

Maatschappelijke visitatie

Brederode Wonen

Opdrachtgever: Brederode Wonen

Rotterdam, 1 oktober 2015



Maatschappelijke visitatie

Brederode Wonen
Visitatieperiode 2010-2014

Opdrachtgever: Brederode Wonen

Geert Jan Klein Bluemink
Janbart van Ginkel

Rotterdam 1 oktober 2015

Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Brederode Wonen	8
Recensie	8
Scorekaart	10
Samenvatting	11
Beoordeling	14
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	15
1.1 Inleiding	16
1.2 Opgaven	16
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	18
1.4 Ambities	22
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	22
1.6 Beoordeling	23
2 Presteren volgens Belanghebbenden	25
2.1 Inleiding	26
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	26
2.3 Beoordeling	26
2.4 Boodschap	30
3 Presteren naar Vermogen	33
3.1 Inleiding	34
3.2 Financiële continuïteit	34
3.3 Doelmatigheid	38
3.4 Vermogensinzet	39
3.5 Beoordeling	40
4 Presteren ten aanzien van Governance	41
4.1 Inleiding	42
4.2 Besturing	42
4.3 Intern toezicht	44
4.4 Externe legitimering en verantwoording	49
4.5 Beoordeling	50
Bijlagen	51
Bijlage 1: Position Paper Brederode Wonen	52
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	54
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	55
Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	56
Bijlage 5: Curricula vitae van de visitatoren	58
Bijlage 6: Bronnenlijst	63
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	64

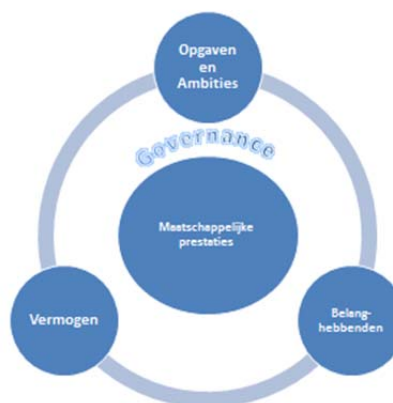
Voorwoord

Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.



De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.

In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

Brederode Wonen heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden over de periode 2010 tot en met 2014. Hoewel een visitatie eens in de vier jaar uitgevoerd dient te worden, heeft Brederode Wonen er expliciet voor gekozen om de visitatie een jaar later te starten zodat ook een jaar in de nieuwe professionele setting beoordeeld kon worden. Hiervoor is toestemming gevraagd bij Aedes, die met het verzoek heeft ingestemd.

Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Geert Jan Klein Bluemink en Janbart van Ginkel. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	april	Mei	Juni	Juli	Augustus
Desk research					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Brederode Wonen.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper Brederode Wonen;
2. Bestuurlijke reactie Brederode Wonen
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

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

Brederode Wonen

Recensie

Het gaat goed

Gegeven dat de huidige 5.0 methodiek de lat hoger legt dan bij de vorige visitatie (3.0 methodiek), constateert de visitatiecommissie met genoegen dat Brederode Wonen op alle onderdelen goed scoort en stappen maakt. Brederode Wonen heeft zich de afgelopen periode verbeterd. Dat blijkt uit de verbeteringen ten opzichte van de vorige visitatie, waarbij vooral de professionalisering van de governance genoemd kan worden, maar ook uit het feit dat Brederode Wonen redelijk ongeschonden de economische crisis is doorgekomen.

Brederode Wonen doet de juiste dingen en doet ze ook goed. Dat is geen gemakkelijke opgave gezien het beperkte domein van de corporatie. Zowel de aparte status van de gemeente Bloemendaal als de verenigingsstructuur maken het niet gemakkelijk om echt te excelleren in de (beperkte) sociale woningmarkt. Veranderingen in de sector volgen elkaar daarbij in een steeds hoger tempo op en de woningmarkt is in het werkgebied gespannen. Er zijn lange wachttijden voor woningzoekenden die zijn aangewezen op een sociale huurwoning. Vermindering van de wachttijd door uitbreiding van de woningvoorraad is, zeker in de gemeente Bloemendaal, niet eenvoudig door het ontbreken van bouwlocaties en de politieke wil.

Het position paper geeft hier een realistisch beeld van, zowel op het gebied van taakstelling als op het gebied van (beperkte) mogelijkheden. Brederode Wonen voelt zich niet gevangen, maar is wel degelijk beperkt, zowel qua schaalgrootte als qua mogelijkheden. In het eerste geval zal het niet meevallen om de komende jaren, zonder meerkosten, voldoende kennis en kunde in eigen huis te hebben. In het tweede geval maakt de verenigingsstructuur het niet eenvoudig aan de randgebieden, laat staan buiten het domein, ondernemend te opereren. Huurders willen de kleinschaligheid behouden, het bijzondere bezit en de goede service. Daarbij is het omvormen van een vereniging naar een stichting niet bespreekbaar voor de huurders.

Kan het anders?

De constatering van de belanghebbenden dat Brederode Woning een beheerorganisatie is, weinig innovatief en wat in zichzelf gekeerd, is niet verwijtend te noemen maar de neerslag van de structuur en gemeentelijke cultuur waarin de organisatie moet functioneren. Dan nog is het lovenswaardig dat er zo efficiënt wordt geopereerd. Het aantal verhuureenheden per medewerker ligt hoog. Er wordt duidelijk meer gedaan met minder mensen, hetgeen duidt op een doelmatige bedrijfsvoering. Brederode Wonen is een kleine organisatie, waardoor verdere ruimte voor efficiency verbetering slechts mondjesmaat aanwezig is.

Binnen dit kader is het maatschappelijk presteren van Brederode Wonen alleszins goed te noemen. De huurders krijgen zonder meer waar voor hun geld. De visitatiecommissie constateert dat er nog wel wat financiële ruimte is voor verbetering, gezien de huurprijzen in relatie tot het aanbod. Dat de huurders vast willen houden aan een relatief riante positie is verklaarbaar, maar is dit ook voor de lange termijn houdbaar?

Mag het anders?

De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen als het gaat om de solvabiliteit, continuïteit, rentedekkingsgraad, loan to value en de Debt Service

Coverage Ratio. Daarnaast wordt door de corporatie actief en professioneel financieel beleid gevoerd. De commissie heeft waardering voor de wijze waarop de corporatie dit vormgeeft. De belanghebbenden zijn tevreden over de geleverde maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen. Met uitzondering van de tevredenheid over het (des)investeren in vastgoed (6,3), liggen de gemiddelde cijfers per prestatieveld boven de 7. Wat verder opvalt, is de relatief hoge score op het gebied van huisvesting van de bijzondere doelgroepen (7,8).

Dat Brederode Wonen ietwat in een spagaat verkeert, blijkt wel uit de scores van de belanghebbenden wat betreft (des)investeringen. Ze erkennen de lastige positie die Brederode Wonen heeft: er is een wens om te ontwikkelen, maar geen of zeer beperkt ruimte. Er is dan ook de laatste 10-15 jaar weinig gebeurd. Des te opvallender is de samenwerking met Pré Wonen. Hiermee zijn diverse samenwerkingsovereenkomsten van kracht, waarbij met name het gezamenlijk optrekken van beide corporaties bij nieuwbouw is geregeld, in die zin dat Pré Wonen in de meeste gevallen de realisatie voor haar rekening neemt en Brederode Wonen de complexen vervolgens in beheer neemt. De visitatiecommissie heeft voor deze vormen van samenwerking grote waardering. Ook de gemeente Velsen spreekt met bewondering voor de werkwijze van de 'kleine' corporatie in de regio, die echt niet onderdoet voor anderen.

Met voldoening constateert de commissie tevens dat er prestatieafspraken zijn gekomen met de desbetreffende gemeenten. Echter, deze afspraken zijn nog niet volledig uitgewerkt, wat zijn beslag zal moeten krijgen in de aankomende jaren. Brederode mag tevens meer urgentie tonen om de bestaande wachtlijsten te verkorten. Hoe dat dan moet gezien de (politieke) belangen, is echter niet duidelijk. Zeker in Bloemendaal wordt dit niet gezien als een urgent probleem.

Wordt het anders?

De Raad van Toezicht worden gekarakteriseerd als actief, betrokken en deskundig. De verslagen van RvT-vergaderingen getuigen van een voortvarende en eensgezinde besluitvorming door de Raad. De Raad zit bovenop de ontwikkelingen en vervult op een actieve en gedegen wijze haar toezichthoudende rol. Het toetsingskader van de raad is compleet en wordt op een actieve wijze gehanteerd. In het algemeen is de governance zoals het hoort te zijn: op orde en conform de richtlijnen. Van belang is ook te onderkennen dat de Raad niet aan het pluche hecht. Men is zich ervan bewust dat de grootte van de Raad wellicht wat te zwaar is voor de organisatie.

Vergelijkbaar is de beoordeling van de directeur-bestuurder en zijn team. De migratie van het oude drielaags bestuursmodel naar het tweelaags model krijgt gestalte. De organisatie is daarbij platter geworden. Dit is in de ogen van de visitatiecommissie een goede ontwikkeling, die ook recht doet aan de (beperkte) grootte van de organisatie en het werkveld.

Wat meer extraverte communicatie zou de organisatie niet misstaan, zeker gezien het nogal dominante en specifieke karakter van zowel de gemeenten als de huurders. Daarbij lijkt aandacht voor extra financiële en informatiseringkennis en vooral -kunde geen luxe, integendeel. Het wat 'gelijker' presenteren van resultaten (bijvoorbeeld in de sfeer van duurzaamheid), het anders verantwoorden van kostenallocaties (denk aan leefbaarheid), maakt dat Brederode zich tekort doet in de feitelijke prestaties. Hier is nog een slag te maken.

De kans dat de beperkte schaalgrootte, beperkte investeringsmogelijkheden en de verenigingsstructuur in de toekomst belemmerend kunnen werken is aanwezig. Het blijvend voldoen aan de steeds lastiger wordende regelgeving, zal ongetwijfeld extra inspanningen en kosten vereisen. Dat is de uitdaging voor de komende jaren: niet zozeer het vastgoed te beheren (want dat zit wel goed), maar de vastgoedontwikkeling met alle componenten binnen het woningstelsel blijvend en professioneel te beheersen, dat is waar Brederode Wonen steeds meer mee geconfronteerd wordt.

Gezien de resultaten uit het verleden, heeft de commissie er alle vertrouwen in dat Brederode de juiste stappen zal (blijven) maken in de toekomst.

Verbeterpunten en aanbevelingen

In de bovenstaande tekst zijn impliciet een aantal verbeterpunten opgenomen die hieronder bondig zijn opgesomd:

- Probeer de wachttijd voor woningzoekenden die zijn aangewezen op een sociale huurwoning te verkorten;
- Handhaaf en vergroot de kennis en kunde van de organisatie;
- Overweeg om de verenigingsstructuur aan te passen naar een stichting;
- Vergroot het innovatief karakter van Brederode Wonen;
- Concretiseer de prestatieafspraken met de gemeenten waar Brederode Wonen actief is;
- Bezie mogelijkheden om het aantal toezichthouders te beperken;
- Verbeter en professionaliseer de externe communicatie;
- Onderzoek de mogelijkheid tot opschaling.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gem. cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>										
Prestaties in het licht van de opgaven	6,6	6,8	6,8	6,8	7,0		6,8	75%	6,9	
Ambities in relatie tot de opgaven							7	25%		
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>										
Prestaties	7,7	7,8	7,0	6,3	7,1		7,2	50%	7,2	
Relatie en communicatie							7,3	25%		
Invloed op beleid							6,9	25%		
<i>Presteren naar Vermogen</i>										
Financiële continuïteit							7	30%	7	
Doelmatigheid							7	30%		
Vermogensinzet							7	40%		
<i>Presteren ten aanzien van Governance</i>										
Besturing	Plan						8	7,3	33%	7,1
	Check						7			
	Act						7			
Intern toezicht	Functioneren Raad						7	7	33%	
	Toetsingskader						7			
	Governancecode						7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7	7	33%	
	Openbare verantwoording						7			

Op basis van de huidige 5.0 methodiek scoort Brederode Wonen op de verschillende onderdelen redelijk gelijk (6,9-7,2). Bij de vorige maatschappelijke visitatie (zie eveneens de terugblik verderop in dit rapport) lagen de scores op een 7, en voor governance een 5. Nu zien we scores die gemiddeld meer bij elkaar liggen en een sterke verbetering op het onderdeel governance.

Samenvatting

Werkgebied, woningbezit en projecten

Werkgebied

Brederode Wonen is een maatschappelijke onderneming die bezit heeft in de gemeenten Bloemendaal en Velsen gericht op de lage inkomensgroepen. Brederode Wonen heeft in 2014 volgens Aedes in deze gemeenten een totaal bezit van 1.595 huurwoningen en 58 garages. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het CFV, tot de referentiegroep corporaties met een marktgevoelig profiel. In totaal behoren slechts 8 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep.

Woningbezit

Brederode Wonen kent betrekkelijk veel eengezinswoningen en meergezinsstagebouw (zonder lift). Dit geldt niet alleen ten opzichte van het landelijk gemiddelde, maar ook ten opzichte van de referentiegroep. Aan de andere kant heeft Brederode Wonen betrekkelijk weinig meergezinsstagebouw met lift en is er in Velsen en Bloemendaal geen hoogbouw in eigendom bij deze corporatie. Het bezit van Brederode Wonen is vooral gebouwd in de jaren voor 1945 en het decennium daaropvolgend. Daarna is door Brederode Wonen vooral gebouwd in de jaren tachtig en negentig (gelijk beeld met de referentiegroep) en is de bouwproductie sinds de eeuwwisseling zeer gering geweest (ook in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk beeld).

Tabel 1 Woningbezit Brederode Wonen

Type woningen	Brederode Wonen	Landelijk
Eengezinswoningen	53,6 %	41,4 %
Meergezinsstagebouw zonder lift t/m 4 lagen	35,6 %	26 %
Meergezinsstagebouw met lift	10 %	14,8 %
Hoogbouw	0 %	11,5 %
Onzelfstandige overige wooneenheden	0,8 %	6,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %

Bron: CiP (2013), Brederode Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De wooneenheden van Brederode Wonen hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 474 per maand (cijfers 2013). De huurprijzen liggen daarmee iets lager dan die van de referentiegroep (€ 478), maar wel iets hoger dan het landelijk gemiddelde (€ 466 per maand). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen, bedraagt de huur 63,7 % van de maximaal redelijke huur. Voor de niet DAEB-woningen gaat het om 72,7% van de maximaal redelijke huur.

Wat betreft het gemiddeld puntenaantal inzake woningwaardering is te zien dat de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie van Brederode Wonen (146) hoger scoort dan het gemiddelde bij de referentiegroep (141) en de landelijke benchmark (141). Dit heeft te maken met de kenmerken van het bezit, waarbij het aandeel eengezinswoningen een belangrijke factor is, alsmede ook een relatief groot aantal woningen die in de periode 80-90 zijn gerealiseerd. Het huurprijsniveau is gelijk aan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2013 respectievelijk 16% en 65,7%. Brederode Wonen heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep iets meer goedkope woningen en ongeveer evenveel betaalbare woningen. Dit resulteert in een beperkt aandeel woningen in de dure prijssegmenten. Het grootste deel van deze woningen (14,3 %) valt nog binnen de huurtoeslaggrens (en 4% valt daarbuiten).

Globale governance structuur

Organisatie

Brederode Wonen is een maatschappelijke onderneming die als missie heeft volkshuisvesting te bieden in de gemeenten Bloemendaal en Velsen voor mensen met lagere inkomens. Daarbij staat de aandacht voor een goed woon- en leefklimaat centraal. Daarnaast heeft zij als doel de sociale cohesie in de gebieden waar zij werkzaam is te bevorderen. Brederode Wonen heeft voortdurend aandacht voor de behoeften in de onderscheiden woonkernen en wil haar eigen functioneren daarbij laten aansluiten.

Als één van de weinige corporaties in ons land, is Brederode Wonen nog steeds een vereniging. Dat betekent dat er leden zijn en dat er jaarlijks Algemene Ledenvergaderingen worden gehouden.

De werkorganisatie van Brederode Wonen bestaat uit 15 medewerkers verdeeld over de volgende functies:

- verhuur- en bewonerszaken (4 medewerkers);
- financiën (3 medewerkers);
- beheer en onderhoud (3 medewerkers);
- algemene zaken (3 medewerkers).

Het beleid van de organisatie wordt bepaald door de teamleiders, de beleidsmedewerker en de directeur-bestuurder en vastgesteld door de directeur-bestuurder. Teamleiders en werkorganisatie voeren dit vastgestelde beleid uit.

Volgens de meest recente bedrijfstakgegevens van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CiP 2013; CFV), hebben corporaties landelijk gemiddeld 97 verhuureenheden (vhe) per fte. Bij Brederode is deze verhouding 127 vhe per fte. Dat is nog exclusief het beheer van nog eens 83 woningen en 65 garages, waarvan Brederode Wonen geen eigenaar is.

Figuur 1 Organogram Brederode Wonen



Bron: Volkshuisvestelijk verslag en jaarrekening 2013, Brederode Wonen.

Samenwerkingen

Brederode had voor de ontwikkeling van nieuwe projecten in de sociale huursector – zowel reeds lopende ontwikkelingen waaronder 'Park Brederode' en 'Park Tetterode (Marinehospitaal terrein) als toekomstige nieuwe projecten – behoefte aan specifieke expertise op het gebied van projectontwikkeling en aan financiële ruimte, terwijl Pré Wonen geïnteresseerd was in het verwerven van bezit en belang zag in een samenwerking met Brederode. Daarom zijn de corporaties een formele samenwerking aangegaan.

Eerdere maatschappelijke visitatie

Brederode Wonen is in de periode september 2010 en januari 2011 gevisiteerd op basis van de 3.0-versie. De beoordeling was destijds als volgt:

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven	7
Presteren naar eigen Ambities en Doelen	7
Presteren volgens Belanghebbenden	7
Presteren naar Vermogen	7
Presteren ten aanzien van Governance	5

De algemene bevinding van de visitatiecommissie was dat Brederode Wonen de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden ook voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren. Een aantal statements/verbeterpunten werd ook geconstateerd:

- Stakeholders zien Brederode Wonen als een gesloten, behouden en intern gerichte corporatie. De corporatie is zich hiervan bewust en heeft beleid opgesteld om zich meer transparant op te stellen.
- De prestatieafspraken die Brederode Wonen met de gemeenten in het werkgebied heeft gemaakt zijn over het algemeen meer kwalitatief dan kwantitatief van aard.
- Brederode Wonen is een reactieve corporatie. Het bestuursmodel zorgt ervoor dat beslissingen over veel schijven lopen, waarbij de directeur niet eindverantwoordelijk was. Het bestuur is gedurende de visitatieperiode 2006 – 2010 beperkt in staat geweest om strategische beslissingen te nemen.
- Brederode Wonen heeft zich toegelegd op het beheer van woningen en leefbaarheid in buurten, maar de corporatie is hier weinig kostenbewust in. Zij hanteert open begrotingen met het oog op mutatie of planmatig onderhoud.
- Op het gebied van governance is de corporatie weinig transparant. Zij conformeert zich ook niet op alle gebieden aan de Governancecode.

Kijkend naar de aanbevelingen op de vorige periode kan de visitatiecommissie concluderen dat Brederode Wonen een draai heeft gemaakt van een meer gesloten organisatie naar een meer gewaardeerde actieve speler, wel met beperkingen die bij Brederode Wonen horen.

Prestatieafspraken zijn met de gemeente Bloemendaal en Pré Wonen opgesteld. Deze zijn echter nog erg procesmatig en weinig kwantitatief. Prestatieafspraken met Velsen zijn er nog steeds niet. Er is een duidelijke professionaliseringsslag waarneembaar, ook bij de belanghebbenden, dat met het nieuwe organisatiemodel Brederode Wonen meer daadkracht toont en een actievere positie inneemt in de context van haar maatschappelijke taak. Brederode legt zich nog steeds toe op het beheer van de bestaande voorraad. De commissie is van mening dat Brederode Wonen zich bewust is van de kosten, gezien de begrotingen en maandelijkse monitoringsrapportages. Ook is Brederode Wonen de afgelopen jaren bewust bezig geweest met het verbeteren van de voorraad (duurzaamheidsmaatregelen). Op het gebied van governance ziet de commissie ook een goede verbetering. De Governance Code wordt onderschreven en de RvT heeft in de afgelopen jaren evenzeer een transformatie ondergaan, waarbij zij een zeer actieve rol heeft gehad (nieuw organisatiemodel).

Beoordeling

Samengevat krijgt Brederode Wonen de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,9
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	7,0
Presteren ten aanzien van Governance	7,1

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Brederode Wonen wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven. Eerst wordt ingegaan op het interne en externe beleidskader en de wijze waarop de ambities en opgaven formeel zijn vastgelegd. Daarna wordt een duiding gegeven van de maatschappelijke prestaties die de corporatie heeft geleverd gedurende de visitatieperiode. Als laatste vindt de beoordeling plaats, waarbij enerzijds de prestaties worden gerelateerd aan de opgaven per prestatieveld en anderzijds een oordeel wordt gegeven in hoeverre de eigen ambities passen bij de externe opgaven.

1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Gedurende de visitatieperiode waren voor zowel Bloemendaal als Velsen geen prestatieafspraken van kracht. Recent zijn wel de eerste prestatieafspraken vastgelegd voor de aankomende jaren. Om opgaven en prestaties toch te kunnen beoordelen is gekeken naar andere documenten, zoals beleidsdocumenten van de overheid (RAP en ook woonvisies Bloemendaal en Velsen), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

1.2.1 Regionale opgaven

Brederode Wonen is werkzaam in Bloemendaal en Velsen en valt daarmee onder de regio Zuid-Kennemerland en IJmond

Regionaal Actieprogramma Wonen Zuid-Kennemerland/IJmond 2012 t/m2015

De huidige woningbouwopgave van de regio Zuid-Kennemerland/IJmond is vastgelegd in verstedelijkingsafspraken. De woningbouwopgave (netto groei) voor de periode 2010 tot 2020 bedraagt 7.800 woningen. Onderstaande tabel bevat de berekende nieuwbouw- en sloopbehoefte voor de hele regio.

Regio	Nieuwbouw			Sloop	Netto uitbreiding
	2011-2015	2016-2020	Totaal		
Zuid Kennemerland	6.887	6.747	13.634	5.835	7.800

Dit RAP gaat uit van een benodigde nieuwbouwbehoefte van 6.887 woningen in de afgelopen vijf jaar. In dit RAP worden uitsluitend inspanningen geformuleerd over de nieuwbouw omdat gemeenten op sloop weinig invloed hebben.

Uit het regionale actieprogramma kunnen de aantallen voor Bloemendaal en Velsen worden afgeleid. De nieuwbouwbehoefte van Bloemendaal voor de periode 2011-2015 is 259 woningen (waarvan 60 huur). Voor Velsen geldt een berekende behoefte van 1.272 nieuwbouwwoningen (waarvan 418 huur).

Gemeente Bloemendaal

In de gemeente Bloemendaal beschikt Brederode over 152 woningen die geschikt zijn voor senioren. Brederode voert het beheer over 39 seniorenwoningen van Pré Wonen. Hoewel exacte cijfers voor Bloemendaal ontbreken, is duidelijk dat ook in deze gemeente nog een grote behoefte is aan seniorenwoningen. In de gemeente Bloemendaal zijn in totaal 317 woningen beschikbaar voor kleine huishoudens. Voor een groot deel profiteren jongeren en starters van dit aanbod.

Woonvisie Bloemendaal:

De maatregelen die in deze woonvisie worden voorgesteld zijn voor een groot deel gericht op het bevorderen van de doorstroming en het vergroten van het aanbod in het middeldure segment. In de woonvisie worden drie kerndoelen benoemd:

1. Het bevorderen van de bouw van woningen die voldoen aan de wensen van senioren in alle segmenten (sociaal, middelduur en duur/exclusief) van de woningmarkt. Hiermee wil de gemeente de doorstroming vergroten, waardoor zowel in de sociale sector als in de vrije sector meer eengezinswoningen beschikbaar komen voor gezinnen.
2. De gemeente wil dat corporaties scheefwonen door middel van huurverhogingen ontmoedigen. Tegelijkertijd moeten meer vrije sector huurwoningen in het segment tot € 900,- worden verhuurd, zodat een aanbod wordt gecreëerd voor startende en doorstromende huishoudens die teveel verdienen voor een sociale huurwoning, maar (nog) niet kunnen of willen kopen.
3. Het bevorderen van de bouw en verkoop van eengezinswoningen in Maatschappelijk Gebonden Eigendom constructie, teneinde meer aanbod in het middeldure koopsegment te creëren en beschikbaar te houden voor middeninkomens en doorstroming vanuit sociale huurwoningen te bevorderen. Door de MGE-constructie in combinatie met een antispeculatie beding blijven deze woningen beschikbaar voor het middensegment wanneer bewoners doorstromen.

Gemeente Velsen

Brederode heeft in de gemeente Velsen in totaal 232 woningen die grotendeels of volledig geschikt zijn voor senioren. In het kader van de uitbreiding van het aantal seniorenwoningen is Brederode in 2009 begonnen met de planvorming van Het Terras in Santpoort-Noord. Het project is in 2009 aan Brederode gegund, in samenwerking met Pré Wonen. De bouw ervan is gestart in 2014, oplevering 2015.

Woonvisie Velsen

De gemeenteraad van Velsen heeft op 14 april 2011 een visie op het Velsen van 2025 geformuleerd: 'Kennisrijk werken in Velsen'. In deze visie investeert Velsen in nieuwe werkgelegenheid en toerisme en wordt daardoor aantrekkelijker als stad om te wonen. Er worden twee invalshoeken onderscheiden:

Vanuit het oogpunt van bewoners zijn de volgende punten van belang:

- Groei van Velsen die voor een groot deel op het conto komt van kenniswerkers en studenten.
- Instroom van jonge gezinnen.
- Voldoende aangepaste woningen zodat ouderen en andere bijzondere doelgroepen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen.

Vanuit het oogpunt van de stad en de dorpen:

- IJmuiden groeit en ontwikkelt zich tot stedelijk woonmilieu, de kernen behouden hun dorpse karakter.
- Uitbreiding van woonruimte in IJmuiden, het biedt voor de regio een aantrekkelijk alternatief voor mensen die stedelijk willen wonen.
- Het strand/kust en de haven zijn hierbij belangrijk.
- Stedelijke voorzieningen passend bij de schaal van Velsen zijn in en rond IJmuiden gevestigd, de andere kernen beschikken over basisvoorzieningen.

Samenwerking Pré Wonen

Met Pré Wonen zijn diverse samenwerkingsovereenkomsten van kracht (raamovereenkomsten en overeenkomsten per complex), waarbij met name het gezamenlijk optrekken van beide corporaties bij nieuwbouw is geregeld, in die zin dat Pré Wonen in de meeste gevallen de realisatie voor haar rekening neemt en Brederode Wonen de complexen vervolgens in beheer neemt.

1.2.3 *Prestatieafspraken gemeente Bloemendaal, Pré Wonen en Brederode Wonen 2014-2018*

Deze drie organisaties hebben, na lange en langdurige gesprekken een akkoord bereikt over de prestatieafspraken. Deze afspraken zijn echter nog niet volledig uitgewerkt, dit zal zijn beslag krijgen in de aankomende jaren. Voor 2014 is volstaan met een aantal pragmatische afspraken die slechts in een aantal gevallen kwantitatief zijn. Partijen zijn ervan overtuigd dat deze afspraken de meest haalbare en best denkbare bases zijn om met elkaar de uitdagingen van de komende jaren aan te pakken.

1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

1.3.1 *Huisvesting van de primaire doelgroep*

6,6 Brederode Wonen ziet het als haar primaire taak om te voorzien in de woonbehoefte van mensen met lage inkomens. Dat zijn inkomens tot € 34.229 (peildatum 2013). Hiermee sluit zij aan bij de keuzes die de Regering maakt voor de positie van corporaties in Nederland.

Alle activiteiten van Brederode Wonen zijn in eerste instantie gericht op deze doelgroep.

Brederode Wonen richt zich daarnaast op het naar beneden brengen van het percentage scheefhuurders. Zij zijn in principe financieel in staat om door te stromen uit de sociale sector. Brederode Wonen ondersteunt een dergelijke vervolgstap in de wooncarrière met passend beleid bij de verkoop van beschikbaar gestelde woningen. Zo worden nieuwe kansen gecreëerd voor mensen uit het middensegment.

In Bloemendaal en Velsen is beperkte ruimte om te bouwen, zodat het meest effectieve beleid is om mensen met hogere inkomens en/of senioren aan te moedigen te verhuizen. Brederode Wonen moet zodoende creatieve middelen inzetten om deze huurders te verleiden. De middelen tot verleiding liggen in een hoger aanbod van seniorenwoningen en de verkoop van woningen (met name aan scheefhuurders).

De gemeenten hebben samen met de woningcorporaties in de omgeving een convenant opgesteld over de wijze waarop wordt omgegaan met de woonruimteverdeling.

De visitatiecommissie constateert dat Brederode Wonen enkele lastige opgaven heeft. Het feit dat nieuwbouw slechts beperkt kan plaatsvinden, zorgt ervoor dat de andere doelen (doorstroming en senioren) niet direct beïnvloedbaar zijn. Doorstroming kan namelijk niet gedwongen worden, maar slechts gestimuleerd. Brederode Wonen probeert die doorstroming te bevorderen door huurverhogingen toe te passen en scheefhuurders worden actief benaderd. Dit leidt niet in alle gevallen tot directe resultaten, maar zoals eerder gezegd zijn zij ook lastiger beïnvloedbaar. Het woningbezit is in de afgelopen jaren redelijk gelijk gebleven conform de opgaven uit de woonvisies. Huuropbrengsten zijn zoveel mogelijk gemaximaliseerd en woningen worden aan zittende huurders te koop aangeboden.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties voor dit onderdeel met een 6,6 waarbij zij wel de opmerking maakt dat de inspanningen van Brederode Wonen passend zijn bij de doelen die het zichzelf heeft opgelegd.

1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

6,8

Het huidige bestand van huurders heeft een hoog gemiddelde aan senioriteit. 44% van de huurders van Brederode Wonen is in 2013 65 jaar of ouder. In heel Nederland ligt dit percentage op 16%. Er is dus al langer een situatie van een dominant segment binnen het klantenbestand.

Daarnaast constateert Brederode Wonen dat de ontwikkelingen in de zorg er toe zullen bijdragen dat bijvoorbeeld licht dementerende mensen en andere mensen met een zorgvraag langer dan voorheen in hun woningen moeten blijven. Bovendien is een trend waarneembaar dat senioren steeds langer actief blijven, dan wel steeds langer onafhankelijk willen blijven wonen. Dus er is ook een wens van huurders zelf om zolang mogelijk zelfstandig te blijven.

Op basis van deze aspecten kiest Brederode Wonen voor focus op de senioren. Op die manier kan zij het meest effectief bijdragen aan verbetering van de doorstroming en daarmee aan de toegankelijkheid van de sociale woningbouw voor de gehele doelgroep. Zo is in 2012 een nieuwbouwlocatie bij Vogelenzang opgeleverd die voorziet in de huisvesting van 31 senioren.

Samenwerking

Brederode Wonen bezit geen woon-zorgcomplexen, maar werkt wel zo veel mogelijk samen met woonzorginstellingen. Daartoe leggen en onderhouden zij contacten met lokale (woon) zorginstellingen.

Aangepaste woningen en voorzieningen

Brederode besteedt aandacht aan de toegankelijkheid van gemeenschappelijke ruimten voor bewoners (en bezoekers). Indien nodig worden maatregelen getroffen om de toegankelijkheid te verbeteren.

Brederode heeft 2 woningen in Velsen en 4 woningen in Bloemendaal die bij voorrang bestemd zijn voor gehandicapten en beschikt daarnaast over 132 aanpasbaar gebouwde woningen. In de loop van de visitatieperiode is daarin geen verandering opgetreden.

Vanwege de op gemeentelijk niveau drastisch uitgekilde WMO-regeling, probeert Brederode Wonen waar mogelijk maatwerk te leveren. Dat houdt in dat, wanneer een aangepaste woning bij mutatie niet opnieuw verhuurd wordt aan een WMO-kandidaat, het materiaal – zoals trapliften en beugels – wordt verwijderd en opgeslagen om te worden herplaatst wanneer daar behoefte aan is.

De visitatiecommissie constateert dat de prestaties in redelijk mate de opgaven volgen. De wens naar nieuwe seniorenwoningen is groot, en er is een nieuw complex gerealiseerd. De inspanningen zijn passend bij de opgaven, wat resulteert in een 6,8.

1.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

6,8

Als algemeen uitgangspunt voor het kwaliteitsbeleid ten aanzien van het bezit richt Brederode Wonen zich op het in stand houden van de huidige woonkwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten en met een zo groot mogelijke tevredenheid van de huurders.

Brederode beschikt per woning over een energielabel. Deze labels worden bij mutaties aangepast aan de situatie van de woning. Brederode verstrekt bij elke nieuwe verhuring een energielabel aan de nieuwe huurder. Omdat Brederode grote waarde hecht aan het bijdragen aan een lager energieverbruik, zowel vanwege de milieu- en duurzaamheidsaspecten als vanwege de lagere energiekosten voor huurders, wordt bij mutatie gestreefd naar een voor de betreffende woning zo hoog mogelijk energielabel. De ambitie is, mits technisch en financieel haalbaar (realistisch), een B-label. Bij de realisatie van het seniorencomplex in Vogelenzang is voorzien in een WKO systeem.

Kwaliteit van dienstverlening

De kwaliteit van dienstverlening is in alle jaren waarop de visitatie betrekking heeft gemeten door het onafhankelijk Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH). Brederode is op alle onderdelen goed beoordeeld door de huurders en het KWH en wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,8. Het onderdeel 'ontevredenheid' (voorheen 'klachtenbehandeling') blijft een aandachtspunt, waaraan in het kader van verbetering van de klantbenadering intensief wordt gewerkt.

De visitatiecommissie constateert dat Brederode Wonen zo goed mogelijk haar vrij bijzondere bezit in stand houdt. Hiervoor wordt gestructureerd planmatig onderhoud gedaan, duurzaamheidsinvesteringen gedaan en daarmee de energie prestaties van de woningen ten positieve bijgesteld. Het is natuurlijk ook zo dat de woningen in Bloemendaal al van een zeer hoog niveau zijn, wat ook meeweegt in de beoordeling. De kwaliteit van de dienstverlening is ook extern getoetst en in orde. De Commissie beoordeelt Brederode Wonen met een 6,8.

1.3.4 *(Des)investeringen in vastgoed*

6,8

Brederode Wonen is realistisch als het om het ontwikkelen van nieuwbouw en herstructurering gaat. Zij doet wat zij kan binnen de beperkte ruimtelijke, financiële en personele mogelijkheden. Er is een structureel en effectief samenwerkingsverband met collega-corporatie Pré Wonen (die in enkele gevallen de ontwikkeling draagt, waarna Brederode Wonen het beheer van de complexen overneemt).

Brederode Wonen kent op dit punt haar eigen beperkingen en de grenzen die opgelegd worden door de gemeenten waarin zij werkzaam is. De opgaven zijn niet hard (meer kwalitatieve

richtingen) gemaakt en Brederode probeert binnen haar eigen kaders zo goed mogelijk te opereren. Gedurende de visitatieperiode heeft Brederode Wonen een complex in Vogelenzang (31 seniorenwoningen) gerealiseerd en zijn er 8 woningen gerealiseerd bij de Dr. Franckschool in Bloemendaal in 2010.

De visitatiecommissie ziet daarnaast wel een duidelijke koppeling tussen eigen opgaven, aangaande bijvoorbeeld verkoop van bezit en het realiseren daarvan. Hier wordt ook stevast melding gemaakt in de jaarverslagen.

De visitatiecommissie geeft voor het onderdeel (des)investeringen in vastgoed een 6,8.

1.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,0

Het bevorderen van de sociale cohesie in de buurt ziet Brederode als één van de taken. Dat doen zij samen met huurders en de Huurdersvereniging, maar ook de gemeenten en andere maatschappelijke organisaties hebben hier een rol in. Brederode Wonen ziet het niet als haar taak om bewoners sociale en leefbaarheidsactiviteiten aan te bieden. Wel ondersteunt de corporatie graag bewonersinitiatieven op dit terrein. Hiertoe informeren zij de huurders regelmatig over de mogelijkheden van dergelijke – praktische, maar vooral financiële – bijdragen.

Brederode Wonen neemt in Velsen deel aan de Wijkteams Velsbroek en Santpoort. Het gezamenlijke project Buurtbemiddeling in Velsen loopt naar wens. Deze bemiddeling is bedoeld om kleine conflicten snel op te lossen en onderlinge betrokkenheid te vergroten. In het wijkteam Velsbroek is een nieuw project opgestart. Het team beantwoordt vragen van bewoners over de buurt en over de leefbaarheid.

Het opzetten van buurtbemiddeling in Bloemendaal is in 2013 in het college behandeld en is in 2014 van start gegaan. In 2015 moet er een convenant worden getekend. In 2014 heeft er een brainstormsessie plaatsgevonden met Stichting Welzijn Bloemendaal en Pré Wonen over de verbetermogelijkheden van de leefbaarheid in Bloemendaal.

De medewerker sociaal beheer heeft regelmatig bijeenkomsten bijgewoond van het WWZ- (zorg)overleg. Brederode Wonen participeert actief in multidisciplinaire samenwerkingsverbanden als Noodteam Velsen en Sociaal Team Bloemendaal.

De visitatiecommissie constateert dat op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten Brederode Wonen wederom een vrij unieke positie heeft. Er is geen sprake van leefbaarheidsvraagstukken. Desalniettemin probeert Brederode Wonen, daar waar de vraag zich voordoet, actief te helpen en zijn er diverse projecten waar de vereniging actief in participeert. Daarnaast is Brederode Wonen actief betrokken bij het stimuleren en helpen opzetten van buurtcommissies. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Brederode Wonen met een 7,0.

1.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

1.4.1 *Beleidsplan 2012-2016*

Brederode Wonen heeft voor de periode 2012-2016 haar beleidsvoornemens vastgelegd in het Beleidsplan 2012-2016. De beleidsnotitie gaat daarbij in op verschillende thema's die van belang worden geacht, deze zijn:

- uitgangspunten van verhuur- en verkoopbeleid;
- woonruimteverdeling;
- wonen en zorg;
- huisvesten specifieke doelgroepen;
- leefbaarheid en duurzaamheid;
- financiële continuïteit.

1.4.2 *Ondernemingsplan 'Van mensen- en maatwerk'*

Gedurende het jaar 2013 is Brederode Wonen bezig geweest met het opstellen van een ondernemingsplan voor de periode 2014-2018: 'Van mensen- en maatwerk'. De werkorganisatie, Raad van Toezicht en Huurdersvereniging zijn allen betrokken geweest bij de totstandkoming van dit op de toekomst gerichte plan, waarin de basis hetzelfde is gebleven, maar wel een duidelijke focus is aangebracht in de werkzaamheden voor de toekomst.

Brederode Wonen heeft gekeken naar externe en actuele ontwikkelingen waar zij mee te maken heeft en gesprekken gevoerd met diverse stakeholders. Dit heeft geleid tot de volgende speerpunten:

1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen.
2. Extra aandacht voor senioren.
3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met lokale partners.
4. Realiseren van financiële continuïteit.
5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

Jaarplannen

In de afgelopen jaren heeft Brederode Wonen structureel haar plannen voor de komende jaren verwoord in de jaarplannen. De jaarplannen zijn SMART geformuleerde acties die op een gestructureerde wijze zijn opgenomen. De acties die in de jaarplannen staan opgesomd, zijn onderverdeeld in diverse categorieën, wat het beoordelen en monitoren van de acties zeer ten goede komt.

1.5 Ambities in relatie tot de opgaven



De corporatie heeft aan haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt. Omdat de corporatie (ten tijde van het opstellen van) de ambities en doelstellingen aan heeft laten sluiten op relevante signalen uit de omgeving, door bijvoorbeeld structureel met belanghebbenden te overleggen en beleids- en marktinformatie te gebruiken is een pluspunt toegekend en komt de beoordeling uit op een 7.

Zoals hierboven weergegeven is er tijdens de visitatieperiode sprake van twee beleids- of ondernemingsplannen waarin de ambities van Brederode Wonen zijn weergegeven. Brederode Wonen heeft structureel overleg met belanghebbenden omtrent de opgaven in het werkgebied en de aanwezige plannen zijn dan ook tot stand gekomen met inbreng van deze belanghouders. Bij de totstandkoming van de ambities maakt Brederode Wonen onder meer gebruik van relevante beleids- en marktinformatie en resultaten uit woonwensenonderzoeken.

De commissie is van mening dat de beschreven ambities van Brederode Wonen consequent worden gebruikt in het handelen van de corporatie. Door het ontbreken van prestatieafspraken in deze visitatieperiode (met uitzondering van het laatste jaar 2014 voor Bloemendaal) zijn de opgaven van Brederode Wonen omschreven in regionale en lokale plannen en visies. De uitdagingen die in de woonvisies zijn opgenomen zien we structureel terugkomen in de beleidsplannen van Brederode Wonen. De specifieke ambities komen terug in bedrijfsrapportages maar ook in jaarverslagen en jaarplannen. In het huidige ondernemingsplan zijn de doelstellingen in het plan voor de periode 2014-2018 SMART geformuleerd en daarmee beter meetbaar geworden. Inhoudelijk zijn de ambities van Brederode Wonen voor de periode 2010 - 2014 grotendeels in lijn met de opgaven die de commissie ziet in de regio en op lokaal niveau en de convenanten en overeenkomsten die zijn afgesloten. Doorstroming van huurders en aanbod van voldoende seniorenwoningen zijn bijvoorbeeld thema's uit de Woonvisies die Brederode Wonen tijdens de visitatieperiode heeft uitgewerkt in haar beleid.

Energiebeleid en duurzaam bouwen heeft bij Brederode Wonen de afgelopen jaren meer aandacht gekregen. In de prestatieafspraken met de gemeente Bloemendaal zijn deze ook kwantitatief verwoord. In het ondernemingsplan staat de ambitie dat er wordt geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen. Investerings van Brederode Wonen gericht op het verbeteren van de energieprestaties van woningen doorgezet in de huur tot eenzelfde hoogte als de besparing op de stookkosten. De insteek van Brederode Wonen is om de woonlasten voor de huurders na een dergelijke investering minimaal gelijk te houden

Zoals uit het meest recente ondernemingsplan en de Position Paper blijkt, maakt Brederode Wonen duidelijke keuzes wat zij wel en niet (meer) doet in de komende jaren. De focus van de corporatie ligt op de doorstroming en op de senioren.

1.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>			
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6	6,8	75%
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,8		
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,8		
(Des)investeringen in vastgoed	6,8		
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>		7,0	25%

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van deze maatschappelijke visitatie.

2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Brederode Wonen is er voor gekozen om belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie te betrekken door middel van persoonlijke- en telefonische interviews. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met een afvaardiging van de Huurdersvertegenwoordiging (alle huurders zijn daarmee vertegenwoordigd). Daarnaast zijn er interviews geweest met de wethouders van Bloemendaal en Velsen en zijn drie collega-corporaties (Pré Wonen, Woningbedrijf Velsen en Velison Wonen), alsmede 2 maatschappelijke partners (Stichting Welzijn Velsen en Welzijn Bloemendaal) waarmee de corporatie samenwerkt in het werkgebied telefonisch ondervraagd. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- De prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

2.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Brederode Wonen op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

2.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8	7	8	7,7
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	9	6,5	8	7,8
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	7	7	7,0
(Des)investeren in vastgoed	6	6	7	6,3
Kwaliteit van wijken en buurten	7	7	7,4	7,1
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	6,5	7,5	7,9	7,3
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Involed op beleid	7	7	6,8	6,9
Gemiddeld				7,2

De maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met 7,2. Dit is ruim boven de norm van de visitatiemethodiek. Met uitzondering van de tevredenheid over het (des)investeren in vastgoed liggen de gemiddelde cijfers per prestatieveld rond de zeven of (ver) daarboven. Wat verder opvalt, is de relatieve hoge score op het gebied van huisvesting van de bijzondere doelgroepen. Huurders geven hier een erg hoge score, terwijl gemeenten hier kennelijk minder enthousiast over zijn. Navraag leert overigens dat dit vaak meer een gevoelszaak is dan dat hier feiten aan te grondslag liggen.

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de prestaties van Brederode Wonen door belanghebbenden over het algemeen als 'ruim voldoende tot goed' worden beoordeeld.

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,7 Ondanks de wat unieke en bijzondere positie van Brederode Wonen zijn belanghebbenden van mening dat de primaire doelgroep goed bediend wordt door de corporatie. De wachttijd in Bloemendaal (6-7 jaar) wordt niet als een probleem gezien en de wachttijd in Velsen (2-3 jaar) evenmin. Belanghebbenden zien wel dat het steeds lastiger wordt om aan de vraag te voldoen (door beperkte nieuwbouw potentie in met name Bloemendaal).

Belanghebbende herkennen de spagaat waarin Brederode Wonen (met name in Bloemendaal) verkeert: het wegwerken van de wachtlijst, het bevorderen van de doorstroming, is erg lastig gezien het restrictief woningbeleid van de gemeente. Nieuwbouwlocaties zijn erg schaars.

De verenigingsstructuur wordt door met name de gemeenten en de overige instellingen wel als een wat beperkende factor gezien, aangezien zo'n structuur niet uitnodigt om snel buiten het domein te kijken. Ook de kleinschaligheid van de corporatie kan, zeker gezien de toenemende druk op de organisatie door exogene factoren, leiden tot een minder efficiënte organisatie. Overigens zijn collega-corporaties ook mans genoeg om aan te geven dat groter niet altijd lijdt tot beter...

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,8

Belanghebbenden zijn overwegend enthousiast aangaande de wijze waarop Brederode Wonen omgaat met het huisvesten van de bijzonder doelgroepen. Er is sprake van een vergrijzende groep huurders. Als een bestaande huurder 'bijzonder' wordt, zet de corporatie zich in om de huurders van niet-passend naar passend te krijgen. Er zijn veel individuele gevallen bekend, waarbij alles tot tevredenheid wordt opgelost (vandaar ook de hoge score die door huurders wordt gegeven).

Belanghebbenden herkennen en waarderen de inspanningen van de corporatie op dit prestatieveld, maar gemeenten geven daarbij wel te kennen dat door de toenemende vraag, gezien de vergrijzing en het langer in huis blijven van senioren, de bestaande samenwerking met partners verder versterkt zou moeten en kunnen worden.

Vooraf het invullen van statusaanvragen zorgt bij de gemeente voor extra inspanningen. Het zou gaan om een dertigtal toewijzingen. De gemeente ervaart dat Brederode hierin actief participeert. Daarnaast heeft de corporatie veel maatregelen genomen voor senioren(woningen).

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7

Belanghebbenden zijn unaniem in hun beoordeling aangaande de kwaliteit van de woningen. Deze zijn ruim voldoende. Het onderhoud van de woningen is in de loop der jaren door keuzes (financiële perikelen) teruggelopen. Daarom is er nu sprake van een inhaalslag op het gebied van achterstallig onderhoud.

Beide gemeentes zijn van mening dat de kwaliteit en het beheer van de woningen goed is, vooral wat betreft verduurzaming van de voorraad. De woningen worden echt fors aangepakt bij mutaties en het regulier onderhoud is goed. Dat is ook nodig gezien de ouderdom van de woningen. Men is zich ervan bewust dat het hebben van rietgedekte woningen een uitzondering is in corporatieland.

De huurders zijn redelijk op de hoogte van de verduurzamingsopgave en zien dat het onderhoud ook duidelijk van toegevoegde waarde is voor de voorraad. Wel maken zij zich zorgen over de effecten die de verduurzamingsopgave heeft op de authenticiteit van de woningen.

Belanghebbenden zijn goed te spreken over de klachtenafhandeling. Brederode Wonen reageert in de regel dezelfde dag en schakelt snel met de nodige andere organisaties. Het onderhoud wordt gedaan door een extern bedrijf.

(Des)investeren in vastgoed

6,3

Belanghebbenden geven voor dit prestatieveld de laagste scores. Alle stakeholders erkennen de lastige positie die Brederode Wonen heeft: er is een wens om te ontwikkelen, maar geen of zeer beperkt ruimte. Er is dan ook de laatste 10-15 jaar weinig gebeurd.

De gemeente Bloemendaal kent een restrictief beleid waar het gaat om nieuwbouw investeringsbereidheid. De mogelijkheden zijn (uiterst) beperkt. Het is niet zozeer een verwijt dus dat Brederode weinig bouwt, maar meer een constatering (waarbij de gemeente dus ook een hand in eigen boezem steekt).

In Velsen is de situatie iets anders. Belanghebbende zijn vooral te spreken over de investeringsbereidheid van Pré Wonen en de beheertaken hierin van Brederode Wonen. Echter, de financiële investeringskracht van Brederode is beperkt en de corporatie komt behoudend over, zeker gezien

de ambities van gemeente Velsen. Het is de vraag in hoeverre de (verenigings)constructie van Brederode de corporatie flexibel laat participeren binnen de gemeente.

In de gemeente Bloemendaal is men nogal terughoudend wanneer de corporatie overgaat tot verkoop van woningen. Het percentage sociaal binnen de gemeente is al laag (17%), en een verdere afname moet voorkomen worden.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,1

Belanghebbenden zijn overwegend tevreden over de kwaliteit van de buurten en wijken. De gemeenten zijn beiden tevreden over de samenwerking met welzijnswerk en de extra diensten (wonen+). Er wordt wel opgemerkt dat de inspanningen op dit veld relatief laag zijn, omdat er slechts mondjesmaat problemen zijn.

Huurders realiseren zich terdege dat er weinig problemen in hun omgeving zijn. Maar als zich iets voordoet, dan helpt de corporatie met oplossen: er is speciaal iemand voor sociaal beleid, er is genoeg feeling en er zijn buurtcommissies voor de noodzakelijk binding.

2.3.2 Relatie en communicatie

7,3

Vooraf het structurele overleg wordt door belanghebbenden zeer gewaardeerd en als waardevol ervaren, zowel bilateraal als multilateraal met andere partijen. De corporatie is open en transparant. De samenwerking is constructief. Inmiddels zijn ook prestatieafspraken gemaakt voor 2015 en 2016 (zij het met drie corporaties tegelijk en niet individueel). Belanghebbenden zien dat met de transformatie een verdere professionaliseringsslag is doorgevoerd. Belanghebbenden ervaren dat ook als zeer plezierig en zien een goede basis voor de toekomst.

De huurders zijn iets minder tevreden over de relatie en communicatie. Men wordt wel goed op de hoogte gehouden (ook door de woonbond), maar huurders hebben naar hun mening toch een te beperkte (adviserende) rol. Zij hebben de indruk dat de bestuurders bedrijfsmatig communiceren en zijn op zoek naar een andere samenwerking met de corporatie. Belangrijk in die samenwerking is de kleinschaligheid, het bijzondere bezit en de goede service. Deze moeten behouden blijven. Het omvormen van een vereniging naar een stichting is niet bespreekbaar voor de huurders.

2.3.3 Invloed op beleid

6,9

Belanghebbenden achten hun invloed op beleid niet erg groot. Brederode Wonen is transparant en informeert eenieder, maar er is geen daadwerkelijke beleids beïnvloeding. Omdat Brederode Wonen een vereniging is, heeft de ALV natuurlijk wel een allesbeslissende stem, maar dat wordt door huurders niet in alle gevallen zodanig ervaren.

De gemeenten zijn redelijk unaniem. Brederode Wonen is transparant, werkt actief samen in diverse verbanden en indirect is er op die manier ruimte om standpunten en meningen met elkaar te delen. Belanghebbenden zien een informerende corporatie, die zonder terughoudendheid hun verteld waar zij zich op gaat richten in de komende periode, maar van directe invloed uitoefenen is geen sprake. Belanghebbenden waarderen de structurele gesprekken over de toekomst.

2.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Brederode Wonen en om de corporatie een boodschap mee te geven.

2.4.1 *Beeld van Brederode Wonen*

Brederode wordt over het algemeen gekenschetst als een prima club, die actief participeert binnen het volkshuisvestelijke domein, echter wel binnen de grenzen van haar mogelijkheden. De positieve en actieve insteek, alsmede het directe en snelle contact worden als erg plezierig ervaren door andere stakeholders.

De professionaliseringsslag van Brederode Wonen wordt ook geconstateerd en als positief ervaren, temeer Brederode Wonen daarmee op actievere wijze en met meer draagvlak kan meedenken en -doen binnen de lopende maatschappelijke discussies waaraan stakeholders gezamenlijk meedoen.

2.4.2 *Boodschap voor Brederode Wonen*

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Brederode Wonen de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

De huurders zijn zich ervan bewust dat zij in een mooie buurt wonen: een goede positie met een goede corporatie. Huurders vinden het derhalve van groot belang om serieus genomen te worden door de corporatie. De boodschap die zij verder mee willen geven is:

- Laat de huidige kwaliteit niet omlaag getrokken worden door andere corporaties. De focus moet blijven op kleinschaligheid en bijzonder bezit, klantgerichtheid en de kwaliteit die er nu is.
- Zoek naar samenwerking met andere corporaties om de kernwaarden intact te houden.
- De corporatie moet zich niet alleen inzetten voor de wachtlijsten.
- Als de RvT verandert, dan graag iemand erbij die dichter bij de doelgroep staat.

Gemeente

Brederode is een deskundige partij en dat moet vooral ook zo blijven. De corporatie komt wat behoudend over, maar is consistent en open. Er is bijzonder veel waardering voor het feit dat, hoewel de kleinste van de corporaties, Brederode absoluut niet onder doet voor de anderen. Integendeel. De gemeente is zonder meer tevreden over de activiteiten van Brederode.

Brederode doet er goed aan blijvend voor de beschikbaarheid van voldoende woningen te zorgen. 'Bouw' waar mogelijk. Gezien het uiterst sobere karakter van Brederode ligt saaiheid en gebrek aan innovatie op de loer.

Brederode mag meer urgentie tonen om de bestaande wachtlijsten te verkorten. Hoe dat moet gezien de (politieke) belangen, is echter niet duidelijk.

Overige belanghebbenden

Corporaties en maatschappelijke partners hebben een belangrijke rol in de volkshuisvesting, Brederode kan een grotere rol hebben hier, waarbij de vraag hardop wordt gesteld of Brederode Wonen, puur gelet op de grootte in relatie tot de maatschappelijke vraagstukken, niet te klein is.

De investering die Brederode Wonen heeft gedaan in 'langer thuis blijven wonen', wordt zeer gewaardeerd. De hoop en wens worden uitgesproken om frequenter met elkaar van gedachte te wisselen.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

3.2 Financiële continuïteit



In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Brederode Wonen en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW), documenten van de accountant, etc. Brederode Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

3.2.1 Vermogenspositie

Toezichtbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012-2016, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij Brederode Wonen uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

Solvabiliteit

Op basis van de financiële stukken van de corporatie blijkt dat Brederode Wonen in de jaren 2010 tot en met 2014 voldoende solvabel is geweest. Brederode Wonen heeft ruim voldaan aan de solvabiliteitseis van minimaal 15% die door het CFV en Brederode zelf wordt voorgeschreven. Als gevolg van een enigszins behoudend financieel beleid voldoet de corporatie al jaren aan de interne solvabiliteitseis (minimale streefwaarde tussen de 15 en 20 %), en de eisen van de externe toezichthouders. De solvabiliteit van Brederode Wonen loopt de afgelopen jaren hard op (richting de 50% en de verwachting is een verdere lichte stijging na 2014).

Kredietwaardigheid

Brederode Wonen is in de jaren 2010 - 2014 als kredietwaardig (vanaf 1 april 2014 als borgbaar) beoordeeld volgens de normering van het WSW. Daarbij maakt het WSW wel de opmerkingen dat de operationele kasstromen soms, net aan, voldoende zijn voor de 2% aflossingsfictie en dat pieken, in bijvoorbeeld onderhoud, opgevangen moeten worden om problemen te voorkomen. Het WSW constateert dat Brederode Wonen verkoopopbrengsten meeneemt in haar jaarlijkse aangepaste begrotingen, die voor een aanzienlijk deel bijdragen aan de operationele kasstromen.

Interest Coverage ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. In 2010 werd een ICR geconstateerd van 1,19. Daarmee was de ICR lager dan de eigen norm van 1,4 en de toen geldende minimumnorm van het WSW (1,25). In 2011 is de ICR gestegen naar 1,3 waarmee de norm van het WSW werd gehaald. 2012 kende een ICR van 1,6 en 2013 een ICR van 1,8, terwijl de norm van het WSW werd opgetrokken naar 1,4. De verwachting is dat de ICR de aankomende jaren verder stijgt naar ruim boven de 2, wat door Brederode Wonen de aankomende jaren als norm wordt gehanteerd.

Loan to value

Het WSW hanteert een Loan to Value percentage van 75% als plafondnorm. Met de verhouding leningen versus bedrijfswaarde wordt een verbinding gelegd tussen het vreemd vermogen en de waarde van het woningbezit. Brederode streeft naar percentage van 70 % of lager en dit streven wordt ruimschoots behaald. Was de Loan to Value in 2010 nog dicht bij de eigen plafondnorm van 70%. De jaren daarna zakt de Loan to Value met stappen naar een huidige norm van rond de 41%. In de laatste meerjarenbegroting ontwikkelt de Loan to Value zich van 41,5 % in 2014 tot 30,5 % in 2018.

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. De DSCR voor Brederode Wonen ligt in 2013 op 1,5 en voldoet daarmee aan de norm. De verwachting voor de periode 2014- 2018 is het handhaven van waarden boven de WSW-norm.

3.2.2 Vermogensbeleid

In de beleidsnotitie 2012-2016 geeft Brederode aan wat zij onder meer voorziet dat moet gebeuren op financieel/vermogensvlak. Brederode Wonen gaat daarbij uit van het behouden/handhaven van gezonde financiële ratio's, die passend zijn bij de financiële performance van Brederode Wonen.

Actualisatie van het planmatig onderhoud heeft voor de periode 2011-2020 geleid tot:

- Positieve beïnvloeding van de Kasstromen.
- Verbetering Jaarresultaten na belastingen.
- Verbetering van Liquiditeit vanaf 2015.
- Verbetering van de Solvabiliteit en de Loan to Value.

In het ondernemingsplan 2014-2018 wordt door Brederode Wonen een aantal speerpunten geschetst voor de nabije toekomst om de financiële continuïteit te kunnen blijven waarborgen. Dit zijn:

Brederode Wonen is financieel gezond, maar de **kasstroom blijft aandacht vragen**. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de exploitatie en de investeringen. De exploitatie van Brederode Wonen moet in balans zijn. Om dit evenwicht te bereiken volgt Brederode Wonen de maximale huurverhogingen die vanuit de landelijke overheid gegeven worden. Het huurbeleid wordt jaarlijks uitgebreid besproken met de HVB en Brederode Wonen neemt en weegt wensen mee met de bedrijfseconomische belangen.

Aan de uitgavenkant wil Brederode **zuinig blijven in de bedrijfslasten**. De almaar oplopende complexiteit van regelgeving (inkomensgerelateerde huurverhogingen, onderscheid DAEB bezit, fiscale maatregelen, et cetera) maakt dat Brederode meer kosten gaat reserveren voor externe specialisten.

Planmatig onderhoud zal in steeds meer **'just in time' uitgevoerd worden**. Om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van de woningen niet onder het minimale niveau raakt, wordt jaarlijks een steekproef op kwaliteit uitgevoerd door een onafhankelijke partij. Op dagelijks- en mutatie-onderhoud zal niet bespaard worden, zodat de huurders kunnen rekenen op de gebruikelijke snelle en goede reparaties.

Investerings van Brederode Wonen gericht op het **verbeteren van de energieprestaties** van woningen worden – in overleg met de HVB en de betreffende huurders – doorgezet in de huur tot eenzelfde hoogte als de besparing op de stookkosten. De insteek van Brederode Wonen is om de woonlasten voor de huurders na een dergelijke investering minimaal gelijk te houden. De investeringen worden gefinancierd uit de verkoop van woningen in combinatie met leningen.

Met de **verkoop van woningen** maakt Brederode Wonen **geld vrij voor financiering van volkshuisvestelijke ontwikkelingen** en creëert zo ook een buffer voor (toekomstige extra) heffingen. Het verkopen van woningen zal altijd iets vooruit lopen op de realisatie van de nieuwbouw, maar Brederode Wonen wil de kernvoorraad van sociale huurwoningen over de looptijd van dit ondernemingsplan minimaal in stand houden. Brederode continueert het beleid om de woningen bij voorkeur te verkopen aan de huurders. Dit heeft als belangrijk neveneffect dat zogenaamde scheefhuurders een kans krijgen een woning te kopen tegen redelijke voorwaarden. Hiervoor zal Brederode gebruik maken van kortingen met een anti-speculatiebeding (Brederode Koop Regeling).

Brederode focust zich op de volgende financiële aspecten:

- De inkomsten en de uitgaven zijn in balans.
- Interestdekkingsratio is minimaal: 2 (WSW-norm = 1,4).
- Schatting van aantal te verkopen woningen tot 2018: 50.
- Onderhoudskosten in 2018: maximaal € 1.000 per woning/jaar gemiddeld over 3 jaar (2011: € 1.620,- ; 2013: € 1.385,-).
- Bedrijfslasten in 2018: maximaal € 1.100,- per woning/jaar. (2013: € 940,-).

Jaarplannen

In de jaarplannen wordt consequent inzicht gegeven in de financiële continuïteit. De ratio's worden in het financiële hoofdstuk besproken en ontwikkelingen in de toekomst worden uiteengezet, aangevuld met de mogelijke gevolgen die de ontwikkelingen zouden kunnen hebben voor Brederode Wonen.

Meerjarenbegrotingen

Brederode Wonen stelt elk jaar een meerjarenbegroting op met een doorkijk van 10 jaar. Deze meerjarenbegrotingen zijn gelijk van opzet en betreffen een heldere prognose van de verschillende ratio's die voor Brederode Wonen van belang zijn.

Jaarverslag en accountant

Om de voortgang te monitoren en te toetsen wordt elk jaar een jaarverslag opgemaakt door de accountant. Recent is de accountant van Brederode Wonen gewijzigd en is EY de huidige accountant. Naast de jaarlijkse controle stelt de accountant ook managementletters op en geeft op die manier meer inzicht in de ontwikkelingen in de sector en de risico's van de organisatie.

Periodiek vindt controle plaats door middel van het opstellen van kwartaalrapportages. Deze worden opgebouwd uit de maandelijkse monitoringsrapportages.

Treasurystatuut

Het treasurystatuut van Brederode Wonen, beoogt de kaders vast te leggen van het treasurybeleid als het gaat om financierings-, beleggings-, cashmanagement- en renterisicobeslissingen. In dit statuut zijn de hoofdlijnen van het financierings-, beleggings-, cashmanagement- en renterisicobeleid beschreven. Tevens zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van de uitvoering van dat beleid vastgelegd. In 2014 is het treasurystatuut van 2010 aangepast.

Risico- en scenario-analyses

Het bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement. Het risicomanagement is in de governancestructuur van de corporatie geborgd. De interne controlefunctie met betrekking tot de financiën wordt uitgevoerd door de teamleider Financiën.

Brederode Wonen maakt onderscheid tussen de volgende risicovelden van het werkgebied: omgevingsrisico's, marktrisico's, organisatierisico's, personele risico's, ICT-risico's, financiële risico's, exploitatierisico's en projectontwikkelingsrisico's.

Brederode Wonen hanteert een strakke en gecontroleerde planning- en controlcyclus. De werkorganisatie, het managementteam, de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht hebben hierdoor zicht en vat op mogelijke en eventueel dreigende risico's zodat tijdig kan worden ingegrepen.

Binnen de werkorganisatie houdt de directeur-bestuurder toezicht op de werkzaamheden van alle medewerkers, mede door middel van een teamleidersoverleg. In 2014 vond dit overleg met de teamleiders, de directeur-bestuurder, plaatsvervangend bestuurder en beleidsmedewerker twee keer per maand plaats, waarbij in ieder geval onderstaande onderwerpen aan de orde kwamen:

- maandelijkse managementrapportages;
- liquiditeitspositie voor de komende 12 tot 24 maanden;
- het saldo van de huurachterstanden;
- bespreken van beleidsvoorstellen;
- begroting en realisatie van het onderhoud;
- beoordeling van het KWH;
- formele en informele contacten met gemeentebestuurders en collega-corporaties;
- samenwerking met collega-corporaties;
- verkoopresultaten.

In het jaarverslag worden de risico's uitvoerig beschreven en maatregelen worden daar waar nodig aangekondigd.

Daarnaast wordt door de nieuwe accountant via een stoplichtenmodel een goed inzicht gegeven van de risico's die Brederode Wonen loopt. De controle van EY richt zich op een aantal risicogebieden en geeft op basis van de administratieve organisatie en de interne beheersing een score in de mate van beheersing van die aanwezige risico's. Ook worden aanbevelingen en oplossingsrichtingen aangegeven.

Strategisch voorraad beleid (SVB)

Brederode Wonen houdt structureel een oog op haar woningvoorraad. Zij heeft actuele gedetailleerde complexenboeken tot haar beschikking, die per complex inzicht geeft in de stand van de voorraad en of veranderingen/aanpassingen nodig zijn. Op deze manier ontstaat een beeld

van toekomstige kosten en de noodzaak van bepaalde investeringen en kan beleid worden geformuleerd voor deze categorie woningen. Brederode Wonen stelt sinds 2013 jaarlijks haar verkoopbeleid op/bij. Strategisch Voorraadbeleid maakt onderdeel uit van de normale bedrijfsvoering.

Actualiteit

Brederode Wonen is op de hoogte van actuele ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting in Nederland. Zij is niet alleen goed op de hoogte en schrijft hierover in de bedrijfsplannen en jaarverslagen (bijvoorbeeld over de effecten van de huisvestingswet en de parlementaire enquête in het recente jaarverslag over 2014), maar zij reageert ook effectief op (toekomstige) veranderingen. Indien Brederode Wonen van mening is dat zij (bijvoorbeeld door haar omvang) niet in staat is om actuele ontwikkelingen op een effectieve en efficiënte wijze op te pakken, gaat zij actief op zoek naar hulp bij collega-corporaties. Gedurende de visitatieperiode zijn extra middelen gereserveerd voor specialistische ondersteuning en wordt structureel de financiële positie van Brederode Wonen gemonitord. De managementletters en accountscontroles (aan de hand van een stoplichtenmodel) geven op transparante manier weer waar risico's kunnen ontstaan en ingrepen nodig zijn.

Per saldo beoordeelt de visitatiecommissie de financiële continuïteit als ruim voldoende. De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat zowel het vermogensbeleid als de risicobeheersingsinstrumenten als sterk kunnen worden gekwalificeerd. De visitatiecommissie beoordeelt zoals gezegd de afgelopen periode en waardeert dit onderdeel met een 7.

3.3 Doelmatigheid

7 De mate waarin Brederode Wonen de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Brederode Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

3.3.1 Netto bedrijfslasten

Uit de tabel hieronder komt naar voren dat de bedrijfslasten van Brederode Wonen relatief gunstig zijn ten opzichte van referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. De redelijk forse stijging is namelijk verklaarbaar door de inzet van een interim bestuurder gedurende 2013 om de transformatie van de organisatie in goede banen te kunnen leiden. De personeelslasten zijn relatief in evenwicht met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Het aantal verhuureenheden per fte ligt weer wat hoger. Er wordt duidelijk meer gedaan met minder mensen, hetgeen duidt op een zeer doelmatige bedrijfsvoering.

Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2011-2013

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Ontwikkeling 2011-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.355	1.244	1.366	25	4,5	16,2
Personeelskosten / fte	66.929	66.077	72.305			
Aantal vhe / fte	127	92	97			

Bron: CIP (2014), Brederode Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

3.3.2 Efficiencyverbetering

Op basis van de bedrijfslasten kan geconstateerd worden dat Brederode Wonen een redelijk efficiënte organisatie is. In vergelijking met andere corporaties zijn medewerkers verantwoordelijk voor een hoger aantal verhuureenheden. Wel ziet de visitatiecommissie een duidelijke stijging van de bedrijfslasten (naar landelijk gemiddelde), deze wordt veroorzaakt door onder meer investeringen in de organisatie zelf om ook voor de langere termijn een gezonde bedrijfsvoering te kunnen waarborgen.

Het onderhoud bij Brederode Wonen ligt gemiddeld iets hoger dan het landelijke beeld. Dat is op basis van de specifieke voorraad ook niet verwonderlijk. Brederode Wonen investeert structureel in haar bezit en wil op die manier haar voorraad ook voor de lange termijn kwalitatief op orde houden.

Brederode Wonen is een kleine organisatie, waardoor ruimte voor efficiency verbetering slechts mondjesmaat aanwezig is. Brederode Wonen ziet de noodzaak voor efficiency verbetering in, maar zal deze niet forceren. Op korte termijn zullen verbeteringen op het gebied van IT doorgevoerd worden, waarbij tegelijkertijd ook gekeken wordt naar een versterking van de zittende organisatie.

Indien Brederode Wonen van mening is dat een samenwerking met een andere partij noodzakelijk is (door gebrek aan capaciteit of kennis), zal zij dit niet nalaten. Vanwege de behoefte van Brederode Wonen aan specifieke expertise op het gebied van projectontwikkeling en aan financiële ruimte, en interesse van Pré Wonen in het verwerven van bezit en in een samenwerking met Brederode, zijn de corporaties in 2009 een formele samenwerking aangegaan.

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid met een 7. Vooral het aantal vhe per fte speelt daar een belangrijke rol bij. Daarnaast ziet de commissie dat Brederode Wonen vooral heel goed weet wat zij wel en wat zij niet kan. En in dat laatste geval zoekt zij actief naar expertise van buitenaf. Dat toont bekwaamheid en wordt algemeen gewaardeerd.

3.4 Vermogensinzet



In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Brederode Wonen de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

De speerpunten uit dit ondernemingsplan 2014-2018 zijn:

1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen.
2. Extra aandacht voor senioren.
3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met lokale partners.
4. Realiseren van financiële continuïteit.
5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

In de jaarverslagen van Brederode Wonen zijn duidelijke koppelingen gemaakt door de doelen uit de jaarplannen te gebruiken als leidraad voor de monitoring. Dat heeft als effect dat goed herleidbaar is welke doelen wel/deels/niet zijn gehaald door Brederode Wonen.

Per resultaatgebied zijn duidelijke doelstellingen weergegeven. Deze doelstellingen komen terug in de bedrijfsplannen en andere rapportages. Daar waar mogelijk zijn aan de doelstellingen ook

bedragen gekoppeld. Deze worden concreet gemaakt in de bedrijfsplannen (jaarplannen en begrotingen) die volgend zijn aan het ondernemingsplan.

In de jaarplannen en (meerjaren)begrotingen worden eerdere afspraken geëvalueerd, en worden per doelstelling (inclusief financiële zaken) nieuwe afspraken opgenomen. Tussentijds wordt de voortgang gemonitord (maandelijkse rapportages, en kwartaalrapportages).

De visitatiecommissie komt voor het onderdeel vermogensinzet op een 7. De corporatie kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties (ook al zijn deze beperkt en ontbreekt politieke wil) goed verantwoorden en motiveren. Daarbij heeft de corporatie de aansluiting gezocht op andere delen van het beleid (jaarverslagen – jaarplannen), waarvoor een pluspunt is toegekend.

3.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Brederode Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	7
Doelmatigheid	7	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

4 Presteren ten aanzien van Governance



4.1 Inleiding

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

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Brederode Wonen omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Toezicht.

4.2 Besturing

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

4.2.1 Plan



Brederode Wonen legt in haar ondernemingsplannen (zowel die van 2012-2016) als die van (2014-2018) de relatie vast tussen haar missie en visie en de strategische doelen en of speerpunten. Brederode Wonen maakt als beheer+ organisatie een duidelijk keuze, zodat de kerntaak duidelijk in beeld blijft. Brederode Wonen kiest ervoor om te focussen op:

1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen;
2. Extra aandacht voor senioren;
3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met lokale partners;
4. Realiseren van financiële continuïteit;
5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

De opbouw van deze speerpunten toont al dat er naast inhoudelijke aspecten ook rekening gehouden moet worden met en gestuurd moet worden op organisatorische en financiële zaken. Bovenstaande speerpunten zijn terug te vinden in de jaarplannen en bedrijfsrapportages (begrotingen), maar ook in de jaarverslagen en andere monitoringsrapporten. Dit maakt het monitoren en beoordelen helder en eenvoudig. De speerpunten komen terug in diverse monitoringsrapportages. Brederode Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

In de verslaglegging wordt ook teruggegrepen op de doelen uit de bedrijfsplannen van het jaar daarvoor, waardoor goed zicht is op de continuïteit in het strategisch beleid, en ook duidelijk wordt dat Brederode Wonen de aankomende jaren een duidelijkere focus aanbrengt op haar kernactiviteiten met een extra focus op de eigen bedrijfsvoering. Brederode laat zien dat zij zich goed bewust is van haar eigen kracht (en zwaktes).

Als verdieping van het ondernemingsplan heeft Brederode Wonen een aantal beleidsnotities opgesteld die apart een aantal specifieke zaken behandelen. Te denken valt aan communicatiebeleid, huurbeleid, Strategisch Voorraadbeleid, Energiebeleid en enkele convenanten en andere afspraken.

De visitatiecommissie is vooral te spreken over de verantwoording van de visie en de wijze waarop deze consequent terugkomt in onderliggende beleidsdocumenten. Tevens is de visie op een deugdelijke wijze vertaald naar activiteiten die te monitoren zijn. Er zijn meerjarenbegrotingen, maandelijkse monitoringsrapportages, kwartaalrapportages, et cetera. Deze zijn op elkaar afgestemd en vormen een helder en goed volgbaar samenhangend geheel. De visitatiecommissie heeft dit onderdeel om die redenen een 8 gegeven.

4.2.2 Check

7

Zoals hierboven al omschreven vinden gedurende het jaar verschillende checks plaats. Het jaarplan en de begroting zijn daarbij leidend. Het jaarplan vindt haar basis in het ondernemingsplan, waarvan de doelstellingen (binnen de resultaatgebieden) worden doorvertaald. Brederode Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

Elke maand worden maandrapportages gemaakt die vervolgens dienen als bouwsteen voor de kwartaalrapportages. Elke 3 maanden wordt een kwartaalrapportage opgesteld die tussentijds een meting doet van de voortgang. Daar waar nodig wordt tekstueel een toelichting gegeven op specifieke onderdelen.

De accountant voert ook tussentijdse checks uit. De managementletters geven een goed beeld van de stand van zaken van de corporatie, waarbij door de accountant ook duidelijke aandachtspunten worden aangegeven. Deze aandachtspunten werken min of meer ook via een stoplichtmodel, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen verbeterpunten die wel en verbeterpunten die geen grote gevolgen hebben.

Al deze checks worden gebruikt om structureel de corporatie in staat te stellen om afwijkingen te ontdekken en te zien, om indien nodig bij te kunnen sturen.

Voornoemde tools worden ook door de Raad van Toezicht gebruikt bij hun beroepsmatige invulling. Uit onze interviews is gebleken dat de RvT niet alleen goed geïnformeerd is, maar ook adequaat toegang heeft tot alle beschikbare informatie en deze snel aangeleverd krijgt. Om zich te vergewissen dat zij de aangeleverde informatie op een juiste manier interpreteren, worden verschillende managers uitgenodigd bij RvT-vergaderingen om onderdelen toe te lichten. Het is overigens niet ongebruikelijk dat RvT-leden een-op-eengesprekken voeren met MT-leden over specifieke zaken. Dat gebeurt uiteraard met toestemming van de directeur bestuurder en het betreffende MT-lid en/of medewerkers. Het maakt het wel mogelijk om intern tot toereikende check and balances te komen.

Het aantal checks, de volledigheid van de checks, en de aansluiting van de checks op de geformuleerde doelen, heeft de visitatiecommissie doen besluiten om dit onderdeel te beoordelen met een 7.

4.2.3 Act

7

Brederode Wonen is een flexibele organisatie en staat altijd open voor het bijstellen van doelen. Ten principale is een solide bedrijfsvoering in haar marktgebied van eminent belang. Het verkrampst vasthouden aan doelen die de bedrijfsvoering in gevaar brengen wordt te allen tijde vermeden. Brederode Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De prestaties over 2010-2014 zijn in de jaarverslagen zoveel mogelijk gekwantificeerd. Verbeterpunten en nieuwe aandachtsgebieden zijn geïdentificeerd en verwerkt in het nieuwe jaarplan. Het onderdeel 'act' wordt ingevuld door middel van de maandelijksse rapportages en kwartaalrapportages, die de vordering tonen. Daarin wordt aangegeven wat de status is van de betreffende opgaven en is aangegeven welke actie wordt ondernomen om dit -indien nodig- te verbeteren.

De visitatiecommissie constateert dat de corporatie actief stuurt en bijstuurt indien dat nodig is. Daarbij verantwoordt zij haar keuzes en is zij transparant bij de onderbouwing daarvan. De corporatie heeft onder meer tijdig ingespeeld op macro-economische ontwikkelingen en exogene ontwikkelingen die direct van invloed zijn op het presteren van de corporatie. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen bezien: functioneren van de Raad van Toezicht, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

4.3.1 Functioneren van de Raad van Toezicht

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Toezicht een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord. Brederode Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

7 Het cijfer voor 'Functioneren van de Raad van Toezicht' is opgebouwd uit drie deelcijfers. Deze cijfers zijn toegekend aan de prestaties die geleverd zijn op het onderdeel 'samenstelling van de RvT' (7), 'rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord' (7) en 'zelfreflectie' (7). De verschillende onderdelen zijn hieronder verder toegelicht.

Samenstelling

7 De RvT heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die voorziet in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise. De RvT werft nieuwe leden buiten de eigen kring en openbaar. Ook besteedt de RvT aandacht aan de deskundigheid van haar leden. Hiermee is voldaan aan de minimale punten voor een 6. Daarnaast heeft de corporatie op een openbare manier de profielschets verantwoord. Hiervoor is een pluspunt toegekend waardoor het deelcijfer voor de samenstelling van de RvT uitkomt op een 7.

De statuten van de vereniging bepalen dat de Raad van Toezicht uit minimaal 3 en maximaal 5 personen dient te bestaan. Voor de vervulling van vacatures hanteert de RvT een profielschets en een werving- en selectieprocedure. De RvT is van oordeel dat, mede met gebruikmaking van deze stukken, de onafhankelijkheid van de raad voldoende is gewaarborgd. In 2013 zijn – volgens genoemde werving- en selectieprocedure – twee nieuwe leden van de RvT benoemd door de ALV van Brederode Wonen: mevrouw Aardenburg, op voordracht van de huurders, en de heer Grift.

Tabel 4.1 Samenstelling

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
Mr. T.M. Van Grafhorst	2010	2018	2 ^e termijn

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
M. Vink	2010	2018	2 ^e termijn
Mr. Drs. F.A.L. Van der Bruggen	2010	2018	2 ^e termijn
Mr. Drs. W. Aardenburg	2013	2017	1 ^e termijn
Drs. G.C. Grift	2013	2017	1 ^e termijn

De Raad van Toezicht is een ervaren Raad, waarbij een groot aantal leden al enkele jaren deel uitmaken van deze raad. De eerste twee jaar van de visitatieperiode kende Brederode Wonen een drielaags bestuursmodel, bestaande uit een Raad van Toezicht, een bestuur bestaande uit vrijwilligers en een directeur. Een bestuur bestaande uit vrijwilligers bleek niet meer haalbaar gelet op de veranderingen in de woningmarktsector. Brederode Wonen is daarom eind 2012 overgestapt naar een tweelaags bestuursmodel, bestaande uit een Raad van Toezicht en één directeur-bestuurder en vier direct aan de directeur-bestuurder rapporterende managers. De post van de directeur-bestuurder is in eerste instantie ad interim ingevuld. Per februari 2014 is een vaste directeur-bestuurder benoemd. De organisatie is met deze organisatiewijziging platter gemaakt. Dit is in de ogen van de visitatiecommissie een goede ontwikkeling, die ook recht doet aan de (beperkte) grootte van de organisatie en het werkveld. Een vergelijkbare stap lijkt nu aannemelijk voor het aantal toezichthouders.

Gelet op deze organisatiewijziging heeft de RvT ervoor gekozen een voormalig bestuurder op te nemen in de RvT, om op die manier de noodzakelijke continuïteit te kunnen waarborgen.

Momenteel wordt er gewerkt aan het actualiseren van het Reglement van de Raad van Toezicht. De oude, gedateerde versie is van 2003.

De Raad onderschrijft de Governance Code Woningcorporaties. Zij legt jaarlijks verantwoording af in het jaarverslag van de woningcorporatie. Hierbij staan ook het rooster van aftreden en de profielschetsen van de RvT-leden. De RvT heeft in afwijking van de Governancecode besloten om een voormalig bestuurder op te nemen in de RvT. De Governancecode geeft echter ook aan dat er van dit principe afgeweken mag worden aangezien deze onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn of zelfs wenselijk zijn. De corporatie heeft dit gedaan om op deze manier de continuïteit te kunnen waarborgen. De visitatiecommissie heeft begrip voor deze redenatie.

De RvT heeft drie commissies ingesteld, te weten:

De Auditcommissie van de Raad van Toezicht bestaat uit de heren Van der Bruggen en Vink. De directeur-bestuurder en de teamleider financiën van Brederode Wonen wonen het overleg bij. De auditcommissie is in 2014 vijfmaal bijeengekomen en heeft gesproken over de volgende onderwerpen:

- concept jaarrekening 2013;
- selectie nieuwe accountant (3 vergaderingen);
- overleg met de externe accountant over waardering verkoop onder voorwaarden;
- concept meerjarenbegroting.

De Treasurycommissie van de Raad van Toezicht heeft in 2014 tweemaal vergaderd in de volgende samenstelling: de heer Van der Bruggen, de directeur-bestuurder en teamleider financiën van Brederode Wonen en de heer W. Pijffers van BDO. De volgende onderwerpen stonden op de agenda:

- voorbereiding Treasurystatuut (vaststelling vond plaats in de RvT);
- herfinanciering (gerealiseerd in mei 2014).

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht bestaat uit de heer Van Grafhorst en mevrouw Aardenburg. De remuneratiecommissie heeft in 2014 driemaal vergaderd over

functioneren en honorering van de bestuurder en heeft in het kader daarvan ook gesprekken gevoerd met de teamleiders van Brederode Wonen.

Profielschets

De RvT werkt met een profielschets voor de raad als collectief waaruit de profielschetsen voor vacatures worden afgeleid. De profielschets dient steeds herijkt te worden om aan te sluiten bij de specifieke kenmerken van de organisatie op een bepaald moment en bij de toekomstplannen. Deze profielschets wordt gepubliceerd op de website.

Binnen de RvT van Brederode Wonen is expertise aanwezig op de volgende terreinen:

- volkshuisvestelijk/ruimtelijke ordening;
- projectontwikkeling, bouw en commercieel vastgoed;
- financieel-economisch;
- juridisch;
- personeelsmanagement.

Daarnaast hebben 3 van de 5 leden meer ervaring in toezichthoudende rollen. De RvT zorgt ervoor dat alle deskundigheidsvelden voldoende vertegenwoordigd zijn. Zeker daar waar de organisatie zelf wellicht tekort komt.

Naast de bijeenkomsten is er ook tussendoor bilateraal (telefonisch) contact tussen leden van de Raad en de directeur-bestuurder. Partijen weten elkaar goed te vinden in een open en transparante setting. De Raad laat zich proactief informeren over diverse onderwerpen en projecten.

Verslaglegging

Van de bijeenkomsten van de Raad van Toezicht worden verslagen gemaakt. De verslaglegging van de RvT is uitvoerig en redelijk toegankelijk. Uit de verslagen kan worden opgemaakt dat de RvT zich uitgebreid laat informeren en dat de bereidheid om informatie te delen met de RvT ook aanwezig is. In de verslagen is onder meer te zien dat de Raad zich ook laat informeren door MT-leden en derden (accountant, stakeholders) indien dat van meerwaarde is voor de raad.

De RvT is in 2014 zeven keer in vergadering bijeen geweest met de directeur-bestuurder, waarvan twee keer in het bijzijn van de accountant. Ze heeft enige malen informeel overleg gehad. De voorzitter van de RvT heeft in 2014 periodiek overleg gevoerd met de directeur-bestuurder. Verder heeft de Raad in mei 2014 deelgenomen aan de algemene ledenvergadering van de vereniging. De RvT ontvangt alle relevante stukken en informatie van de directeur-bestuurder en/of medewerkers van de werkorganisatie. Door middel van de vier uitgebrachte Tussentijdse Rapportages blijft de RvT op de hoogte van de voortgang van de uitvoering van het Jaarplan 2014, evenals van de realisatie door het jaar heen ten opzichte van de begroting.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

7

De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, houdt de rollen scherp in de gaten, heeft de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. De relatie tussen de RvC en bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken. Hiermee is voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Omdat de RvT op een actieve en gedegen wijze de Toezichtrol vervult is een pluspunt op dit onderdeel toegekend en komt het deelcijfer uit op een 7.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur van de vereniging en staat de directeur-bestuurder gevraagd en ongevraagd bij met advies. Anders dan via het lidmaatschap van de RvT onderhouden ze geen zakelijke relaties met Brederode Wonen.

De Raad van Toezicht kan worden gekarakteriseerd als actief, betrokken en deskundig. De visitatiecommissie ziet wel een RvT die gemakkelijk organisatorische zaken naar zich toetrekt. Vanuit de veranderingen in de organisatie is dat ook begrijpelijk, maar de RvT zal aandacht moeten houden voor de noodzakelijke afstand tussen toezichthouder en bestuurder.

Toezicht en Toezichtkader

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van Brederode Wonen en nader uitgewerkt in het reglement voor de RvT. De RvT houdt o.a. toezicht op het algemene beleid van het bestuur / de directeur-bestuurder van Brederode Wonen. De RvT vervult de rol van werkgever van de directeur-bestuurder. Om de toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen heeft de RvT, naast het reguliere overleg, over belangrijke aangelegenheden incidenteel overleg met de directeur-bestuurder.

De RvT heeft een duidelijk eigen beeld van welke informatie noodzakelijk is voor het houden van toezicht en zorgt er voor dat zij deze benodigde informatie verkrijgt. Als kader voor het uitoefenen van zijn taken hanteert de RvT onder meer het Jaarplan 2013 en de Meerjarenbegroting 2013-2022.

De RvT heeft zich in het afgelopen jaar als volgt op de hoogte gehouden van ontwikkelingen van woningbouwcorporaties:

- Voor de uitoefening van zijn taak relevante informatie van het bestuur en de directie van de woningbouwcorporatie.
- Informatie uit vakbladen (Aedes, Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties), websites van o.a. het ministerie van VROM en de pers.
- Overleg met de accountant.

De raad zit bovenop de ontwikkelingen en vervult op een actieve en gedegen wijze haar toezichthoudende rol. De contacten tussen RvT en anderen (DB, MT, OR, Huurdersorganisatie en medewerkers) zijn goed en frequent. Daarnaast zien wij een gedegen werkgeversrol die op een heldere manier vorm wordt gegeven en is zij een klankbord voor de bestuurder. Hun relatie is er een van vertrouwen en respect. De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren met een 7.

De RvT-leden worden benoemd aan de hand van vooraf vastgestelde profielen zodat op alle werkerreinen van de corporatie deskundigheid aanwezig is. De leden hebben een brede algemene ontwikkeling.

Zelfreflectie

7

De RvC heeft ieder jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC besproken. De corporatie heeft daarmee voldaan aan het minimale ijkpunt voor een zes. De open cultuur en aanspreekbaarheid die bij zelfevaluaties gehanteerd wordt en omdat er om het jaar een externe begeleiding wordt ingeschakeld bij de zelfevaluatie is een pluspunt toegekend waarmee het deelvijf uitkomt op een 7.

Conform de governancecode beoordeelt de RvT haar eigen functioneren en dat van de individuele leden van de raad. Voor de evaluatie worden ook de vastgestelde profielschetsen en de governancecode gebruikt. In 2014 heeft een zelfevaluatie¹ plaatsgehad onder leiding van een

¹ Om het jaar is de evaluatie onder begeleiding van een externe.

extern adviseur. De RvT evalueert haar presteren elk jaar en is niet bang om ook haar eigen toekomst daarbij te herzien.

4.3.2 Toetsingskader

7

De Raad van Toezicht houdt intern toezicht door te handelen binnen de kaders van de Governancecode en beschikt daarnaast over een uitgebreid toetsingskader. De RvT hanteert een actueel en toereikend toetsingskader, daarmee voldoet Brederode Wonen aan het ijkpunt voor een voldoende.

De Raad van Toezicht toetst op:

- realisatie van de doelstellingen van Brederode Wonen;
- realisering van de volkshuisvestelijke opgaven;
- strategie en risico's verbonden aan de activiteiten van Brederode Wonen;
- prognoses en resultaat van de deelnemingen;
- opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- kwaliteitsbeleid;
- kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- financieel verslaggevingsproces;
- naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

Het toetsingskader is door de RvT in de afgelopen jaren gebruikt bij het nemen van besluiten, het beoordelen van bestuursvoorstellen en de bewaking van de realisatie van vastgestelde doelen. Jaarlijks wordt, met als onderlegger het ondernemingsplan, een jaarplan met doelstellingen en bijbehorende financiële begroting goedgekeurd.

De visitatiecommissie geeft een 7 voor het toetsingskader van de RvT. Het kader is compleet en wordt op een actieve wijze gehanteerd. Het toetsingskader wordt eigenlijk jaarlijks bijgesteld aan de ontwikkelingen die nodig zijn. Gezien de bedrijfsorganisatorische ontwikkelingen die Brederode Wonen heeft meegemaakt was dat ook nodig.

4.3.3 Governancecode

7

De Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder onderschrijven de Corporate Governancecode voor woningcorporaties. De Governance Code voor woningcorporaties bevat normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Brederode Wonen heeft in het jaarverslag duidelijk gemaakt op welke punten eventueel een afwijking geconstateerd kan worden en op welke wijze Brederode Wonen hiermee omgaat. Zij voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende.

Vanaf 1 januari 2007 is de Aedescode met daaraan gekoppeld de Governance Code van kracht. Deze code is per 1 juli 2011 herzien. Brederode heeft zich geconformeerd aan deze code. De bepalingen van de code zijn echter naar hun aard gericht op corporaties met een directeur-bestuurder en een Raad van Toezicht en tevens gericht op de stichtingsvorm. Brederode is een vereniging en wordt gecontroleerd door een Raad van Toezicht.

Na de overgang in 2012 naar het tweelaags bestuursmodel heeft de corporatie er voor gekozen om een voormalig bestuurder op te nemen in de RvT. Hoewel dit niet in lijn is met de Governancecode, geeft dezelfde code de ruimte aan corporaties om van dit principe af te wijken aangezien deze onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn of zelfs wenselijk zijn. De corporatie heeft dit gedaan om op deze manier de continuïteit te kunnen waarborgen. De visitatiecommissie begrijpt deze

redenatie. Daarnaast geeft de corporatie in de jaarverslagen aan dat, naar de mening van het bestuur en de Raad van Toezicht, ieder lid onafhankelijk en kritisch opereert.

Naast de inrichting van bestuur en toezicht is in het kader van Governance ook belangrijk hoe de organisatie wenst om te gaan met risicobeheersing en ethische aangelegenheden. Brederode Wonen beschikt over een integriteitscode, die met regelmaat onder de aandacht van medewerkers en relaties wordt gebracht. In de integriteitscode zijn onder meer richtlijnen opgenomen betreffende het aannemen van relatiegeschenken en het omgaan met huurders, leveranciers en collega's.

Naast de integriteitscode beschikt Brederode Wonen over een Klokkenluidersregeling, waarin is geregeld hoe te handelen bij het constateren van misstanden, fraude of andere ernstige ongeregeldheden.

De visitatiecommissie heeft Brederode Wonen beoordeeld met een 7 voor het naleven van de Governance Code. Deze is terug te vinden op de website en wordt ook in het jaarverslag volledig beschreven (inclusief afwijkingen).

4.4 Externe legitimering en verantwoording

4.4.1 Externe legitimatie



Brederode Wonen werkt nauw samen met de gemeenten Bloemendaal en Velsen, collega-corporaties en organisaties op het gebied van welzijn en zorg. Participatie van huurders en andere stakeholders bij de totstandkoming van beleid wordt door Brederode Wonen als een belangrijke doelstelling gezien. Dat geldt niet alleen bij de totstandkoming van een ondernemingsplan, maar vooral ook bij dagelijkse zaken. Brederode voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

Brederode Wonen is een vereniging met leden, een directeur-bestuurder, een Raad van Toezicht en een werkorganisatie.

Leden

De circa 1.200 leden hebben de bevoegdheid om de jaarstukken te beoordelen en de leden van de Raad van Toezicht te benoemen. Dat gebeurt tijdens de Algemene Ledenvergadering.

De Raad van Toezicht heeft twee leden die op voordracht van de huurders zitting hebben. Vanzelfsprekend is daarmee de band tussen toezichthouder en huurders al min of meer verankerd. Er is een Huurdersvereniging die de belangen van de huurders behartigt. De samenwerking wordt uitgevoerd op basis van een samenwerkingsovereenkomst.

De Raad van Toezicht heeft in 2014 eenmaal overleg gevoerd met de Huurdersvereniging van Brederode Wonen.

Andere samenwerkingen

Brederode Wonen werkt samen op het gebied van wonen, welzijn en zorg met een aantal maatschappelijke partners. Er zijn relaties met Stichting Welzijn Velsen, Welzijn Bloemendaal en regelmatige overleggen met de collega-corporaties in de gebieden waar Brederode Wonen bezit heeft (Velison, Woningbedrijf Velsen en Pré Wonen).

Het toezicht door de RvT betreft ook de samenwerkingen (met Pré Wonen). De RvT is in het najaar van 2014 bijeengekomen met de Raad van Commissarissen van collega-corporatie Pré Wonen. Er

is gesproken over de intenties van de samenwerking tussen beide corporaties. Deze blijven ongewijzigd van praktische aard.

De visitatiecommissie beoordeelt de externe legitimatie met een 7. Zij betreft haar belanghouders ruim voldoende, waarbij de nadruk ligt op de huurdersvertegenwoordiging. Gemeenten en andere belanghouders worden ook regelmatig uitgenodigd om informatie te delen of op de hoogte gesteld te worden van plannen, beleidsaanpassingen en dergelijke.

4.4.2 Openbare verantwoording

7 Brederode Wonen legt openbaar verantwoording af over haar presteren door het publiceren van het ondernemingsplan en jaarverslagen op de website. Het jaarverslag (uitgebreide of publieksversie) biedt een goed overzicht van en inzicht in de prestaties die in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd. Hierbij wordt inzicht gegeven in de afwijkingen ten opzichte van de geplande prestatie, bijvoorbeeld als het gaat om het aantal verkochte woningen of de uitvoering van planmatig onderhoud. Daarnaast geeft Brederode Wonen blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van een klokkenluidersregeling alsmede ook een integriteitsregeling. Brederode Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

Als één van de weinige corporaties in ons land, is Brederode Wonen nog steeds een vereniging. Dit betekent dat er leden zijn en dat er jaarlijks Algemene Ledenvergaderingen worden gehouden.

Op de website van Brederode Wonen zijn daarnaast diverse beleidsdocumenten te vinden en op te vragen die inzicht geven in de voornemens van de vereniging. De visitatiecommissie geeft voor het onderdeel openbare verantwoording een 7.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Brederode Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	8	7,3	33%
	Check	7		
	Act	7		
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7	7	33%
	Toetsingskader	7		
	Naleving Governancecode	7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	7	33%
	Openbare verantwoording	7		
				7,1

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper Brederode Wonen

Inleiding

Brederode Wonen is een woningbouwvereniging, gevestigd in de gemeente Bloemendaal. In deze gemeente bezit Brederode Wonen ca. 1.100 woningen. Daarnaast heeft Brederode in de gemeente Velsen zo'n 500 woningen. Voor collega-corporatie Pré Wonen beheren we ca. 150 woningen. In de gemeente Velsen spelen we, naast de twee lokale collega's, een bescheiden rol. Van de sociale voorraad hier is slechts 5% in handen van Brederode Wonen. In Bloemendaal daarentegen zijn we de corporatie. In deze gemeente hebben Pré Wonen en Woonzorg Nederland enkele complexen, maar is het overgrote deel van de sociale voorraad in bezit van Brederode Wonen.

Organisatie

Zoals gezegd is Brederode Wonen – als een van de weinige corporaties in Nederland - een vereniging. Tot het einde van 2012 kende Brederode Wonen bovendien een drielaagse structuur, bestaande uit een Raad van Toezicht, een bestuur bestaande uit vrijwilligers en een directeur die leiding gaf aan de organisatie. Het bestuur kwam in 2012 tot de conclusie dat de veranderingen in de sector elkaar in een steeds hoger tempo opvolgden en dat het voor een bestuur bestaande uit vrijwilligers, ondoenlijk begon te worden de bestuurlijke verantwoordelijkheid te dragen. Daarop is het initiatief genomen om over te schakelen naar een structuur bestaande uit twee lagen: een Raad van Toezicht en een directeur-bestuurder. Eind 2012 is in deze structuur gestart, met een interim invulling van de positie directeur- bestuurder. Ruim een jaar later, op 1 februari 2014, is een vaste directeur/bestuurder aangesteld.

De organisatie van Brederode Wonen telt 12,6 fte, ingevuld door 15 personen. Er zijn drie afdelingen (Onderhoud, Financiën en Verhuur) met ieder een teamleider als meewerkend voorman. Daarnaast kent de organisatie nog een kleine staf. De directeur-bestuurder geeft leiding aan de organisatie. De Raad van Toezicht vervult de interne toezichthoudende rol.

Missie

In het ondernemingsplan 2014 – 2018, 'Van Mensen- en maatwerk', is onze missie als volgt verwoord:

"Brederode Wonen is een maatschappelijke onderneming die als missie heeft om huisvesting te bieden in de gemeenten Bloemendaal en Velsen voor lagere en middeninkomens. Daarbij staat de aandacht voor een goed woon- en leefklimaat centraal.

Wij hebben bovendien als doel de sociale cohesie in de gebieden waar wij werkzaam zijn te bevorderen. Wij hebben voortdurend aandacht voor de behoeften in de onderscheiden woonkernen en zullen ons functioneren in de breedte van de organisatie daar op instellen."

Dit laatste betekent in de praktijk dat door onze lokale verankering ontwikkelingen tijdig gesignaleerd worden en dat wij hierop vanuit onze verantwoordelijkheid kunnen inspelen. Wij kennen de klant en de klant kent ons. Waar mogelijk bieden we maatwerk.

Taakverschuiving

Sinds het formuleren van ons ondernemingsplan zijn de politieke opvattingen rond de taken van een corporatie verschoven. De opdracht aan de corporaties is om zich te focussen op de kerntaak: het bieden van huisvesting aan huishoudens die daar niet goed zelf in kunnen voorzien. De doelgroep die men daarbij voor ogen heeft, is de groep huishoudens met lagere inkomens (tot € 34.000,-). Door de verhuurdersheffing is onze investeringsruimte afgenomen. De mogelijkheden die wij hebben, zullen we primair richten op de huishoudens met de laagste inkomens (conform de definitie van de overheid). Het bieden van huisvesting aan de groep middeninkomens is voor ons

geen doel op zich, hoewel ook deze groep in een deel van ons werkgebied niet eenvoudig zelf in haar huisvesting kan voorzien. De noodzaak om onze inkomsten te vergroten, biedt soms gelegenheid om toch ook aan huishoudens met middeninkomens huisvesting te bieden. Deels leiden huurverhogingen bij mutatie tot woningaanbod dat past bij de middeninkomens. Daarnaast wordt een bescheiden deel van de woningvoorraad in de verkoop gebracht. Een deel van dit aanbod sluit, zeker met gebruik van de Brederode Koopregeling, goed aan bij de wensen en mogelijkheden van de middeninkomens.

Brederode Wonen staat dicht bij haar klanten. Hierdoor weten we wat er lokaal speelt en welke knelpunten en behoeftes er leven. Via de buurtcommissies en door onze contacten met onder andere de huurdersvereniging zorgen we er voor aansluiting te houden. Deze lokale verankering maakt het voor ons mogelijk tijdig maatschappelijke behoeftes te signaleren en kunnen we vanuit onze verantwoordelijkheid op signalen inspelen. De beperkte omvang van ons woningbestand maakt het mogelijk om ons bezit en onze bewoners goed te kennen. Andersom geven veel huurders aan dat zij de persoonlijke aandacht en het maatwerk dat wij kunnen bieden, zeer waarderen.

Onze woningmarkt

De woningmarkt in ons werkgebied is gespannen. Er zijn lange wachttijden voor woningzoekenden die zijn aangewezen op een sociale huurwoning. Vermindering van de wachttijd door uitbreiding van de woningvoorraad is, zeker in de gemeente Bloemendaal, niet eenvoudig door het ontbreken van bouwlocaties. Zou er zich een bouwmogelijkheid voordoen, dan zouden we ons bij voorkeur richten op de doelgroep senioren. Een deel van deze groep bewoont nog altijd de eengezinswoning waar de kinderen zijn opgegroeid. Zouden we deze senioren een goed alternatief kunnen bieden, dan zou dit de doorstroming bevorderen en zou er ruimte ontstaan voor instromers in de lokale markt. Naast het benutten van bouwmogelijkheden om de doorstroming te bevorderen, onderzoeken we of er andere instrumenten kunnen worden ingezet om beweging op de woningmarkt te bevorderen.

Toekomst

Onze verantwoordelijkheid betreft niet alleen de volkshuisvestelijke opgave van vandaag, maar ook die van de toekomst. Het is daarom zaak om, door een effectieve inzet van onze middelen, te zorgen voor een solide en gezonde basis voor de toekomst.

Naast onze financiële middelen vormen de medewerkers het belangrijkste werkkapitaal. Dankzij een sterke mate van betrokkenheid bij de woningen en de bewoners bereiken we een hoge mate van tevredenheid bij onze klanten. Daarnaast is er in toenemende mate aandacht voor een scherpe en efficiënte bedrijfsvoering, maar houden we ook oog voor het bieden van maatwerk waar dat mogelijk is.

Beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de woningvoorraad zijn de begrippen die centraal staan in de markt waarin wij werkzaam zijn. In ons strategisch voorraadbeleid en in ons huurbeleid zoeken we naar de optimale balans waarmee we duurzaam onze doelen kunnen bereiken.

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

In 2012 besloot het bestuur van Brederode Wonen (dat nog uit vrijwilligers bestond) om terug te treden en plaats te maken voor een professioneel directeur-bestuurder. De ontwikkelingen in de volkshuisvesting volgden elkaar in een hoog tempo op en maakten dat het besturen van een corporatie niet meer te doen was voor een groep vrijwilligers. De periode waarop de visitatie betrekking heeft, beslaat de fase waarin deze overgang heeft plaatsgevonden. De waardering voor Brederode Wonen die uit het visitatierapport spreekt, betreft dan ook zeker het voormalige bestuur. In het belang van de volkshuisvesting stapte dit bestuur over haar eigen schaduw heen en gaf ruimte voor het moderniseren van Brederode Wonen.

Het rapport concludeert dat Brederode Wonen op een goede wijze invulling geeft aan het beheer van de bestaande voorraad, maar geeft ook aan dat het uitbreiden van de voorraad een aandachtspunt vormt. De commissie constateert dat de fysieke uitbreidingsmogelijkheden door gebrek aan locaties, zeer beperkt zijn. Die conclusie deelt Brederode Wonen, maar toch zullen we blijven zoeken naar kansen en mogelijkheden. De huidige voorraad is van beperkte omvang en de wachttijden voor woningzoekenden zijn nog altijd aanzienlijk. Dit maakt uitbreiding van de voorraad wenselijk. Daarnaast zullen we waar mogelijk het scheefwonen terugdringen om ook op die wijze ruimte te creëren voor onze doelgroep.

De Huurders Vereniging Brederode Wonen (HVB) kent nog geen lange geschiedenis. In het verleden vervulde de ledenvergadering van de vereniging de rol van kritische partner van het bestuur. De wetgever heeft echter een duidelijk onderscheid aangebracht tussen de ledenvergadering als orgaan van de vereniging enerzijds en de huurdersvertegenwoordiging anderzijds. Met deze laatste dient Brederode Wonen te overleggen over haar beleidsvoornemens. Zowel voor de leden, verzameld in de Algemene Leden Vergadering als voor de huurders, verenigd in de HVB, is het nog zoeken naar de invulling van de nieuwe rol. De visitatiecommissie signaleert dat de relatie van Brederode Wonen met beide organen in ontwikkeling is. De organisatie zal de komende jaren samen met zowel de ALV als met de HVB de nieuwe samenwerking verder vormgeven.

Het visitatierapport laat zien dat de organisatie van Brederode Wonen goed is toegerust om het dagelijks beheer uit te voeren. De voorraad is technisch op orde en de klanttevredenheid is hoog. Om dit vast te houden, zullen we onszelf moeten blijven ontwikkelen. De komende jaren zullen we ons richten op verdere optimalisatie van de werkprocessen om hiermee tot beheersing en beperking van de bedrijfskosten te komen. Digitalisering zal hierbij een belangrijke rol spelen. Ook in de wijze waarop de communicatie tussen Brederode Wonen en haar klanten verloopt, zullen de mogelijkheden die de digitalisering biedt, benut worden. Naast digitale communicatie blijven we wel openstaan voor directe klantcontacten. Door dicht bij de klant te blijven, kunnen we onze lokale verankering vormgeven. Een verankering die er voor zorgt dat we tijdig signaleren op welke behoeftes we vanuit onze doelstelling en verantwoordelijkheid in zouden kunnen spelen. Voor onze huurders en de andere stakeholders in ons werkgebied zijn we graag de partner met kennis van de lokale samenleving.

Ik dank de visitatiecommissie, de huurders en de overige stakeholders voor de spiegel die zij ons hebben voorgehouden. Het spiegelbeeld biedt aanknopingspunten voor verdere verbetering van ons functioneren. Aanknopingspunten die wij graag benutten.

Paul Vreke, directeur-bestuurder

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Brederode Wonen

Naam	Functie
De heer Vreke	Directeur Bestuurder
De heer Van Grafhorst	Voorzitter RvT
Mevrouw Aardenburg	RvT lid
De heer Griff	RvT lid
De heer Salman	MT plaatsvervangend bestuurder
mw. L.J. de Kwaadsteniet	MT, teamleider verhuur en bewonerszaken
De heer Adrichem	MT, teamleider Onderhoud
De heer De Vries	MT, teamleider Financiën
mw. J.J. te Kieffe	beleidsmedewerker

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Botter	Wethouder, gemeente Bloemendaal
De heer Rozema	Ambtenaar, gemeente Bloemendaal
De heer Bal	Wethouder, gemeente Velsen
Mevrouw Kramer	Ambtenaar, gemeente Velsen
Mevrouw Been	Huurdersvereniging
De heer Sieswerda	Huurdersvereniging
De heer Van Deventer	Stichting Welzijn Velsen
De heer Van Ling	Velison Wonen
Mevrouw Morsheim	Woningbedrijf Velsen
De heer Van Zijll	Pré Wonen
Mevrouw Kruik	Welzijn Bloemendaal

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Brederode Wonen in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Brederode Wonen te hebben.

Rotterdam, 01 oktober 2015

Rob Out



Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Brederode Wonen

Visitatieperiode 2010-2014

verklaren hierbij

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

Naam en handtekening:

Geert Jan Klein Bluemink

Naam en handtekening:

Janbart van Ginkel

Naam en handtekening:

Gerard Achterberg of Agterberg

Plaats:

Rotterdam

Datum:

1 oktober 2015

Bijlage 5: Curricula vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Klein Bluemink, Dr., G.J.

Geboorteplaats en –datum:

Emmen, 14 februari 1960

Woonplaats:

Leidschendam

Huidige functie:

Associate partner Ecorys

Onderwijs:

- 2000: Doctoraat Internationale Betrekkingen, Faculteit Rechten, RUL
- 1992: Merger & Acquisitions, INSEAD
Global Information & Telecommunication Industry, INSEAD
- 1991: Marketing II, PHILIPS, IMD
- 1988: Postdoctoraal Informatie Analyse & Management, Rotterdam
- 1987: Postdoctoraal Internationaal Recht, RUL
- 1981 – 1986: Doctoraal Internationale Betrekkingen, RUL

Loopbaan:

- 2014: Associate partner Ecorys visitatie commissies woningcorporaties. Directeur vastgoed investeringsfonds.
- 2007 - 2014: Managing partner Ecorys, advies en management vastgoed sector: interim directie functies gebiedsontwikkeling (Den Helder, Westland), voorzitter visitatiecommissies woningcorporaties. Adviseur Provincie Friesland bij investering, financiering en governance windmolenpark (€1 miljard). Fusie TMF. Planvorming en reorganisatie Campus VU.
- 2006 – 2007: KPN, Directeur Real Estate Services. Management, verkoop/afstoot vastgoed portfolio (ruim €1 miljard) met opbouw nieuwe gebouwen infrastructuur. Voor ruim €100 miljoen verkocht. Vastgoed prijs 2006 FD Property NL Award.
- 2003 – 2006: KPN, Directeur Vastgoed & Facilites. Turnaround, management, verkoop en sanering vastgoed, met als resultaat een structurele besparing (€140 miljoen op jaarbasis).
- 2002: KPN, Directeur Concern Contracten. Opzetten van inkooporganisatie, openbreken en heronderhandelen van mantel- en outsourcing contracten (€60 miljoen aan structurele kostenbesparingen).
- 1998 – 2002: Dubbele functie als KPN Country Manager Tsjechië en President Directeur TelSource N.V. Opbouw landenorganisatie en samenwerking Tsjechische overheid.
- 1996 – 1998: UNISOURCE en KPN, Vice President Business Development, ontwikkeling en uitbouw van pan-Europese alliantie met AT&T en UNISOURCE partners Swisscom, Telia en Telefónica op het gebied van electronic commerce en solutions/outsourcing. .
- 1993 – 1996: Directeur Information Technology Services, Marketing en Verkoop PTT Telecom, Bestuurder Communication Services Nederland B.V. – de eerste communicatie

- service provider van het bedrijf met expansie van de outsourcing portfolio richting multinationals en overheid.
- 1992 – 1993: Business Development Manager, UNISOURCE. Start van outsourcing business; overname geïntegreerde ICT met 330 man van DSM.
- 1991 – 1992: Business Development Adviseur, Telematica Systemen en Diensten PTT Telecom. Ontwikkeling nieuw business portfolio en outsourcing diensten.
- 1989 – 1991: Accountmanager, PHILIPS Telecommunicatie en Informatie Systemen, verkoop van datacommunicatie voor corporate accounts en overheid.
- 1988: De Veer Automatisering, detachering IT-specialisten.

Profielchets:

Geert Jan is een brede, resultaatgerichte manager en bestuurder en heeft posities vervuld in een (inter)nationale context, met de nadruk op infrastructuren: telecommunicatie- en informatie technologie branches, de facilitaire en vastgoed sector, en (duurzame) energie en maritieme sector.

Hij heeft een bewezen staat van dienst in zowel de publieke als private sector en is ervaren in complexe (financiële) constructies, zowel aan de verkoop- als aan de inkoopkant, waarbij de nadruk ligt op risicomangement. Geert Jan is een ervaren onderhandelaar en succesvolle turnaround manager bij acquisities, fusies, deelnemingen, outsourcing trajecten en politieke lobby. Daarnaast is hij een strategisch marketeer met oog voor positioneringvraagstukken en veranderingsmanagement.

Als enthousiaste en ervaren spreker tijdens seminars, congressen en 'op de kist' krijgt hij de zaal mee. Geert Jan is te typeren als een alliantiebouwer, relatiebeheerder, management consultant, lobby'er op (directie)niveau en in de politiek. Hij is als voorzitter reeds jaren met veel plezier bij de visitaties betrokken. Hij benadert de corporaties meervoudig vanuit de structuur en context (processen), de cultuur (wijze van opereren) en vervolgens de invloed op de factuur (kosten en opbrengsten). De professionalisering van de volkhuusvestelijke sector gaat hem zeer ter harte.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Ginkel, J.D. van

Geboorteplaats en –datum:

Den Haag, 2 december 1975

Woonplaats:

Maarsse

Huidige functie:

Senior consultant

Opleiding:

2007-2008	NIMA B, NCOI Business school
1996-2001	Ruimtelijke Ordening en Planologie, HTS, Utrecht
1995-1996	Sociale Geografie, Universiteit Utrecht
1988-1995	Atheneum, St. Janscollege, Den Haag

Werkervaring:

2014-present	Senior Consultant, Ecorys
2012-2013	Business unit manager Gebiedsontwikkeling, Ecorys
2008-2012	Senior Consultant Gebiedsontwikkeling, Ecorys Vastgoed
2006-2008	Assistent Accountmanager Zuid-Holland, Grontmij Netherlands
2002-2008	Consultant Gebiedsontwikkeling, Grontmij Netherlands
2000-2002	Adviseur, VVK Architectuur en Stedenbouw

Profielchets:

Janbart van Ginkel (senior consultant) is sinds 2008 werkzaam bij Ecorys. De laatste jaren heeft hij zich meer en meer gespecialiseerd in financiële zaken die gerelateerd zijn aan gebied- en locatie ontwikkelingen. Van oorsprong heeft Janbart een planologische achtergrond, waardoor hij zijn ruime basiskennis van ruimtelijke ontwikkelingen kan koppelen aan de wenselijke financiële deskundigheid die momenteel in de stedelijke (her)ontwikkeling van doorslaggevende betekenis is. In het verlengde hiervan adviseert hij de rijksoverheid (en andere publieke partijen) regelmatig over financieringsconstructies en nieuwe investeringscondities. Beide onderwerpen zijn binnen de stedelijk ontwikkeling in Nederland van eminent belang en hij spreekt dan ook regelmatig op seminars en symposia over financiering en investeringsvoorwaarden.

Janbart van Ginkel is geaccrediteerd voor het doen van visitaties bij woningcorporaties. Als visitatiecommissielid visiteert hij zowel kleine als grote corporaties. In die rol is hij verantwoordelijk voor het toetsen van onder meer financiële deskundigheid en het gebruik van instrumentaria door woningcorporaties.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen

2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht

1997 – 2003: Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijnsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvT-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Toezicht, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvT</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep		
Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
<p>Woningbezit 2014: 1.595 2013: 1.595 2012: 1.594 2011: 1.583 2010: 1.586</p> <p>Er wordt mondjesmaat woningen in de vrije sector aangeboden. Minder dan 4%</p>	<p>Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Het behoud van voldoende betaalbare huurwoningen voor de doelgroep;</p>	7
<p>Verkoop vindt plaats, via MGE, geraamde verkoopaantallen worden vermeld in jaarplannen. In jaarverslagen de daadwerkelijk realisatie aantallen.</p>	<p>Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Verkoop van sociale huurwoningen aan bewoners moet mogelijk gemaakt worden (via MGE).</p>	6
<p>Het aanbieden van de woningen gebeurt op de website en via de woningkrant van Mijn Woonservice. Dit is het uitvoeringsorgaan van de vijf in Zuid-Kennemerland werkzame corporaties.</p>	<p>Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Bevorderen rechtvaardige, doelmatige en regionaal gecoördineerde woonruimteverdeling</p>	7
<p>Doorstroming wordt bevorderd door huuroptimalisatie en het actief benaderen van scheefhuurders</p>	<p>Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Bevorderen van de doorstroming door meer aanbod te creëren in het onderste segment van de vrije sector huurmarkt en het middel dure koopsegment</p>	6
<p>In de gemeente Velsen is in 2014 het nieuwe woonruimteverdeelsysteem in gebruik genomen. De woningen worden niet meer verdeeld via het optiemodel, maar via het aanbodmodel. Het nieuwe systeem kent de mogelijkheid om eengezinswoningen aan huishoudens met kinderen (met voorrang) toe te wijzen. Dit gebeurt ook. 29 keer in 2013, 42 keer in 2014.</p>	<p>Woonvisie Velsen 2025 Toewijzingsbeleid op doelgroepen ten aanzien van woonruimteverdeling van sociale huurwoningen.</p>	7
<p>Brederode heeft in de gemeente Velsen in totaal 232 woningen die grotendeels of volledig geschikt zijn voor senioren. In het kader van de uitbreiding van het aantal seniorenwoningen is Brederode in 2009 begonnen met de planvorming van Het Terras in Santpoort-Noord. Het project is in 2009 aan Brederode gegund, in samenwerking met Pré Wonen. De eerste paal is in 2014 geslagen, de oplevering is in januari 2015. Alle 11 seniorenappartementen zijn verhuurd en worden door Brederode Wonen beheerd.</p>	<p>Woonvisie Velsen 2025 Voldoende kans om zo lang mogelijk zelfstandig te functioneren in bij voorkeur (aangepaste) zelfstandige woningen of andere (beschermde) woonvormen met voldoende ondersteuning en voorzieningen in de nabijheid Het woningbouwprogramma in de dorpskernen afstemmen op de behoefte van ouderen om doorstroming te bewerkstelligen</p>	6

Betaalbaarheid		
Brederode benadert actief de scheefhuurders en voert huurverhogingen door	Beleidsplan Brederode Wonen 2012-2016 Brederode gaat scheefheid in bewoning bestrijden door gebruik te maken van de mogelijkheid 5% huurverhoging toe te passen voor de inkomenscategorie > € 43.000.	7
Overig		
Gemiddelde beoordeling		6,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen		
Prestaties	Opgaven	Cijfer
In 2012 zijn 31 seniorenwoningen in Vogelenzang gerealiseerd.	Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Bevorderen van nieuwe vormen van wonen en zorg voor senioren en faciliteren van initiatieven om dergelijke voorzieningen te realiseren.	7
Brederode heeft 4 woningen in Bloemendaal die bij voorrang bestemd zijn voor gehandicapten en beschikt daarnaast over 132 aanpasbaar gebouwde woningen. In de loop van 2014 is daarin geen verandering opgetreden.	Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Bevorderen van kleinschalige woonvoorzieningen (met begeleiding op maat)	6
De huisvesting van statushouders vindt plaats via opgave van beide gemeenten. In Bloemendaal plaatst Brederode (als grootste corporatie in de gemeente) het overgrote deel van de opgave en in Velsen een kleiner aantal (= naar verhouding). Aan de opgave is voldaan	Huisvesting van statushouders wordt in regionaal verband opgepakt.	7
Het Terras, 11 woningen wordt in 2015 opgeleverd. Gebouwd Vogelenzang 31 woningen Dr. Frankschool 8	Beleidsplan Brederode Wonen 2012-2016 De vraag naar seniorenwoningen en woningen voor (andere) 1 en 2 persoonshuishoudens groeit. Brederode wil bij nieuwbouw en herstructurering daarop inzetten.	7
Gemiddelde beoordeling		6,8

Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
Wordt ingezet bij (ver)nieuwbouw en renovaties	Woonvisie Velsen 2025 Verduurzaming van de bestaande omgeving. Woonvisie Bloemendaal: verduurzaming bezit naar energielabel B	6
Kwaliteit dienstverlening		
Brederode heeft een actieve samenwerking met Pré Wonen	Beleidsplan Brederode Wonen 2012-2016 Brederode biedt collega-corporaties en zorginstellingen aan om voor hen het beheer van huurwoningen in het werkgebied van Brederode te verzorgen	7
Loopt, maar valt buiten dit kader	Prestatieafspraken 2014-2018 Prestatieafspraken moeten per januari 2015 uitgewerkt zijn in kwantitatieve SMART meetbare doelstellingen.	6
Energie en duurzaamheid		
Woningen worden aangepakt, met behoud van authenticiteit. De kenmerken van het bezit van de woningen leidt ertoe dat B label niet haalbaar is, maar wel het streven blijft. Energie aanpassingen worden opgepakt bij mutatie en/of planmatig onderhoud. In Vogelenzang is WKO toegepast bij de realisatie van de 31 seniorenwoningen	Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Maximale verduurzaming van alle bestaande gebouwen tot ten minste energielabel B.	7
Is deels nu gedaan, zie prestatieafspraken Bloemendaal	RAP: Bij het maken van prestatieafspraken met woningcorporaties maken gemeenten ook afspraken over het energetisch verbeteren van de bestaande huurwoningen.	6
Van de 50 woningen Godfried Bomanslaan in Vogelenzang zijn de houten kozijnen vervangen door kunststofkozijnen met hoogrendementsglas en zwaar geïsoleerde borstweringpanelen. Ook zijn de bestaande cv ketels vervangen door HR cv-ketels. Deze woningen zijn gemiddeld van een C naar een B label verhoogd.	Prestatieafspraken 2014-2018 Corporaties investeren in 2014 samen ruim 1 miljoen in duurzaamheidsmaatregelen, Brederode Wonen staat aan de lat voor 700.000 voor 40 woningen aan de G. Bosmanslaan	9
Gemiddelde beoordeling		6,8

(Des)investeren in vastgoed		
Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
Geen nieuwbouw in Bloemendaal, van de drie grote projecten (Het Terras, Marinehospitaal terrein en Oldenhove) zal Het Terras in 2015 de woningen opleveren. De andere projecten staan stil.	Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Bij de invulling van woningbouwlocaties moet minimaal een derde van de woningen als sociale woningbouw worden gerealiseerd	6
Aantal verkochte woning 18	Brederode Wonen neemt zich voor 15 tot 25 woningen te verkopen in 2014	7
Verkochte seniorenwoningen 2014: 0	Prestatieafspraken 2014-2018 Er worden geen seniorenwoningen verkocht	7
Het Terras, 11 woningen wordt in 2015 opgeleverd. Gebouwd Vogelenzang 31 woningen Dr. Frankschool 8	Beleidsplan Brederode Wonen 2012-2016 De vraag naar seniorenwoningen en woningen voor (andere) 1 en 2 persoonshuishoudens groeit. Brederode wil bij nieuwbouw en herstructurering daarop inzetten.	7
Verbetering bestaand woningbezit		
Onderhoud van de woningen ligt boven landelijk gemiddeld niveau. Investerings in duurzaamheid bij mutatie en ook tijdens bezetting (vrijwillig). Onderhoud 2014: 1,9 mln. 2013: 1,7 mln. 2012: 1,5 mln. 2011: 2,0 mln. 2010: 1,9 mln.	Woonvisie Bloemendaal 2012-2016 Behoud van de kwaliteit van het woningbestand;	7
Sloop		
Alleen via restauratie	Er worden geen woningen gesloopt	-
Maatschappelijk vastgoed		
	Geen beleid op MV.	-
Gemiddelde beoordeling		
		6,8

Kwaliteit van wijken en buurten		
Prestaties	Opgaven	Cijfer
	.	
Brederode Wonen investeert niet direct in de leefbaarheid (die is van nature goed). Wel is zij actief bezig met buurtcommissies (21 gevormd) en helpt mee daar waar zij kan om de sociale cohesie te bevorderen.	Beleidsplan Brederode Wonen 2012-2016 Brederode wil extra aandacht besteden aan maatregelen die de leefbaarheid in en om haar bezit verbeteren, mede met hulp van Buurtcommissies en Huurdervetegenwoordiging	7
Gemiddelde beoordeling		7,0



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas