



**Visitatierapport**  
**Woningstichting Naarden**  
**2012 – 2015**



*Utrecht, 12 december 2016*

**Colofon**  
**Raeflex**

Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
w.dewater@raeflex.nl  
www.raeflex.nl

**Visitatiecommissie**

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)  
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 300 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 Woningstichting Naarden met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte vertrouwen wij erop dat ook de belanghebbenden van Woningstichting Naarden zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners 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>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart Woningstichting Naarden</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie Woningstichting Naarden</b>	<b>19</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>21</b>
<b>1 Visitatie bij Woningstichting Naarden</b>	<b>23</b>
1.1 Schets Woningstichting Naarden	24
1.2 Werkgebied Woningstichting Naarden	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	26
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	29
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	29
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	30
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>31</b>
3.1 De belanghebbenden van Woningstichting Naarden	31
3.2 Beoordeling belanghebbenden	32
3.3 Conclusies en motivatie	33
3.4 Verbeterpunten belanghebbenden	35
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>37</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	37
4.2 Conclusies en motivatie	38
<b>5 Governance</b>	<b>41</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	41
5.2 Conclusies en motivatie	42
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 7 Position paper</b>	<b>71</b>



# Deel 1

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



**Zorgcomplex "Het Ravelijn"**





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

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2008 - 2011

Bij de vorige visitatie, over de periode 2008-2011, scoorde Woningstichting Naarden op de verschillende prestatievelden rapportcijfers tussen 6,5 en 8,0. De toenmalige visitatiecommissie zag een corporatie die aansprekende prestaties leverde en op onderdelen (ruim) boven de norm van de visitatiemethodiek presteerde. De prestaties bij het betaalbaar houden van de huren, het huisvesten van bijzondere doelgroepen, (des)investeringen in de woningvoorraad en het prudente financiële beleid sprongen er in positieve zin uit.

Verbeterpunten waren enkele onderdelen van de governance. Deze onderdelen scoorden een voldoende, iets onder de norm van de toenmalige visitatiemethodiek. Zo merkte de visitatiecommissie in 2012 op, dat het ondernemingsplan uit 2008 geen (sturende) of slechts een impliciete functie leek te hebben in de activiteiten van de corporatie. Monitoring of expliciete bijsturing van de activiteiten of bijstelling van de doelstelling was niet zichtbaar. Het ondernemingsplan functioneerde niet als expliciet onderdeel van het toetsingskader. Daarnaast constateerde de toenmalige commissie in 2012 dat er een verschil in visie op de rol van het toezicht was tussen bestuurder en commissarissen. Naar het oordeel van de commissie is Woningstichting Naarden in de afgelopen jaren aan de slag gegaan met de verbeterpunten uit de vorige visitatie. De ingezette verbetering van de besturingscyclus is sinds 2015 zichtbaar in het nieuwe beleidsplan.

#### Resultaten visitatie 2012 - 2015

##### **Gericht op de belanghebbenden in Naarden**

Woningstichting Naarden staat dicht bij haar belanghebbenden zoals huurders, gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. De corporatie is toegankelijk en gaat waar mogelijk in op vragen van belanghebbenden. Daarbij blijft Woningstichting Naarden dicht bij haar kerntaak: het verhuren van sociale huurwoningen. Ook de blijvende focus op de kern Naarden als werkgebied is kenmerkend.

##### **Bestuurlijk veel veranderingen, consistent in volkshuisvestelijk presteren**

Woningstichting Naarden heeft in afgelopen vier jaar intern grote veranderingen doorgemaakt. De raad heeft actief gestuurd op het helder krijgen van de toekomstvisie van de organisatie. In 2014 en 2015 hebben meerdere bestuurlijke wisselingen plaatsgevonden. In de context van de bestuurlijke wisselingen en het invoeren van de nieuwe Woningwet en Governancecode was het daarna noodzakelijk de focus van de corporatie lange tijd op de interne organisatie te richten. Dit komt ook tot uiting in de position paper, waarin de veranderingen helder beschreven zijn. Tegelijkertijd is de corporatie consistent geweest in de relatie met belanghebbenden. Met goede ondersteuning van de corporatie is een huurdersraad opgericht. De corporatie is er daarnaast in geslaagd om naar tevredenheid van belanghebbenden te blijven werken aan de volkshuisvestelijke opgaven in Naarden. Belangrijke verandering daarbij was dat de corporatie strakker is gaan sturen op het planmatig onderhoud.

### **Hart voor ouderen**

Woningstichting Naarden heeft veel oog voor de positie van ouderen op de woningmarkt. Vanuit het verleden heeft de corporatie veel zorggerelateerde woningen in haar bezit. In de afgelopen jaren is een complex met woningen voor dementerende ouderen opgeleverd. Binnen het bestaande vastgoed is de corporatie actief betrokken, onder meer via de huismeester in Het Ravelijn.

### **Dichtbij belanghebbenden**

Woningstichting Naarden staat dichtbij haar belanghebbenden. Het beeld dat de belanghebbenden van de corporatie hebben, ondanks de noodzakelijke focus op de eigen organisatie in 2014 en 2015, is over de gehele periode consistent.

De huurdersvertegenwoordiging, de gemeente en Amaris zijn zeer tevreden over de manier waarop de corporatie hen tegemoet treedt en communiceert. Daarnaast heeft de corporatie veel contact met individuele huurders. Het oordeel dat individuele huurders over de corporatie geven in de Aedes Benchmark is met een 7,1 lager dan de corporatie zelf wil.

### **Verbetering in de besturingscyclus ingezet**

Vanaf 2015 is er een begin gemaakt met het verbeteren van de besturingscyclus. Omdat tegelijkertijd moet worden voldaan aan de eisen van de nieuwe Woningwet, werkt de corporatie sindsdien op meerdere vlakken aan explicitering in beleid en verbeteringen in de beleidscyclus. Eind 2015 is een nieuw beleidsplan geschreven en is er een begin gemaakt met het actualiseren van het toetsingskader.

### **Actief intern toezicht**

De raad van commissarissen van Woningstichting Naarden heeft actief ingegrepen om de toekomstvisie op de organisatie helder te krijgen. Naar het oordeel van de commissie heeft de raad de werkgeversrol zorgvuldig ingevuld. De raad is reflectief over de wijze waarop de afhandeling van de bestuurlijke wisselingen is verlopen. Dit is aanleiding geweest om procedures op onderdelen aan te passen. Daarnaast heeft de raad zich conform de Governancecode verder geprofessionaliseerd. Doordat de besturing gedurende de afgelopen periode onvoldoende op orde was beschikte de raad niet over een compleet toetsingskader.

### **Solide financiële positie**

Woningstichting Naarden heeft een solide financiële uitgangspositie. De corporatie voldoet aan de externe normen voor financiële ratio's. De corporatie is in het algemeen kosten- en risicobewust. De fors hogere personeelskosten door een ontslagprocedure en interim inzet in 2014, zorgde in dat jaar voor een eenmalige negatieve afwijking van de benchmark.

### **Sterke punten**

- + Woningstichting Naarden heeft een goede relatie met haar belanghebbenden.
- + De corporatie heeft de oprichting van de huurdersraad goed ondersteund.
- + Woningstichting Naarden heeft 24 woningen voor dementerende ouderen gerealiseerd.
- + De corporatie heeft actief gestuurd op het verbeteren van de interne organisatie.
- + De financiële uitgangspositie van de corporatie is solide.

## **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie geeft Woningstichting Naarden de volgende verbeteringsuggesties mee:

### Strategievorming

- Zorg dat de in het beleidsplan neergelegde ambities in de organisatie gaan leven en expliciet worden doorontwikkeld.

### Beleidscyclus

- De corporatie werkt op dit moment aan veel beleidsonderwerpen tegelijk. Geef aan wat prioriteit heeft en wat de corporatie aankan. Zorg voor voldoende capaciteit om aan deze prioriteiten te werken.
- Vertaal het beleidsplan in SMART doelen per jaar.
- Werk de financiële vertaling van het beleidsplan verder uit in de meerjarenbegroting.
- Let er bij de continue verbetering van de kwartaalrapportage op dat de doelen uit het beleidsplan goed gevolgd kunnen worden.

### Dienstverlening

- Onderzoek samen met de huurdersvertegenwoordiging hoe de dienstverlening aan individuele huurders verder verbeterd kan worden.

### Vastgoedsturing

- Maak de benodigde investeringen voor planmatig onderhoud en de gevolgen hiervan op de investeringscapaciteit concreet.

### Doelmatigheid

- Stel doelen aan de doelmatigheid en bewaak die.



## B Scorekaart Woningstichting Naarden

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

\*) Alleen in hele getallen

Bij het Presteren naar Opgaven kijkt de commissie in hoeverre de in woonvisies en prestatieafspraken vastgelegde volkshuisvestelijke opgave is ingevuld. Wanneer de opgave is ingevuld, scoort de corporatie op dit onderdeel een 7. De commissie constateert dat Woningstichting Naarden op de meeste onderdelen conform de opgave presteert. Het cijfer op Presteren naar Belanghebbenden is tot stand gekomen door middeling van de cijfers van de huurdersorganisatie, de gemeente en de overige belanghebbenden.

Bij Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance heeft de commissie gekeken naar het ijkpunt dat beschreven is in de visitatiemethodiek. Corporaties die voldoen aan het ijkpunt scoren een 6. Daarnaast kunnen plus- of minpunten van toepassing zijn. De commissie constateert dat Woningstichting Naarden op meerdere onderdelen pluspunten scoort.

De meetschaal van de methodiek is beschreven in bijlage 6.

## C Samenvatting

### Visitatie Woningstichting Naarden

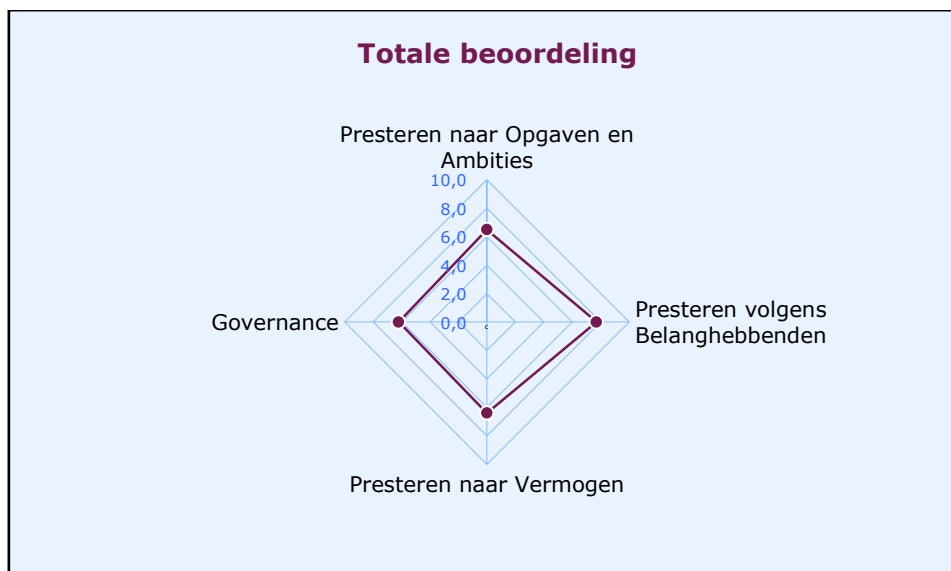
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2016.

### Korte schets Woningstichting Naarden

Woningstichting Naarden is opgericht in 1914. Woningcorporatie Woningstichting Naarden beheert circa 820 woningen en werkt in de kern Naarden, gemeente Gooise Meren. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen. Bij Woningstichting Naarden werken op 31 december 2015 negen medewerkers; in totaal 7,56 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestond op 31 december 2015 uit vier leden, van wie één lid op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting heeft. De procedure voor de werving van een vijfde lid, ook op voordracht van de huurders, was op dat moment al gestart.

Raeflex stelt 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.

### Beoordelingen Woningstichting Naarden



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,8
Presteren volgens Belanghebbenden	7,7
Presteren naar Vermogen	6,4
Governance	6,3

## Presteren naar Opgaven en Ambities

6,8

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 6,8.

De prestaties op het gebied van het huisvesten van de primaire doelgroep, het (des)investeren in vastgoed en de kwaliteit van wijken en buurten scoren ruim voldoende. Woningstichting Naarden is actief in het voorkomen van huurachterstanden. Onder meer door de nieuwbouw van 30 woningen wist de corporatie haar sociale huurwoningvoorraad op peil te houden. De corporatie levert een bijdrage aan de leefbaarheid, onder andere door het inzetten van een huismeester, het onderhoud van groen en het samen met partners bestrijden van overlast. De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is voldoende. In de loop van de afgelopen jaren is de corporatie strakker gaan sturen op het planmatig onderhoud. De energiezuinigheid is in de afgelopen jaren beperkt toegenomen. De prestaties bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen zijn goed. Meer dan een derde van het woningbezit is specifiek bedoeld voor ouderen. In 2013 is woonzorgcomplex De Beer opgeleverd met 24 woningen voor dementerende ouderen. Verder neemt de corporatie deel aan een regionale pilot, om woonruimte in combinatie met zorgverlening aan te bieden aan mensen die niet zelfstandig kunnen wonen. Met het beleidsplan 2015-2018 heeft de corporatie een goede basis gelegd voor de toekomst.

## Presteren volgens Belanghebbenden

7,7

De belanghebbenden beoordelen Woningstichting Naarden met een 7,7.

Belanghebbenden vinden de relatie met en communicatie van de corporatie over de hele periode goed. De huurdersorganisatie is zeer positief over de ondersteuning bij het oprichten van de huurdersorganisatie. Woningstichting Naarden luistert goed naar de inbreng van haar belanghebbenden en verwerkt deze in haar beleid.

Belanghebbenden vinden dat Woningstichting Naarden goed scoort bij het huisvesten van de primaire en de bijzondere doelgroepen. Ook het (des)investeren in vastgoed vinden de belanghebbenden goed. De corporatie weet wie haar huurders zijn en is 'echt Naarden'. De realisatie van woningen voor dementerende ouderen wordt gewaardeerd.

De huurdersraad benoemt daarnaast het aanpassen van bestaande woningen voor huurders met een handicap of ziekte. Met de renovatie van Het Ravelijn zijn eigentijdse woningen gerealiseerd.

Belanghebbenden scoren de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening met een 6,5. Hoewel de bewoners volgens de huurdersraad nergens graag uit hun woning vertrekken, zijn er wel grote verschillen in de woningkwaliteit en energiezuinigheid tussen verschillende wijken. De afhandeling van reparatieverzoeken verloopt volgens de huurdersorganisatie niet altijd volgens de hoger geworden verwachtingen van huurders.

De kwaliteit van wijken en buurten scoren de belanghebbenden verschillend.

De huurdersraad vindt dit onvoldoende omdat de corporatie volgen hen pas na initiatief van huurders in actie komt. Andere belanghebbenden zijn juist van oordeel dat de corporatie de problematiek van de huurders goed kent, snel reageert op vragen en doortastend optreedt bij problemen en overlast.



De belanghebbenden geven Woningstichting Naarden de volgende tips mee:

Goede relatie en communicatie behouden

- Alle belanghebbenden waarmee de commissie heeft gesproken, vinden het belangrijk dat de corporatie de goede communicatie met belanghebbenden behoudt.
- De flexibiliteit, toegankelijkheid en de nabijheid van de corporatie is volgens de belanghebbenden een belangrijk punt om te behouden.

SMART prestatieafspraken maken

- De gemeente vindt het belangrijk om met alle betrokken partijen te werken aan SMART prestatieafspraken.

Dienstverlening verbeteren door goede overdrachten

- De huurdersorganisatie geeft als tip, de interne communicatie over de dienstverlening aan huurders, zoals lopende reparatieverzoeken, te verbeteren. Dit kan onder meer door een goede overdracht wanneer een medewerker op vakantie is. De huurdersorganisatie ziet daarnaast dat veel medewerkers van Woningstichting Naarden parttime werken. Zij geeft als tip, om ervoor te zorgen dat ook collega's de vragen kunnen beantwoorden op dagen dat iemand niet werkt.

Signalen over leefbaarheid bundelen

- Een zoektocht is voor de gemeente nog hoe je samen beter weet wat er leeft in de wijk en welke signalen je kunt bundelen. De gemeente vindt het belangrijk om hier met de corporatie over door te praten.

## Presteren naar Vermogen

6,4

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,4.

De financiële continuïteit van Woningstichting Naarden is voldoende.

De corporatie voldoet aan de externe financiële normen.

De doelmatigheid van de corporatie is voldoende. Structureel heeft Woningstichting Naarden lagere bedrijfslasten dan de referentiegroep. In 2014 was er een eenmalige negatieve afwijking van de benchmark.

De inzet van het vermogen wordt door Woningstichting Naarden ruim voldoende verantwoordt in het jaarverslag. De corporatie heeft meer vermogen bestemd voor nieuwbouw dan gezien haar omvang verwacht mocht worden.

## Governance

6,3

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,3.

De besturing volgens de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) scoorde over de hele periode 2012-2015 een 5,2. In 2015 en 2016 zijn belangrijke verbeteringen doorgevoerd die een goede basis vormen voor de toekomst. De corporatie beschikt over een actuele visie, conform de eisen van de visitatiemethodiek voor een voldoende. De gehanteerde en gevolgde doelen waren in de afgelopen jaren voornamelijk financieel. Een expliciete monitoring van de visie en doelen op volkshuisvestelijk en organisatorisch vlak ontbrak.

Er werd in de afgelopen jaren niet altijd bijgestuurd vanuit een beschreven visie. De raad van commissarissen functioneert ruim voldoende. Gezamenlijk vullen de leden van de raad van commissarissen de profielschets ruim voldoende in. De raad heeft de rol van werkgever adequaat en goed onderbouwd ingevuld. De raad evalueert haar functioneren jaarlijks. Het toetsingskader was in de afgelopen jaren onvoldoende door het ontbreken van belangrijke onderdelen zoals een actueel beleidsplan en goede kwartaalrapportages. Inmiddels is er een nieuw beleidsplan en zijn verbeteringen doorgevoerd in de kwaliteit van de kwartaalrapportages. De corporatie volgt de Governancecode goed op en is zeer transparant over afwijkingen.

Woningstichting Naarden scoort een 7,0 op het onderdeel externe legitimatie en verantwoording. De corporatie voert intensief overleg met belanghebbenden. De oprichting van de huurdersraad is door de corporatie goed ondersteund. De jaarverslagen zijn compleet, duidelijk en concreet.

## D Reactie Woningstichting Naarden

### Reactie Woningstichting Naarden op het visitatierapport



## WONINGSTICHTING NAARDEN

Gen. Kraijenhoffstraat 76  
1411 BE Naarden  
Tel. : (035) 694 73 75  
www.woningstichtingnaarden.nl  
IBAN NL50 INGB 0652440908  
BIC INGBNL2A  
K.v.K. Hilversum 32023314  
BTW-nr. NL8040.52.098.B01

Naarden, 29 november 2016

Raeflex  
t.a.v. de visitatiecommissie  
Postbus 8068  
3503 RB Utrecht.

**BETREFT:** Bestuurlijke reactie concept visitatierapport Woningstichting Naarden  
2012-2015

Geachte heren Koopmanschap en Dankert,

Maandag 21 november 2016 hebben wij in een gezamenlijke sessie met alle leden van de Raad van Commissarissen gesproken over het concept visitatierapport Woningstichting Naarden 2012-2015.

Wat ons betreft was dit een prettig gesprek en wij hebben veel waardering voor de wijze waarop u deze visitatie bij ons heeft uitgevoerd.

Bestuur en Raad van Commissarissen hebben goede notie genomen van de conclusies in het rapport.

Voor wat betreft de onvoldoende op het onderdeel Ambities in relatie tot de opgaven hebben wij door middel van het nieuwe Beleidsplan een goede basis gelegd om de komende jaren dit onderdeel te verbeteren.

Op het onderdeel Governance heeft Woningstichting Naarden in de periode 2012-2015 op het terrein van besturing ook onvoldoende gescoord. Inmiddels heeft de besturingscyclus onze volle aandacht en is er al een en ander verbeterd.

Wij danken de commissie voor haar betrokken inzet. Woningstichting Naarden heeft hier zeker iets van geleerd en heeft de ambitie om dit over 4 jaar in het volgende visitatierapport te laten bevestigen.

Met vriendelijke groeten,

Mede namens de Raad van Commissarissen

Mw. L. Verheul  
Directeur-bestuurder



## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



**Zorgcomplex "De Flank"**



## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Woningstichting Naarden

In juni 2016 heeft Woningstichting Naarden te Naarden 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 2016. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 19 september 2016.

Daarnaast heeft een telefonisch interview plaatsgevonden.

Om de vele veranderingen bij de corporatie in de afgelopen jaren te beschrijven, heeft Woningstichting Naarden een position paper opgesteld. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter) en de heer dr. ing. R. Dankert (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, was voor woningcorporatie Woningstichting Naarden de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren, de veranderingen die de corporatie in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt zichtbaar te maken en te evalueren. Op basis van alle door Woningstichting Naarden verzamelde informatie, voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport dat in concept werd opgeleverd aan Woningstichting Naarden, 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 2012 tot en met 2015.

Vanuit Raeflex constateren wij 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 Woningstichting Naarden

Woningstichting Naarden is opgericht in 1914. Woningcorporatie Woningstichting Naarden beheert circa 820 woningen en werkt in de kern Naarden, gemeente Gooise Meren. Deze gemeente telt bijna 57.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen. In de gemeente Gooise Meren zijn ook Dudok Wonen (2.289 woningen), De Alliantie (857 woningen), Het Gooi en omstreken (787 woningen), Ymere (739 woningen), Woonzorg Nederland (175 woningen) en De Woonplaats (16 woningen) actief. Bij Woningstichting Naarden werkten op 31 december 2015 negen medewerkers; in totaal 7,56 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. In 2014 en begin 2015 zijn meerdere interim-bestuurders actief geweest. In maart 2015 is een nieuwe vaste directeur-bestuurder aangesteld. Het interne toezicht bestond op 31 december 2015 uit vier leden, van wie één lid op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting heeft. De procedure voor de werving van een vijfde lid, ook op voordracht van de huurders, was op dat moment al gestart. In de afgelopen vier jaar is de raad van commissarissen bijna geheel vernieuwd.

## 1.2 Werkgebied Woningstichting Naarden

Woningstichting Naarden is werkzaam in de gemeente Gooise Meren, provincie Noord-Holland, regio Het Gooi. De regio Het Gooi kenmerkt zich als een landelijk gebied, met een aantal stedelijke kernen, waarvan Hilversum de grootste is. De gemeente Gooise Meren is op 1 januari 2016 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Naarden, Bussum en Muiden.

Van alle woningen in de gemeente Gooise Meren is 62,4 procent een koopwoning en 22,6 procent een corporatiewoning. De rest zijn huurwoningen van een andere eigenaar. Het aandeel eengezinswoningen van de totale woningvoorraad bedraagt 68,8 procent. De meeste woningen (19,3 procent) is gebouwd tussen 1906 en 1930. Ongeveer 4,5 procent is gebouwd na het jaar 2000.

De referentiegroep waarmee Woningstichting Naarden wordt vergeleken, bestaat uit corporaties met minder dan 1.000 woningen. Er zijn 78 corporaties in deze categorie.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Woningstichting Naarden 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 Woningstichting Naarden 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

De opgaven in Naarden zijn beschreven in de prestatieafspraken 2011-2014, die Woningstichting Naarden met woningcorporatie Dudok Wonen en de toenmalige gemeente Naarden maakte. Deze prestatieafspraken zijn gebaseerd op de regionale woonvisie uit 2008. In 2014 zijn de prestatieafspraken stilzwijgend verlengd.

Er zijn geen concrete afspraken gemaakt over de verdeling van de opgave tussen de beide corporaties. Het aandeel van Woningstichting Naarden bedraagt ongeveer 45 procent. Daarnaast is het zo dat collega Dudok Wonen zich meer richt op tussenvormen van koop en huur, terwijl Woningstichting Naarden zich uitsluitend richt op huurwoningen. Tot medio 2014 is er elk kwartaal bestuurlijk overleg geweest over de voortgang van de prestatieafspraken. Hiervan zijn geen verslagen gemaakt. De commissie is er bij het beoordelen van de prestaties van de Woningstichting Naarden vanuit gegaan dat de corporaties gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de opgaven en dat verwacht mag worden dat elke corporatie naar rato van de portefeuilleomvang haar bijdrage levert.

In de prestatieafspraken is afgesproken dat de omvang van de sociale voorraad (sociale verhuur, startersleningen en tussenvormen als Koop Goedkoop, Kopen naar Wens en Koopgarant) in Naarden niet onder de 1.625 woningen komt. De verdeling tussen de partijen kan licht verschuiven. Verder is afgesproken dat beide corporaties woningen leveren om te kunnen voldoen aan de gemeentelijke taakstelling voor het huisvesten van statushouders. Ook is afgesproken om een aanpak voor het voorkomen van woonfraude op te zetten.

In Naarden wordt ernaar gestreefd om mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen. De corporaties leveren hiervoor hun medewerking aan de uitvoering van de Wmo. Hierover is regelmatig overleg.

De partijen in Naarden voegen tussen 2011 en 2014 volgens de prestatieafspraken minimaal 40 nieuwbouwwoningen toe aan de sociale voorraad. Bij de afspraken is benoemd dat Woonstichting Naarden een renovatie zal uitvoeren in Het Ravelijn en 24 woningen voor ouderen met dementie zal realiseren. Verder zal de corporatie volgens de prestatieafspraken een villa inzetten voor de huisvesting van ouderen met dementie.

Aedes en de Woonbond beogen met hun landelijke energieconvenant 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 vooral ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

Op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten is afgesproken dat er ieder kwartaal casusoverleg is, onder meer over woonbegeleiding en overlast. Woningstichting Naarden neemt deel aan het regionaal convenant ter bestrijding van hennepkwekerijen.

De prestaties, zoals door Woningstichting Naarden geleverd, worden beoordeeld 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.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,0</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	6,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,0.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Het aantal sociale huurwoningen in bezit van Woningstichting Naarden is tussen 2012 en 2015 conform de opgave ongeveer gelijk gebleven. De corporatie levert de helft van de woningen voor statushouders. De gemeentelijke taakstelling op dit gebied is door de gezamenlijke corporaties steeds ingevuld. In 2013 is het convenant woonfraude in werking getreden. Naar aanleiding van meldingen heeft Woningstichting Naarden een aantal keer onderzoek gedaan naar vermoedens van fraude. Er is daarbij geen woonfraude geconstateerd.

De huurachterstand ligt sinds 2013 stabiel tussen een en anderhalf procent van de jaarhuur. Bij de eerste maand huurachterstand wordt door de corporatie persoonlijk contact opgenomen met de betrokkene en wordt er een betalingsregeling aangeboden. Bij het oplopen van de huurachterstand zet de corporatie dit beleid actief voort: ze wijst de huurders op de extra kosten wanneer zij de vordering uit handen moet geven aan de deurwaarder. De corporatie werkt nauw samen met de sociaal- en maatschappelijk raadslieden van Versa. In het 2015 is begonnen met het op regelmatige basis afleggen van huisbezoeken.

Hiermee presteert Woningstichting Naarden conform de opgave.

### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Woningstichting Naarden heeft in 2013 woonzorgcomplex De Beer, met 24 woningen voor dementerenden opgeleverd. Daarnaast heeft de corporatie 125 woningen voor senioren in Het Ravelijn ingrijpend gerenoveerd. Een andere ontwikkeling voor dementerende ouderen is in goed overleg met de gemeente door andere partijen ingevuld.

De corporatie overstijgt de opgaven door de prestaties in de bestaande woningvoorraad en de begeleiding van kwetsbare huurders. Woningstichting Naarden heeft meer woningen in bezit voor ouderen en mensen die zorg nodig hebben dan verwacht mag worden. Meer dan een derde van het bezit is gelabeld voor ouderen. Hieronder is veel zorggerelateerd bezit, waarbij een ontmoetingsruimte en zorg in het gebouw of op korte afstand aanwezig is. Ook het aantal nultredenwoningen is hoger dan verwacht mag worden. Bijna de helft van het bezit van de Woningstichting Naarden is een nultredenwoning. De corporatie verhuurt acht woningen specifiek voor het huisvesten van verstandelijk gehandicapten.

Het waar nodig aanpassen van bestaande woningen voor zorgverlening verloopt goed. Ook denkt de corporatie actief mee bij problemen met de huisvesting van kwetsbare huurders. Verder neemt de corporatie deel aan een regionale pilot, om woonruimte in combinatie met zorgverlening aan te bieden aan mensen die niet zelfstandig kunnen wonen. De prestaties op dit onderdeel als geheel overtreffen de opgave.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

De kwaliteit van de woningen van Woningstichting Naarden is voldoende.

De onderhoudslasten fluctueren. In de loop van de afgelopen jaren is de corporatie strakker gaan sturen op het planmatig onderhoud, om de kwaliteit van de woningen beter te kunnen borgen. In 2016 is een onderzoek naar de huurderstevredenheid gedaan. Hieruit blijkt dat huurders de dienstverlening van de corporatie gemiddeld met een 7,1 beoordelen. Eerder is geen vergelijkbaar onderzoek gedaan. Bij de regionale klachtencommissie zijn in de periode 2012 t/m 2015 geen klachten over Woningstichting Naarden binnengekomen. De energiezuinigheid van het woningbezit is in de afgelopen jaren beperkt toegenomen. Inmiddels heeft de corporatie zich voorgenomen om het bezit in 2021 gemiddeld op energielabel B te brengen. Hiermee presteert Woningstichting Naarden voldoende.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Woningstichting Naarden heeft in totaal 30 woningen gebouwd, waarvan 24 voor dementerende ouderen. De corporatie heeft daarnaast geïnvesteerd in de verbetering van 125 woningen in Het Ravelijn. In 2015 zijn 3 woningen en een villa die verhuurd was als kantoorruimte verkocht.

Hiermee presteert Woningstichting Naarden conform de opgave.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Woningstichting Naarden levert een bijdrage aan onderhoud, renovatie en herinrichting van openbaar groen en extra schoonmaak rondom complexen. Daarnaast ondersteunt de corporatie de huurdersvertegenwoordiging en zet een huismeester in.

Woningstichting Naarden voert regelmatig overleg met lokale partijen over problematische situaties bij huurders van de corporatie. De corporatie voert een tweede kansbeleid om huurders met meervoudige problematiek en zorgmijndend gedrag, na ontruiming, een tweede kans op een huurcontract te bieden. Daarbij verplicht de huurder zich tot hulpverlening op maat.

Op basis van het regionaal covenant over het aanpakken van hennepkwekerijen is door de corporatie een keer een woning ontruimd.

Hiermee presteert Woningstichting Naarden conform de opgave.

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

De ambities van Woningstichting Naarden zijn beschreven in het ondernemingsplan uit 2008 en daarna benoemd in de jaarverslagen. Eind 2015 is een nieuw beleidsplan vastgesteld voor de periode 2015 tot en met 2018.

In het beleidsplan van 2008-2014 wordt de missie als volgt verwoord:

*"Woningstichting Naarden is een kleinschalige, actieve en klantvriendelijke woningcorporatie. Met een gedifferentieerd woningbezit voor jong en oud, met of zonder zorg. De corporatie staat te midden van de samenleving, is herkenbaar, laagdrempelig en aanspreekbaar. Een maatschappelijk ondernemer die zonder winstoogmerk bijzondere projecten wil realiseren."*

Uit deze missie vloeien een aantal doelstellingen voort, die de corporatie in het beleidsplan van 2008 als volgt beschrijft:

- We houden de kwaliteit van de dienstverlening aan onze huurders ten minste op het huidige hoge niveau.
- We handhaven de goede kwaliteit van ons woningbezit en verhogen de energieprestatie van onze woningen.
- We ontwikkelen een aantal aansprekende projecten voor specifieke doelgroepen.
- We vervullen een actieve rol in de lokale samenleving.
- We versterken de professionaliteit van onze organisatie.

In de jaarverslagen in de gevisiteerde periode worden enkele nieuwe ontwikkelingen geschetst, waarop de corporatie wil inspelen. Zo is in 2014 na onderzoek vastgesteld dat de corporatie als zelfstandige stichting verder wil gaan in de komende jaren. Daarnaast ziet de corporatie toenemende druk om de leefbaarheid in samenwerking met andere partijen te bevorderen.

In het beleidsplan 2015-2018 en de position paper uit 2016 is de missie van de corporatie als volgt verwoord: *Woningstichting Naarden verhuurt kwalitatief goede, duurzame en betaalbare woningen aan de sociale doelgroep.* De corporatie benoemt in het beleidsplan enkele kernwaarden: laagdrempelig, uitstekende dienstverlening, financieel solide en doen wat we zeggen.

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

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de ambities van de corporatie passen bij de opgaven in het werkgebied.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De commissie constateert dat de corporatie haar ambities beschrijft in de jaarverslagen en begrotingen, en vertaalt in de feitelijke activiteiten. In 2015 is een nieuw beleidsplan geschreven. Belanghebbenden herkennen de ambitie zoals in paragraaf 2.4 beschreven.

## 2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 6,8. 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	7,0	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	6,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,8</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woningstichting Naarden. 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 externe belanghebbenden zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal twee face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting Naarden. Daarnaast heeft een telefonisch interview plaatsgevonden.

### 3.1 De belanghebbenden van Woningstichting Naarden

#### **Huurdersorganisatie**

Sinds 2016 worden de huurders van de corporatie vertegenwoordigd door een huurdersorganisatie. Een deel van de huurders die hierin zitting hebben genomen, waren eerder actief in bewonerscommissies of de klachtencommissie en kunnen zich vanuit die rol een beeld vormen van de prestaties in de afgelopen jaren.

Met de drie bewonerscommissies heeft Woningstichting Naarden in de afgelopen jaren regelmatig overleg gehad. Onderwerpen die aan de orde komen zijn het toewijzingsbeleid, leefbaarheid, bewonersactiviteiten, tuinonderhoud en de publieke ruimten.

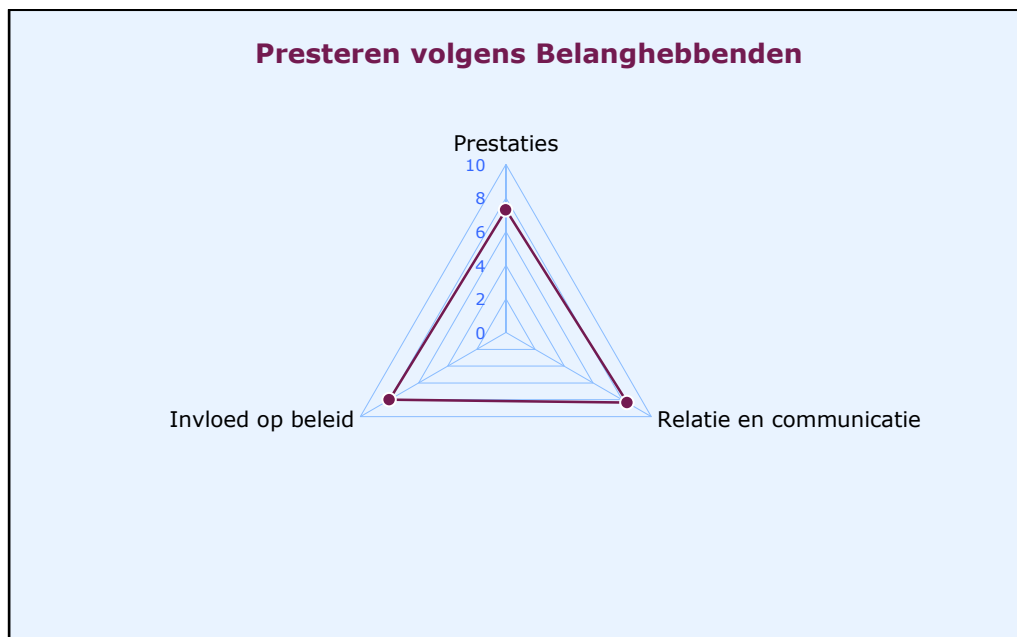
#### **Gemeente Gooise Meren**

Gemeente De Gooise Meren is op 1 januari 2016 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Naarden, Bussum en Muiden. Met de voormalige gemeente Naarden had Woningstichting Naarden regelmatig overleg. In de aanloop naar de gemeentelijke fusie is het contact minder frequent geweest.

#### **Zorgpartijen**

De commissie heeft gesproken met Amaris. Dit is een zorgverlener die onder meer zorg verleent in Het Ravelijn.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,3</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,7		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,8		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,7		
Relatie en communicatie		<b>8,3</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,7</b>	

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



### 3.3 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 Woningstichting Naarden een 7,7 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.

##### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

De huurdersorganisatie heeft een positieve indruk over de prestaties op dit onderdeel. De corporatie is kleinschalig en 'echt Naarden'. In de laatste periode is corporatie zakelijker geworden. De toewijzing voldoet aan de doelstellingen.

De gemeente ziet dat de corporatie aan alle kanten het belang van dit prestatieveld uitdraagt. De corporatie weet exact wie haar huurders zijn. De gemeente waardeert dat de corporatie altijd bereid is om mee te denken bij de huisvesting van schrijnende gevallen. Voor zover Amaris zicht heeft op de prestaties op dit veld is het beeld dat de corporatie dit goed doet.

##### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

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

De huurdersorganisatie vindt dat Woningstichting Naarden goed inspeelt op bijzondere doelgroepen. Voorbeelden zijn projecten zoals woonzorgcomplex De Beer, 24 woningen voor dementerende ouderen. Ook het aanpassen van bestaande woningen voor huurders met een handicap of ziekte verloopt goed.

De gemeente geeft aan dat een groot deel van het bezit van de corporatie op ouderen gericht is. Bij problemen met de huisvesting van bijzondere doelgroepen lost de corporatie dit adequaat op.

Amaris geeft aan dat de corporatie voor de doelgroep waaraan Amaris de zorg levert voldoende woningen heeft in verschillende prijsklassen. Dat is ook het geval voor andere bijzondere doelgroepen.

##### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,5.

De huurdersorganisatie maakt in haar beoordeling van dit onderdeel een onderscheid tussen de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening. De kwaliteit van de woningen is volgens de huurdersorganisatie wisselend.

Hoewel de bewoners nergens graag uit hun woning vertrekken, zijn er grote verschillen in de woningkwaliteit tussen verschillende wijken. Ook zijn er verschillen in energiezuinigheid van de woningen.

Volgens de huurdersorganisatie kunnen huurders goed bij de corporatie terecht voor reparatieverzoeken. De afhandeling loopt volgens de huurdersorganisatie niet altijd conform de hoger geworden verwachtingen van huurders. De huurdersorganisatie geeft daarbij aan hier wel enig begrip voor te hebben gezien de omvang van de organisatie. Daarnaast noemt de huurdersorganisatie een geval, waarbij door miscommunicatie gezondheidsproblemen van een huurder, als gevolg van vochtproblemen in een woning, pas laat serieus genomen werden door Woningstichting Naarden.

De gemeente heeft aangegeven onvoldoende zicht op dit onderdeel te hebben om hierover een oordeel te kunnen geven.

Amaris beoordeelt de dienstverlening aan de huurders die Amaris kent als ruim voldoende tot goed. Voor de toekomst is het volgens Amaris een nadeel dat de woningen in Het Ravelijn relatief klein zijn in relatie tot de door Amaris verwachte behoefte van ouderen.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

De huurders vinden dat Woningstichting Naarden zorgvuldig investeringen en desinvesteringen op elkaar heeft afgestemd. Om de nieuwbouw van woonzorgcomplex De Beer en andere woningen mogelijk te maken, zijn drie bestaande woningen en een villa verkocht. Ook de gemeente benoemt dat de corporatie alleen woningen verkoopt, als daarmee weer investeringen gedaan kunnen worden.

Amaris geeft aan dat de corporatie bij de renovatie van het Ravelijn in staat is geweest om binnen het budget eigentijdse woningen te realiseren.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De huurdersorganisatie scoort op dit onderdeel onvoldoende. Zij is van oordeel dat de corporatie pas na initiatief van huurders in actie komt. Een voorbeeld daarvan is de aanleg van een jeu de boulesbaan. Ook is de corporatie, naar het oordeel van de huurdersorganisatie, onvoldoende daadkrachtig bij overlast. Voorbeelden daarvan zijn het roken voor de ingang van een woonzorgcomplex. Een ander voorbeeld is dat bij de melding van een mogelijk illegale bedrijfsactiviteit in een woning van de corporatie, alleen werd doorverwezen naar de afdeling milieuzaken van de gemeente.

De gemeente beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende. De corporatie kent volgens de gemeente de problematiek van haar huurders. Als er problemen zijn worden die opgelost, waarbij de corporatie doortastend optreedt.

Amaris geeft aan dat de corporatie toegankelijk is voor vragen over leefbaarheid en snel reageert. Ook is er aandacht voor overlast en inbraakgevoeligheid.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 8,3.

Het beeld dat de belanghebbenden van de corporatie hebben is, ondanks de noodzakelijke focus op de eigen organisatie in 2014 en 2015, over de gehele periode consistent.

De communicatie verloopt over de gehele periode goed.

De huurdersorganisatie is zeer positief over de wijze waarop de corporatie haar heeft ondersteund bij het oprichten van de huurdersorganisatie. De huurders hebben dit proces zelf kunnen vormgeven, waarbij vanuit de corporatie alle medewerking is verleend.

Voor de huurdersorganisatie is het prettig dat zij zonder voorwaarden gebruik kan maken van extern advies en ondersteuning.

De gemeente geeft aan dat Woningstichting Naarden stabiel is. De communicatie verloopt uitstekend. De lijnen zijn erg kort door de hele organisatie. De gemeente vindt dat de corporatie in afgelopen jaren professioneler is geworden. De eigenheid en nabijheid is daarbij behouden gebleven.

Amaris vindt dat de corporatie erg actief tegemoetkomt aan vragen. De corporatie denkt altijd creatief mee.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 8,0.

De huurdersorganisatie geeft aan dat er bij het opstellen van het beleidsplan door de corporatie is geluisterd naar de inbreng van de huurders. Deze inbreng is goed verwerkt in het beleidsplan.

De gemeente heeft het gevoel dat er ruimte is om in de komende periode in gesprek te gaan over de woonvisie en prestatieafspraken. Als er dingen spelen dan kan de gemeente het daar met de corporatie goed over hebben.

Amaris ziet dat Woningstichting Naarden concreet reageert op vragen. De corporatie doet echt iets met wat Amaris inbrengt. Daarbij kan de corporatie verder denken dan de eigen organisatie en wordt ook altijd vanaf het begin het kostenaspect meegenomen.

## **3.4 Verbeterpunten belanghebbenden**

Alle belanghebbenden waarmee de commissie heeft gesproken, zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. Als er geen concrete verbeterpunten waren, is aan belanghebbenden gevraagd om de corporatie te tippen over waar zij vooral mee door moet gaan. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten en tips zijn hieronder weergegeven.

Goede relatie en communicatie behouden

- Alle belanghebbenden vinden het belangrijk dat de corporatie de goede communicatie met hen behoudt.
- Behoudt de flexibiliteit, toegankelijkheid en de nabijheid van de corporatie.

#### SMART prestatieafspraken maken

- De gemeente vindt het belangrijk om met alle betrokken partijen te werken aan SMART prestatieafspraken.

#### Dienstverlening verbeteren door goede overdrachten

- De huurdersorganisatie geeft als tip om de interne communicatie over de dienstverlening aan huurders, zoals lopende reparatieverzoeken, te verbeteren.
- Wanneer een medewerker op vakantie is, kan de overdracht naar collega's beter.
- De huurdersorganisatie stelt dat veel medewerkers van Woningstichting Naarden parttime werken. Zij geeft als tip om ervoor te zorgen, dat ook collega's de vragen kunnen beantwoorden op dagen dat iemand niet werkt.

#### Signalen over leefbaarheid bundelen

- De gemeente vindt het een zoektocht hoe zij samen met de corporatie de signalen uit de wijk kunnen bundelen. De gemeente wil hierover graag doorpraten met de corporatie.

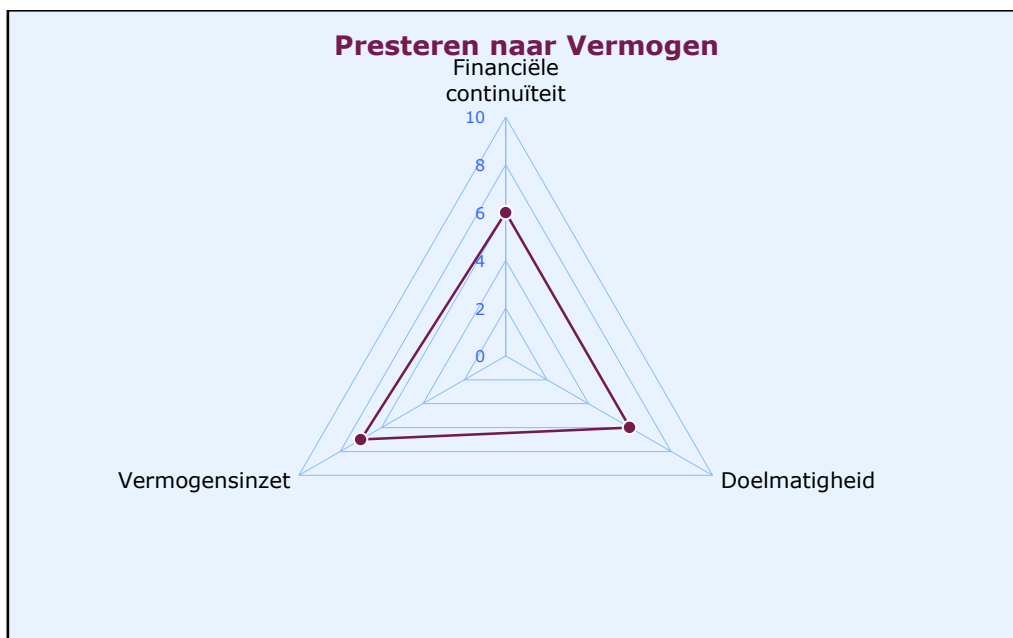
## 4 Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan, zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen.

De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Financiële continuïteit
- Doelmatigheid
- Vermogensinzet

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	6,0	30%
Doelmatigheid	6,0	30%
Vermogensinzet	7,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,4</b>	

## 4.2 Conclusies en motivatie

### Financiële continuïteit

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de corporatie financieel gezien waarborgen heeft om langdurig in staat te blijven haar maatschappelijke functie uit te oefenen. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (nu Autoriteit woningcorporaties) heeft de continuïteit en solvabiliteit van Woningstichting Naarden beoordeeld.

Beoordeling CFV	Woningstichting Naarden
2012	Continuïteit: A1 Solvabiliteit: voldoende
2013 (introductie nieuwe beoordelingsmethodiek)	Opmerkingen: geen Interventies: geen
2014	Opmerkingen: geen Interventies: geen
2015	Opmerkingen: geen Interventies: geen

Bron: Autoriteit woningcorporaties, CFV

Voor de beoordeling van het WSW zijn de rentedekkingsgraad (ICR), de loan to value (LTV) en de schuldverdienratio (DSCR) belangrijke meetpunten.

Meetpunt WSW	Woningstichting Naarden (2014)	Norm WSW
Rentedekkingsgraad (ICR) Hoe vaak kan uit de operationele kasstroom de rente over aangetrokken leningen worden betaald?	Realisatie: 1,6 keer Prognose: 1,8 keer	Minimaal 1,4 keer
Loan to value (LTV) Het bedrag dat de corporatie leent als percentage van de bedrijfswaarde van het vastgoed.	Realisatie: 59% Prognose: 52,8%	Maximaal 75%
Schuldverdienratio (DSCR) Hoe vaak kan uit de operationele kasstroom de rente én aflossing van aangetrokken leningen betaald worden?	Realisatie: 1,4 keer Prognose: 1,8 keer	Minimaal 1,0 keer

Bron: Woningstichting Naarden, WSW

### Doelmatigheid

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met corporaties in de referentiegroep. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Structureel scoort de corporatie beter dan de referentiegroep. In 2012 en 2013 lagen de bedrijfslasten respectievelijk 14 en 18 procent onder die van de referentiegroep. In 2014 is een eenmalige en forse toename van de personeelslasten zichtbaar. In dat jaar is het arbeidscontract van de toenmalige directeur-bestuurder ontbonden en is de ontstane vacature ingevuld op interim basis. De geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten liggen daardoor eenmalig 33,6 procent hoger dan bij de referentiegroep.

Het jaarverslag over 2015 laat zien dat de post lonen en salarissen inmiddels weer bijna op het niveau van 2013 ligt.

<b>Bedrijfslasten</b>	<b>Corporatie</b>	<b>Referentie corporatie</b>	<b>Landelijk gemiddelde</b>
2012 (netto bedrijfslasten per vhe)	€ 1.169	€ 1.359	€ 1.396
2013 (netto bedrijfslasten per vhe)	€ 1.135	€ 1.377	€ 1.366
2014 (geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe)	€1.379	€1.032	€ 923

Bron: CFV/Aedes, *Corporatie in Perspectief*

<b>Lonen en salarissen</b>	<b>Woningstichting Naarden</b>
2012	€ 320.997
2013	€ 332.950
2014	€ 551.788
2015	€ 354.522

Bron: Woningstichting Naarden

### **Vermogensinzet**

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt in het jaarverslag. Woningstichting Naarden benut haar financiële mogelijkheden voor het realiseren van prestaties. Voorbeelden daarvan zijn de realisatie van nieuwbouw en de renovatie van Het Ravelijn. De motivatie van de vermogensinzet vindt voornamelijk in het gesprek met belanghebbenden plaats. Daarnaast is de inzet vastgelegd in de meerjarenbegrotingen.

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

- + De corporatie heeft meer vermogen bestemd voor nieuwbouw dan gezien haar omvang verwacht mocht worden. De corporatie zet haar vermogen dus actief in.
- + Het beleid ten aanzien van de vermogensinzet is consistent over de gehele visitatieperiode.

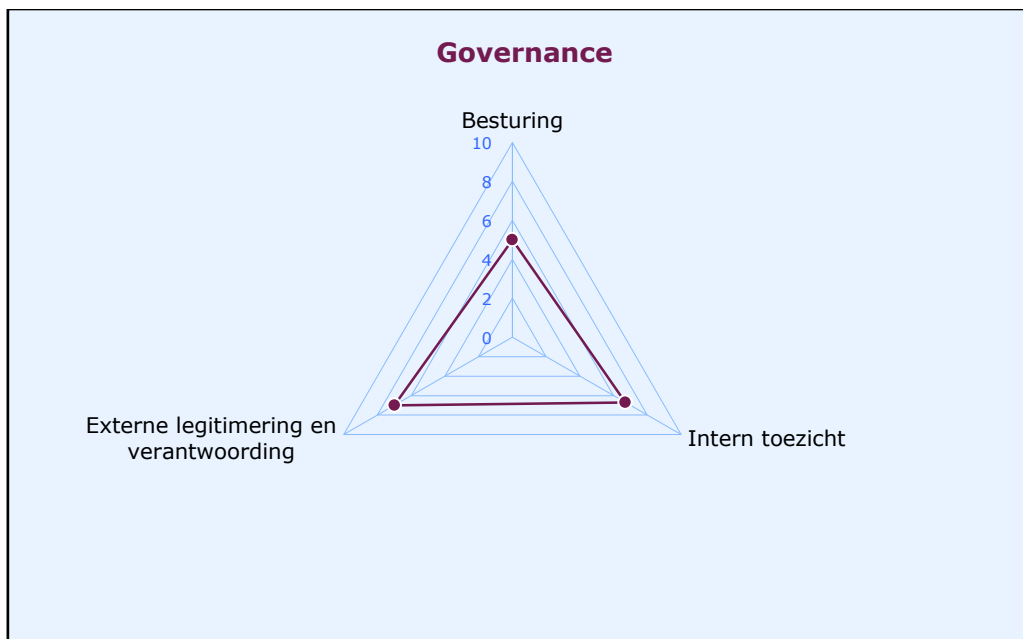




## 5 Governance

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
<b>Besturing</b>			<b>5,2</b>
- Plan		5,5	
<i>Visie</i>	6		
<i>Vertaling doelen</i>	5		
- Check		5,0	
- Act		5,0	
<b>Intern toezicht</b>			<b>6,7</b>
- Functioneren RvC		7,0	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	7		
<i>Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord</i>	7		
<i>Zelfreflectie</i>	7		
- Toetsingskader		5,0	
- Toepassing Governancecode		8,0	
<b>Externe legitimering en verantwoording</b>			<b>7,0</b>
- Externe legitimatie		7,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,3</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiebesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act.

De commissie beoordeelt de besturing over de periode 2012 tot en met 2015 met een 5,2. De commissie ziet dat de corporatie ook na de gevisiteerde periode heeft doorgewerkt aan het verbeteren van de besturingscyclus. Inmiddels zijn een aantal belangrijke bouwstenen daarvoor gerealiseerd.

### Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,5. Dit subonderdeel bestaat uit twee meetpunten: visie en vertaling doelen.

- **Visie**

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren.

De visie is vastgelegd in het ondernemingsplan uit 2008, jaarverslagen, meerjarenbegrotingen de toekomstvisie uit 2013 en het beleidsplan uit 2015.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De commissie constateert dat de vastlegging van de ambities in de periode 2012-2015 is verbeterd. In 2013 is de corporatie gestart met het formuleren van een toekomstvisie op de zelfstandige positie van Woningstichting Naarden. Vanaf 2014 zijn de volkshuisvestelijke ambities explicieter in de toelichting bij de meerjarenbegroting opgenomen. Tegen het einde van 2015 heeft de corporatie een nieuw beleidsplan geschreven voor de periode tot 2018. Dit is een belangrijke stap in het verder verbeteren van de besturingscyclus.

- **Vertaling doelen**

Woningstichting Naarden voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat zij haar visie onvoldoende heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De corporatie beschikt over een meerjarenbegroting en stelt jaarlijks activiteitenplannen op. De doelen zijn voornamelijk financieel en operationeel. Met het beleidsplan uit 2015 is een belangrijke eerste stap gezet om de relatie tussen de volkshuisvestelijke opgaven en de begroting en jaarplannen te versterken.

## **Check**

Woningstichting Naarden voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. Het volgen van prestaties beperkte zich in de periode 2012-2015 tot het in de kwartaalrapportage volgen van de begroting en enkele kengetallen met betrekking tot het verhuurproces, zoals huurachterstanden. Een expliciete periodieke monitoring van de visie en doelen op volkshuisvestelijk en organisatorisch vlak ontbrak. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De commissie heeft geconstateerd dat in 2016 inmiddels verbeteringen zijn doorgevoerd in de kwartaalrapportage. Daarbij is een begin gemaakt met het monitoren van de doelen uit het beleidsplan 2015.

## **Act**

Woningstichting Naarden voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de corporatie onvoldoende heeft bijgestuurd indien zij afwijkingen constateerde. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Er werd in de periode 2012-2015 niet bijgestuurd vanuit een beschreven visie. Een voorbeeld daarvan is dat de kasstroom leidend was toen bleek dat verduurzaming sterke consequenties had voor het verloop van de kasstroom.

De commissie ziet dat door het interne toezicht wel wordt bijgestuurd in de governance op basis van onderzoek en evaluaties. Zo is bijvoorbeeld de procedure voor het openstellen van vacatures in de raad aangepast naar aanleiding van een uitspraak van de Aedescode Commissie. Ook is bijsturing door de organisatie inmiddels zichtbaar doordat Woningstichting Naarden sinds 2015 werkt aan het verbeteren van de PDCA-cyclus.

## **Intern toezicht**

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,7. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

## **Functioneren RvC**

De commissie beoordeelt het functioneren van de raad met een 7,0. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

### **• Samenstelling van de RvC**

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de profielschets van de raad past bij de aard en activiteiten van de corporatie, de raad nieuwe leden buiten de eigen kring werft en aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden.

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

- + De feitelijke samenstelling van de raad van commissarissen is ruim voldoende. Gezamenlijk vullen de leden van de raad van commissarissen de profielschets ruim voldoende in.

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

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de raad zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. De raad is zich bewust van een risico dat het toezicht door de geringe omvang van de organisatie gemakkelijk te dicht op het operationele proces zit. Door de professionalisering van zowel de raad als de organisatie is dit risico kleiner geworden. Bij het ontwikkelen van de toezichtsvisie, is uitgebreid over de rolverhouding tussen bestuur en raad gesproken. Vanuit de toezichtsrol is vanaf 2013 door de raad gestuurd op het verbeteren van het toetsingskader. In het jaarverslag van 2014 beschrijft de raad van commissarissen dat de voormalige directeur-bestuurder in april 2014 is vrijgesteld van werkzaamheden. Naar het oordeel van de raad was er een zwaarwegend verschil in visie op de toekomst van de corporatie. Daarna is de arbeidsovereenkomst ontbonden.

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

- + De raad heeft de rol van werkgever adequaat en onderbouwd ingevuld.

- **Zelfreflectie**

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de raad haar functioneren eenmaal per jaar evalueert, buiten aanwezigheid van de bestuurder.

In 2015 is geëvalueerd met externe begeleiding. De evaluatie van 2015 vormde tevens de opmaat naar het ontwikkelen van een toezichtsvisie en het professionaliseren van het toezicht op basis van de vereisten van de Woningwet.

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

- + In de loop van de afgelopen jaren is het leer- en verbeterproces binnen de corporatie steeds beter op gang gekomen. Een voorbeeld daarvan is de uitgebreide reflectie op de toekomst van de organisatie.
- + De conclusies uit de evaluatie van 2015 zijn vertaald in een SMART actielijst die door de raad wordt opgevolgd.

### **Toetsingskader**

Woningstichting Naarden voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de raad van commissarissen geen compleet en actueel toetsingskader hanteert dat onder meer gericht is op risicomanagement. In de afgelopen jaren ontbraken belangrijke onderdelen van het toetsingskader zoals een actueel ondernemingsplan en een complete kwartaalrapportage.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De commissie heeft waardering voor de wijze waarop door de raad van commissarissen is gestuurd op het verbeteren van het toetsingskader. In eerste instantie heeft de raad dit gedaan door duidelijkheid te scheppen over de toekomstvisie op de organisatie. Vanaf de tweede helft van 2015 is door de organisatie hard gewerkt aan het invullen van belangrijke onderdelen van het toetsingskader. In 2016 zijn daarnaast verbeteringen doorgevoerd in de monitoring via de kwartaalrapportage.

### **Toepassing Governancecode**

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de corporatie de Governancecode toepast en in de jaarverslagen uitlegt op welke onderdelen wordt afgeweken. De corporatie wijkt af bij benoeming voor onbepaalde tijd van de voormalige directeur-bestuurder. Ook had de corporatie in 2014 nog geen investeringsstatuut en verbindingsstatuut.

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

- + De corporatie is actief en tijdig aan de slag gegaan om zich voor te bereiden op de nieuwe Governancecode 2015.
- + In het jaarverslag van 2015 wordt uitgebreid verantwoord hoe de corporatie omgaat met de nieuwe Governancecode, door per onderdeel van de code te beschrijven hoe Woningstichting Naarden dit in de praktijk brengt.
- + De corporatie is transparant over de onderdelen waar zij begin 2016 nog niet aan de nieuwe code voldeed en geeft helder aan wat de corporatie hieraan doet.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering en verantwoording 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.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Dit oordeel valt uiteen in twee onderdelen: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

#### **Externe legitimatie**

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat zij voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet.

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

- + Woningstichting Naarden heeft huurders bereid gevonden en volop ondersteund om tot een formele huurdersvertegenwoordiging op corporatieniveau te komen.

#### **Openbare verantwoording**

Woningstichting Naarden voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat ze haar prestaties in het jaarverslag en op andere wijzen presenteert en daarbij de afwijkingen toelicht.

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

- + De jaarverslagen zijn compleet, duidelijk en concreet.
- + De gang van zaken rondom de bestuurlijke wisselingen is transparant en to-the-point verantwoord.



## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport



**Zorgcomplex "De Bonnet"**





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

# Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Raeflex B.V.

Jaar visitatie : 2016

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

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

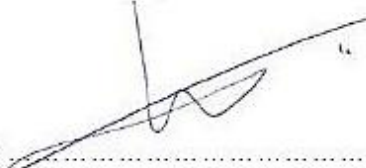
In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Raeflex B.V. hebben.

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : woensdag 6 juli 2016

Handtekening



.....

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting Naarden te Naarden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 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 A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11-07-1953

Handtekening : 

Datum : 23-08-2016

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting Naarden te Naarden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 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 dan wel 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 dr. ing. R. Dankert

Geboortedatum : 11-03-1981

Handtekening : 

Datum : 10-08-2016



## **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

### A.T.A. Koopmanschap AC (Bert)



#### Korte kennismaking

Mijn achtergrond is breed en bestaat uit (politiek) bestuurlijke ervaring, ervaring met organisaties en kennis van de volkshuisvesting. Zo ben ik sinds 2011 wethouder bij de gemeente Bunnik, met volkshuisvesting in mijn portefeuille. Daarvoor ben ik lid geweest van de Provinciale Staten van Utrecht. Ook ben ik bestuurslid van de FNV-bond voor ZZP'ers. Ik werk als zelfstandig organisatiecoach. Ik houd me als organisatiecoach onder meer bezig met interim-opdrachten als concerncontroller. Daarvoor heb ik diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde en controle gevolgd. Ik onderzoek hoe organisaties werken: hoe wordt de combinatie van mensen, processen en middelen ingezet om de gewenste resultaten neer te zetten? En hoe kan dat beter? Omdat iedere organisatie anders is, blijft dat elke keer weer een boeiende zoektocht. Mijn kennis over de volkshuisvesting heb ik opgedaan in mijn politieke werk en in mijn werk bij het voormalig gemeentelijk woningbedrijf in Utrecht.

#### Visitaties

Mijn kennis van de volkshuisvesting, mijn ervaring als controller en coach, in combinatie met mijn brede bestuurlijke visie op de volkshuisvesting, kan ik als visitor goed inzetten. Mijzelf als deskundige op welk terrein dan ook zien, is niet mijn benadering. Ik zie mezelf als generalist met een aantal aandachtspunten. Kwaliteit (processen), Organisatie, Leiderschap/Toezicht, Financiën en Personeel.

Ik merk dat corporaties steeds vaker in netwerken werken. Dat heeft mijn belangstelling en ik heb daar ervaring mee. Als Concerncontroller bij het Bestuur Regio Utrecht en afdelingscontroller bij de Provincie Utrecht had ik te maken met grote projecten met meerdere belanghouders, ministeries, provincies, gemeenten, bedrijven en burgers. Ik heb toen veel gehad aan de theorie en praktijk die onder andere door Rijkswaterstaat is ontwikkeld over de Fysica van Samenwerking. Feitelijk waren dat de eerste ontwikkelingen van netwerkorganisaties. Bij mijn opleiding als INK-auditor ging het specifiek over netwerkorganisaties en het auditen daarop. In mijn functie als wethouder van een kleine gemeente in de Randstad en meer specifiek als AB-lid van de gezamenlijke Milieudienst (huidige Omgevingsdienst) en lid van een aantal portefeuillehoudersoverleggen was de enige manier om in de Utrechtse regio (Verkeer en Vervoer, Volkshuisvesting en Milieu) resultaten te behalen om te participeren in netwerken. Door mijn achtergrond en werkzaamheden ben ik me de afgelopen decennia blijven interesseren voor de literatuur op het gebied van participatie en netwerkorganisaties. Zoals o.a. Corporate Governance, Alliantiebesturing, Ondernemen in Netwerken, Regievoeren zonder macht, Innovatie 3.0 en WEcomy.

Wat betreft de visitaties van Raeflex: ik heb diverse visitaties uitgevoerd sinds 2002 en daarbij de rol van algemeen lid en van voorzitter vervuld. Bij visitaties let ik op de samenhang tussen de doelen die een corporatie nastreeft en hoe die terug klinken in de gesprekken met belanghebbenden. Wat levert een corporatie aan maatschappelijke prestaties, hoe zijn die tot stand gekomen en hoe verhouden die zich tot wat er lokaal of regionaal nodig is? Visitaties helpen om die samenhang in beeld te brengen en op die manier verantwoording af te leggen aan de omgeving. Corporaties hebben vervolgens de mogelijkheid om daaruit lering te trekken en stappen te zetten richting de toekomst. Corporaties kunnen het meest van visitaties profiteren als ze zich van te voren afvragen hoe zij een visitatietraject kunnen inzetten in hun eigen beleids- en of organisatieontwikkeling.

#### Reeds gevisiteerd

- 2004 Woningbouwvereniging Volksbelang, Raamsdonksveer
- 2004 Woningstichting De Wieren, Sneek
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2005 Woonstichting Union, Oud-Beijerland
- 2006 Christelijke Woonstichting, 's-Gravendeel
- 2006 Stichting Bevo Woningbeheer, Gorinchem
- 2006 Woningstichting Rivierengebied, Beneden-Leeuwen
- 2007 Stichting Harmonisch Leven, Lelystad
- 2008 Woningstichting Sint Joseph, Almelo
- 2008 Casade Woondiensten, Waalwijk
- 2009 Woonstichting De Marken, Schalkhaar
- 2009 Goed Wonen, Gemert
- 2010 Stek, Lisse
- 2010 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
- 2010 Woonstichting VechtHorst, Nieuwleusen
- 2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
- 2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
- 2011 Warmunda, Warmond
- 2012 Stichting Accolade, Heerenveen
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2014 Woningstichting Bergh, 's-Heerenberg
- 2015 De Huismeesters, Groningen
- 2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
- 2015 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
- 2015 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen
- 2015 Woningstichting Heteren, Heteren
- 2016 Woningstichting Gouderak, Gouderak
- 2016 R.K. Woningbouwvereniging Zeist, Zeist
- 2016 Woonstichting De Kernnen, Hedel
- 2016 Woningstichting Naarden, Naarden

### Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en provinciale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Kennis van business control en auditing

### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Cultureel Werk
- 1985-heden Diverse hbo en post-hbo opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, controller, procesmanagement, mediation, auditing, volkshuisvesting en besturen non-profit opleidingen
- 1985-1992 Werkzaam bij Dienst Woningbeheer Utrecht, onder meer als business unit manager Ouderenhuisvesting
- 1992-2001 Diverse projectleiders en (interim) controller functies, onder meer als projectleider Stadswachten, opzetten financieel administratiesysteem woonwagenvakken, controller Dienst Water en Milieu en concerncontroller bij een gemeente
- 2001-heden Werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als interim concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent
- 2005-2007 Statenlid Provinciale Staten Utrecht
- 2008-2011 Penningmeester Meander Omnium instelling voor Zorg en Welzijn
- 2009-2013 Lid raad van beheer FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-2013 Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland
- 2011-2014 Wethouder gemeente Bunnik, Portefeuilles: Volkshuisvesting, V&V, Sport, Toekomstvisie, Milieu en EZ

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/bert-koopmanschap/b/452/475>



## Secretaris

### Dr. ing. R. Dankert (Ritske)



#### Korte kennismaking

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het brede terrein van ruimte en wonen. Gemeenten en vooral corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energiebesparingsmaatregelen en het ontwikkelen van strategisch voorraadbeleid bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als zelfstandig onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Daarnaast schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

#### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoorden ook vind.

#### Reeds gevisiteerd

- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Woningstichting Putten, Putten
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 Oosterpoort, Groesbeek
- 2014 Rndom Wonen, Pijnacker
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2015 Patrimonium woonservice, Veenendaal
- 2015 Woonborg, Vries
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen

- 2015 Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
- 2015 Woningbouwvereniging Lopik, Lopik
- 2015 Woningbouwvereniging Goed Wonen, Benschop
- 2015 Woningstichting SWZ, Zwolle
- 2016 Woonstichting Land van Altena
- 2016 R.K. Woningbouwvereniging Zeist, Zeist
- 2016 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ooltgensplaat
- 2016 Woonstichting De Kernen, Hedel
- 2016 Woningbouwvereniging Heerjansdam, Heerjansdam
- 2016 Woningstichting Naarden, Naarden

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen bij corporaties
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

#### Kort CV

- Geboren in 1981
- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-2014 Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij De Corporatiestrategie in Nijmegen

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

## 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</li> <li>• Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</li> <li>• Jaarverslagen</li> <li>• Volkshuisvestingsverslagen</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)</li> <li>• Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</li> <li>• Eigen wijkvisies</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB)</li> <li>• Verkoopbeleid bezit</li> <li>• Eigen woningmarktgegevens</li> <li>• Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</li> <li>• Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Prestatieafspraken met belanghebbenden</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> <li>• <u>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</u></li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over alle opgaven</li> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Position paper</li> <li>• Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</li> <li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> <li>• Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> </ul>



## **Bijlage 4    Lijst geïnterviewde personen**

### **Geïnterviewde personen**

De geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal vijf face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting Naarden.

#### Raad van commissarissen

- de heer M. Luif (voorzitter),
- de heer L.T. van Bloois (vice-voorzitter),
- mevrouw T.J.C.M. Broekman,
- de heer D.W. Emmens
- de heer K. de Wolf

#### Directeur/bestuurder

- mevrouw L. Verheul

#### Medewerkers

- mevrouw J. Bosselaar (financieel medewerker)
- de heer G. Drexhage (hoofd technisch beheer)

#### Gemeente Gooise Meren

- mevrouw M. Sanderse (wethouder)
- mevrouw A. Derksen-Muskens

#### Huurdersorganisatie

- mevrouw A. Lodder (voorzitter)
- de heer J. Voogt (penningmeester)

### **Telefonische interviews**

#### Zorginstellingen

- mevrouw G. de Graaff (Amaris)



## Bijlage 5    Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 - 2015					Cijfer
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>					<b>7</b>
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>					
• Beschikbaarheid woningen					
Zelfstandige woningen	2012	2013	2014	2015	
Goedkoop	65	52	45	50	
Betaalbaar	521	441	457	457	
Duur	173	263	265	225	
Duur > toeslaggrens	26	29	24	56	
Totaal zelfstandige vhe	785	785	791	812	
Bron: Aedes, Woningstichting Naarden					
• Passend toewijzen					
	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal	
2012	21	0	42	63	
2013	27	0	51	78	
2014	32	0	45	77	
Bron: Aedes, Woningstichting Naarden					
	Toegewezen aan inkomens tot € 34.911				
2012	93,1%				
2013	90,5%				
2014	92,1%				
2015	97,1%				
Bron: Aedes, Woningstichting Naarden					
• Aanpak woonfraude					
WSN voert een actief beleid ten aanzien van het voorkomen van woonfraude. Bij een vermoeden van onrechtmatige bewoning vragen wij de huurders dit aan ons te melden. Tevens hebben wij structureel overleg met de partners uit het Convenant Woonfraude: de corporaties, de gemeente, de politie en de sociale recherche. Jaarlijks worden een aantal adressen onderzocht. In de periode 2012 - 2015 is geen woonfraude geconstateerd					
• Mutatiegraad					
	Mutatiegraad				
2012	8,0%				
2013	9,9%				
2014	9,2%				
2015	9,5%				
Bron: Aedes, Woningstichting Naarden					

**Geleverde prestaties op de prestatievelden  
2012 - 2015**

**Cijfer**

• **Leegstand**

	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal
2012	0,6%	0,0%	0,6%
2013	1,6%	0,0%	1,6%
2014	0,8%	0,0%	0,8%
2015	0,5%	0,0%	0,5%

Bron: Aedes, Woningstichting Naarden

**Betaalbaarheid**

• **Huurprijsbeleid**

	Gemiddelde huurprijs / maand
2012	503,00
2013	526,00
2014	551,00
2015	576,00

Bron: Aedes, Woningstichting Naarden

De gemiddelde huurverhoging van WSN per 1 juli 2015 bedroeg 1,8%.  
De gemiddelde huurverhoging van WSN per 1 juli 2014 bedroeg 3,75%.

• **Aanpak huurachterstanden**

	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %
2012	0,4%
2013	1,3%
2014	1,3%
2015	1,1%

Bron: Aedes, Woningstichting Naarden

Bij de eerste maand huurachterstand wordt persoonlijk door een medewerker contact opgenomen met de betrokkene en wordt er een betalingsregeling aangeboden. Bij het oplopen van de huurachterstand zet de corporatie dit beleid actief voort: ze wijst de huurders op de extra kosten wanneer zij de vordering uit handen moet geven aan de deurwaarder. De corporatie werkt nauw samen met de sociaal en maatschappelijk raadslieden van Versa. In het 2015 is begonnen met het op regelmatige basis afleggen van huisbezoeken.

**2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

**8**

**Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte**

	2013
Ouderen- en gehandicaptenwoningen (gelabeld)	295
Woningen voor overige bijzondere groepen (gelabeld)	-
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	383
Toewijzingen aan ouderen	27

Bron: Aedes, Woningstichting Naarden



Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 - 2015			Cijfer																																													
	2013	Nederland (2013)																																														
Ouderen- en gehandicaptenwoningen (gelabeld)	37,6%	14,1%																																														
Woningen voor overige bijzondere groepen (gelabeld)	0,0%	0,9%																																														
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	48,8%	31,2%																																														
Toewijzingen aan ouderen	34,6%	15,0%																																														
Bron: Aedes, Woningstichting Naarden																																																
Zorggerelateerd bezit: Het Ravelijn (125 woningen), De Flank (60), De Schans (39) en De Bonnet (32).																																																
<p><b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b></p> <p>WSN verhuurt 8 woningen voor het huisvesten van verstandelijk gehandicapten.</p> <p>In 2013 is complex De Beer opgeleverd, met 24 woningen voor dementerende ouderen.</p> <p>De corporatie neemt deel aan intercollegiale en sectorbrede overleggen in het kader van wonen, welzijn en zorg.</p>																																																
<p><b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b></p> <p>Tweede kans beleid: Huurders voor wie een ontruimingsvonnis is aangevraagd, ten gevolge van een huurachterstand en/of overlast, kunnen in aanmerking komen voor een Tweede Kans. Voorwaarde voor een Tweede Kanstraject is wel dat de oorzaak van de huurachterstand en/of overlast bestaat uit meervoudige problematiek en zorgmijndend gedrag bij de huurder. Wanneer een huurder een Tweede Kans krijgt zal dit 2 (tot maximaal 3) jaar duren. De huurder zal gedurende het Tweede Kanstraject verplichte hulpverlening op maat krijgen. Het doel van de hulpverlening is dat de huurder de problemen weer onder controle krijgt.</p> <p>Huren onder voorwaarden: Woningstichting Naarden neemt deel aan een regionale pilot van "Huren onder Voorwaarden". Het doel daarvan is om binnen bepaalde afspraken woonruimte ter beschikking te stellen aan personen die zorg of begeleiding behoeven en niet zelfstandig kunnen wonen. De woonruimte wordt slechts ter beschikking gesteld op basis van een begeleidings-/behandelcontract.</p>																																																
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>			<b>6</b>																																													
<p><b>Woningkwaliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prijs-kwaliteitverhouding</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>gem. puntprijs niet-DAEB (eur)</th> <th>gem. puntprijs DAEB (Eur)</th> <th>Huur als % van WOZ-waarde</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>4,06</td> <td>2,91</td> <td>3,4%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>3,82</td> <td>3,08</td> <td>3,8%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>4,17</td> <td>3,23</td> <td>4,0%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>4,09</td> <td>3,54</td> <td>4,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting Naarden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditie en onderhoudstoestand</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Klachtenonderhoud [€/vhe]</td> <td>416</td> <td>278</td> <td>244</td> <td>248</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud [€/vhe]</td> <td>1.075</td> <td>684</td> <td>1.002</td> <td>509</td> </tr> <tr> <td>Mutatieonderhoud [€/vhe]</td> <td>449</td> <td>598</td> <td>330</td> <td>247</td> </tr> <tr> <td>Onderhoud (totaal) [€/vhe]</td> <td>1.940</td> <td>1.560</td> <td>1.576</td> <td>1.004</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting Naarden</p>					gem. puntprijs niet-DAEB (eur)	gem. puntprijs DAEB (Eur)	Huur als % van WOZ-waarde	2012	4,06	2,91	3,4%	2013	3,82	3,08	3,8%	2014	4,17	3,23	4,0%	2015	4,09	3,54	4,4%		2012	2013	2014	2015	Klachtenonderhoud [€/vhe]	416	278	244	248	Planmatig onderhoud [€/vhe]	1.075	684	1.002	509	Mutatieonderhoud [€/vhe]	449	598	330	247	Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1.940	1.560	1.576	1.004
	gem. puntprijs niet-DAEB (eur)	gem. puntprijs DAEB (Eur)	Huur als % van WOZ-waarde																																													
2012	4,06	2,91	3,4%																																													
2013	3,82	3,08	3,8%																																													
2014	4,17	3,23	4,0%																																													
2015	4,09	3,54	4,4%																																													
	2012	2013	2014	2015																																												
Klachtenonderhoud [€/vhe]	416	278	244	248																																												
Planmatig onderhoud [€/vhe]	1.075	684	1.002	509																																												
Mutatieonderhoud [€/vhe]	449	598	330	247																																												
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1.940	1.560	1.576	1.004																																												

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 - 2015		Cijfer																																								
<p><b>Kwaliteit dienstverlening</b></p> <p>Bij de klachtencommissie zijn in de periode 2012 t/m 2015 geen klachten over Woningstichting Naarden binnengekomen.</p>																																										
<p><b>Energie en duurzaamheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>10,4%</td> <td>10,4%</td> <td>10,4%</td> <td>10,1%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>32,3%</td> <td>32,3%</td> <td>32,1%</td> <td>31,3%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>6,9%</td> <td>6,9%</td> <td>6,8%</td> <td>7,1%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>31,0%</td> <td>31,0%</td> <td>30,7%</td> <td>30,9%</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>13,5%</td> <td>13,5%</td> <td>13,4%</td> <td>12,1%</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>5,1%</td> <td>5,1%</td> <td>5,1%</td> <td>4,2%</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>0,8%</td> <td>0,8%</td> <td>0,8%</td> <td>0,6%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: CorpoData, Woningstichting Naarden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen</li> </ul> <p>Uitgangspunt is om het bezit naar gemiddeld label B te brengen (in 2021) waarbij de ondergrens op complexniveau minimaal label D is. In het strategisch voorraadbeleid is per complex aangegeven wat het huidige label is, wat het streven is en naar welk niveau de woningen worden gebracht.</p>			2012	2013	2014	2015	A	10,4%	10,4%	10,4%	10,1%	B	32,3%	32,3%	32,1%	31,3%	C	6,9%	6,9%	6,8%	7,1%	D	31,0%	31,0%	30,7%	30,9%	E	13,5%	13,5%	13,4%	12,1%	F	5,1%	5,1%	5,1%	4,2%	G	0,8%	0,8%	0,8%	0,6%	
	2012	2013	2014	2015																																						
A	10,4%	10,4%	10,4%	10,1%																																						
B	32,3%	32,3%	32,1%	31,3%																																						
C	6,9%	6,9%	6,8%	7,1%																																						
D	31,0%	31,0%	30,7%	30,9%																																						
E	13,5%	13,5%	13,4%	12,1%																																						
F	5,1%	5,1%	5,1%	4,2%																																						
G	0,8%	0,8%	0,8%	0,6%																																						
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>		<b>7</b>																																								
<p><b>Nieuwbouw</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Nieuwbouw</th> </tr> <tr> <th>Huur</th> <th>Koop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>24</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>6</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting Naarden</p>			Nieuwbouw		Huur	Koop	2012	0	0	2013	24	0	2014	6	0	2015	0	0																								
	Nieuwbouw																																									
	Huur	Koop																																								
2012	0	0																																								
2013	24	0																																								
2014	6	0																																								
2015	0	0																																								
<p><b>Sloop, samenvoeging</b></p> <p>Woningstichting Naarden heeft in de periode 2012-2015 geen woningen gesloopt.</p>																																										
<p><b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Verbeteren en renovaties</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting Naarden</p>			Verbeteren en renovaties	2012	32	2013	16	2014	30	2015	3																															
	Verbeteren en renovaties																																									
2012	32																																									
2013	16																																									
2014	30																																									
2015	3																																									

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012 - 2015	Cijfer
<p><b>Maatschappelijk vastgoed</b></p> <p>9 Bedrijfsruimten/winkels in bezit:            Zorgkantoor De Flank, Diaconessenlaan 21            Zorgkantoor Amaris, Graaf Lodewijklaan 62            Zorgkantoor Amaris, Prinses Marijkehof 40-1            Kiek Hipwear, Prinses Beatrixhof 149            Prinses Beatrixhof 123, leegstand            Allertzorg Thuiszorg, Prinses Beatrixhof 113            Doornberg fysiotherapie, Graaf Lodewijklaan 14            Kapper Wurf, Graaf Lodewijklaan 66            Pedicure, Graaf Lodewijklaan 64</p>	
<p><b>Verkoop</b></p> <p>Tussen 2012 en 2014 zijn geen woningen verkocht. In 2014 is besloten op beperkte schaal woningen te verkopen. Enerzijds om te zorgen voor voldoende middelen om de maatschappelijke opgave te realiseren, anderzijds om de leefbaarheid in de wijken te verbeteren. Tevens is besloten een villa, die als kantoor verhuurd was aan een zorgorganisatie en waarvan de huur was opgezegd per begin 2015, te verkopen. In 2015 zijn 3 sociale huurwoningen en de villa verkocht.</p> <p>Vanaf 2016 staan voorlopig geen nieuwe verkopen gepland, conform het nieuwe beleid.</p>	
<p><b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b></p>	<p><b>7</b></p>
<p><b>Leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer</b></p> <p>Woningstichting Naarden levert op diverse manieren een bijdrage aan de leefbaarheid in Naarden. Voorbeelden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoud, renovatie en herinrichting van openbaar groen.</li> <li>- Financiële bijdrage aan de jaarlijkse buurtmarkt op de Keverdijk.</li> <li>- Financiële en fysieke ondersteuning van de bewonerscommissies/verenigingen</li> <li>- Deelname aan wijkgericht werken (een gemeentelijk initiatief om met ketenpartners de leefbaarheid te verbeteren).</li> <li>- Inzetten van een huismeester ten behoeve van een betere dienstverlening, hetgeen ook inhoudt dat deze een sociale functie heeft en doorverwijst wanneer nodig.</li> <li>- Extra schoonmaakacties rondom complexen.</li> </ul>	
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p>Overlastmeldingen van huurders aan de corporatie gaan in de meeste gevallen over overlast door geluid, stank, vervuiling, onaangepast gedrag of vanwege relationele problemen.</p> <p>De corporatie voert regelmatig overleg met Vangnet en Advies en Grijs Genoegen (Leger des Heils) over problematische situaties.</p>	



## 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 Position paper

### Position Paper Woningstichting Naarden

**Woningstichting Naarden bestaat al meer dan 100 jaar. Opgericht in 1914, onder de naam Volksbelang. Woningstichting Naarden is een kleinschalige woningcorporatie met alleen bezit in de kern Naarden. De huurders zijn veelal persoonlijk bekend bij de woningstichting. Missie: Woningstichting Naarden verhuurt kwalitatief goede, duurzame en betaalbare woningen aan de sociale doelgroep.**

*In de afgelopen twee jaar is er behoorlijk veel veranderd voor Woningstichting Naarden. Bestuurlijke vernieuwing, vernieuwing van de RvC, een formele huurdersorganisatie, de invoering van de Woningwet, een nieuwe gemeente en het formeel betrekken van stakeholders.*

De organisatie stond vanaf de jaren '90 onder leiding van de heer Molenaar. In 2014 is de heer Molenaar vertrokken na constatering van een verschil in visie met de RvC over de toekomst. Twee commissarissen hebben tijdelijk (half jaar) de bestuurstaken overgenomen, gevolgd door een interim-bestuurder. Na een bestuurlijk turbulent jaar is mevrouw Verheul per april 2015 aangetreden als directeur-bestuurder voor 20 uur in de week.

De twee commissarissen die de bestuurstaken hebben waargenomen zijn niet teruggekeerd in de RvC. Begin 2015 bestond de RvC daarom nog uit 3 leden. Een van deze leden is in augustus 2016 afgetreden, de twee overige leden treden af per 31 december 2016. In het najaar van 2015 is de heer van Bloois aangetreden (nieuwe voorzitter vanaf 2017), in het voorjaar van 2016 is mevrouw Broekman benoemd, per 24 augustus 2016 de heer Emmens en per 1 september de heer de Wolf. Begin 2017 bestaat de RvC dan ook uit allemaal "nieuwe" leden. Besloten is om voorlopig met een raad van 4 personen te functioneren.

Halverwege 2015 heeft een aantal huurders een 4-tal klachten ingediend bij de Commissie Aedescode in verband met het waarnemen door de commissarissen, het ontslag van de heer Molenaar en omdat de RvC niet snel genoeg een nieuwe huurderscommissaris zou hebben aangesteld. Alleen de klacht m.b.t. het niet op tijd werven van een huurderscommissaris is door de Commissie Aedescode gegrond verklaard.

Eind 2015 is er een nieuw beleidsplan ontwikkeld. Huurders, gemeente en stakeholders zijn gevraagd een reactie te geven op dit beleidsplan. Na het verwerken van de reacties is het beleidsplan in december 2016 goedgekeurd door de RvC. Direct daarop is er een strategisch voorraadbeleid op hoofdlijnen ontwikkeld. De uitwerking van deze strategie wordt in 2016 gemonitord en geëvalueerd. Met name de effecten van het passend toewijzen worden beoordeeld op basis van verhuurbaarheid en het bedienen van de doelgroep.

Woningstichting Naarden heeft nooit een formele huurdersorganisatie gekend. De inbreng van huurders wordt steeds belangrijker. Daarom hebben we in het najaar van 2015 de Woonbond ingeschakeld met de vraag ons te begeleiden bij het formeren van een formele huurdersorganisatie. Door het organiseren van verschillende thema-avonden zijn een aantal huurders enthousiast geworden. Tijdens de bewonersinformatieavond in mei 2016 hebben de huurders hun goedkeuring uitgesproken voor het oprichten van een huurdersvereniging: "Huurdersbelang WSN".



Per 1 juli 2015 is de nieuwe Woningwet in werking getreden. Het opstellen van nieuwe reglementen, de invoering van een strakkere governance en de scheiding van het bezit in DAEB niet-DAEB heeft veel voeten in aarde.

De gemeente Naarden is per 1 januari 2016 gefuseerd met de gemeente Bussum en de gemeente Muideren tot de gemeente Gooise Meren.

*Wat is het effect van deze veranderingen voor Woningstichting Naarden?*

De organisatie moet scherper zijn in de uitvoering. De nieuwe regelgeving dwingt ons om steeds meer verantwoording af te leggen over de dingen die we doen en over hoe we ze doen. We proberen meer en meer naar de klant te kijken en ons af te vragen of we wel zo klantvriendelijk zijn als dat we altijd dachten. De inbreng van de nieuwe huurdersorganisatie kan ons hierbij helpen. Processen en procedures worden opnieuw onder de loep genomen en waar nodig bijgesteld. Daarnaast wordt het terugdringen van de bedrijfslasten een uitdaging voor de toekomst.

De rol van de Raad van Commissarissen wordt steeds belangrijker en zwaarder. De nieuwe Woningwet stelt hoge eisen aan de individuele leden en het team. Door het ontwikkelen van een toezichtvisie en toezichts- en toetsingskader is de rol van de RvC duidelijker geworden. Ook de verhouding tussen RvC en bestuur is hierin expliciet besproken en vastgelegd.

Het nieuwe beleidsplan betekent in ieder geval dat Woningstichting Naarden zich meer en meer gaat richten op de doelgroep. Waar in het verleden de huurprijs opgetrokken werd tot wat mogelijk was hebben we er nu voor gekozen om 70% van de sociale huurwoningen te verhuren aan huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. Daarnaast zijn een aantal eengezinswoningen met een hoge kwaliteit bestempeld als niet-DAEB. Het is maatschappelijk niet verantwoord om deze woningen onder de aftoppingsgrens te verhuren. Deze woningen zullen in eerste instantie marktconform worden verhuurd. Indien nodig voor investeringen (bijvoorbeeld sociale nieuwbouw) worden deze woningen verkocht.

Duurzaamheid is ook een belangrijk item uit het beleidsplan. Gemiddeld label B in 2021 is het uitgangspunt.

Wij lopen op schema voor wat betreft de uitwerking van de Woningwet. Inmiddels ligt het financieel reglement en de statutenwijziging ter goedkeuring bij de AW. De marktwaarde is reeds opgenomen in de jaarstukken 2015. Het concept scheidingsvoorstel DAEB, niet-DAEB is besproken met de RvC en ook Huurdersbelang is al in een sessie bijgesproken over onze uitgangspunten. Begin oktober zal een zienswijze scheiding DAEB, niet-DAEB gevraagd worden van Huurdersbelang WSN en de gemeente. De uitwerking van het risicomangement, het belanghebbendenmanagement, het directiestatuut en het reglement Raad van Commissarissen staat op de planning voor het 4<sup>e</sup> kwartaal 2016.

Huurdersbelang WSN gaat in de toekomst een belangrijke rol spelen bij WSN. Zij wordt betrokken bij ontwikkeling van beleid en de uitvoering hiervan. De inbedding van deze rol zal in eerste instantie tijd en energie kosten maar zal op termijn zeker zijn vruchten gaan afwerpen. Momenteel kent WSN drie bewonerscommissie. Het overleg met deze bewonerscommissies wordt ook geformaliseerd. We gaan minimaal twee maal per jaar formeel met elkaar om de tafel (bestuurder, hoofd techniek en managementassistente) om de belangrijkste onderwerpen te bespreken zoals onderhoud, leefbaarheid en afrekening servicekosten.





De relatie met de gemeente Naarden is altijd goed en intensief geweest . Door de fusie met de gemeente Bussum en de gemeente Muiden (1 januari 2016) is het contact op een heel laag pitje komen te staan. Nog steeds ervaren wij dat het contact heel moeizaam tot stand komt. Er zijn geen prestatieafspraken, er is geen lokale woonvisie. Een gesprek met de wethouder is bijna niet mogelijk. Op dit moment is het voor ons nog steeds niet helder wanneer we het gesprek met de gemeente kunnen aangaan over het maken van prestatieafspraken. Ook het traject met betrekking tot het aanvragen van de zienswijze over de scheiding DAEB, niet-DAEB is voor ons niet duidelijk. Hier maken wij ons zorgen over. Het delen van onze voornemens met betrekking tot verkopen en toekomstige investeringen is voor ons van belang.

Het formeel betrekken van de overige stakeholders wordt ook steeds belangrijker voor WSN. Bij het ontwikkelen van het beleidsplan hebben wij de huurders, de gemeente en de overige stakeholders nadrukkelijk betrokken. Het verder uitwerken van het belanghebbendenmanagement komt op de agenda.

De werkorganisatie van WSN is klein, flexibel maar ook kwetsbaar. In de komende periode zullen wij ons oriënteren op samenwerkingsmogelijkheden. Wij zijn te klein om zelf het wiel uit te vinden en waar mogelijk zullen wij gebruik maken van expertise van collega's of andere relaties. Door de herijking van processen en procedures worden de verantwoordelijkheden duidelijker en inzichtelijker.