn (West-Friesland). Daaruit blijkt dat het huidige evenwicht tussen vraag en aanbod onder druk komt te staan na 2025. Onduidelijk is nu nog wel hoe de vraag zich zal ontwikkelen.

##### Huurprijzen ten opzichte van WOZ waarde en huurprijzen per punt 2011 t/m 2014

	2011	2012	2013	2014
	IH + WS	Intermaris	Intermaris	Intermaris
Huur/WOZ waarde	3,6%	3,8%	4,2%	4,6%
Puntprijs DAEB woning	-	€ 3,25	€ 3,34	€ 3,52
Puntprijs niet DAEB woning	-	€ 4,15	€ 3,97	€ 3,99

Bron 2011 t/m 2013: CBC L0019 – Bron 2014: dVi 2014

##### Huurprijzen ten opzichte van WOZ waarde en huurprijzen per punt 2013

	Intermaris	Referentiecorporaties	Landelijk
Huur/WOZ waarde	4,2%	4,3%	3,8%
Puntprijs DAEB woning	€ 3,34	€ 3,30	€ 3,28
Puntprijs niet DAEB woning	€ 3,97	€ 4,14	€ 4,25

Bron 2011 t/m 2013: CBC L0019 – Bron 2014: dVi 2014

##### Uitgaven aan onderhoud 2011 t/m 2014 in € per gewogen vhe

	2011	2012	2013	2014	Referentie 2013	Landelijk 2013
Klachtenonderhoud	306	212	203	217	271	312
Mutatieonderhoud	258	134	138	192	148	188
Planmatig onderhoud	874	994	802	876	802	787
Totaal	1.438	1.340	1.143	1.285	1.221	1.287

Bron 2011 t/m 2013: CiP 2014 – Bron 2014: dVi 2014

## Kwaliteit dienstverlening

Oordeel van bewoners over handelen corporatie (scores voor 2013)

Klantoordeel	Intermaris	Referentiecorp.	landelijk
Over uitgevoerde reparaties	8,41	8,15	8,11
Over uitgevoerd onderhoud	7,71	7,79	7,77
Over klantcontact	7,71	7,63	7,61
Over procedures rondom verhuizen	7,61	8,01	7,98
Over klachtafhandeling	6,41	6,37	6,35

Bron: CBC L0019

Deze cijfers laten zien dat Intermaris een gemiddelde corporatie is, maar wel met de ambitie om deze cijfers, in hun relatie met de daarvoor gepleegde inspanning, op dit niveau te houden. De score van het onderhoudsbedrijf laten duidelijk zien dat het oplossen van klachten en reparatie verzoeken goed kan scoren in de dienstverlening. Ons bedrijf werk daarnaast marktconform met een goede productie. De winst zit mede in de BTW.

## Energie en duurzaamheid

Energielabels woningen 2011 t/m 2014

Label	2011	2011%	2012	2013	2014	2014 %
A	148	0,9%	170	486	614	3,7%
B	1.693	10,0%	2.386	3.020	3.225	19,2%
C	4.699	27,6%	5.335	5.090	5.180	30,9%
D	4.644	27,3%	4.206	3.943	3.823	22,8%
E	2.624	15,4%	2.556	2.210	2.090	12,4%
F	1.148	6,7%	991	809	775	4,6%
G	170	1,0%	164	167	133	0,8%
Onbekend	1.903	11,1%	1.187	1.141	939	5,6%
Totaal	17.029	100,0%	16.995	16.866	16.779	100,0%

Bron: Jaarverslagen Intermaris 2012 t/m 2014

Wij zetten de laatste jaren fors in op energiebesparing in het kader van de woonlasten beperking voor onze huurders in aanvulling op ons renovatie programma. Daarmee zijn we redelijk succesvol, bij alle complexen waar we de plannen presenteren behalen we ruim de vereiste 70% instemming. Het project draagt ook via bewustwording bij aan het terugdringen van de energie rekening. De eerste 1.200 zijn in voorbereiding, een tweede tranche van ca. 1.400 woningen wordt nu geselecteerd. Gedurende de jaren 2016 t/m 2018 worden deze in uitvoering genomen. Op deze wijze werken we ook hard aan het bereiken van de doelstelling gemiddeld energielabel B in 2020. Hierbij werken wij inmiddels met geselecteerde aannemers en raamcontracten, die de voorbereiding en uitvoering aanmerkelijk versnellen. De aanzet tot een goede ketensamenwerking is hiermee gegeven en zal verder uitgerold worden in onze organisatie. Eind 2014 is daarmee de productie op een hoger niveau gekomen, wat nu nog niet blijkt uit de bovenstaande tabel. Per juli 2015 is de stand: 200 woningen opgeleverd met het label A en B. er zijn momenteel 200 woningen in uitvoering en van 250 woningen zijn voorbereidingen gestart.

### Nieuwbouw huurwoningen en maatschappelijk vastgoed

Nieuwbouw huur 2011 t/m 2014

Nieuwbouw huur	Hoorn		Purmerend		Totaal	
	woning	Niet-Won	woning	Niet-Won	woning	Niet-Won
2011	182	0	282	3	464	3
2012	73	3	0	0	73	3
2013	15	0	100	1	115	1
2014	24	0	0	0	24	0
Totaal	294	3	382	4	676	7

Bron: Jaarverslagen Intermaris 2011 t/m 2014

Het tempo van de realisering van nieuwbouw is na de fusie gedaald. Vlak daarvoor waren er nog grote projecten. Door de fusie is de investeringsagenda van beide partners goed op elkaar afgestemd en het ambitieniveau en de haalbaarheid daarvan goed doorgerekend en opnieuw vastgesteld. We staan aan de vooravond van een meerjaren durende hoge productie in de renovatie en sloop/nieuwbouwmarkt. De voorbereidingen daarvoor vergen veel tijd en stuurmanskunst, vele belanghebbenden moet een rol krijgen in dit proces, daarbij staat zorgvuldigheid voorop omdat het over projecten gaat met een grote maatschappelijke en financiële impact.

Ter toelichting:

2011 Hoorn woningen	- Bangert Oosterpolder Hoorn, 31 huurwoningen
	- Blauwe Berg Hoorn, 94 sociale huurwoningen en 57 vrije sectorwoningen
	- Wijdewormer, 15 zorgappartementen voor bijzondere doelgroep
2011 Purmerend woningen	- Helsinkihaven Purmerend, 68 sociale huurwoningen
	- Barcelonahaven Purmerend, 23 sociale huurwoningen
	- Donaudelta Purmerend, 17 sociale huurwoningen
	- Saarland Purmerend, 13 sociale huurwoningen en 8 woningen voor Bijzondere doelgroep
	- Triton Purmerend, 114 sociale huurwoningen, 24 woningen voor bijzondere doelgroep en 3 ruimten voor zorg en welzijn
2012 Hoorn woningen	- TSH locatie Hoorn, 36 sociale huurwoningen
	- De Stolp Aartswoud, 11 woningen voor bijzondere doelgroep
	- Bangert Oosterpolder 4a-C Hoorn, 26 sociale huurwoningen
2012 Hoorn niet woningen	- Gezondheidscentrum Kersenboogerd Hoorn (1vhe)
	- TSH Wijkcentrum Hoorn (2 vhe's)
2013 Hoorn woningen	- Bangert Oosterpolder 4B Hoorn, 15 sociale huurwoningen
2013 Purmerend woningen	- Ivoorkust Purmerend, 14 sociale woningen
	- Pallas Purmerend, 66 sociale huurwoningen en 20 vrije sectorwoningen
2013 Purmerend niet woningen	- Ivoorkust Purmerend, kinderdagverblijf
2014 Hoorn woningen	- Markant Hoorn, 8 sociale huurwoningen
	- TSH locatie Hoorn, 16 sociale huurwoningen

### Sloop 2011 t/m 2014

Sloop	Hoorn	Purmerend	Totaal
2011	0	179	179
2012	8	0	8
2013	66	0	66
2014	0	0	0
Totaal	74	179	253

Bron: Jaarverslagen Intermaris 2011 t/m 2014

#### Ter toelichting:

2011	- Sloop 179 woningen Wheermolen West te Purmerend
2012	- Sloop 8 woningen TSH locatie te Hoorn
2013	- Sloop 66 woningen E blokken Grote Waal te Hoorn

Het slopen van woningen blijft een ingewikkeld en ook vaak emotioneel proces. Binnen de gemeente Hoorn is sloop een relatief nieuw begrip, waardoor plannen in die richting veel voorbereiding en overleg vereisen. Voor de E blokken bijvoorbeeld moest de gemeente Hoorn het besluit nemen om de monumentenstatus eraf te halen. De blokken waren onderdeel van het gemeentelijke monument Sterflats. Ooit daarop geplaatst om sloop te voorkomen. We zien nu een omslag in het denken in maatschappelijk en vooral ook politiek opzicht rond dit thema. Als de vernieuwingstrein eenmaal loopt dan zullen toekomstige projecten daardoor ook minder weerstand ondervinden. Bij de gemeente Purmerend is die slag al lang geleden gemaakt. Wij hebben het beleid dat we eerst met de huurders in gesprek gaan en pas nadat we tot een vorm van overeenstemming zijn gekomen, de gemeente aan zet komt. Uiteraard stemmen we onze activiteiten op dit gebied goed met de gemeente af.

### Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

Jaar	Omschrijving	Aantal woningen
2011	Spinner, Marskramer, Stoelenmatter e.o. te Hoorn (complex 54), is opgestart in 2010 en afgerond in 2011	312
	Langetuin te Zwaag (complex 59), is opgestart in 2010 en afgerond in 2011	81
	Bernard Nieuwetytstraat (complex 301) te Purmerend	30
	Narcissenstraat (complex 302) te Purmerend	16
	Chrysantenstraat (complex 303) te Purmerend	16
	Jonkheer van Cittersplein (complex 304) te Purmerend	12
2012	Vooruitstraat (complex 484) te Purmerend	9
	Juniusstraat, Hogerbeetsstraat en Vredeshofstraat in Hoorn, opgeleverd in 2012.	105
	Kopgevels van flats Oostervenne en Westervenne	0
2013	Astronautenweg Ster 3 te Hoorn is opgestart in 2012 en in 2013 opgeleverd.	106
2014	Astronautenweg Ster 2 te Hoorn is opgestart in 2014 en wordt in 2015 afgerond	104
	Petrus Nahuysplantsoen en Bernardlaan in Monnickendam. Opstart in 2014 en afronding in 2015	30
Totaal		821

Met het verbeteren van het bestaande bezit gaat het meer voorspoedig dan met de nieuwbouw. Een gedegen en met de beide huurdersorganisatie overeen gekomen sociaal plan geeft de huurders en bewoners zekerheid over hun rechten (en plichten) in een project. De instemming van 70% die vaak vereist is voor de uitvoering wordt dan ook behaald, onder meer door de communicatie goed in te regelen en een direct en open kanaal met de huurders te organiseren.

### Verkoop

Verkoop bestaand bezit	Zonder regeling		Koopgarant/Koopstart		Totaal
	Hoorn	P'end	Hoorn	P'end	
2011	22	29	43	3	97
2012	20	42	50	9	121
2013	30	48	31	8	117
2014	76	42	0	4	122
Totaal	148	161	124	24	457

Bron: Jaarverslagen Intermaris 2011 t/m 2014

Naast de woningen zijn in deze jaren 2013 en 2014 ook nog 2 bedrijfsruimten en 1 parkeerplaats uit het bestaande bezit verkocht. De verkoop verloopt vrij voorspoedig, zowel in Hoorn als in Purmerend. Wel is het zaak om de aantallen verkochte woningen in lijn te houden met de investeringen in nieuwe woningen. Op dit gebied lopen de verkopen fors voor om de bouw van nieuwe woningen. Omdat we werken met een meerjaren gemiddelde leidt dat niet tot problemen maar verdient wel de aandacht. Verkopen en geen nieuwbouw leidt tot een hogere druk op de kosten van de organisatie.

Verkoop nieuwbouw	Zonder regeling		Koopgarant		Totaal
	Hoorn	P'end	Hoorn	P'end	
2011	14	10	0	24	48
2012	6	1	0	0	7
2013	1	1	0	0	2
2014	0	1	0	0	1
Totaal	21	13	0	24	58

Bron: Jaarverslagen Intermaris 2011 t/m 2014

Jaar	Omschrijving	Aantal woningen
2011	Barcelonahaven Purmerend, 24 koopwoningen	24
	Helsinkihaven Purmerend, 8 koopwoningen	8
	Bangert Oosterpolder fase 2 Hoorn, restant nieuwbouw uit 2009	7
	De Streektuinen Hoorn, restant nieuwbouw uit 2009	6
	Achter de Vest Hoorn, project van 2 woningen in de binnenstad	1
	Matthijs Tinxgracht te Edam, restant koopproject uit 2009	2
	2012	Bangert Oosterpolder fase 2 Hoorn, restant nieuwbouw uit 2009
De Streektuinen Hoorn, restant nieuwbouw uit 2009		1
Achter de Vest Hoorn, project van 2 woningen in de binnenstad		1
Draafsingel Hoorn – doorverkoop zonder ontwikkeling		1
Matthijs Tinxgracht te Edam, restant koopproject uit 2009		1
2013	De Streektuinen Hoorn, restant nieuwbouw uit 2009	1
	Matthijs Tinxgracht te Edam, restant koopproject uit 2009	1
2014	Matthijs Tinxgracht te Edam, restant koopproject uit 2009	1
		58

De nieuwbouw koopportefeuille is het afgelopen jaar volledig afgebouwd. De laatste woningen hebben veel aandacht gekregen, maar door het inzetten van het inruilen van de woning van de kopers zijn alle woningen nu verkocht. Wij zullen geen nieuwbouw koopwoningen meer in productie nemen, alhoewel het overall gezien een profijtelijke business is geweest over de laatste 10 jaren.

## 5. Kwaliteit van wijken en buurten

[ 8 ]

### Leefbaarheid

Toegepast Leefbaarheidsbeleid periode 2011 t/m 2014 op hoofdlijnen

jaartal	Omschrijving jaarplan	Verantwoording/realisatie
<b>2011/ Wherestad</b>	Integrale buurtgerichte aanpak/actief aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstarten buurtaanpak bij twee flats Ringvaartzone</li> <li>Voortzetten aanpak Groene Citer (bewonersrestaurant, schoonmaakacties, kunstproject en buurtfeest)</li> <li>Opzetten flatteams bij middenbouw ringvaartzone.</li> <li>Vrijwilligersuitje.</li> </ul>
	Voorkoming vereenzaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunen van een drietal ontmoetingsruimten (Oostervenne, Westervenne en Gouw)</li> </ul>
	Aanpak overlast	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname aan buurtbemiddeling,</li> <li>Onderhouden netwerk met onder andere SMD, RIBW en AOP. Gericht op tweede kans en begeleiden overlastveroorzakers.</li> <li>Opstarten project Jongeren bemiddeling.</li> <li>Aanpak schotelantennes.</li> <li>Verwijderen fietsen en aanbrengen fietsenrekken bij hoog en middelbouw.</li> </ul>
	Schoon, heel en veilig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet twee wijkbeheerders (lik op stukbeleid),</li> <li>Opknappen bergingsgangen en entrees bij diverse complexen in hoog- en middenhoogbouw.</li> <li>Aanbrengen informatie / vitrinekasten</li> <li>Leefregelprojecten in hoog en middelhoogbouw.</li> <li>Revitaliseren interieurs liften.</li> <li>Aanbrengen extra buitenverlichting flats ringvaartzone.</li> <li>Aandacht en handhaving vrijhouden vluchtroutes.</li> <li>Intensief beheer en beveiliging Meteorenweg.</li> </ul>
<b>2011 IH</b>	Integrale buurtaanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wijkaanpak in Blokker en Zwaag opgezet in samenwerking met gemeente en Netwerk.</li> <li>Kunstprojecten in Purmerend en Monnickendam</li> </ul>
	Aanpak overlast	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverse projecten met gedragscodes/leefregels.</li> <li>In gesprek met jongeren in Grote Waal (geen banjers, maar kanjers)</li> </ul>
	Schoon heel en veilig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet van 13 leefbaarheidsmedewerkers onder ander bij lik op stuk beleid.</li> <li>Deelname aan veiligheidskaravaan</li> <li>bijdrage aan / faciliteren van sneeuwruimploeg Grote Waal.</li> <li>Preventieve inspecties achterpaden</li> <li>Preventieve schouwen openbaar groen.</li> <li>Inzet van leefbaarheidsfonds van gemeente en Intermaris in diverse projecten.</li> </ul>
<b>2012</b>	Integrale buurtgerichte aanpak/actief aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activering huurders in flatteams en bewonerscommissies,</li> <li>Voortzetting ondersteuning Actief aanpak in Ringvaart</li> <li>Uitbreiding actief aanpak naar Overwhere. Vrijwilligersuitje.</li> <li>Activeren flatteams Mercuriusweg.</li> <li>3 x G Project Grote Waal in Hoorn (looptijd 4 jaar).</li> </ul>
	Voorkoming vereenzaming/ sociale cohesie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunen van een drietal ontmoetingsruimten (Oostervenne, Westervenne en Gouw),</li> <li>3 x G project Grote Waal.</li> <li>Mens centraal project.</li> <li>Kunst project met bewoners van de Karavaanstraat met als doel het versterken van de sociale cohesie</li> </ul>



jaartal	Omschrijving jaarplan	Verantwoording/realisatie
	Aanpak overlast	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan buurtbemiddeling Purmerend</li> <li>• Tweede kansbeleid samen met AOP, RIBW in Purmerend en Netwerk in Hoorn.</li> <li>• Laatste kans beleid Hoorn</li> <li>• Opstellen Huisregels flats.</li> <li>• Bestrijden onrechtmatige bewoning / onrechtmatig gebruik.</li> <li>• Voortzetting aanpak schotelantennes.</li> <li>• Verwijderen fietsen en aanbrengen fietsenrekken bij hoog en middelbouw.</li> </ul>
	Schoon, heel en veilig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet van 15 medewerkers leefbaarheid. Verantwoordelijk voor lik op stukbeleid bij schoon, heel en veilig.</li> <li>• Opknappen bergingsgangen en entrees bij diverse complexen in hoog- en midden hoogbouw.</li> <li>• Deelname aan veiligheidskaravaan, voorlichtingsbijeenkomsten inbraakpreventie</li> <li>• Henneconvenanten Hoorn en Purmerend</li> <li>• Recidiveproject Hoorn.</li> <li>• Inzet van leefbaarheidsfonds van gemeente en Intermaris in diverse projecten.</li> <li>• Anti inbraak campagne 'Witte Voetjes project' i.s.m. de politie</li> <li>• Bijdrage aan en faciliteren van sneeuwruimploeg oud Zwaag</li> <li>• Participatie Landelijke Opschoondag.</li> <li>• Duurzame achterpadverlichting Weegbree.</li> <li>• Veiligheidsproject Borstwering e.o.</li> <li>• Veiligheidsproject stationsgebied Kersenboogerd.</li> <li>• Sociaal beheerproject Stationsbuurt Kersenboogerd (tuinen – achterpadverlichting)</li> <li>• Woonomgevingsplan Juniusstraat.</li> <li>• Project Walkanten Risdam Zuid, aanbrengen beschoeiingen</li> <li>• Afsluiten onderdoorgang Sarah Burgerhart flat.</li> <li>• Tuinproject GSM buurt ( Groef – Stijl – Messing)</li> <li>• Duurzame portiekverlichting complex 111</li> </ul>
	Woonmaatschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KWH participatielabel behaald.</li> <li>• Intake Eigen Kracht, presentatie en inzicht eigen kracht conferenties</li> <li>• HVA promotiedag</li> <li>• Deelname Burendag</li> <li>• Project op de koffie</li> <li>• Project Koek en Zopie op natuurijs met Intermaris Hoeksteen bakfiets tbv sociale cohesie en ophalen van wensen en vragen.</li> <li>• Project recidive nazorg ism reclassering Nederland en de gemeente Hoorn.</li> <li>• Opstart gebruik Twitter als communicatiekanaal mdw Leefbaarheid.</li> <li>• Project opknappen gezamenlijke tuin RIBW bij woongebouw voor huurders met autisme aan de Paardenweide</li> <li>• Organisatie van de Vrijwilligersdag.</li> <li>• Buurtkamerproject Venenlaan ( buurtkamer 't Slot).</li> <li>• Via digitaal klantenpanel op zoek naar Talent in de Wijk.</li> <li>• Kracht door verbinding conferentie en uitwisseling</li> </ul>
<b>2013</b>	Woonmaatschappelijk werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet van woonconsulenten bij extreme overlast</li> <li>• start Kamers met Kansen in Hoorn</li> <li>• Inzet incassoconsulenten bij problematische huurachterstanden</li> <li>• Opstarten project buurtbemiddeling Hoorn.</li> </ul>
	Bevordering bewonersparticipatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning van bewonersinitiatieven in o.a. Ringvaartzone, Wheermolen en Mercuriusweg</li> <li>• Ondersteuning ontmoetingsruimten bij Ooster- en Westerverne, Gouw en bij verschillende zorgcomplexen en woongemeenschappen in Hoorn.</li> <li>• Start met complexbeheerplannen in Hoorn</li> <li>• Buurtgesprekken Gors Purmerend</li> </ul>

jaartal	Omschrijving jaarplan	Verantwoording/realisatie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanpak snippergroen en herstel walkanten samen met buurt in Risdam Hoorn.</li> <li>• Lokaal Compliment Purmerend, belonen van een maatschappelijke organisatie voor getoonde inzet.</li> </ul>
	Bevordering schoon, heel en veilig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet van 10 leefbaarheidsmedewerkers en huismeesters in ons bezit. Gericht op lik op stukbeleid.</li> <li>• Opknappen van boxgangen, achterpaden en entrees in overleg met/op verzoek van bewonerscommissies en flatteams.</li> <li>• Aanpassen galerijen (anti-slip en regen schermen) bij twee seniorencomplexen Hoorn.</li> <li>• Uitrol schotelbeleid Purmerend.</li> <li>• Project 'puin uit de tuin' samen met Actief Talent.</li> <li>• Brandpreventie, actieve voorlichtingscampagne ism Brandweer bij 55+ complexen / hoogbouw.</li> </ul>
	Bijdrage aan wijkontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet in project 3 x G in Grote Waal. Gericht op activering bewoners middels diverse subprojecten (naaiatelier, tuinenproject, mobiele keuken) In samenwerking met gemeente en Netwerk.</li> <li>• Sociaal project Werktuigenbuurt IH i.s.m. Clup Welzijn</li> </ul>
	Bijdrage aan leer en ontwikkeltrajecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project mens centraal, gericht op uitwisseling informatie tussen instanties (met goedkeuring) gericht op aanbod en begeleiding op maat.</li> <li>• Kamers met Kansen waar jongeren leren/werken en wonen.</li> <li>• Samenwerking met Actief Talent (project met (ex) drugsverslaafden).</li> <li>• Bijdrage aan jaarlijkse huttendorp Hoorn.</li> </ul>
<b>2014</b>	Woonmaatschappelijk werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet van woonconsulenten bij extreme overlast</li> <li>• Start Kamers met Kansen in Hoorn</li> <li>• Inzet incassoconsulenten bij problematische huurachterstanden.</li> <li>• Vroeg er op af aanpak in Purmerend in samenwerking met gemeente en schuldhulpverlening.</li> <li>• Voortzetten buurtbemiddeling Purmerend en verdere uitrol Hoorn.</li> <li>• 7editie van het BOP diner Purmerend.</li> <li>• Initiatiefnemer oprichten van de Waterlandse Uitdaging.</li> </ul>
	Bevordering bewonersparticipatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achter de voordeuraanpak in Grote Waal via 3 X G.</li> <li>• Activering bewonerscommissies in onder andere West-Friese Hof en flats Gildeplein e.o.</li> <li>• Voortzetten ondersteuning flatteams Ringvaartzone en Overwhere in Purmerend.</li> <li>• Voortzetten aanpak complexbeheerplannen samen met bewonerscommissies.</li> <li>• Buurtmoestuinen in Grote Waal</li> <li>• Buurtspeeltuin in Kersenboogerd.</li> <li>• Activering bewonerscommissies Henningstraat, Groene Deuren, Johannes Poststraat</li> <li>• Samenwerking met Jozefhuis versterkt.</li> <li>• Samen met bewoners van de Lijster een moesstadstuin creëren in een stuk algemene tuin.</li> <li>• Straat speeldag in de patio/pergola met als doel het de wijk sociaal te versterken en hierdoor de bewoners te activeren in hun wijk.</li> <li>• Project Vrouwenzandstraat / Pampusstraat. Versterken sociale kwaliteit en eigen kracht oprichten van bewonerscommissie. Bewoners betrekken bij hun woonomgeving.</li> </ul>
	Bevordering schoon, heel en veilig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet 10 leefbaarheidsmedewerkers en huismeesters ten behoeve van lik op stuk beleid</li> <li>• Diverse projecten ter verbetering van trappenhuisen, bergingsgangen en entrees, herstel glasgevels trappenhuisen Kersenboogerd</li> <li>• Kunstproject onderdoorgangen Tilburystraat.</li> <li>• Inzet van leefbaarheidsfonds van gemeente en Intermaris in diverse projecten.</li> <li>• Participatie Landelijke opschoondag</li> </ul>

jaartal	Omschrijving jaarplan	Verantwoording/realisatie
	Bijdrage aan wijkontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortzetting project 3 X G Grote Waal in Hoorn.</li> <li>• Organisatie Vlooiemarkt / zomermarkt Anne Frankflats.</li> <li>• Project Scary Garrel halloween (sociale activering – betrokkenheid en cohesie).</li> <li>• Project Placemaking werktuigenbuurt,</li> <li>• Kunstproject Parels in de Purmer Brikhof</li> </ul>
	Bijdrage aan leer en ontwikkeltrajecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project mens centraal, gericht op uitwisseling informatie tussen instanties (met goedkeuring huurder) gericht op aanbod en begeleiding op maat.</li> <li>• Kamers met Kansen waar jongeren leren/werken en wonen.</li> <li>• Samenwerking met Actief Talent (project met (ex) drugsverslaafden).</li> <li>• Bijdrage aan jaarlijkse huttdorp Hoorn.</li> <li>• Project Placemaking gereedschapsbuurt Purmerend.</li> </ul>

### Wijk- en buurtbeheer

Jaartal	Omschrijving
2011/ Wherestad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actief aanpak Ringvaart</b> Project gericht op leefbaar houden van de hoogbouw in de ringvaartzone. Deze aanpak in 2009 gestart en succesvol uitgerold over alle hoogbouwflats en midden hoogbouw. In 2011 is de aanpak uitgebreid met twee flats in de Ringvaartzone. Hier is een intensieve samenwerking met bewoners, welzijnsinstellingen en gemeente. De aanpak is gericht op verhogen bewonersbetrokkenheid, zelfredzaamheid en cohesie. Hetgeen resulteert in een oprichting van een flatteam en het ontplooiën van diverse wijkactiviteiten.</li> <li>• <b>Groene Citer</b> Project uit actief aanpak van het eerste uur. Deze is voortgezet (bewonersrestaurant, schoonmaakacties, kunstproject en buurtfeest).</li> <li>• <b>Herstructurering Middengebied Wheermolen</b> Samen met bewoners is het herstructureringsplan van het zogenaamde middengebied (later werktitel Wherepark) opgestart. Uitkomst van participatieproces is keuze voor sloop nieuwbouw van 150 eengezinswoningen en de vervangende nieuwbouw van ongeveer 300 woningen.</li> </ul>
2011 IH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wijkaanpak in Blokker en Zwaag</b> Samen met gemeente en Netwerk is de wijkaanpak in Blokker en Zwaag vorm gegeven. Aanleiding was de spanning rond hangjongeren. De aanpak was gericht op dialoog tussen de verschillende bewonersgroepen, het bevorderen van de saamhorigheid door het kweken van wederzijds begrip en de gezamenlijke aanpak van overlast gevende zaken.</li> <li>• <b>Kunst in de wijk</b> In samenwerking met Clup Welzijn zijn diverse kunstprojecten in Purmerend en Monnickendam opgestart.</li> <li>• Herstructurering Sterflats Hoorn. Start voorbereidingen renovatie 300 woningen in de Sterflats in de Grote waal. Aanpak flats en herinrichting openbaar gebied in samenspraak huurdersvereniging en gemeente Hoorn.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actief aanpak Ringvaart</b> Voorzetting van project in de Ringvaart door structurele ondersteuning van de opgerichte flatteams.</li> <li>• <b>Actief aanpak Overwhere</b> Gezien het succes in Overwhere is de aanpak deels gekopieerd naar ons bezit in de wijk Overwhere. Door de andere structuur van het bezit is de aanpak aangepast op de structuur van de wijk.</li> <li>• <b>Ondersteuning flatteams</b> We zetten actief in op de activering van huurders in flatteams en</li> </ul>

Jaartal	Omschrijving
	<p>bewonerscommissies. Deze faciliteren wij als het gaat om activiteiten gericht op de ontwikkeling van complex en buurt. Doel is het verstrekken van de cohesie en de betrokkenheid bij woning, complex en woonomgeving. Mede door inzet van budgetten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activeren flatteams Mercuriusweg.</b></li> </ul> <p>De bewonersteams in de Mercuriusweg hadden een slapend bestaan. Deze zijn actief benaderd en geactiveerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sociaal beheerproject Stationsbuurt Kersenboogerd</b></li> </ul> <p>Samen met bewoners en gemeente het aanpakken van tuinen/erfafscheidingen en achterpadverlichting.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Woonomgevingsplan Juniusstraat.</b></li> <li>• <b>Project Walkanten Risdam Zuid,</b></li> </ul> <p>Aanbrengen beschoeiingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuinproject GSM buurt ( Groef – Stijl – Messing)</li> <li>• <b>3 X G</b></li> </ul> <p>Project gericht op de sociale activering van de Grote Waal Noord. Middels huis aan huis benadering, achter de voordeur worden wensen, problemen en vragen in kaart gebracht en wordt op maat activiteiten aangeboden aan bewoners. Aanpak heeft een looptijd van 4 jaar en wordt samen met Netwerk en gemeente uitgevoerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Start renovatie eerste Sterflat</b></li> </ul> <p>Eerste 100 woningen van Sterflats worden opgeknapt. Zowel casco als inbouw wordt opgeknapt en er vindt een energetische verbetering plaats.</p>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3 X G</b></li> </ul> <p>Gericht op sociale activering bewoners middels diverse subprojecten (naaiatelier, tuinenproject, mobiele keuken) In samenwerking met gemeente en Netwerk.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sociaal project Werktuigenbuurt IH ism Clup Welzijn</b></li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3 X G</b></li> </ul> <p>Voortzetting project 3 X G Grote Waal in Hoorn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actiefaanpak Annefrankflats</li> <li>• Organisatie Vlooiemarkt / zomermarkt Anne Frankflats.</li> <li>• Actiefaanpak Garrel</li> </ul> <p>Project Scary Garrel halloween (sociale activering – betrokkenheid en cohesie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Placemaking werktuigenbuurt,</li> <li>• Kunstproject Parels in de Purmer Brikhof</li> </ul>

## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
<b>7</b>	<b>ruim voldoende</b>	<b>de prestatie is gelijk aan de opgaven</b>	<b>-5% tot +5%</b>
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

### Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)</b>
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

### Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.



## Bijlage 7 Checklist Governancecode



### EVALUATIE GOVERNANCECODE INTERMARIS (uitgevoerd in juni 2015)

Toegepast:	●
Actiepunt:	●
Uit te leggen:	●
Bespreekpunt RvC:	●
Niet van toepassing:	○

#### I. Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

##### Principe

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om organisaties met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC hebben daarbij een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

##### Status



Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan kan worden afgeweken als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

##### Uitwerking

- Bestuur en RvC hebben een visie op besturen en toezicht houden, waarbij wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder. ●
- Bestuur en RvC zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie. Hun gedrag is van invloed op het functioneren en de reputatie van de organisatie en de gehele sector. ●  
Bestuur en RvC besteden aandacht aan het intern en extern communiceren van kernwaarden en zorgen voor bekendheid van de Governancecode 2015. Het aspect 'voorbeeldfunctie' is een belangrijk onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe bestuurders en commissarissen. ●
- Het bestuur streeft een cultuur na en schept voorwaarden voor het zorgvuldig voorbereiden en nemen van besluiten en voor het uitoefenen van toezicht daarop. ●
- Het bestuur zorgt voor een interne gedrags- of integriteitscode en een klokkenluidersregeling en publiceert deze op de website van de corporatie. Deze code beschrijft waarden en normen die medewerkers in acht moeten nemen. ●
- Het bestuur brengt ten minste eenmaal per jaar verslag uit aan de RvC over de ingediende klachten bij de corporatie. ●  
In dit verslag geeft het bestuur een toelichting over de aard van de klachten, de mate waarin diverse klachten een gemene deler hebben en hoe de klachten zijn opgevolgd. In het jaarverslag wordt hiervan een samenvatting opgenomen. ●
- Een kritische en open geest is van belang om het werk als bestuurder en commissaris te kunnen doen. Daarnaast zijn durf, onafhankelijk denken, samenwerkingsbereidheid en oog en respect voor elkaars rollen nodig voor een gezonde cultuur waarin groepsdenken wordt vermeden. ●
- Leden van bestuur en RvC dragen actief bij aan voorwaarden die goede ●

- besluitvorming mogelijk maken. Daarbij gaat het onder meer om onderling respect, goed luisteren, een open oog voor andere invalshoeken met als doel te komen tot gezamenlijke opvattingen. ●
8. Leden van bestuur en RvC blijven hun kennis ontwikkelen door middel van trainingen en cursussen. Daarbij wordt aandacht besteed aan gewenst gedrag. De afgesproken Permanente Educatie-systematiek is hierop van toepassing. ●  
In het jaarverslag worden in het verslagjaar behaalde PE-punten van bestuur en RvC vermeld. ●

## II. Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

### Principe

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, alsmede over de strategische keuzes die zijn gemaakt. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht. ●

Corporaties leggen over hun prestaties niet alleen verantwoording af aan bewoners maar ook aan gemeenten en andere maatschappelijke organisaties. De brede maatschappelijke verantwoordelijkheid vraagt om open en transparant bestuur en goed toezicht. Dat is een voorwaarde voor vertrouwen in de corporatiesector. Corporaties leggen hun maatschappelijke, operationele en financiële doelen vast. Dit is de basis voor het afleggen van verantwoording, waarbij een duidelijke rolverdeling tussen bestuur en RvC geldt. ●

Het bestuur is primair verantwoordelijk voor het behalen van resultaat en de RvC legt verantwoording af over het gevoerde toezicht. Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. ●

### Uitwerking

1. Het bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar maatschappelijke, operationele en financiële doelen. Dit wordt vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de RvC. ●  
De vastgestelde doelen zijn de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces waarbij de corporatie de mening betreft van belanghebbende partijen. In volgorde van belang: de (toekomstige) bewoners, de gemeente en andere belanghebbende partijen. De corporatie is eindverantwoordelijk voor de afweging van belangen en de keuzes die op basis daarvan gemaakt worden (zie ook principe 4). ●
2. Het bestuur legt de wijze van besluitvorming over majeure onderwerpen en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvC, voor zover niet expliciet geregeld in de wet en/of in de statuten, vast in een bestuursreglement. ●
3. In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de gerealiseerde maatschappelijke, operationele en financiële resultaten van de corporatie. Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan de doelmatigheid van de corporatie (efficiëntie) en de mate waarin de corporatie in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen (continuïteit). ●  
Het jaarverslag wordt openbaar gemaakt. ●
4. Woningcorporaties laten hun maatschappelijke prestaties minimaal eens per vier jaar onderzoeken door een door de SVWN geaccrediteerd visitatiebureau. ●  
Het visitatierapport wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst, samen met een reactie daarop van bestuur en RvC. ●  
Het visitatierapport wordt besproken met huurdersorganisaties en B&W van de gemeente als belanghebbenden. ●



### III. Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak

#### Principe


















Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daartoe moeten bestuur en RvC zodanig zijn samengesteld dat leden elkaar aanvullen en scherp houden.

#### Status



#### III.1 Het bestuur is geschikt voor zijn taak

##### Uitwerking

1. Het bestuur is geschikt voor zijn taak volgens de actuele geschiktheidsnorm ten aanzien van onder meer deskundigheid, competenties, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken en kritisch vermogen.   
Indien het bestuur uit meerdere leden bestaat, worden de taken binnen het bestuur verdeeld.   
Deze taakverdeling wordt op de website geplaatst en in het jaarverslag opgenomen. 
2. De RvC is verantwoordelijk voor de werving en selectie van bestuursleden en neemt daarbij de vigerende regelgeving in acht.   
De RvC maakt daartoe een profielschets waarbij de input van werknemers, bewonersorganisatie en eventueel andere belanghebbenden wordt betrokken. 
3. Een bestuurder wordt door de RvC benoemd, geschorst en ontslagen.   
Bij benoeming worden de wettelijke termijnen in acht genomen. 
4. Bestuursleden mogen in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder geen lid zijn geweest van de RvC van de woningcorporatie.   
Uitzondering hierop vormt het tijdelijk voorzien in het bestuur door een lid van de RvC bij belet en ontstentenis van bestuurders als bedoeld in 3.28.
5. De RvC stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast conform de vigerende wettelijke kaders.   
Dit beleid, inclusief de beloning, wordt zowel in het jaarverslag als op de website van de woningcorporatie gepubliceerd. 
6. De woningcorporatie verstrekt bestuursleden onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid. 
7. Bestuursleden zijn verantwoordelijk voor het voorkomen van belangenverstrengeling en dienen ook de schijn daarvan te vermijden. Bestuursleden mogen onder geen voorwaarde activiteiten ontplooiën die in concurrentie treden met de woningcorporatie, schenkingen aannemen van de corporatie en haar relaties, of derden op kosten van de woningcorporatie voordelen verschaffen.   
Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode. 
8. Bestuursleden melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de RvC en de overige leden van het bestuur. Daarbij geeft het bestuurslid inzicht in alle relevante informatie.   
De RvC doet waar nodig navraag en bepaalt vervolgens – zonder aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur – of sprake is van een tegenstrijdig belang en besluit – indien dat het geval is – hoe dit tegenstrijdig belang wordt beëindigd. 
9. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s) en rapporteert over het proces in het jaarverslag. 
10. Een meerhoofdig bestuur bespreekt ten minste één keer per jaar het gezamenlijk functioneren en dat van individuele leden. 

### III.2 De (leden van de) RvC is (zijn) geschikt voor hun taak

#### Principe

De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie.  
De RvC fungeert als klankbord voor het bestuur en weegt binnen zijn toezichthoudende functie zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van de corporatie. De RvC beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan kan worden afgeweken als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

#### Uitwerking

- |   | <b>Status</b> |
|---|---------------|
| De RvC is aanspreekbaar op zijn functioneren en stelt een reglement op waarin hij zijn werkwijze vastlegt. Dit reglement wordt op de website van de corporatie gepubliceerd.  | ●             |
| De RvC en zijn leden zijn geschikt voor hun taak volgens de vigerende geschiktheidsnorm. De RvC is zelf verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden en moet zorgen voor voldoende tegenwicht ('countervailing power') binnen de RvC als ook tussen RvC en bestuur.                                | ●             |
| In het reglement zoals genoemd in 3.11 geeft de RvC aan op welke onderwerpen toezicht wordt gehouden. Bij deze onderwerpen hanteert de RvC een 'toetsingskader'. Dit toetsingskader wordt in samenspraak met het bestuur opgesteld en vastgesteld door de RvC.  | ●             |
| De RvC maakt jaarlijks een verslag van de werkzaamheden dat in het jaarverslag wordt gepubliceerd. In het verslag legt de RvC vast welke bepalingen van de Governancecode niet werden toegepast en met welke motivering hiervan is afgeweken.   | ●             |
| De honorering van commissarissen valt binnen de vigerende wettelijke kaders en wordt in het jaarverslag vermeld en op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.  | ●             |
| Een evenwichtig samengestelde RvC betekent verscheidenheid. Om dit te bevorderen stelt de RvC een profielschets op. In deze schets worden eisen gesteld aan de samenstelling van de RvC. Deze eisen moeten er voor zorgen dat de RvC naast een diverse samenstelling ook de juiste kennis en ervaring in huis heeft.                    | ●             |
| De gevolgde procedure van werving en selectie van leden van het bestuur en RvC wordt in het jaarverslag verantwoord. Vacatures worden op de website van de corporatie gepubliceerd en openbaar opengesteld via bijvoorbeeld een advertentie. De RvC kiest hierin onafhankelijk. Het bestuur heeft een adviserende rol.                  | ●             |
| Het bestuur en de RvC zorgen voor de juiste ondersteuning van en samenwerking met de huurders(organisatie) bij hun voordracht van commissarissen als bedoeld in de Herzieningswet. Voor de op voordracht van de huurdersorganisatie(s) benoemde commissarissen gelden dezelfde criteria en vereisten als voor de andere commissarissen. | ●             |
| De RvC maakt een rooster van aftreden dat zodanig is ingericht dat de continuïteit wordt gewaarborgd. Het rooster wordt gepubliceerd in het jaarverslag en op de website van de corporatie.   | ●             |
| Leden van de RvC worden benoemd door de RvC voor een periode van ten hoogste vier jaar en kunnen eenmaal voor een periode van ten hoogste vier jaar worden herbenoemd. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.  | ●             |
| Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen.   | ●             |

22. De voorzitter van de RvC zorgt ervoor of ziet er op toe dat:
  - a) de vergaderingen efficiënt, effectief en in een open sfeer plaatsvinden, waarin alle leden gelijkwaardig kunnen participeren en tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; ●
  - b) de RvC als team goed kan functioneren; alle leden van de RvC zijn hiervoor verantwoordelijk maar de voorzitter draagt hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid; ●
  - c) contacten tussen de RvC en bestuur, ondernemingsraad, (vertegenwoordigers van) bewoners en andere belanghouders goed verlopen; ●
  - d) commissarissen een introductie- en opleidingsprogramma volgen; ●
  - e) de leden van het bestuur en RvC ten minste één keer per jaar worden beoordeeld op hun functioneren. ●
23. De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het eigen functioneren (in termen van effectiviteit) en dat van individuele leden van de RvC. Eens per twee jaar doet de RvC dat onder onafhankelijke, externe begeleiding. Waar nodig worden afspraken gemaakt met betrekking tot het functioneren van (leden van) de raad. Ook de onderlinge samenwerking in de RvC en relatie tot het bestuur is onderwerp van de evaluatie. ●
24. De RvC en de afzonderlijk commissarissen hebben een eigen verantwoordelijkheid (zogenaamde 'informatiehaalplicht') om ervoor te zorgen dat zij beschikken over relevante informatie van bestuur, externe accountant en/of derden (zoals het management, adviseurs, de interne auditor of controller of de externe toezichthouder). Indien nodig kan de RvC informatie inwinnen bij functionarissen en externe adviseurs van de woningcorporatie. Het bestuur wordt daarvan vooraf op de hoogte gesteld en kan daar desgewenst bij helpen. Ook kan de RvC aan bepaalde functionarissen en externe adviseurs vragen bij vergaderingen van de RvC aanwezig te zijn. ●
25. De woningcorporatie verstrekt commissarissen onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid. Commissarissen mogen voorts onder geen voorwaarde activiteiten ontplooiën die in concurrentie treden met de woningcorporatie, schenkingen aannemen van de corporatie en haar relaties, of derden op kosten van de woningcorporatie voordelen verschaffen. Commissarissen verrichten buiten hetgeen volgt uit hun functie als toezichthouder geen werkzaamheden voor de corporatie. Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode. Als beginsel geldt dat ook de schijn moet worden vermeden. ●
26. Commissarissen melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de raad. Daarbij geeft de commissaris inzicht in alle relevante informatie. De RvC legt in zijn reglement vast hoe ze handelt in geval van (mogelijk) tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van bestuur, leden van de RvC en de externe accountant (zie ook bepaling 3.8). ●
27. Iedere commissaris moet onafhankelijk en kritisch bij kunnen dragen aan het toezicht van de RvC. De RvC stelt van iedere commissaris vast of hij/zij onafhankelijk toezicht kan houden en meldt dat in het jaarlijks verslag van de RvC. Daarbij neemt de raad de bepalingen als genoemd in de Herzieningswet in acht. ●
28. In geval van ontstentenis of belet van het bestuur kan een lid van de RvC bij hoge uitzondering voor maximaal drie maanden de rol van bestuurder op zich nemen. In dat geval treedt het lid tijdelijk terug uit de RvC en neemt dus niet deel aan de besluitvorming van de RvC. Na deze periode van maximaal drie maanden kan deze persoon weer toetreden tot de RvC. Hierbij wordt dit lid niet betrokken bij de besluitvorming over zaken die zich in die betreffende drie maanden hebben voorgedaan. ●
29. De RvC kan subcommissies instellen ter ondersteuning van het toezicht. Daarbij geldt dat:
  - a) de RvC voor iedere commissie een reglement opstelt waarin rol en

- verantwoordelijkheden worden omschreven, evenals de samenstelling en werkwijze van de commissies; ●
- b) in het jaarverslag de samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die op de agenda stonden worden vermeld; ●
- c) de RvC van iedere commissie een verslag van de overleggen ontvangt; ●
- d) de auditcommissie en de remuneratiecommissie niet worden voorgezeten door de voorzitter van de RvC. ●

#### IV. Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen

##### Principe

Woningcorporaties zorgen voor woonruimte voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De maatschappelijke doelen worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen en staan ze open voor feedback en discussie over de keuzes ten aanzien van de inzet van maatschappelijke middelen. ●

##### Status

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt:

##### Uitwerking

1. Het bestuur legt vast wie als belanghebbende partijen worden beschouwd en onderhoudt contact met hen. Het bestuur bekijkt periodiek of ze met alle relevante belanghebbenden in gesprek is. ●
2. Het bestuur voert overleg met de eigen in haar woningmarktregio werkzame huurdersorganisaties en bewonerscommissies. Het overleg heeft onder meer betrekking op betaalbaarheid, de voorgenomen werkzaamheden en welke bijdrage daarmee wordt beoogd aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid dat in de desbetreffende regio geldt. ●
3. Het bestuur scheidt randvoorwaarden om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties. ●
4. Het bestuur respecteert de rol van de gemeente, voert daarmee overleg en maakt prestatieafspraken over de uitvoering van het in de betrokken gemeente geldende volkshuisvestingsbeleid. ●
5. Overige als belanghebbend beschouwde partijen worden actief betrokken bij (de vormgeving van) het beleid van de corporatie en de behaalde prestaties. Het bestuur maakt zichtbaar met wie en hoe met de belanghebbenden overleg is gevoerd. ●
6. Het bestuur spreekt minimaal één maal per jaar met de RvC over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden. ●
7. De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere stakeholders leeft en legt aan die belanghebbenden periodiek verantwoording af over de wijze waarop de raad toezicht heeft gehouden. ●
8. In het ondernemingsplan en het jaarverslag wordt aan bovenstaande onderwerpen ruim aandacht besteed. ●

## V. Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten

### Principe

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan kan worden afgeweken als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

### Uitwerking

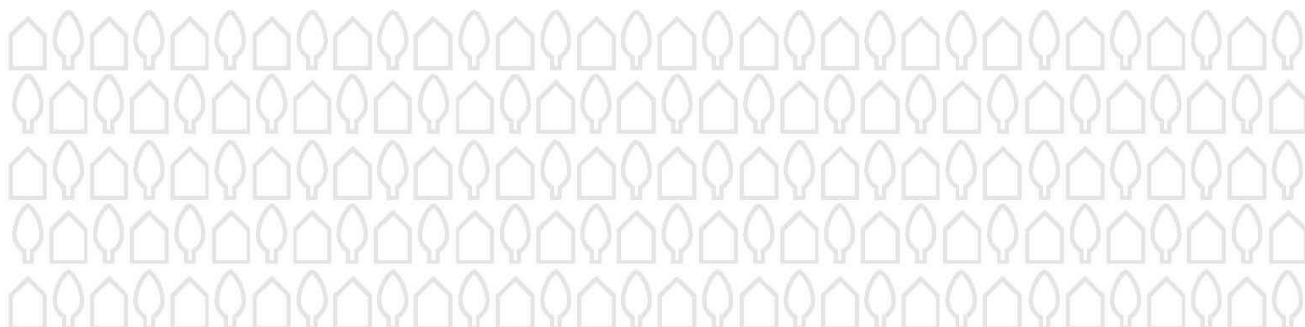
1. Het bestuur brengt de risico's die verband houden met de activiteiten van de woningcorporatie in kaart, hanteert een inzichtelijk beleid voor het beheersen van die risico's en verantwoordt zich hierover in het jaarverslag. Daarbij gaat het in ieder geval over het opdrachtgeverschap van corporaties, het sluiten van contracten, samenwerkingsverbanden en/of grote transacties met derden. ●
2. Het bestuur stelt een treasurystatuut en een investeringsstatuut op en bespreekt dit met de RvC. De RvC keurt deze vervolgens goed. ●  
Treasury van de corporatie heeft geen winstoogmerk maar staat ten dienste van het risicobeleid. In het statuut worden in ieder geval beschreven het renterisico, het beschikbaarheidsrisico en het tegenpartijrisico. ●
3. Het bestuur stelt een beleggingsstatuut op dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de RvC. ●
4. De RvC houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de corporatie specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen. ●
5. Het bestuur verschaft de RvC alle relevante informatie ten behoeve van (het toezicht op) de risicobeheersing. ●
6. In geval van een eventuele sanering van een corporatie laat een corporatie, die bij de organisatie die de saneringsfunctie (gemandateerd) vorm geeft een saneringsplan indient, zich adviseren door een in te stellen adviescommissie vanuit Aedes. ●  
De corporatie verstrekt deze adviescommissie de benodigde informatie zodat deze een verantwoord en gedegen advies over het saneringsplan kan uitbrengen. Dit advies maakt onderdeel uit van de saneringsaanvraag van de betreffende corporatie. De saneringsorganisatie weegt dit advies mee in haar saneringsbesluit. ●
7. Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen zoals bedoeld in 5.5, besteden bestuur en RvC, ieder vanuit hun eigen rol, aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat appelleert aan het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan een invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's. ●
8. De RvC benoemt de externe accountant voor een periode van maximaal acht jaar. Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag alsmede de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in. ●
9. De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de accountant. Daarbij wordt het vigerende accountantsprotocol voor woningcorporaties gehanteerd. ●
10. De externe accountant (en voor zover aanwezig de auditcommissie) wordt

### Status

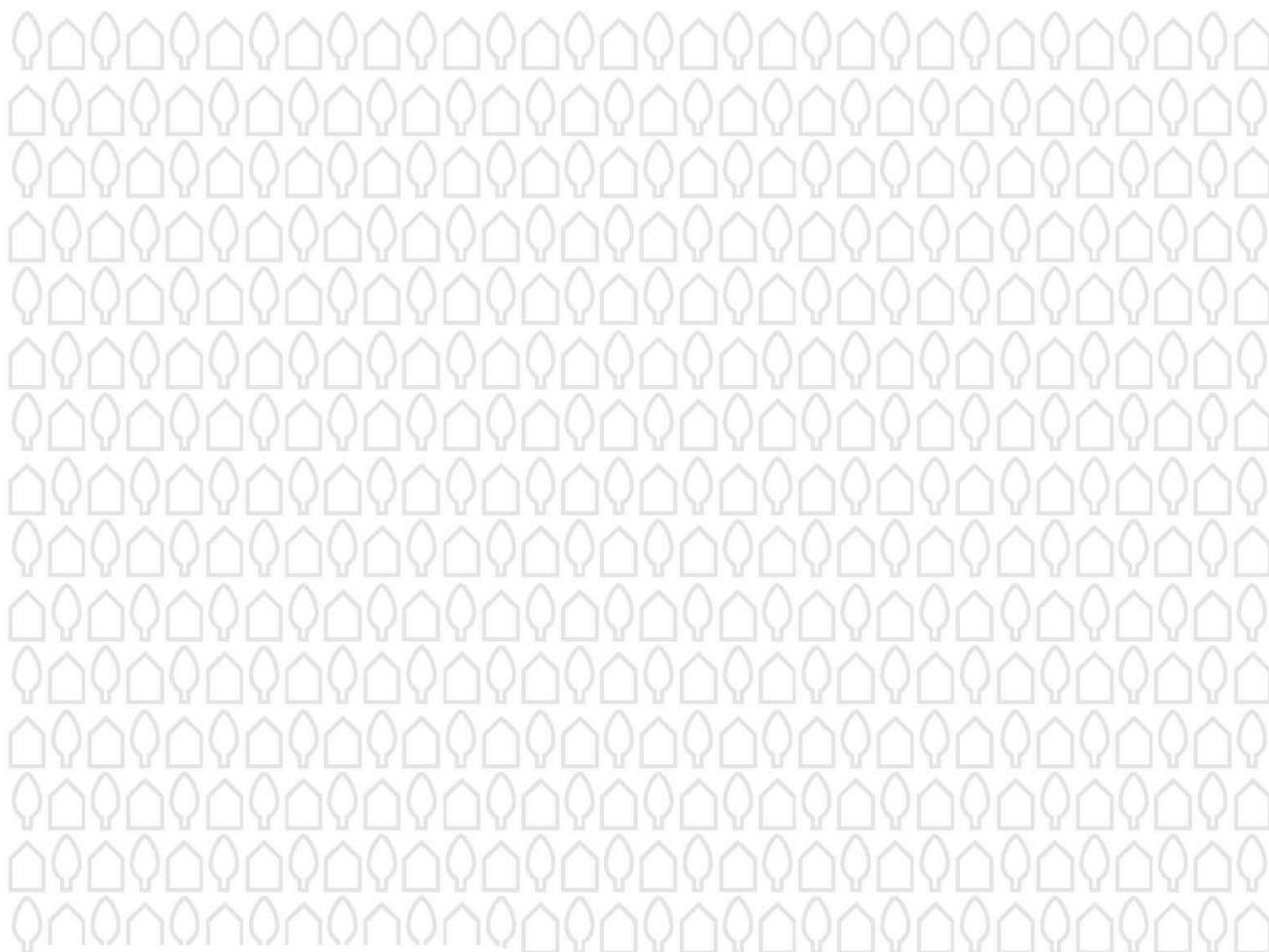
- betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle. De externe accountant rapporteert aan de RvC en het bestuur over zijn bevindingen. ●
11. Het bestuur (en de auditcommissie) maakt (maken ieder) ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. ●
- De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag van de RvC, dat onderdeel uit maakt van het jaarverslag. ●

*Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode is een uitgave van de Vereniging van Toezichhouders in Woningcorporaties (VTW). Het hulpinstrument is door Intermaris geactualiseerd naar de actuele (nieuwe) governancecode. Oorspronkelijk ontwerp van : Coers en Roest ontwerpers bno|drukkers BV, Arnhem*

## Bijlage 8 Position paper



Position paper Intermaris  
bij visitatie over 2011 - 2015  
**Intermaris: een volkshuisvestster met  
meerwaarde in een veranderende  
samenleving**



## **Intermaris gaat ervoor!**

**Intermaris is het resultaat van verschillende fusies uit het verleden. Meest recent (eind 2012) zijn IntermarisHoeksteen en Wherestad samengevoegd. Ons werkgebied is Hoorn (West-Friesland) en Purmerend (Zaanstreek-Waterland). In Hoorn is sprake van een redelijk evenwichtige woningmarkt. In Purmerend is sprake van een betrekkelijk gespannen woningmarkt. Intermaris telt nu ruim 17.000 woningen. Wij geven graag en met verve in ons werkgebied invulling aan onze rol als volkshuisvester!**

**Dit position paper hoort bij de eerste visitatie van Intermaris na fusie. In dit position paper geven wij de lezer een samengevat beeld van de context van onze organisatie, de uitdagingen waar wij voor staan en de wijze waarop wij daar invulling aan geven. Wij gaan daarover overigens graag met de lezer in gesprek!**

## **Veel beweging en veel verschillende verwachtingen**

De politieke omgeving van de corporatiesector is sterk in beweging. Dit leidt tot belangrijke vraagstukken waarop wij een antwoord moeten geven. Zo moeten wij bijdragen aan de verhuurdersheffing van 1.7 miljard euro (2017). Dat leidt voor ons tot een extra last van 11.7 miljoen euro in 2017. Ook dwingt de nieuwe wetgeving ons tot nieuwe keuzes rondom bijvoorbeeld DAEB/niet-DAEB bezit, toewijzing van woningen, sponsoring en leefbaarheid. Naar ons oordeel staat dit soms op gespannen voet met de volkshuisvestelijke doelen in de regio waar wij voor staan.

De omgeving waarin wij werken stelt terecht hoge eisen aan onze organisatie. Die verantwoordelijkheid voelen wij en willen we waar maken. Hoewel de 'buitenwereld' naar één Intermaris kijkt, zien wij een omgeving met verschillende culturen, belangen en vragen. In dat opzicht verschillen de gemeenten Hoorn en Purmerend sterk. Parallel zien wij die verschillen ook terug bij de bewoners, de huurdersorganisaties en bijvoorbeeld de zorginstellingen. Iedereen kent een eigen identiteit en belang en stelt vanuit dat perspectief op eigen wijze vragen aan ons. Dit alles bij elkaar leidt soms tot een laveren tussen de diverse belangen. Dit benadrukt onze rol als volkshuisvester en maatschappelijke organisatie.

Wij werken er hard aan om op professionele wijze goed invulling te geven aan de hier geschetste dynamiek. We zijn een organisatie die sterk in beweging is om – zoals wij dat noemen – topfit te worden. Dat is niet vandaag op morgen klaar, maar de richting hoe we ons willen ontwikkelen is klip en klaar duidelijk. Iedere feedback vanuit de omgeving helpt overigens in dit proces om scherp te blijven en onze kwaliteit waar nodig of gewenst verder te verbeteren.

We verwachten dat de uitkomsten van deze visitatie bijdragen aan de verdere professionaliseringsslag en daarmee de door ons sinds 2013 ingezette richting en keuzes onderschrijven en versterken.



## **Belang (toekomstige) bewoners staat voorop**

Kern van ons werk is zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor mensen met een lager inkomen. Wij zijn er voor de meest kwetsbare groepen in onze samenleving. Wij voelen ons mede verantwoordelijk voor de leefbaarheid van onze bewoners in de wijken. Wij zijn er voor alle mogelijke doelgroepen: van starters tot senioren. Ons woningaanbod moet goed blijven aansluiten bij de verschillende stadia in de wooncarrière van onze doelgroepen en voorbereid zijn op voorzienbare demografische ontwikkelingen. Bovendien moet de kwaliteit van de woning passen bij de huur die wij daarvoor in rekening brengen. Wij kiezen hierin mede voor een woonlasten benadering. Dit is de optelsom van huur en energielasten. In ons werk zien wij soms conflicterende belangen ontstaan. Dit komt doordat korte termijn eigen belangen van de huidige bewoners (of politici) soms op gespannen voet kunnen staan met een langere termijn belang van toekomstige kwetsbare groepen die huisvesting zoeken. Wij verbinden op zo goed mogelijke wijze deze belangen en gaan hierover graag in gesprek met bewoners, huurdersorganisaties, gemeenten en zorgpartijen.

## **Sterke lokale verankering**

Verbinding met de maatschappij, de bewoners, de gemeenten en zorgpartijen vinden wij heel belangrijk. Tegelijk blijkt dit in de dagelijkse praktijk een wat weerbarstig proces te zijn. De maatschappelijke meerwaarde moet vanuit ons perspectief een echte gezamenlijke prestatie zijn, waarin iedereen vanuit zijn verantwoordelijkheid bijdraagt. Intermaris en daarmee ook de gemeenten waarin wij werken staan relatief voor grote volkshuisvestelijke opgaven. Dat geldt voor Hoorn, Purmerend, maar ook voor Waterland (Monnickendam). Wij staan met elkaar voor grote opgaven. Vaak gaat het om ingrijpende renovaties of sloop/nieuwbouw projecten. De impact voor onze bewoners is hierbij telkens groot en dit vraagt om een zorgvuldig proces. Tegelijkertijd gaat het om zeer forse investeringen, vele miljoenen euro's, waarbij wij waarde toevoegen aan het woongenot van de (toekomstige) bewoners en de leefbaarheid in de gemeenten. Goede participatie is voor ons een sleutelwoord. Wij leren daarin, maar zijn er nog niet.

## **Focus op duurzaamheid**

Bovenop ons normale onderhoudsprogramma investeren wij bij 1.200 woningen de komende twee jaar fors in duurzaamheid. Hoewel duurzaamheid in zijn algemeenheid niet alleen gaat over energiebesparing alleen, ligt hierop wel onze focus. Meer en meer huishoudens met een lager inkomen hebben moeite om elke maand rond te komen. De energietarieven die de afgelopen jaren sterk stegen zijn een deel van het probleem. Hier ligt nadrukkelijk een rol voor Intermaris. Met het energiezuiniger maken van onze woningen en het daarmee omlaag helpen van de energierekening, houden wij wonen betaalbaar. Dit moet een win-win situatie opleveren voor onze huurders. Samengevat betekent minder energieverbruik minder uitputting van grondstoffen, een positieve bijdrage aan de klimaatverandering en een lagere energierekening voor onze huurders.

### **Focus op het verbinden van wonen en zorg**

Het scheiden van wonen en zorg leidt tot nieuwe huisvestingsvraagstukken. Een groter wordende groep ouderen is al dan niet met ondersteuning langer aangewezen op zelfstandige woonruimte. Dit geldt ook voor mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking. Wij werken al lange tijd samen met instellingen als de Zorgcirkel en Wilgaerden. Maar ook met de Brijder Stichting voor verslaafden, de Reclassering in huisvesting voor ex-gedetineerden, maar ook voor de opvang van vluchtelingen met vergunning zijn wij betrokken. Wij bieden woonruimte aan mensen uit de psychiatrische zorg, bijvoorbeeld in samenwerking met Esdege en Leekerweide. Voor hen zijn onder meer op maat gemaakte woningen gerealiseerd. Wij hebben een preventief 'zorgbeleid' gericht op het tijdig benaderen van huurders met betalingsachterstand. Dit doen we samen met gemeenten en schuldhulpverlening. Op die wijze beperken we het aantal gedwongen ontruiming.

### **Focus op leefbaarheid**

Wij zijn zichtbaar in de wijken en buurten aanwezig. Wij kennen een eigen dienst voor service en onderhoud aan woningen. Vijfentwintig vakmannen van Intermaris zijn dagelijks op pad om hand-en-span diensten te verlenen aan het dagelijks onderhoud van woningen. Een groot aantal medewerkers richt zich op het verhuurproces en de leefbaarheid in wijken en buurten. Met bewoners organiseren we activiteiten om de onderlinge verbinding te bevorderen. Maar uiteraard werken we ook aan het – waar dat binnen ons bereik ligt – gezamenlijk oplossen van knelpunten in de wijk. Soms door gewoon samen met bewoners vuil uit de tuinen en buurten te halen. Zo geven wij vanuit onze primaire verantwoordelijkheid als huisvester praktisch invulling aan het aantrekkelijker maken van de kwaliteit van de wijken en buurten waar wij bezit hebben. Met elkaar zorgen we "ieder vanuit zijn verantwoordelijkheid" op die wijze voor een schone en veilige leefomgeving.

### **Focus op goed bestuur**

De governance van Intermaris is op orde. Wij hechten grote waarde aan uitstekend toezicht. De raad van commissarissen geeft daar invulling aan. Een zware selectieprocedure voorziet in de opvolging van commissarissen. De raad staat ons bestuur met advies terzijde en toetst alle belangrijke investerings- en beleidsbeslissingen. Door middel van een vastgoedcommissie en audit commissie verkrijgt de toezichthouder een gedegen beeld op de aanpak van zaken. Door middel van contacten met een vertegenwoordiging van de huurders en bijvoorbeeld de ondernemingsraad complementeert de raad zijn beeld op het functioneren van Intermaris. Twee maal per jaar organiseren wij samen met onze toezichthouder een conferentie, waarin we specifieke thema's onder de loep nemen. Recent nog samen met bestuurders van Wilgaerden en De Zorgcirkel, zodat ook onze commissarissen de vraagstukken waar wij voor staan scherp hebben en ons daarin kunnen adviseren.

## De blik vooruit

We kennen en hebben met elkaar een volle agenda. Een hele volle agenda. We blijven de komende jaren volop investeren in ons bezit. We investeren bovendien extra en fors in duurzaamheid. Tegelijk werken we eraan om op nog betere wijze in verbinding te komen met alle betrokken partijen. De betaalbaarheid van onze voorraad en investeringen in ons bezit zijn de basis van onze toekomst. Het beeld wat wij voor ogen houden is dat wij een investerende corporatie zijn met veel aandacht voor de betaalbaarheid van de huren.

Zoals geschetst vraagt "de Haagse politiek" tegelijk veel van ons. Dit loopt overigens parallel met de noodzaak die wij zelf signaleren om op een aantal vlakken effectiever of anders te gaan werken. We kunnen – dat blijkt ook uit benchmark onderzoeken – nog efficiënter gaan werken. Wij gaan de komende periode fors investeren in onze interne slagvaardigheid. In die zin vragen wij ook veel van onszelf. Ons doel is dat we nog effectiever worden in onze relatie met huurders, gemeenten, en zorgpartijen. Maar ook in onze rol als opdrachtgever naar bijvoorbeeld aannemers. Alles wat we als organisatie doen slaat neer in de manier waarop wij ons werk doen. Dit vraagt eigenlijk als vanzelfsprekend dan ten opzichte van het verleden om ander gedrag en andere competenties van onze eigen medewerkers.

We willen in de toekomst ook optimaal digitaal toegankelijk zijn voor onze huurders. Tegelijk staan we voor de opgave om ons huidig primaire systeem te vervangen.

De impact van de verschillende trajecten op de organisatie is groot. Soms is er daarbij dus sprake van "een moeten" en vaak is het onze eigen agenda en wens om verder te verbeteren en te professionaliseren. We zien hierin interessante uitdagingen, waar we met elkaar goed uit willen komen en waar wij graag invulling aan geven!

Namens het bestuur van Intermaris,  
Martin Hoiting,  
Voorzitter bestuur